

Estrategia de actuación de ventas en Grandes Cuentas

Enrique PÉREZ DEL CAMPO
Universidad Rey Juan Carlos
Madrid

Resumen: El objetivo del presente trabajo es dar un soporte académico y conceptual a la imprescindible profesionalización de la venta personal actual, caracterizada por la necesidad de planificación minuciosa, racional y medible, que permita la correcta asignación de recursos y esfuerzos y una certera y dinámica previsión de resultados.

Abstract: The objective of the present work, is to give an academic and conceptual support to the indispensable professionalization of the current personal sale, characterized by the necessity of meticulous, rational and appraisable planning, that allows the correct resources and efforts assignment, and a precise and dynamic results forecast.

Palabras clave: Ventas; venta-personal; venta-consultiva; venta-estratégica; venta-relacional; planificación; proceso de compras; política y relaciones; valor para el cliente; análisis-competitivo.

Keywords: Sales; personal sale; consultative sale; strategic sale; relational sale; planning; purchase process; politics and relationships; value for the client; competitive analysis.

Sumario:

I. Introducción.

II. Evolución del enfoque en la venta personal.

- 2.1. *Modelo de venta.*
- 2.2. *El paradigma de intercambio.*
- 2.3. *El sistema de ventas.*

III. Planificación de la acción de Ventas.

- 3.1. *El proceso de compra.*

- 3.2. *Las relaciones y política.*
 - 3.2.1. El poder.
 - 3.2.2. Las influencias.
 - 3.2.3. Los apoyos.
 - 3.2.4. El crédito personal.
 - 3.2.5. La percepción de la actuación.
 - 3.2.6. Tácticas de relación.
 - 3.2.7. Análisis de los grupos de interés.
- 3.3. *Valor para el cliente.*
- 3.4. *Análisis competitivo.*

IV. Conclusiones.

V. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Citando a Regis McKenna y, obviamente, suscribiendo sus palabras... «*El márketing, hoy, no es una función; es una manera de realizar los negocios. El márketing no es una nueva campaña publicitaria, ni la promoción «de este mes». El márketing debe ser algo asimilado dentro de la tarea de todos –y de la cual todos forman parte– desde las recepcionistas hasta los miembros del ejecutivo. Su objetivo no es engañar al cliente, ni falsear la imagen de la empresa. Es integrar al cliente en la planificación del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que establecerá los lazos duraderos de la relación*»¹.

Basados en esta consideración, a modo de premisa –cual paradigma difícil de cuestionar teórica o empíricamente–, nos disponemos a revisar la concepción moderna de la venta personal, aplicada a la gran cuenta.

Son muchas y variadas las tipologías y clasificaciones de venta personal². A nuestros efectos reparamos en aquella relacionada con la complejidad y duración del proceso de compraventa, distinguiendo aquella «*sencilla*» o de «*ciclo corto*» (característica de los mercados de consumo), de aquella «*compleja*» o de «*ciclo largo*» (más característica de los mercados industriales).

Sin deseo de caer en el maniqueísmo de considerar que todas las ventas en el mercado de consumo son *sencillas* o de *ciclo corto*, ni que todas las realizadas en mercados industriales son *complejas* o de *ciclo largo*, en lo que depende el tipo de producto, su importancia económica y lo crítico que resulte su desempeño, nos centramos en

1. MCKENNA, R., *Márketing de Relaciones. Cómo mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Ediciones Paidós, Barcelona 1994, p. 30.

2. A modo de ejemplo, véase: MANERA, J.; PÉREZ, E., y MERCADO, C., *Dirección y Técnicas de Ventas*, ESIC, Madrid 2000, pp. 17-23.

la gran cuenta que, en general, las decisiones, por la cantidad de personas que intervienen, los roles que desarrollan en el proceso de decisión de compra y sus mutuas interacciones –incluso, tratándose de productos «*commodity*»–, los procesos suelen ser complejos.

No obstante lo cual, también consideramos cierto que mucho de lo aplicable a la gran cuenta es aplicable a cuentas menores o compradores finales, si bien es cierto que puede que no resulte tan crítico o imprescindible para obtener resultados, al menos, aceptables.

Otra cuestión previa a dilucidar es lo que entendemos por «gran cuenta». Siendo un término de común aceptación y uso en la jerga profesional de ventas, se refiere a aquellos clientes con una gran capacidad de compra directa o indirecta (desde la perspectiva del potencial vendedor) y, consecuentemente, con gran capacidad de dedicación de recursos a la optimización de decisiones que le son críticas o que le dan la consideración de tal, desde la interiorización de las consecuencias en su estructura de costes, de la cual lo que no son nóminas son compras.

Por los volúmenes que suelen implicar a corto, medio y/o largo plazo y la complejidad en la toma de decisiones es uno de los contextos donde más se justifica la forma más cara de vender: la venta personal. Debe salvarse, no obstante, caer en la denominada «miopía de la gran cuenta», que no es otra que dejarse cegar por los volúmenes, cerrando operaciones en condiciones no rentables por sus condiciones y/o por los tiempos y recursos dedicados.

Subrayando el elevado coste de la venta personal, nos lleva a detenernos en lo fundamental de sus resultados: la planificación. Recordando que... «*el interés de la **planificación** no reside solamente en poder prever, sino en poder actuar, comparando las previsiones con los resultados y rectificando en caso de desviación*»³.

Si bien la venta es un trabajo duro, aun cuando se ofrezcan productos con gran demanda y los incentivos económicos sean elevados. Como pusiera de manifiesto Levitt, «*el comprador potencial suele ser escéptico, especialmente cuando la oferta parece muy interesante. La venta requiere mucho trabajo, paciencia, buen humor, percepción y persistencia por parte del vendedor*», al servicio de sus tres pilares fundamentales: la empatía; la escucha activa y la planifi-

3. RATAUD, P., *Técnicas de Venta*, Deusto, Bilbao 1991, p. 74.

cación, características de un trabajo profesionalmente concebido y desarrollado. «...*Pocas personas son capaces de aguantar la presión, la frustración y, lo que es peor, la sospecha y hostilidad del posible cliente. Por esto tan pocas personas muestran interés manifiesto por ser vendedor*»⁴.

Se trata, pues, de la elaboración meditada y consciente de una estrategia inteligente –sensata y basada en el conocimiento del cliente– fruto de un hacer profesional en la gestión de oportunidades en contextos de decisiones *complejas* o de *ciclo largo*, que facilite la acción y racionalice la dedicación de recursos y tiempo y, a la par, minorice la probabilidad de frustración.

Sólo trataremos el «qué hacer», eludiendo tratar el «cómo hacerlo», que amén de la posibilidad de explotación de herramientas automatizadoras⁵ nos llevaría al desarrollo de un manual de técnicas de ventas, escapando al propósito del presente trabajo.

El análisis lo iniciamos caracterizando la evolución del enfoque de ventas hasta la actualidad, revisando los cambios sufridos en el **modelo de venta**; el **paradigma de intercambio** y el consecuente **sistema de ventas**, para detenernos en la planificación de la acción de ventas en la gran cuenta, tratando sus cuatro grandes apéndices: el **proceso de compra**, las **relaciones y política**, el **valor para el cliente** y el **análisis competitivo**, necesarios para una acción profesionalizada. Finalizamos el ejercicio, con una serie de subrayados y anotaciones presentadas a modo y bajo el epígrafe de conclusiones.

II. EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE EN LA VENTA PERSONAL

Si bien «*el marketing ha variado desde engañar y más tarde criticar al cliente, hasta satisfacerlo y, ahora, integrarlo sistemáticamente*»⁶, la venta personal, como instrumento del mismo que es, ha evolucionado en paralelo, aunque no al unísono.

4. LEVITT, T., *La moda del marketing*, Ediciones Grijalbo, SA, Barcelona 1975, p. 387.

5. Es el caso del software «*Confidente*», desarrollado por G. Ruiz García (2004), que automatiza la metodología de ventas «*Zona Verde*», del mismo autor y que constituye el núcleo y origen del presente trabajo.

6. MCKENNA, R., o.c., p. 31.

IV. CONCLUSIONES

1. Coexisten dos percepciones de la **venta consultiva**: una, como un primer estadio de la venta actual, al que le siguieron –en épocas sucesivas– la *venta estratégica*, y más recientemente la *venta relacional*, y otra, que al posicionamiento del representante de ventas como consultor de negocio le añade su necesaria consideración del medio y largo plazo y el establecimiento de relaciones de mutua conveniencia como objetivo.
2. En ambas visiones la venta consultiva no es la panacea, como nada en el ámbito de la gestión de empresas, pero sí es un enfoque de realineamiento organizacional orientado a ver y servir al cliente desde una perspectiva diferente, ya no centrada en el producto, sino en el valor de la relación. Es una oportunidad hoy, que de no ser abordada será una brecha mañana al ser aplicada por la competencia.
3. El ámbito de la gran cuenta por el número y perfiles de quienes intervienen y los roles e interrelaciones personales que se desarrollan en el proceso constituye el contexto más propicio para aplicar la forma más cara de vender: la venta personal.
4. Por ambos factores, complejidad y coste, la acción de ventas no puede ni debe dejarse a expensas de la improvisación («*la venta compleja tolera mal las improvisaciones que dan una imagen inmediata de desorganización e incompetencia*»²⁹), debiendo realizarse esfuerzos en el desarrollo y aplicación de una sistemática metodológica para el necesario conocimiento del cliente, que con un mínimo de rigor y garantías permita la realización en tiempo y forma de propuestas formales que conduzcan al deseo de compra, y, en un estadio deseable superior, al establecimiento de relaciones de mayor alcance.
5. Cuatro aspectos, cual pilares de la acción de ventas, hemos expuesto como fundamentales de la planificación necesaria: análisis del proceso de compra, análisis de política y relaciones, análisis del valor para el cliente y el análisis competitivo.
6. Por la importancia de los recursos por unos y otros comprometidos en el proceso de decisión de compraventa, en todo momento debiera estarse en disposición de conocer la probabilidad de cierre

29. ARTAL CASTELLS, O.C., p. 250.

y las tácticas y acciones a desarrollar con cada uno de los numerosos posibles interlocutores, con el suficiente conocimiento de la exacta aportación de dichas tácticas y estrategia a la probabilidad de cierre y la consecución de objetivos parciales y finales.

7. A parte de las cualidades analíticas del representante de ventas actual para este contexto, se subrayan dos atributos básicos genéricos a toda actuación de ventas personal, independiente de su ámbito de desarrollo: la empatía y la escucha activa, esta vez puestas al servicio de una acción planificada, profesional y con visión de trascender a una mera transacción aislada.
8. Finalmente, en nuestro análisis subyace el convencimiento explícito de que es necesario el alejamiento de prácticas basadas en la intuición, la improvisación y el olfato (el *feeling* de los angloparlantes), que las consideraciones neófitas predominantes buscan asegurar con la exigencia de experiencia a los posibles candidatos. Sin detrimento de la experiencia, el conocimiento y habilidades necesarias deben ser adquiridas mediante formación y entrenamiento y forjadas con la experiencia. Por el coste de los recursos y oportunidades comprometidas en grandes cuentas, el viejo método de aprendizaje de «prueba y error» resulta, cuando menos, heroico.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ARTAL CASTELLS, M., *El vendedor profesional*, Pirámide, Madrid 1997.
- BIGNÉ, E., *Promoción Comercial*, ESIC, Madrid 2003.
- BUSINESS CONSULTING NETWORK, *La Venta Consultiva: Una Necesidad de Diferenciación*, en <http://www.bcnglobal.net/revision4.htm>, noviembre 2004.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; NAVARRO GARCÍA, A., y PERAL PERAL, B., *Dirección de la fuerza de ventas*, ESIC, Madrid 2003.
- FUTRELL, CH. M., *Fundamentals of Selling. Customer for life*, 5.^a, IRWIN, Chicago 1996.
- GRETZ, K. F.; DROZDECK, S. R., y WIESENHUTTER, W. J., *Professional Selling. A consultative approach*, IRWIN, Chicago 1996.
- JOHNSON, E. M.; KURTZ, D. L., y SCHUEING, E. E., *Administración de ventas: Conceptos, prácticas y casos*, 2.^a, McGraw-Hill, Bogotá 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA, D., y CRUZ, I., *Márketing*, 10.^a, Pearson Prentice Hall, Madrid 2004.

- KOTLER, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*, 2.ª, Diana, México DF 1974.
- KÜSTER BOLUDA, I., *La Venta Relacional*, ESIC, Madrid 2002.
- LAMBIN, J. J., *Márketing Estratégico*, ESIC, Madrid 2003.
- LEVITT, T., *La moda del márketing*, Ediciones Grijalbo, Barcelona 1975.
- MANERA, J.; PÉREZ, E., y MERCADO, C., *Dirección y Técnicas de Ventas*, ESIC, Madrid 2000.
- MANNING, G. L., y REECE, B. L., *Las ventas en el mundo actual*, 6.ª, Prentice Hall, México DF 1997.
- MCKENNA, R., *Márketing de Relaciones. Cómo mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Ediciones Paidós, Barcelona 1994.
- MILLER, R. B., y HEIMAN, S. E., *Strategic Selling*, Warner Books, Nueva York 1985.
- PUSZCZALO, P., *Saber para vender. Manual práctico de venta consultiva*, Gestión 2000, Barcelona 2003.
- RATAUD, P., *Técnicas de Venta*, Deusto, Bilbao 1991.
- RUIZ GARCÍA, G., *Metodología de venta Zona Verde*, inédito, Madrid 2004.
- SÉLLER, M. E., «No me gusta que me vendan», en *La Venta Profesional*, www.hellerconsulting.com; www.hellerconsulting.com/Art_31.htm, junio 2004.
- TRACY, B., *Estrategias eficaces de ventas*, Ediciones Paidós, Barcelona 1997.
- WAITLEY, D., *Th. Double Win*, Fleming H. Revell, Old Tappan, Nueva Jersey 1985.