



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

7. La Venta Estratégica

Rodrigo Guesalaga, PhD
rguesalaga@uft.cl

Programa de Magister en Marketing – Ingeniería Comercial



El cliente B2B está cambiando

En su proceso de compra

Mayor uso de tecnología y en especial redes sociales

Más influenciadores y menos visibles

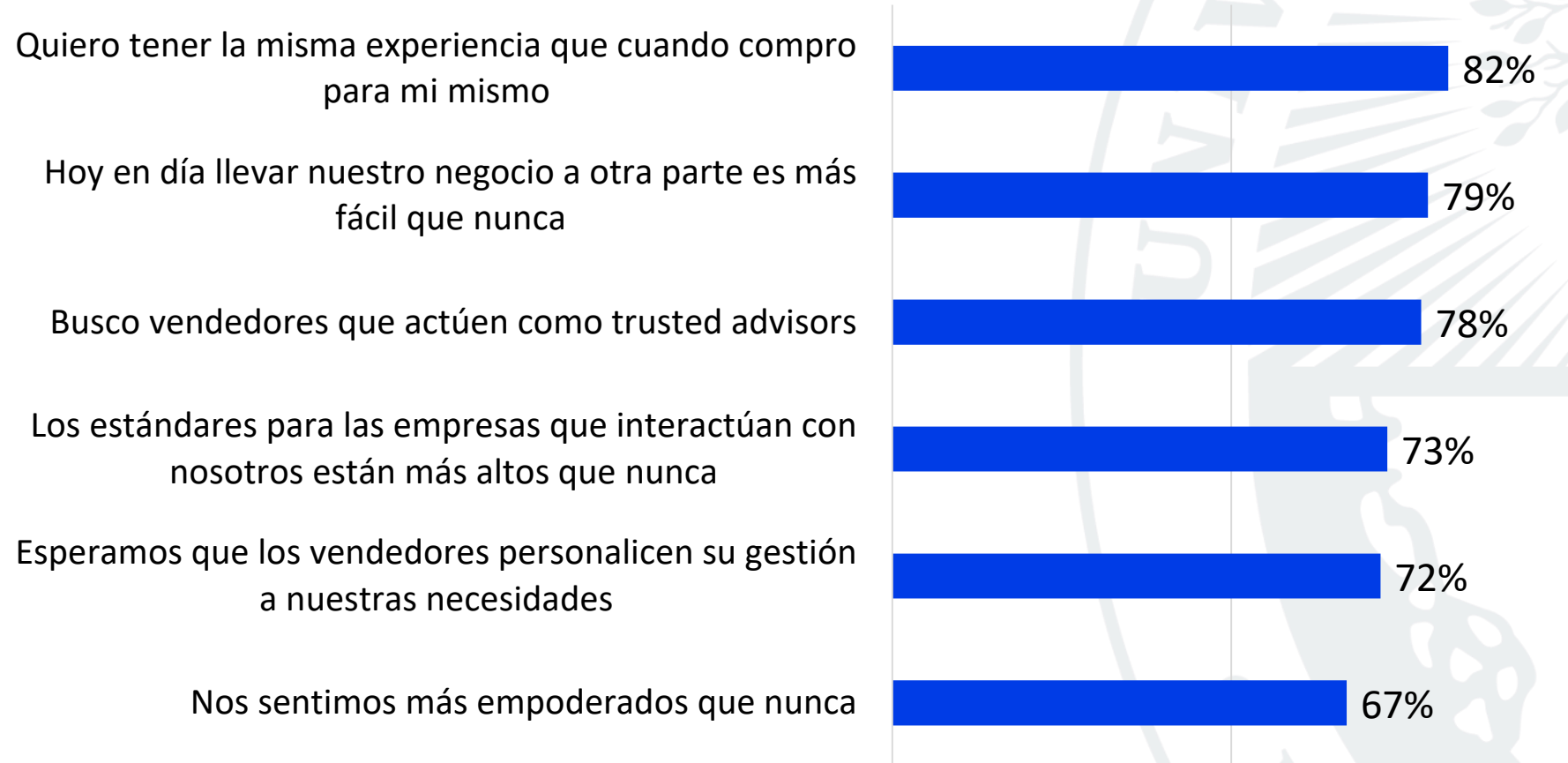
En lo que espera de los ejecutivos de venta

Que entienda sus necesidades, dolores, y modelo de negocios

Que aporte algo novedoso y relevante



Cientes más exigentes y empoderados



Fuente: State of Sales (2018), Salesforce Research; encuesta a 2900 profesionales.



Uso de tecnología en ventas

Apoya los procesos de venta

Identificación
y calificación
de prospectos

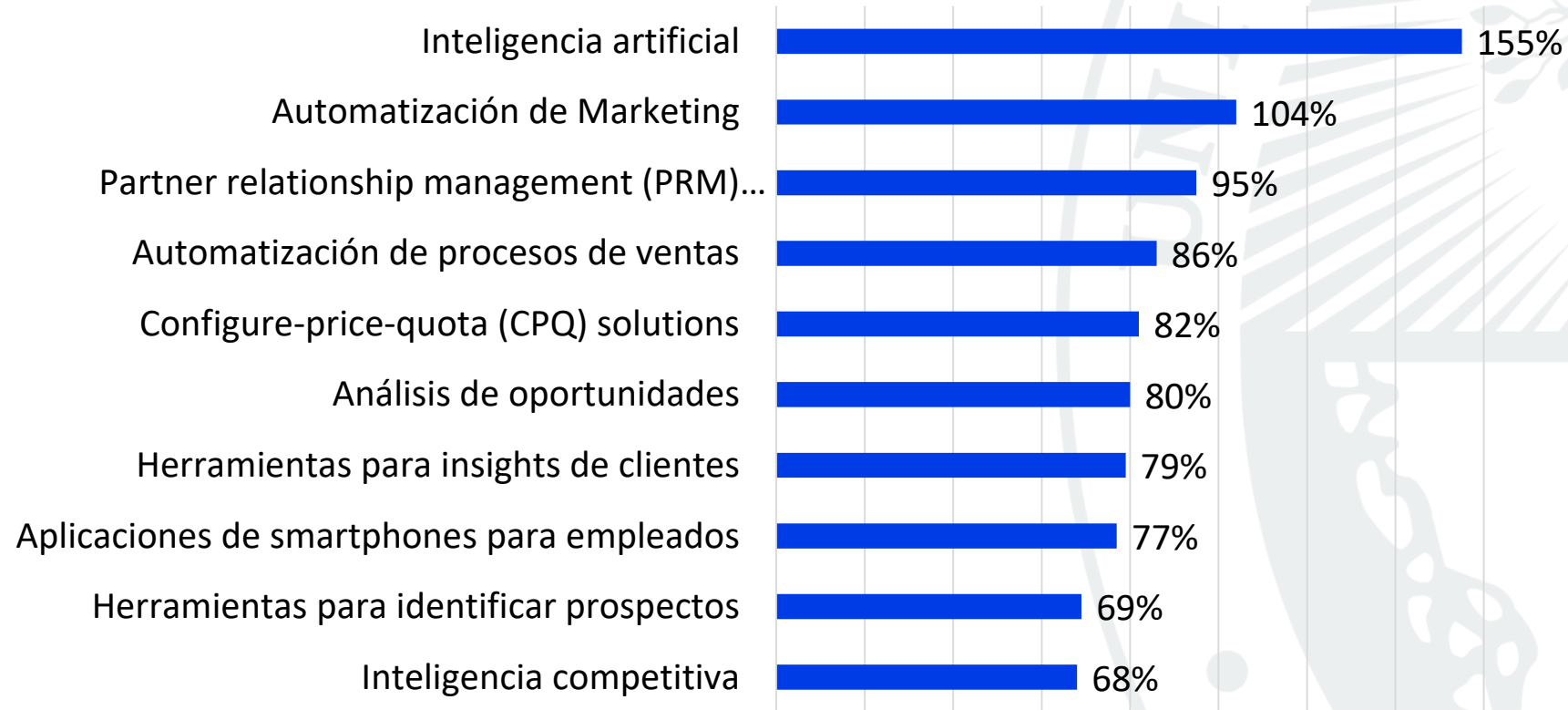


Sistemas de
Customer
Relationship
Management





Tecnologías con mayor crecimiento esperado



Fuente: State of Sales (2018), Salesforce Research; encuesta a 2900 profesionales de venta.



Uso de tecnología en ventas

Crece la importancia del “social selling”

90% de los tomadores de decisiones en las empresas cliente nunca responde a *cold calls*.¹

“Los ejecutivos de venta que usan “social selling” tienen más oportunidades, cierran más negocios y es más probable que logren sus metas de ventas.”²

1 Fuente: “Tweet me, friend me, make me buy”, Harvard Business Review (2012).

2 Fuente: Alex Hisaka, Content Marketing Manager de LinkedIn Sales Solutions.



Social Selling Index (LinkedIn)

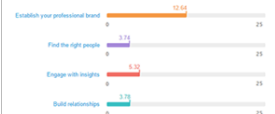


- 81% de los compradores está más inclinado a interactuar con alguien que muestra una marca personal fuerte y profesional
1. Establecer su marca profesional
 2. Encontrar las personas adecuadas
 3. Interactuar con contenido
 4. Construir relaciones
- Vendedores que revisaron los perfiles de al menos 10 personas en sus clientes B2B tienen un 69% más de probabilidad de exceder su meta de ventas
- Vendedores que exceden su meta de ventas son un 74% más activos en compartir información online que quienes no lo logran
- 73% de los compradores B2B prefieren profesionales de venta que hayan sido referidos por alguien que conozcan

GOOD Social Selling Index



BAD Social Selling Index





La nueva fuerza de ventas

Los millennials



Presentan desafíos para
la gestión de ventas

Ejecutivos de venta millennials

Cómo motivarlos, compensarlos, desarrollarlos, retenerlos, comunicarnos con ellos.

Ejecutivos de compra (de clientes) millennials

Cómo interactuar con ellos, qué perfil de vendedor asignar para atenderlos, qué elementos de nuestra propuesta de valor comunicar con más fuerza.



Los *millennials* y sus características

Contribuir y
marcar una
diferencia

Motivados
intrínsecamente

Co-crear sus
carreras

Emprendimiento

Feedback en
tiempo real

Tecnología y
gamificación

Involucrarse en
la toma de
decisiones

Equilibrio
trabajo y vida
personal

Aprender
continuamente y
acceder a
coach/mentor

Trabajar en
equipo y
colaborar





La nueva fuerza de ventas

Los equipos virtuales



Benefician a las empresas
y sus ejecutivos

Para las empresas

Ahorros de costos y de tiempo, mayor cercanía con los clientes, mayor acceso a *expertise*, y la opción de dar cierta flexibilidad a sus ejecutivos, aumentando su nivel de satisfacción.

Para los ejecutivos

Ahorros de costos y tiempo, mayor cercanía con los clientes, mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que produce satisfacción.



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

Los equipos virtuales y sus mayores desafíos

Compromiso



Comunicación



Confianza



Claridad





Recomendaciones para equipos virtuales



¡Revisar que la tecnología funcione!



Tener comunicación cara a cara o por teléfono que no sea sobre negocios, antes de establecer la comunicación por email



Humanizar a los miembros del equipo
(tener fotos de las personas)



Mirarse al espejo durante la interacción

Liderazgo compartido



<https://www.youtube.com/watch?v=0SzWrazgt7Y>

Fuente: Youtube video: Kellogg School of Management, "Optimizing Virtual Teams"; Robert Jr, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503-513



55% de las empresas
no logra alinear
desempeño de corto
y largo plazo¹

“Un gran desafío es el
balance entre objetivos
de corto y largo plazo, y
las acciones
correspondientes.”²



Alinear ventas y estrategia



Gestionar clientes, proceso de
venta, y capital humano



¹ Dodd & Favaro (2006), “Managing the right tension,” Harvard Business Review.

² Entrevista a Director de Global Accounts, empresa farmacéutica.



Alinear ventas y estrategia



La evidencia es preocupante...

Más del 60% de los empleados encuestados **NO conoce** la misión, visión o valores de su empresa.¹



56% de los ejecutivos tiene como mayor desafío tomar decisiones y asignar recursos de manera que esté en línea con la estrategia de la empresa.²

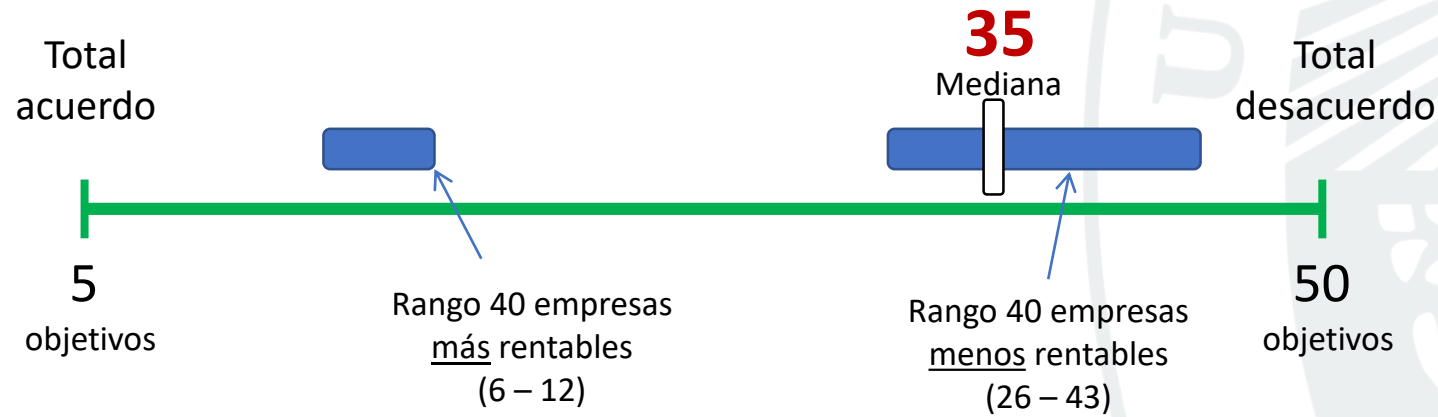
¹ *The Greatness Gap: The State of Employee Disengagement (2015).*

² *Booz & Co.*



La evidencia es preocupante...

A los 10 ejecutivos top de 125 empresas se les preguntó, individualmente, cuáles eran los 5 objetivos más importantes de su compañía...



Fuente: "Strategy and innovation in the firm," Heyveart; and "How to make a team work," Hardaker & Ward (HBR).



¿Quién de estas personas es Chief Sales Officer?

1

2

3

4

5

6

7



...probablemente ninguna(o) de ella(o)s.



El rol de los incentivos

LARGO PLAZO

31% de las empresas tiene algún tipo de incentivo de largo plazo para los ejecutivos de venta. En la práctica sólo el **10%** de los ejecutivos elegibles recibe este incentivo.

Fuente: 2013 Sales Compensation Survey, The Alexander Group



CORTO PLAZO



Comportamiento

- Visitas a clientes
- Utilización del tiempo
- Propuestas comerciales
- Análisis y planeación
- Capacitaciones a clientes



Resultados

- Ventas (volumen/valor)
- # clientes nuevos
- Precio promedio
- Rentabilidad
- Recompra de clientes



Gestionar clientes, proceso de
venta, y capital humano



UNIVERSIDAD

Finis Terrae

Gestionar clientes

Indicadores con “persistencia”

Lealtad



Valor de Vida

Gestionar clientes

Experiencia del cliente



Principales factores de la experiencia en B2B:

- Grado de contacto personal
- Flexibilidad
- Comprensión implícita de las necesidades del cliente
- Proactividad a la hora de poner sobre la mesa los objetivos del cliente
- Proactividad a la hora de comprobar que todo está bien
- Cumplimiento de las promesas
- Conocimiento

Fuente: Lemke, Clark y Wilson (2015). *Customer Experience Quality: An exploration in business and consumer*. Journal of the Academy of Marketing Science.

Encuesta: 1350 ejecutivos de 10 países y 16 sectores (B2B)

86% considera la experiencia del cliente una prioridad estratégica

32% considera que no poseen los recursos y capacidades para lograr niveles elevados de experiencia del cliente

Principales obstáculos:

- ☹ Alta dirección le dedica muy poco tiempo
- ☹ Proceso es informal e incompleto
- ☹ Falta de colaboración entre áreas funcionales
- ☹ Retorno de la inversión es poco claro
- ☹ Carencia de datos, tecnología y capacidad analítica
- ☹ Empleados no poseen las competencias necesarias

Fuente: Accenture.

Gestionar proceso de ventas

Análisis de oportunidades



Desarrollo de soluciones a clientes



Gestionar capital humano

Desarrollo de personas: everyday coaching

G

Goal – establecer el objetivo de la sesión

R

Reality – explorar la situación actual

O

Options – opciones de solución alternativas

W

Will – decidir lo que se hará y cómo

Fuente: www.elancoaching.co.uk

Motivar y retener el talento

Motivación y
compensación



Identificación con la
marca y la compañía





Checklist para una venta estratégica



Fuente: Guesalaga (2018), "A
camino largo, paso corto."



Para reflexionar:

¿En qué elementos
debemos poner foco
como primera prioridad?
¿Qué debemos hacer en
concreto?



Conclusión



El entorno de ventas está cambiando, y los clientes están más exigentes y empoderados.



Las empresas proveedoras deben actuar en respuesta a estas tendencias, con procesos y equipos de ventas renovados.



Ventas tiene un rol estratégico. Acciones en el corto plazo nos pueden ayudar a crecer en el largo plazo.