

¿Trabajan alineados sus equipos de márketing y ventas durante el lanzamiento de nuevos productos o es un momento de reproche y pérdida de oportunidades?

MÁRKETING y VENTAS: juntos, pero **NO REVUELTOS**



Camilla Hillier-Fry

Socia de SalesMatters.

Mark Abell

Director de Expansión Internacional de Imparta.

Cuando los departamentos de márketing y ventas trabajan en armonía, el resultado que se obtiene es el incremento de las ventas, con ciclos más cortos y márgenes mayores, y de la satisfacción del cliente. El alineamiento de márketing y ventas es un factor crítico para que la empresa pueda lograr un mayor rendimiento de su fuerza de ventas y de su función comercial.

Las tensiones entre los departamentos de márketing y ventas son evidentes en muchas organizaciones. No es ninguna sorpresa que este malestar existe entre departamentos que compiten por un presupuesto y que dependen el uno del otro para su éxito. Debido a esta interdependencia, también pueden culparse el uno al otro de su “fracaso”. En situaciones de bonanza económica, cuando márketing proponía a los equipos de ventas vender una misma línea de productos habitual sin realizar grandes modificaciones, las empresas habían aprendido a vivir con esta tensión.

Sin embargo, cuando la economía empeora o una empresa decide innovar y vender nuevas propuestas a los clientes, nuevos o actuales, la falta de conexión entre ambos departamentos puede ser perjudicial y costosa. Los vendedores están bajo una gran presión o fuera de su zona de confort y necesitan más apoyo y dirección de márketing, pero los procesos y la cultura de la organización no siempre están en situación de determinar o proporcionar el apoyo requerido. Los síntomas de esta disfunción incluyen los siguientes aspectos:

- Los vendedores no consiguen captar fácilmente nuevos clientes para la nueva pro-

puesta y vuelven a vender aquello que les resulta cómodo y que están más acostumbrados a vender.

- Los equipos de ventas muestran resistencia a presentar la propuesta a sus mejores clientes.
- La inconsistencia del enfoque de ventas lleva a una tasa de éxito muy variable.
- Las reuniones entre márketing y ventas se centran en “acusarse” mutuamente más que en resolver los problemas del cliente.
- Márketing cambia las cuatro “P” en un intento de encontrar una “solución mágica” que incremente las ventas. Cuando se modifica el precio, normalmente se produce una erosión de los márgenes.
- El lanzamiento de una propuesta que debería haber sido un éxito ha constituido un fracaso.
- Hay clientes confusos que tienen una creciente sensación de que la empresa no entiende sus necesidades.

Una guía en siete pasos

A continuación se presentan siete prácticas ideas sobre cómo, con una buena planificación y esfuerzos bien dirigidos, puede evitarse un escenario como el anteriormente descrito. Es muy importante realizar un rápido diagnóstico para poder evaluar el grado de alineamiento

¿Qué grado de alineamiento existe entre los equipos de márketing y ventas?

Puntuación (1-5)

Márketing tiene claro su enfoque de nuevas propuestas

El valor de la propuesta para los clientes target está claramente definido

Los comerciales valoran positivamente el material de apoyo que reciben de márketing

Márketing y ventas trabajan juntos desde el inicio del proceso de desarrollo de la propuesta

Hay un equipo formal, formado por representantes de ambos departamentos, que se reúnen regularmente durante el desarrollo y el período de lanzamiento de una nueva propuesta

Cómo se va a vender el producto es una consideración clave en el desarrollo de la propuesta

Hay suficiente tiempo e inversión en formación para que los equipos de ventas estén preparados y tengan plena confianza para vender

La formación en nuevas propuestas se centra tanto en cómo vender el producto/servicio como en sus características y sus ventajas

Los vendedores terminan las sesiones de formación en productos con un claro plan de acción y una estrategia para las cuentas clave

La formación en nuevas propuestas refuerza y apoya las metodologías de ventas existentes

Hay suficientes estudios del caso y herramientas de ventas desarrollados por márketing para apoyar a los equipos de ventas

Márketing proporciona buena información actualizada sobre los competidores y estrategias para hacerles frente

Márketing determina las posibles barreras u objeciones de los clientes a la compra de una nueva propuesta

Márketing sugiere estrategias para superar esas posibles objeciones de los clientes a la compra de una nueva propuesta

Hay al menos una persona de márketing de enlace con la fuerza de ventas durante el proceso de lanzamiento de una propuesta

Las personas de márketing se reúnen regularmente con los clientes antes, durante y después del lanzamiento de una propuesta

Su organización ha evitado la cultura de enfrentamiento que puede existir entre los departamentos de márketing y ventas

Márketing y ventas utilizan un lenguaje común para describir los clientes y el proceso de ventas

Los planes de remuneración están listos antes del lanzamiento de las nuevas propuestas

La fuerza de ventas está capacitada para proporcionar feedback oportuno y útil a márketing después del lanzamiento del producto

Puntuación

- **Entre 81 y 100.** En buena medida, hay un fuerte alineamiento entre márketing y ventas en el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos.
- **Entre 65 y 80.** No está mal, pero bajo presión pueden aparecer grietas y la efectividad de los nuevos lanzamientos puede verse afectada.
- **Entre 51 y 64.** Es necesario pensar en una estrategia para que los departamentos de márketing y ventas puedan trabajar juntos durante el lanzamiento de productos clave. Es probable que se estén obteniendo resultados decepcionantes.
- **Entre 0 y 50.** La empresa está mal posicionada para el lanzamiento de propuestas que no sean las habituales o recurrentes.

2. Márketing debe estar presente

El mayor reto del lanzamiento de una nueva propuesta se centra en los canales de ventas. Es importante que márketing se mantenga presente y accesible a lo largo de todo el ciclo.

Para un profesional de márketing, supone la oportunidad de progresar en la empresa y en su propia posición. Por eso debe tener claro que su recompensa está ligada al éxito del resultado final. Estar presente significa no solo estar en contacto con los clientes, organizando *focus groups* y eventos, sino también trabajar junto con los equipos de la fuerza y los canales de ventas. Esto incluye presentar la propuesta en persona, asistir a las reuniones iniciales de venta y colaborar cuando los equipos de ventas tienen dudas o necesitan apoyo.

Cuando hay un gran número de personas involucradas en la campaña de ventas, estar accesible personalmente puede ser difícil. Esto se puede solucionar con creatividad; por ejemplo, mediante un portal web centrado en las propuestas, debates telefónicos abiertos y/o un blog que recoja y permita responder las cuestiones de interés común.

Cuanta más relación tenga un profesional de márketing con los equipos de ventas, más apoyo y *feedback* recibirá de ellos. Cuando existe demasiada distancia entre las funciones de márketing y ventas, parte de la energía y de la visión se pierde. El equipo de ventas es a menudo una de las principales armas de márketing. Sin embargo, con demasiada frecuencia esto no se refleja en el tiem-

po y el esfuerzo invertidos por un profesional de márketing.

3. Se necesita tiempo para vender nuevas ideas

En momentos de creciente competencia, las empresas responden con multitud de nuevas propuestas para mantener sus mercados y reducir el impacto de un descenso de las ventas. Eso supone que la fuerza de ventas tendrá que vender las nuevas propuestas a los clientes cuando ya se habían centrado en la propuesta del último trimestre. Conseguir que un cliente esté dispuesto a cambiar el *statu quo* y comprar el producto requiere tiempo. Esto varía en función de la importancia, la complejidad y la urgencia de la necesidad que se pretende satisfacer. A veces es mejor lanzar menos propuestas con el enfoque adecuado, un apoyo sostenido y los recursos necesarios que demasiadas ideas con un escaso apoyo a la fuerza de ventas y a sus clientes.

4. No saltarse los estudios del caso antes del lanzamiento

Los vendedores necesitan confiar en una nueva propuesta. Si esta tiene un cariz técnico, querrán conocer su funcionalidad y disponer de evidencias de ella. No hay nada que tema más un comercial que el hecho de que los clientes le cuestionen por demostrar un pobre conocimiento del producto.

Los estudios del caso son una herramienta de gran apoyo para los vendedores, ya que

Cuando la economía empeora o una empresa decide innovar y vender nuevas propuestas a los clientes, la falta de conexión entre el departamento de márketing y el de ventas puede ser perjudicial y costosa

A veces es mejor lanzar menos propuestas con el enfoque adecuado, un apoyo sostenido y los recursos necesarios que demasiadas ideas con un escaso apoyo a la fuerza de ventas y a sus clientes

muestran que la propuesta ha cumplido o superado las expectativas de quienes previamente la han probado.

Los mejores estudios del caso se elaboran con la intención de agilizar el ritmo del ciclo de compra de los clientes (véase el cuadro 2). A menudo, estos estudios no están preparados antes del lanzamiento del producto por falta de tiempo o por la dificultad de encontrar testimonios de clientes que lo hayan probado. Sin embargo, esto es un error, ya que la información y el *feedback* que proporcionan a los equipos de ventas son muy valiosos. Si no es posible contar con clientes que prueben la propuesta previamente, quizá haya que cuestionarse su valor.

No es necesario que los estudios del caso sean largos o complejos. Los mejores son elaborados desde la perspectiva del cliente, ya que ponen de manifiesto que los beneficios de la compra superan los costes.

5. Elaborar material de formación y comunicación de la propuesta que apoye el proceso de ventas

Quizá esta sea la actividad más crítica para lograr el alineamiento ante una nueva propuesta. El propósito de esta formación consiste en acelerar y mejorar el rendimiento de ventas. Proporcionar información detallada tanto técnica como del producto es importante, pero no suficiente por sí sola para garantizar el éxito.

Una buena formación en la propuesta ayudará a los equipos de ventas a guiar a sus clientes con plena confianza a lo largo del proceso de decisión de compra. Esto significa proporcionar estrategias, herramientas de apoyo y documentación que potencien el proceso de ventas.

Para garantizar el éxito, un profesional de *márketing* necesita comprender en profundidad cómo compra el cliente y, en este sentido, la aportación de la fuerza de ventas será crítica en el desarrollo de un enfoque adecuado.

6. Impartir la formación para mejorar las habilidades de venta y acelerar las ventas

Dos empresas están compitiendo en un entorno similar con propuestas parecidas. Una de ellas cuenta con una web a través de la cual se puede acceder a información detallada y precisa, tanto técnica como del producto, e informa a los equipos de ventas de sus objetivos. Los profesionales de *márketing* consideran que es trabajo del equipo de ventas encontrar la manera de vender el producto, mientras ellos pasan a centrarse en nuevos proyectos. La otra empresa organiza talleres presenciales para explicar el valor que aporta la propuesta, cómo venderla y a quién. Además, se “pulen” las habilidades comerciales y se adquiere experiencia en la venta de la propuesta a través de escenarios simulados por ordenador y *role-plays*.

Se identifican las cuentas, se analiza el valor de la propuesta para la cuenta y se discuten las estrategias para hacer frente a la competencia. Se proporciona *coaching* y el equipo de *márketing* da respuesta a las cuestiones del equipo de ventas.

Posteriormente, el equipo de ventas tiene acceso a un centro de recursos que le aporta estudios del caso, herramientas de ROI, preguntas y respuestas frecuentes (FAQ), un blog moderado por el responsable en *márketing* de la propuesta y cuestionarios que confirman el conocimiento que se tiene sobre el producto. Los profesionales de *márketing* se comprometen activamente con los equipos de

El ciclo de compra

Reconocer la fase en la que se encuentra un cliente en su proceso de compra y ayudarlo en su decisión es fundamental. Al proporcionar este apoyo, los departamentos de márketing y ventas son capaces de establecer juntos una provechosa relación de confianza con el cliente. Cualquier decisión de compra tiene cuatro fases principales:

- 1. Detección de las necesidades.** El cliente pasa de encontrarse feliz con el *statu quo* a reconocer la necesidad de cambiar el producto, el servicio, los procesos o el proveedor actual.
- 2. Evaluación de alternativas.** El cliente ha decidido actuar y está valorando el producto o servicio frente a las alternativas de la competencia.
- 3. Disminución del riesgo.** El cliente ha acotado su elección a la mejor solución, pero empieza a plantearse los posibles riesgos personales y de negocio que puede conllevar.
- 4. Obtención de resultados.** Cuando la decisión de compra ha sido tomada y la solución implantada, el cliente está satisfecho y dispuesto a discutir nuevas oportunidades.

Fase del ciclo de compra	Ejemplo de preguntas clave que tiene que responder el departamento de márketing	Información adicional que apoyará la campaña de ventas
Antecedentes: conocimiento de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es la propuesta? – ¿A qué clientes va dirigida? – ¿Por qué es importante y necesaria? – ¿Qué aporta a los clientes? – ¿Por qué querrán comprarla? – ¿Qué capacidades de la empresa puede mejorar la propuesta? – ¿Qué conocimiento técnico es necesario para presentar esta propuesta a un cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> – Glosario de términos. – Disponibilidad de recursos técnicos y de producto. – Formación sobre la propuesta que explique cómo debería venderse, así como sus características y sus beneficios. – Evaluación <i>on-line</i> para garantizar la comprensión de la propuesta y el enfoque de venta.
Conocimiento de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué necesidades de los colectivos <i>target</i> son satisfechas? – ¿Quién se preocupa más por estas necesidades en la organización del cliente? – ¿Cuáles son los beneficios y los puntos sensibles que los vendedores deberían explorar para crear una sensación de urgencia en el cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> – Información clave e indicadores de éxito de los clientes <i>target</i>. – Una propuesta de valor que incluya el ROI en su caso. – Ejemplos de preguntas que exploren los beneficios y los puntos sensibles.

Cuadro 2

<p>Conocimiento de necesidades (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo puede ser clasificado el ROI para cada cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> – Un ejemplo de estudio del caso de ROI y un simulador para calcular el ROI. – Disponibilidad de apoyo de márketing en las reuniones de ventas.
<p>Evaluación de alternativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es el criterio de compra del cliente más probable para este tipo de propuesta? – ¿Cuál de esos criterios es probablemente el más importante para ellos y cuál el menos? – ¿Qué se conoce sobre la propuesta de la competencia y su posicionamiento? – Con respecto a los criterios de compra, ¿en cuáles puede el cliente percibir la propuesta como más potente o más débil que la de la competencia? – ¿Existe algún criterio de compra en el que la propuesta es potente, pero en el que el cliente no repare inicialmente? 	<ul style="list-style-type: none"> – Estudios del caso y estrategias para reforzar los puntos fuertes. – Estudios del caso y estrategias para hacer frente a los obstáculos y las objeciones.
<p>Disminución del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ¿El cliente puede percibir algún riesgo que le haga desistir de la compra? 	<ul style="list-style-type: none"> – Datos de estudios del caso y otro tipo de información para reducir y aliviar las posibles preocupaciones de los clientes.

venta, a los que consideran su recurso más valioso.

Si el lanzamiento de una nueva propuesta es importante para una empresa, debe llevar a cabo una adecuada planificación e invertir en la formación del equipo de ventas.

Es razonable suponer que, en igualdad de condiciones, la compañía que invierta en este tipo de formación en producto se beneficiará de una reducción del ciclo de ventas, mayores tasas de conversión de oportunidades en ven-

tas y márgenes más altos, dado que los equipos de ventas están preparados para vender basándose en el valor en lugar de en el precio.

7. Mantener viva la comunicación

Una vez lanzada la propuesta, algunos profesionales de márketing tienden a “respirar de alivio” y poner sus miras en el próximo reto. Eso es un error. Los equipos de ventas tendrán que hacer frente a dificultades inesperadas y superarlas, así como recibir *feedback*

El alineamiento de márketing y ventas, espejo del funcionamiento del negocio

Aunque la importancia del alineamiento de márketing y ventas queda fuera de duda, existen ciertas diferencias que hacen que a veces sea difícil que esto funcione. Por una parte, la perspectiva del departamento de márketing suele ser a medio o largo plazo, mientras que el de ventas se centra más en los resultados del trimestre o del año. Por otra parte, a veces los distintos focos de gestión pueden hacer que sus planes de acción no converjan si no se gestionan conjuntamente desde la planificación inicial.

Las dos funciones miden los resultados según criterios diferentes y perciben los beneficios de una inversión de manera muy distinta. Necesitan demostrar los resultados a la dirección general y justificar la inversión o la adopción de una estrategia con argumentos que entran a veces en conflicto.

Parte de la clave del éxito radica en las reglas de juego y las expectativas del director general. En LG Electronics España, el presidente hace hincapié en el papel de los directivos como *partners* en el negocio más que como responsables de departamento. Una de las prioridades para los directivos en esta empresa es demostrar o desarrollar la capacidad de tener una visión de conjunto más allá de la del departamento. De hecho, la empresa afirma explícitamente que se valora y reconoce a las personas por la contribución que hacen al negocio, no por su actividad o su cargo.

En Kraft Foods Iberia, el mensaje del director general también es claro: hay que centrarse en los clientes y los

consumidores y luchar contra los competidores, no contra los compañeros. ¿Cómo lo consiguen? Celebran foros mensuales para que los responsables de márketing y ventas puedan hablar de las prioridades del negocio y aprender mejores prácticas y también de los errores.

Dos veces al año, el grupo se reúne para analizar información recopilada de clientes y consumidores. Estos encuentros son moderados por terceros, como el director general, el de logística o el de finanzas, entre otros. Por otra parte, fomentan movimientos transversales entre las dos áreas como la mejor manera de acelerar el aprendizaje.

Si la relación se gestiona correctamente, ambas partes enriquecen sus conocimientos: márketing aprende de los mercados locales, los consumidores y el éxito en el terreno, tanto el propio como el de los competidores; por su parte, ventas gana en efectividad gracias a una mejor comprensión de las tendencias del mercado desde la perspectiva del producto, las estrategias para el desarrollo sostenible del negocio y la mejora del producto en línea con las necesidades del cliente.

De acuerdo con el director general de Kraft, la dedicación de tiempo merece la pena porque genera planes más eficientes y con mejor retorno de la inversión y porque ambos departamentos están realmente centrados en los clientes y los consumidores. ¿Qué empresa no compraría esto?

Cuadro 3

muy valioso sobre el valor de la propuesta para los clientes.

Este es el momento en el que las buenas propuestas pueden convertirse en grandes propuestas. También es el momento en el que los equipos de ventas pueden compartir su experiencia y aprender de los éxitos y errores de sus colegas. Los profesionales de márketing que permanecen cerca de su fuerza de ventas, asistiendo a juntas, convocando reuniones de seguimiento con el equipo creado para la propuesta y organizando un foro a través de un *website* o de un blog, están en

situación de gestionar el ciclo de vida y el rendimiento de su producto o servicio.

Además, todo esto les permite aprender de sus éxitos y fracasos, así como analizar el retorno de la inversión de las diversas actividades de márketing llevadas a cabo. En definitiva, tanto ellos como el negocio estarán en posición de hacerlo aún mejor cuando se lance la siguiente propuesta.

«Márketing y ventas: juntos, pero no revueltos». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3865.