

# Ventas y Marketing

La nueva pareja de poder

Usted ya conoce la historia. Llega el final del trimestre y los números de ventas se encuentran por debajo de la meta. El equipo de ventas acusa al área de marketing porque no están incorporando la suficiente cantidad de leads calificados, y el área de marketing responde diciendo que el área de ventas está fallando porque no saben cómo llevar a cabo el seguimiento de los clientes. ¿Le suena conocido?

Hoy en día, muchas empresas carecen de sinergia entre las organizaciones de ventas y marketing por diversas razones, que incluyen:

- El éxito en los departamentos de ventas y marketing se mide de diferentes maneras.
- Las áreas de ventas y marketing tienen una visión diferente del cliente ideal.
- El conocimiento accionable de los clientes se encuentra en una amplia cantidad de bases de datos desconectadas.
- Carecemos de una visión de 360 grados de los clientes y sus preferencias de compra.
- Los procesos desvinculados imposibilitan el seguimiento de lo que está dando resultado.
- La tecnología es muy difícil de utilizar, lo que conduce a una adopción limitada de la misma.

## **Estado actual: ¿Por qué no logramos tener una buena relación?**

Hoy, tanto ventas como marketing operan en forma aislada. No es la culpa de ningún individuo. Es el resultado de la estructura y la cultura de su compañía. Su organización ha diseñado los departamentos, las responsabilidades, el acceso a la información de los clientes y los sistemas de recompensa de manera tal que funcionen como entidades independientes.

En la mayor parte de las organizaciones, los profesionales de ventas se ven impulsados a “cumplir los objetivos del trimestre” y por ende están concentrados en resultados a corto plazo. Por la naturaleza de su trabajo, se los evalúa en función de la cantidad de llamadas, presentaciones a clientes, tiempo para cerrar la venta y, en última instancia, el logro del cupo. Con frecuencia no disponen de tiempo para ingresar sus interacciones en una base de datos de clientes para compartir su conocimiento. Se los recompensa por cerrar ventas a corto plazo en lugar de por tomarse el tiempo para desarrollar un plan de relaciones a largo plazo.

Del mismo modo, las organizaciones de marketing tienen su propio conjunto de desafíos. A corto plazo, marketing crea planes para impulsar el reconocimiento y generar demanda basada en el ROI para la captación de leads y los índices de recordación de avisos y

respuesta. A largo plazo, el personal de marketing está dedicando tiempo al branding y al posicionamiento, que es valioso, pero se puede percibir como “el camino fácil” en una cultura impulsada por los números. Marketing se aísla de ventas si no mide sus resultados a corto plazo, tales como un aumento del reconocimiento y leads. Sin embargo, esta mentalidad concentra sus recursos casi exclusivamente en la cantidad de oportunidades, no en la calidad.

## **Estado futuro: Foco único y misión compartida**

Avancemos a una visión con un único foco y bien alineada de las organizaciones de ventas y marketing concentrada tanto en las metas a corto como a largo plazo. El equipo está obteniendo los beneficios de las herramientas y tecnologías de comunicación, interacción y colaboración que prevalecen en las empresas en la actualidad.

La respuesta es un plan dirigido hacia una única misión, diseñado por los interesados tanto del área de marketing como de ventas que compartan el mismo criterio del éxito, la visión del cliente ideal, la perspectiva de las relaciones y el proceso. Se brindará soporte al plan mediante una sólida base tecnológica compuesta por un conjunto de aplicaciones flexibles, escalables, conocidas y fáciles de usar.

En este estado ideal, marketing se vuelve un multiplicador de ventas, y hace que todos los procesos de front-office sean más definibles, repetibles y sin fricciones. Ventas se vuelve el confidente de marketing, y comparte el conocimiento del cliente y las mejores prácticas. Juntos se concentran en lo que los clientes necesitan y cuándo lo necesitan. Juntos aprenden y se vuelven más inteligentes con el transcurso del tiempo.

## **El proceso centrado en el cliente**

**Planificación:** Los equipos de ventas y marketing trabajan en forma conjunta para desarrollar un proceso punta a punta y una definición común del cliente ideal. La definición del cliente ideal se basa tanto en los datos históricos del cliente como en el análisis de predictibilidad.

**Generación de demanda:** Basándose en una definición compartida del cliente ideal, marketing genera reconocimiento,

lo que conduce a los leads hacia ventas y ventas rápidamente compromete al cliente y realiza el seguimiento de los posibles clientes dentro de un plazo predefinido acordado con marketing. Ventas y marketing luego evalúan la calidad de los leads según la definición y las métricas acordadas.

**Gestión de oportunidades:** Ventas inicia un diálogo con el posible cliente para poder comprender mejor sus problemas de negocios y generan demanda de la solución.

Entonces, marketing proporciona herramientas/posibilitadores de ventas para brindar soporte al negocio, y ventas luego ofrece feedback acerca de la efectividad de esas herramientas.

Entrega de la oferta: Ventas conduce al lead a través del proceso de ventas desde la evaluación hasta la calificación y la conversión. A lo largo del proceso, ventas mantiene una estrecha comunicación y colaboración con marketing en este proceso punta a punta, tanto al solicitar materiales de soporte como al brindar feedback.

Completar el pedido: Una vez que se cierra una venta, el posible cliente ya se ha convertido en uno real y se inicia el proceso de gestión de cuentas. El gerente de cuentas construye y fortalece la relación y hace llegar feedback/pedidos del cliente hasta marketing. Luego, tanto ventas como marketing miden y realizan un seguimiento de la satisfacción del cliente y de los usos de los productos, lo que sirve de feedback para identificar oportunidades futuras con el cliente.

Repetición de compra y fidelidad: El equipo monitorea el feedback de los clientes y lo utiliza para perfeccionar sus procesos de comunicación continua así como para identificar tendencias de compras y otras tendencias clave. En esta etapa, el cliente puede convertirse en un representante al colaborar en la promoción del producto y ayudar en los esfuerzos de marketing de transmisión oral.

## La tecnología reúne todo

1. Fácil adopción por parte del usuario: La aplicación debe ser intuitiva y tener una interfaz adaptada a los roles para que tanto los equipos de ventas como los de marketing sean capaces de adoptarla y entrar en ritmo rápidamente.
2. Procesos optimizados: Las mejores prácticas impulsadas por un motor dinámico de flujo de trabajo se crean y mejoran con el correr del tiempo, basándose en el éxito. Los flujos de trabajo conectan a todos los usuarios en un único ciclo de vida del cliente. Los procesos son eficaces y repetibles.
3. Visibilidad de los clientes: Existe una única visión de 360 grados del cliente para que ventas y marketing puedan realizar un seguimiento de sus preferencias, y del historial de compras y la relación con facilidad.
4. KPIs/Métricas integrales: Los procesos predecibles/pronósticos precisos impulsados por capacidades integrales de análisis posibilitan una visibilidad más oportuna de las métricas clave y el conocimiento sobre las áreas problemáticas (para ajustar la ejecución actual para modificar las proyecciones futuras).
5. Facilidad de colaboración: La colaboración perfecta entre los miembros del equipo, el seguimiento automático de todas las comunicaciones con clientes posibles/existentes y el seguimiento intuitivo de datos tanto estructurados como no estructurados.

## Criterios de éxito: Única visión de la verdad

### Problema: Ventas y marketing están desarticulados

En los niveles más altos, ventas y marketing efectivamente comparten algunas metas similares. Ambas organizaciones quieren aumentar los ingresos, atraer posibles clientes de alta calidad y disminuir el tiempo para cerrar una venta. Sin embargo, la manera en que definen, alcanzan y miden estos objetivos difiere significativamente, y es por ello que la alineación se sale de su cauce.

Peppers & Rogers Group recientemente realizó dos encuestas de ventas y marketing. La primera fue a 600 ejecutivos de ventas y marketing suscritos a 1to1 Media publications. La segunda encuesta fue realizada a través de LinkedIn, la plataforma de redes sociales profesionales con base en la web. La meta consistió en comprender qué impedía la colaboración entre las organizaciones de venta y marketing. Esta cita ilustra las frustraciones en torno a la falta de alineación.

“Vender es un ‘deporte en equipo’. Cada departamento debería concentrarse en su función y ninguno debería intentar prevalecer, o sobrepasar (por detrás) al otro. Apreciando la delimitación entre ambos, muchos empleados de ventas adaptan los esfuerzos de marketing (presentaciones, literatura, cartas de formularios, etc.), y marketing realiza demasiados esfuerzos en campañas sin la información y los conocimientos de ventas y de sus clientes. A veces actúan como si estuvieran operando en forma aislada. El intercambio de información es primordial para el éxito mutuo. Deje de adivinar y ponga a todos los miembros de su equipo (todos los departamentos) frente al cliente. Rompa las barreras y evite el estado aislacionista”.

### Solución: Una única versión de la verdad impulsa la colaboración

Estar y permanecer en la misma página requieren una integración, colaboración y soluciones analíticas poderosas. Una comprensión unificada de los datos que están impulsando a la empresa garantiza que exista una “única versión de la verdad”. La capacidad de analizar los datos y luego colaborar con acciones óptimas basadas en ese conocimiento, particularmente en tiempo real, permite que las organizaciones de ventas y marketing se adapten a los cambios abruptos del mercado y a los deseos y necesidades en evolución de los clientes sin abandonar el proceso. El acceso a datos coherentes, precisos y ricos posibilita la identificación de tendencias clave para realizar ventas cruzadas y ventas de mejores productos más efectivas.

Tekla ha adoptado un enfoque de CRM completo del ciclo de vida del cliente basándose en el conocimiento del cliente para generar interacciones personalizadas. Rhett Thompson, director global de CRM en Tekla, describe su función como la de “mejorar la eficacia, identificar, adquirir y mantener relaciones rentables con los clientes”. La función de CRM en Tekla es la de “brindar soporte a las personas, procesos y tecnología” para aumentar los

ingresos y la satisfacción del cliente”. Tekla ha redefinido sus funciones de ventas y marketing como resultado de la implementación

de CRM y ha triplicado los leads de calidad, ha reducido a la mitad el ciclo de ventas, ha mejorado la clasificación de la encuesta de satisfacción del cliente en un 30% y ha mejorado su eficiencia para generar, mantener y desarrollar relaciones rentables con clientes.

## **Visión compartida del cliente ideal**

### **Problema: Ventas y marketing no tienen una visión compartida del cliente ideal**

En la mayoría de las organizaciones, ventas y marketing no tienen un incentivo para construir una relación con el cliente a largo plazo o para trabajar cooperativamente con el otro para alcanzar ese fin. Don Peppers señala que “Hoy por hoy no existe un sistema de recompensas para que ventas y marketing generen relaciones sólidas con los clientes”. La organización de ventas opera en base a la rentabilidad mientras que a marketing lo impulsan las impresiones. Ventas recibe recompensas por los ingresos, y marketing por la cantidad de leads y el aumento del reconocimiento. La venta de un único producto hoy se percibe como más valiosa que la venta de varios productos durante tres meses.

Si la organización tiene acceso a la misma información acerca de la rentabilidad de los clientes, marketing debería identificarse y comunicarse con los clientes más valiosos y ventas debería venderles. Sin embargo, sin visibilidad en cuanto al estado actual de su relación y un programa de incentivos diseñado para dirigir y aumentar las ventas a esos posibles clientes, no hay un lenguaje, una meta o un motivador en común. Sin ese “terreno común”, no hay razón para la alineación o la colaboración. Según Chris Dill, vicepresidente y CIO de los Trail Blazers en Portland de la NBA, “Todos los miembros de su compañía deberían saber quiénes son sus clientes y estar pensando cómo pueden desarrollar la relación. Nuestro sistema de CRM posibilita esta visibilidad durante todas las fases de la relación con el cliente”.

### **Solución: El motivador común es la relación con clientes rentables**

La organización de ventas y marketing del futuro, alineados y centrados en una misión, estará sujeta tanto a los objetivos y metas a corto como a largo plazo. La motivación requerirá una visión extendida de cada relación con el cliente, una visión que solo es posible con una base de datos que recibe datos tanto de ventas como de marketing. Cuando las actividades de generación de demanda – qué se envió y a quién, cuándo y qué hicieron – están ligadas a los datos de transacciones de ventas, surge una visión holística que ayudará a guiar el conocimiento de los clientes que actualmente son los más rentables y de los que podrán serlo en el futuro. Esta visión compartida puede contribuir a

establecer prioridades para guiar una estrategia conjunta que conducirá al aumento de la eficiencia y efectividad.

Los Trail Blazers de Portland, de la NBA, utilizan Microsoft Dynamics CRM para construir relaciones durante todo el ciclo de vida del cliente. Si un cliente compra una entrada para un partido online, al día siguiente, se le coloca en la base de datos de posibles clientes para futuros partidos. Se le ofrece la oportunidad de comprar una entrada para otro partido, luego un paquete para seis partidos cuando los Trail Blazers jueguen contra los equipos favoritos del cliente. Con el tiempo, puede llegar a interesarle tener una entrada para toda la temporada y luego la organización debe mantenerle atraído y encontrar maneras de renovar la entrada todos los años. Como explica Dill, “Tener la información en una base de datos compartida ayuda a toda la organización a comprender la mejor manera de convertir a los posibles clientes en leads de ventas, a los clientes de un partido en poseedores de una entrada para la temporada”.

## **Paso del enfoque transaccional al relacional**

**Problema: Ventas y marketing tienen compradores no comprometidos ya que la calidad de la relación con ellos es transaccional en lugar de estar basada en la relación**

Los equipos de ventas y marketing dedican tiempo a concentrarse en planes y presupuestos. Pero dedican muy poco tiempo a pensar cómo el dinero gastado puede aumentar o erosionar el valor actual del cliente y las futuras compras. Ventas y marketing con frecuencia utilizan las tecnologías como medio para capturar la información de los clientes y las preferencias de comunicación. Pero en lugar de utilizar esta información para resolver inquietudes específicas de los clientes, agregando valor a la relación o personalizando los productos y servicios, no la tienen en cuenta y realizan una venta global de productos, por lo que pierden la marca con los clientes y afectan en forma negativa su valor a largo plazo.

Don Peppers explica el valor de las relaciones de la siguiente manera: “Aun en un mundo con miles de millones de personas, los clientes continúan siendo un recurso escaso. Aun más escaso que el capital. Por lo tanto, una empresa debe prestar especial atención a cómo ‘gastan’ el dinero de los clientes”.

Las malas experiencias en marketing y ventas pueden perjudicar muchas relaciones potenciales y erosionar el dinero de los clientes. Una persona promedio comenta una buena experiencia a entre una y cinco personas, y una mala a diez o más. Un estudio de Yankelovich reveló que los medios generados por los consumidores amplían en gran medida el “boca en boca negativo” que fluye a partir de una experiencia negativa de un cliente. Las empresas que no prestan atención a las preferencias de sus clientes en cuanto a la comunicación pueden causar un impacto serio en su valor a largo plazo.

## **Solución: Las conversaciones relevantes y basadas en permisos comprometen a los compradores**

Los clientes tienen diferentes preferencias con respecto a cómo quieren ser contactados. Algunos prefieren ser contactados por personal de ventas y otros prefieren el correo electrónico o las llamadas telefónicas.

Reconocer las preferencias de contacto de los clientes ayuda en gran medida a ganar la confianza del cliente y a contribuir a la promoción de futuros negocios. Un estudio publicado en *Journal of Marketing* refuerza la idea de que existe un nivel y tipo de comunicación de marketing óptimos para cada cliente.<sup>2</sup> El aumento de la comunicación por parte de una firma más allá de cierto umbral puede reducir la frecuencia de compra del cliente. La investigación también revela que los clientes reaccionan negativamente cuando no se tienen en cuenta sus preferencias de contacto.

El uso de la tecnología en ventas y marketing contribuye a que las organizaciones capturen y utilicen la información del cliente de manera que las conversaciones sean bienvenidas y más relevantes para el cliente. Los análisis y las capacidades de creación de informes avanzadas hacen que los datos sean accionables y ayudan a los profesionales de ventas y marketing a detectar tendencias, identificar discrepancias, respetar las preferencias de comunicación y aprovechar al máximo las oportunidades.

Del lado de ventas, las aplicaciones móviles hacen que los datos sean portátiles, lo que aumenta la productividad y el facultamiento para el “guerrero de las rutas”. Con la información más reciente al alcance de la mano, los profesionales de ventas pueden personalizar ofertas en tiempo real. Sean Flack, líder global de servicios de cuentas de Nortel explica que “Uno se puede enfocar en lo que debe hacer para cerrar la venta. Microsoft Dynamics CRM nos ha permitido reorganizar los datos con mucha facilidad”.