

Asegúrese de tener

# 10 Pasos básicos para su Estrategia Comercial

¡Póngale disciplina!



**G. M. Wilson**

[EstiloGerencial.com](http://EstiloGerencial.com)



# Estrategia comercial: volver a lo básico

Como tantas veces ha sucedido, una empresa me llama para reentrenar a sus vendedores pues no están vendiendo, pero cuando analizo lo que sucede, puedo entrever que el problema es de una mala comprensión de la estrategia, si es que la hay.

¿Qué es lo que pasa? Me preguntó un directivo comercial que estoy entrenando. “Los vendedores vienen y se están unos días y luego salen y se van, algunos sin siquiera despedirse. Eso cuando logro reclutar a alguno”.

Pues las respuestas pueden ser múltiples. Los malos salarios son una causa muy probable, pero en general es que quien ha estado en ventas se da cuenta cuando algo está bien planeado, bien diseñado, es estratégico y es vendible. Algunos se arriesgan a probar, pero ante metodologías de empujar y presionar la venta, la mayoría de las veces terminan desertando. A un vendedor no le asusta trabajar por un básico mínimo, si percibe que realmente hay negocio, que la empresa, sus productos y servicios tienen un propósito más allá de enriquecer al dueño y si el estilo de dirección es confiable y coherente y no de “látigo”.



# Estrategia comercial: volver a lo básico

En cuanto a lo primero, es lo más difícil, pues nuestro empresariado no es el más creativo. Se la pasan copiando y “fusilando” productos y servicios. Montan la empresa o el local sin tener realmente una estrategia. De ahí, que se considere que en nuestro país, sólo las empresas grandes saben qué cosa es el mercadeo. Por eso son grandes.

La pequeña y mediana empresa viven en la agonía de la venta diaria, de empujar y presionar para que sus “vendedores” “vendan”. Algunos son muy buenos y venden y siempre habrá el cliente incauto que les compre... una vez. Pero de allí a que su estacionalidad de ventas sea sostenible, hay mucho trecho.

**¿Y qué debo hacer? Continuó el directivo comercial.**

Me parece que no importa si se es una empresa con cien años en el mercado o se es un emprendedor que apenas inicia, siempre se puede empezar volviendo a lo básico, revisando la estrategia comercial, en unos pasos simples:



# Paso 1: Establecer con claridad una hipótesis de mercado.

Lo mismo que en emprendimiento se le llama idea de negocio, cuando somos una empresa en marcha y con antigüedad en el mercado, le llamamos “hipótesis”. Es decir, iniciar desde lo que somos, tenemos y queremos para saber cuál es el escenario en el que nos vamos a desenvolver.

Si soy un panadero y mi sueño es tener una panadería, no es tan factible que monte un almacén de repuestos. Se puede hacer, pero no es lo ideal.

Esto no significa que debemos encasillarnos para crear nuestra hipótesis. Lo importante aquí es la elección de ese mercado al cual queremos llegarle con una oferta de valor, aunque todavía no debemos concretar esa oferta de valor.



## Paso 2: Identificar un segmento de mercado.

Este paso es simultáneo con la creación de la hipótesis de mercado y proviene de la misma. Es decir, cuando digo que quiero montar una panadería, de inmediato implica que existe una población que come pan. Sin esta condición no hay negocio.

Este segmento se debe analizar a fondo hasta el más mínimo de sus detalles. Debemos encontrar cosas como: ¿Existe un problema o deseo en ese mercado que yo pueda resolver? No siempre los problemas o deseos son explícitos.

En ocasiones es el ojo del estratega comercial que logra preverlos y para eso se apoya en todos los instrumentos de investigación que estén a su alcance, teniendo en cuenta que no es el instrumento ni la información que arroja sino la capacidad de entendimiento sobre el comportamiento del consumidor la que prima.



## Paso 2: Identificar un segmento de mercado.

Ese problema o deseo debe ser real y no una suposición, pues es el iniciador del proceso y en ocasiones es la compañía la que debe poner la chispa.

¿Cuál es su densidad poblacional de nicho? Sabiendo cuál es el segmento, los siguientes pasos son, establecer un perfil psicográfico y conseguir toda la información demográfica posible. ¿Cuántos son? ¿Dónde están? ¿Cuáles son sus rituales de comunicación? ¿Cuáles son sus rituales de compra? y, ¿Cuáles son sus rituales de consumo? Sin esta información no existe el negocio.

Una pregunta que me hizo el directivo comercial, fue que ese era el caso de las empresas BXC, es decir, empresas que le venden al comprador final, que cómo sería en el caso de las BXB, es decir, empresas que le venden a otras empresas. Mi respuesta fue que las preguntas son las mismas y que el proceso que realiza un agente comercial es, en todos los casos, convertir la información en datos y los datos en contactos.



## Paso 3: Identificar de qué formas está ese segmento actualmente resolviendo el problema o deseo.

Por una parte se trata de entender muy bien las Fuerzas de Porter, la matriz de Ansoff y el BCG, estas son las herramientas básicas de un Directivo Comercial y, permanentemente, las debe estar confrontando con su matriz DOFA.

Esto es lo más básico y si la persona que está a cargo de lo comercial de la compañía no las conoce, no es apta para el cargo, por muy buen vendedor que sea.

Por otra parte, es necesario estar atento al pulso del mercado, la vida y las interrelaciones entre los diferentes públicos de ese mercado. ¿Qué cosas nuevas se están haciendo? ¿Cuál es la promesa de valor de la competencia? ¿De qué otras formas el segmento resuelve su problema o deseo?



## Paso 3: Identificar de qué formas está ese segmento actualmente resolviendo el problema o deseo.

Siempre habrá empresas, productos y servicios, más grandes y más pequeños que los nuestros.

Nuestra tarea es convertir nuestra oferta de valor en un objeto del deseo.

Es aquí en donde se requiere de las habilidades de un estratega comercial.

Si este punto no se resuelve, los resultados de ventas siempre serán de miseria.



## Paso 4: Hacer evidente el dolor causado por el problema o deseo.

No es un mito, es cierto, muchos de nuestros clientes no sabían lo mucho que deseaban algo, hasta que se los mostramos. Pero este no es un proceso que se dé de buenas a primeras. Se requiere de los pasos anteriores y se requiere que construyamos un instrumento comunicacional implícito denominado “portafolio de dolores”.

Es una herramienta de lo que los estrategas comerciales llamamos “posicionamiento ideológico comercial” y que no es otra cosa que afectar las estructuras de creencia del segmento de mercado, para que “inconscientemente” se entere de que tiene un problema o deseo y que nosotros se lo podemos suplir. Lo delicado de esto es que ese problema, deseo o dolor, debe existir en la realidad y nunca debemos caer en la tentación de crearlo. Lo que hacemos es ponerlo en evidencia.



## Paso 5: Verificar que existe el interés y el deseo de resolver ese problema o deseo.

Sí, ya vi que se repite la palabra “deseo”. Lo hago para resaltar la importancia del concepto. En este paso y a nivel ideológico y macro, se aplica la antiquísima metodología de AIDDA: Atención, Interés, Deseo, Decisión, Acción.

Se dará cuenta de que una persona puede saber que tiene un problema o deseo, pero en su realidad inmediata no tener interés en resolverlo. Allí no hay negocio. A la señorita le gusta la hamburguesa, le gusta la pizza y la comida china, tiene hambre, mucha hambre, pero pasa al frente de estos locales y no entra, no quiere dañar su dieta.

Por mucho que le guste, que se derrita por un plato de estos, que desee fervientemente comerse uno, ella no lo va a hacer.



# Paso 5: Verificar que existe el interés y el deseo de resolver ese problema o deseo.

De ahí, que no baste con identificar el nicho, el problema y el deseo y el hacer latente ese deseo.

Debemos verificar que ese nicho sí va a dar el paso para solucionar su problema y satisfacer ese deseo.

Sin este requisito no hay negocio.

En este punto se utilizan lo que denominamos “disparadores de compra” o herramientas de ajuste de comportamiento del consumidor.

Es algo que la compañía hace, no los vendedores, y que facilita profundamente la labor de ventas.



## Paso 6: Ajustar la nuestra oferta de valor para diferenciarla.

Cuando a los ojos del cliente, un pan se parece a otro pan, las decisiones de compra siempre son por precio. Ya cuando hablamos de oferta de valor, existe un principio de diferenciación, pero esa oferta de valor por sí sola no implica que seamos tan únicos en el mercado que el cliente no tenga más remedio que elegirnos. En un mundo en el cual las percepciones son tomadas como si fuesen la realidad. La diferenciación debe ser estructural y debe ser perceptual.

En ese sentido se debe tener cuidado. Cuando un pasajero se sube a un taxi, sólo piensa en llegar a su lugar de destino de la manera más cómoda posible, poco le interesa la marca o la empresa propietaria del taxi. Por bonito que este sea, si es un taxi moderno, se parecerá a cualquier otro taxi moderno y al cliente poco le importará.



## Paso 6: Ajustar la nuestra oferta de valor para diferenciarla.

Sucede lo mismo con las marcas, productos y servicios.

Se configura lo que llamo la “**diferenciación commodity**”.

A la señora poco o nada le importa de dónde vengan las fresas que le venden en el supermercado, le importa que sean sanas, bonitas y que las pueda pagar.

Deben existir otros factores diferenciadores que rayan en lo psicológico para que, más allá del beneficio que obtiene, el cliente se decida a matricularse con nuestra marca, productos y servicios.



## Paso 7: Proponer una solución al problema o deseo.

Una regla es básica: “la reputación del producto o servicio toca la puerta por el vendedor”. Cuando hablamos de proponer nos estamos refiriendo al acto de “comunicarnos”, de manera bidireccional con nuestro cliente potencial. Al analizar los “rituales de comunicación” propios del segmento, lo que estamos es sentando las bases para construir una “arquitectura comunicacional” de 360° grados alrededor del segmento.

Esto implica que en las diferentes líneas: ATL, BTL, Canal Directo y Medios Digitales, debemos establecer cuál es en realidad la cultura de consumo que el segmento hace de estos medios.

Insisto en que no importa si el segmento es BXC o BXB, la herramienta y el procedimiento de análisis es el mismo.



## Paso 8: Mostrar evidencias de que hemos resuelto antes ese problema o deseo.

Ahora, un paso irreductible: la generación de confianza y para eso, si somos una empresa con cierta antigüedad, mostraremos lo que hemos hecho y si somos una empresa nueva, desarrollaremos conocimiento y lo expondremos.

Esto hará que el cliente se sienta respaldado al contar con nosotros, pues más allá de enterarse de cuáles han sido nuestros clientes del pasado, lo otro que quiere saber es si puede contar con nuestra experticia.



## Paso 9: Realizar negociaciones claras.

Se dará cuenta de que si cada paso de estos representa el 10 por ciento de la estrategia, el 80 por ciento corresponde a la estrategia comercial y sólo el 10 % corresponde el vendedor.

Cuando los pasos anteriores no se dan, la labor de ventas se dificulta a tal grado que los vendedores terminan yéndose, es decir, desertando, y así no lo hagan, los resultados de ventas serán siempre pobres.

No obstante, esta fase también es crucial y por eso, uno de los talleres que más me contratan es el de “habilidades para concretar negocios”.

Este taller se justifica si la empresa ha realizado bien su tarea, de lo contrario, por más que se reentrene a los vendedores, las ventas no se incrementarán.



## Paso 9: Realizar negociaciones claras.

Todavía así, las ventas requieren de conocimientos específicos de la labor del vendedor. El ser vendedor es una tarea con procesos y procedimientos que no enseñan en ninguna parte, pero que la empresa los exige y se supone, de mala manera, que el sujeto los debe haber aprendido en la práctica, sin embargo, en un escenario de desconocimiento, es muy poco probable que una persona, así lleve toda su vida dedicada a las ventas, haya aprendido de manera empírica, las técnicas, procesos y procedimientos que requiere la tarea del agente comercial. Aspecto todavía más relevante si se trata de la venta consultiva.

Se demora, literalmente, dos años formar un vendedor profesional. Yéndole muy bien, en año y medio. Con un tutor que realmente sepa y en una empresa con los procesos bien diseñados. Usted creería que por ejemplo si tiene una empresa de químicos, la persona llamada a vender es un ingeniero químico y no es así.



## Paso 9: Realizar negociaciones claras.

Errores como este generan un costo de oportunidad y un costo oculto que los empresarios no alcanzan siquiera a cuantificar. Para vender hay que saber.

Sobre todo, a la hora de negociar con el cliente.

Un buen vendedor sabe exponer en la cabeza de su cliente, lo que llamamos nosotros “rutas neuronales de negociación” lo que no es otra cosa que el cliente vea la negociación de una manera tan clara que no le quede la menor duda de que nos debe elegir a nosotros y debe negociar con nosotros y que esta acción es para su beneficio.



## Paso 10: Tener un flujo ágil de servicio.

Y todavía así, si simultáneamente a la labor comunicacional y a la labor comercial no se trabaja en la materialización ideal del servicio, nada de lo anterior habrá servido y de todas maneras las ventas serán nulas.

Es entendible que la administración requiere controlar y que contamos con sistemas de gestión de la calidad, para garantizar que todo funcione bien, pero si ambas cosas entorpecen la agilidad del servicio, estaremos pronto fuera del mercado.

Los procesos se deben diseñar desde la puerta del cliente hacia atrás, no desde la producción hacia el cliente.

Es por eso que los flujogramas de prestación del servicio, de logística comercial o de producción, regularmente fallan y queda la imagen de la compañía en entredicho, de nuevo haciendo muy difícil la labor del vendedor.



# Comprendamos

Todos estos pasos no tienen consideraciones de tamaño de las organizaciones.

Funcionan desde las empresas unipersonales hasta las grandes corporaciones.

Es lo básico.

Lo mínimo que debe saber hacer una empresa desde la gestión comercial. Si a usted le falta uno de ellos, es necesario empezar a repensar lo que está haciendo antes de que la falta de ventas “apague” la compañía y antes de que los vendedores sigan desapareciendo de su puerta.

En estrategia comercial, vuelva a lo básico.



# Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co

