Escrito por Flor de Esteban
07/06/2006

Entornos cada vez más competitivos; consumidores cada vez más preparados y exigentes; mercados progresivamente más complejos... Las tradicionales técnicas del viejo marketing no están a la altura de los nuevos desafíos planteados por escenarios difíciles de atender y comprender. Es hora de dar un paso adelante y sentar las bases de un Nuevo Marketing, que tenga al cliente como eje de su actividad, y combine imaginación y conocimiento científico para alcanzar los mejores resultados y contribuir al crecimiento sostenido de las compañías.

Ya no bastan la intuición y la experiencia como herramientas básicas para tomar decisiones estratégicas. Los responsables de Marketing y Ventas deben aspirar a contar con la información más valiosa y rigurosa; así como a defender al Marketing como un activo absolutamente indispensable para la competitividad de la empresa. Lamentablemente, no siempre es así. La productividad de las tradicionales técnicas de márketing no ha cesado de caer y se impone un giro copernicano que aporte base científica a las acciones de Marketing, para hacer de esta disciplina una herramienta estratégica al servicio del crecimiento de la empresa.

Tomemos como ejemplos las estratégicas redes de ventas, clave en los resultados comerciales de cualquier compañía. Siempre que se habla de la fuerza de ventas de una empresa, se tiende a repasar mentalmente las viejas técnicas de los clásicos manuales. Sin embargo, esa forma de actuar ha muerto para dejar paso a una nueva estrategia basada en la Inteligencia científica, que consigue convertir al equipo de ventas, no sólo en un instrumento eficaz y certero, sino en una auténtica fábrica de oportunidades. ¿En qué sentido? En uno muy claro; los comerciales son los que toman el pulso directo a los clientes de cualquier organización y, por tanto, los que reciben la mayor parte de la información que éstos transmiten: sus necesidades, su interés en otros productos, sus cambios y evoluciones. Son, por ello, los que deberían identificar las oportunidades de realizar la mayoría de las iniciativas de venta.

Esa fábrica de oportunidades se construye con una estrategia de Inteligencia de Ventas adecuada. Tengo el producto, los servicios, la inversión disponible y el equipo de ventas. Bien, en este paso, en vez de asignar aleatoriamente o a volumen los clientes, las visitas personalizadas, los mailing o cualquier iniciativa prevista en el desarrollo comercial, la correcta gestión de la fuerza de ventas incluye cinco pasos básicos que resultan claves para alcanzar la efectividad.

- Targeting. Resulta esencial determinar qué clientes son estratégicos para la compañía, de manera que se asignen los recursos de marketing de forma proporcionada al interés que implica cada uno de esos clientes. Número de comerciales destacados, canales aconsejados,

acciones concretas, período de tiempo, frecuencia de visitas y, en definitiva, todo el plan debe girar en torno a la segmentanción adecuada de los clientes.

- Asignación de canales. Una vez identificados los clientes objetivo, resulta crítico asignar correctamente el canal adecuado para dirigirse a ellos. Aparte de las clásicos alternativas entre la venta directa o a través de intermediario, la aparición de nuevos medios como Internet, ha dado lugar a fenómenos nuevos en el ámbito comercial, como la multicanalidad y la desintermediación para rentabilizar al máximo las acciones comerciales.
- Dimensionar la fuerza de ventas. Estamos en el momento en que la empresa tiene claro qué canales debe asignar a cada segmento de clientes. El siguiente paso estratégico es dimensionar adecuadamente los recursos que se van a dedicar a cada uno de esos grupos en función del potencial de ventas con que nos enfrentemos, de tal manera que, de antemano, se minimizan los riesgos de inversiones baldías o poco rentables.
- Ubicación. Una vez dimensionada, la fuerza de ventas debe ubicarse de la manera más adecuada. Lo más habitual, es que las empresas trabajen con una distribución geográfica, aunque algunas optan por hacer una separación pro producto y, las más avanzadas, utilizan ya divisiones basadas en las redes espejo, que asignan varios responsables para cada zona.

- Carterización. El último paso y no por ello menos estratégico, es carterizar: asignar a cada cliente, en función de su valor, los recursos y canales adecuados para la venta. En el fondo, se trata de seguir una máxima constante y es fijarse siempre en el cliente como punto de partida, de tal manera que a los clientes más rentables se les conceda una mayor atención y se les aplique una estrategia de ventas proactiva en la que la iniciativa arranque, siempre en la medida de lo posible, del lado de la empresa.

Este último paso es el cierre de un proceso que debe ser diferente ya en las empresas y fruto de la profunda transformación que está viviendo la gestión de la fuerza de ventas. En el fondo, subyace una pregunta que cada compañía debe responder: ¿Manejo la red comercial como una partida crucial de mi cuenta de resultados o son las redes las que acaban por manejar a su criterio la cuenta de resultados? El poder de las ventas ha descansado, en exceso, en manos de los comerciales; pero, ¿son mis comerciales una fábrica de oportunidades?