

Lou Schachter, líder global de la práctica de ventas de BTS

Los vendedores deben tener mayor pericia en temas de negocio

BTS es la consultora líder mundial en implementación estratégica, desde hace más de 25 años. Su objetivo es ayudar a acelerar la consecución de resultados de sus clientes. La sede está en Estocolmo (Suecia). Son, aproximadamente, 380 profesionales, en 29 oficinas, en 21 países. Colaboran con más de 400 organizaciones en todo el mundo, incluyendo más de 31 de las corporaciones más grandes del mundo.

Hoy en día los clientes esperan que sus proveedores les ayuden a conseguir mejorar sus resultados, lo que está obligando a la transformación de los equipos comerciales. De acuerdo con su experiencia y sus investigaciones ¿qué puede decirnos sobre la evolución de la actividad comercial en el mercado?

Hasta hace unos 30 años, la venta se basaba en productos. Los clientes tenían necesidades y los vendedores tenían productos que satisfacían esas necesidades. Lo que ocurrió es que casi todas las industrias se vieron invadidas por proveedores con menores costes que provocaron la reducción de los precios. Los productos se convirtieron en *commodities*. La respuesta fue el desarrollo de la venta de soluciones. Vender soluciones consiste en integrar productos y servicios en una misma oferta para solventar los problemas a los que se enfrentan los clientes. Se formó a los vendedores para que identificaran los puntos débiles de los clientes y ofrecieran una solución. El problema hoy es que todo el mundo vende soluciones, por lo que este tipo de venta tampoco permite diferenciarse.

Actualmente está surgiendo una nueva forma de vender. Hoy los equipos comerciales de las empresas más avanzadas se concentran en cómo pueden contribuir a acelerar los resultados del

negocio de sus clientes. Eso significa encontrar las vías para lograrlo. Practicar este enfoque de Aceleración de Ventas requiere que el equipo comercial desarrolle una profunda comprensión de la estrategia de negocio de su cliente, de sus prioridades y objetivos. Hecho esto, están en condiciones de movilizar las capacidades de la empresa para ayudar a su cliente a alcanzar sus resultados más rápidamente.

¿Cómo ha afectado la crisis a la función comercial y al desempeño de los vendedores?

El impacto principal es que los clientes están dispuestos a pagar más por los productos y servi-

cios de aquellos proveedores que puedan ayudarles a conseguir mejores resultados. En caso contrario, les tratarán como un producto sin diferenciación y les harán pasar por exigentes procesos de compra, en los que el precio será variable clave. Por tanto, tener una estrategia de venta de soluciones puede ser muy arriesgado. Tienes los costes añadidos de vender soluciones mientras tu cliente está dispuesto a pagar producto.

¿Cuál es su recomendación para mejorar el rendimiento de los procesos comerciales?

Hemos encuestado y entrevistado a clientes por todo el mundo preguntándoles cómo les gustaría que fuera la venta por parte de sus proveedores, y cómo es esa venta. Los datos indican que el 55% de los clientes quiere lo que denominamos el "enfoque de aceleración de los resultados", pero sólo el 15% lo consigue.

Para lograrlo, lo primero es comprender con mucha mayor profundidad al cliente. Los vendedores deben disponer de mayor pericia en temas de negocio y ser entrenados en los fundamentos del negocio de sus clientes. Nosotros lo hacemos poniendo a los comerciales a gestionar, durante un día, el negocio de sus clientes mediante una simulación. Aprenden las claves del negocio y les permite mantener otro tipo de conversaciones con sus clientes.

¿Qué capacidades necesitan los equipos comerciales para atender estos nuevos requisitos?

En BTS, tras muchas investigaciones sobre ejecución estratégica, hemos identificado tres elementos. El primero de ellos es alinear a los profesionales con la estrategia comercial, lo que significa que la comprendan; el segundo punto es construir una mentalidad apropiada, lo que significa asegurarse que consideran que es la estrategia correcta, para ellos y sus clientes. Y, finalmente, dotarles de las capacidades para ejecutar. A menudo las empresas sólo invierten en capacidades sin atender a los otros dos aspectos.

¿Qué diferencia a los programas de formación en ventas de BTS?

Todos nuestros programas se diseñan considerando los tres elementos citados. Todo lo hacemos mediante simulaciones y también mediante otras actividades de aprendizaje experiencial porque sólo de esta forma se consiguen cambios de com-

Los clientes necesitan que los vendedores les ayuden a navegar en un mar de múltiples opciones, que comprendan su sector y puedan ayudarles a definir nuevos caminos

portamiento. Por otro lado, todo lo personalizamos y adaptamos para asegurar que es relevante y adecuado a la estrategia, historia y situación de nuestro cliente. Cada empresa es única. Finalmente, medimos el impacto desde el principio.

¿Qué políticas de motivación deben aplicar las empresas para recompensar a sus comerciales?

No hay duda que las recompensas y los incentivos motivan a los equipos comerciales. Pero es un error la creencia de que sólo el dinero sirve para motivarlos. Todos nos movemos en parte por dinero. Pero, como señala Daniel Pink, en su libro *Drive*, a partir de un nivel retributivo justo, lo que nos motiva es la autonomía, la maestría y la razón de ser y el significado de lo que hacemos. El nuevo paradigma en la gestión de equipos de ventas consiste en tener en cuenta estos elementos a la vez que la compensación, los incentivos, el reconocimiento y las recompensas.

Finalmente ¿qué tendencias augura para el futuro de los equipos comerciales?

Los clientes necesitan que los vendedores les ayuden a navegar en un mar de múltiples opciones, que comprendan su sector y que puedan ayudarles a definir nuevos caminos según sus prioridades. Hemos publicado un breve documento sobre este tema disponible en nuestra web ■

