



La venta disruptiva

Un nuevo enfoque estratégico de ventas, marketing y servicio al cliente

(*Disruptive Selling*)

Patrick Maes | Kogan Page © 2018

En un futuro no muy lejano, los vendedores tradicionales pueden quedar tan extintos como el pájaro dodo. Las señales de la revolución de las ventas disruptivas son ahora evidentes en línea. Las ventas tradicionales se basan en la interacción de persona a persona, pero la automatización está poniendo fin a esta dinámica. Muchas de las ventas provienen ahora de interacciones entre humanos y máquinas, como los pedidos en Amazon. Gracias al Internet de las cosas y los avances en IA las transacciones de cliente-*bot* a compañía-*bot* pueden algún día suplantar las transacciones de persona a persona. El consultor de ventas Patrick Maes explica los cambios trascendentales que desarraigan las ventas y describe los avances tecnológicos de largo alcance que están por venir. *getAbstract* recomienda esta visión general a los profesionales de *marketing*, ventas y servicio al cliente.

Ideas fundamentales

- Las ventas se enfrentan a un cambio tecnológico continuo y transformador.
- Airbnb y Amazon lideran este cambio, junto con el minorista europeo en línea Coolblue.
- El objetivo de la venta disruptiva es tratar a los clientes tan bien que se conviertan en promotores de la marca.
- La venta disruptiva es un nuevo enfoque de *marketing*, ventas y servicio al cliente que puede darle una fuerte ventaja competitiva.
- Disuelve las barreras entre estas áreas de actividad y las convierte en un todo unificado.
- Este enfoque de ventas puede conducir a menores costos, clientes más satisfechos y mejores resultados.
- Hoy día, los clientes controlan el proceso de venta.
- Las empresas desestabilizadoras aprovechan la tecnología de *marketing* para conocer a sus clientes y así poder crear ofertas personalizadas según sus necesidades.

- Estas empresas maximizan la satisfacción del cliente al utilizar datos generados por la tecnología de *marketing*.
- Las empresas desestabilizadoras se centran en sus clientes y rastrean el retorno de la inversión en *marketing*.

Resumen

Cambios espectaculares

Las ventas están experimentando un cambio masivo y transformador debido a cuatro factores. En primer lugar, los avances en la tecnología de *marketing* permiten a las empresas obtener información exhaustiva sobre lo que sus clientes y clientes potenciales desean y esperan. En segundo lugar, los consumidores exigen ahora un valor superior y personalizado las 24 horas del día. Tercero, los empleados se han convertido en aprendices de por vida que quieren trabajos significativos y no aceptan aburrirse. Y, en cuarto lugar, las empresas se están reorganizando para adaptarse a las últimas tecnologías, lo que conduce a un mayor cambio que requiere que los trabajadores adquieran nuevas habilidades.

“La venta disruptiva cuestiona toda la sabiduría existente sobre la organización comercial y el despliegue de personas y recursos en ventas, marketing y servicio al cliente”.

Compañías como Airbnb, Amazon y los minoristas europeos Coolblue y Zalando están liderando el camino y, en algunos casos, provocando cambios colosales a medida que transforman las prácticas empresariales. Estas empresas promueven modelos de negocio disruptivos que sacuden todo el mundo comercial. Por ejemplo, si compra algo de la tienda de moda Zalando que no le gusta, devuélvalo sin que le hagan preguntas. Cuando ordena transporte de Uber, puede leer las opiniones de los pasajeros sobre sus experiencias con el conductor. Si el libro que compra de Amazon llega con un pequeño defecto, el gigante en línea le enviará otro ejemplar, y usted podrá quedarse con el primero. Amazon no se preocupa por el costo del libro extra porque el gesto de buena voluntad genera un *marketing* positivo de boca en boca.

La tecnología y las ventas

La tecnología –específicamente la comercialización de la automatización y los sistemas mecanizados– desempeña un papel importante en la transformación que se está llevando a cabo. La necesidad de adoptar un uso eficiente de estas innovaciones, incluidas las inteligencias artificiales y el *software* inteligente, obliga a las empresas a adoptar modelos organizativos más actualizados. Y todo esto cuesta dinero. Las herramientas de alta tecnología permiten a las empresas perturbadoras hacer predicciones confiables sobre las preferencias y el comportamiento de sus clientes. El resultado son ofertas y entregas automatizadas. El Internet de las cosas se añade

al flujo de información a medida que los productos inteligentes transmiten información valiosa del consumidor a los fabricantes.

“Menores costos, mejores resultados y clientes más satisfechos: Esta es la tentadora paradoja de la venta desestabilizadora”.

Las ventas ahora giran en torno a ser amigables con los clientes, quienes esperan un servicio superior, una entrega eficiente y soporte tanto de empresas B2C como B2B. Los compradores evitan a los proveedores que tienen engorrosos sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) y abandonan las empresas que no los satisfacen. Las empresas que rechazan o ignoran esta transformación radical presentan comportamientos negativos. Tienen actitudes contraproducentes hacia los clientes. “Cazan” a los consumidores e intentan amarrarlos a acuerdos a largo plazo.

El cliente es el que manda

Cuando las empresas se niegan a entablar una conversación positiva con sus consumidores, estos dejan de comunicarse con la empresa y hablan con otras personas en los medios sociales. Muchos clientes potenciales, los contactos en línea de los compradores descontentos, se irán a otra parte. Del mismo modo, los consumidores se conectan con entusiasmo para compartir experiencias positivas con productos o servicios. Algunos crean sus propias redes enfocadas en el servicio y la atención al cliente. Las empresas disruptivas organizan las transacciones de manera que los clientes hagan la mayor parte del trabajo. Estas empresas innovadoras ganan en eficiencia, lo que supone una gran ventaja competitiva, y a sus clientes les gusta participar en sus propias transacciones. Les da poder.

“Los clientes modernos deciden lo que es valioso y cuándo lo es. Si un cliente está insatisfecho o se siente presionado, ya no tiene miedo de contar su historia al mundo”.

Las compañías con visión de futuro rastrean los factores que motivan a los consumidores. Basan sus propuestas de valor en lo que aprenden sobre sus clientes y ajustan sus organizaciones, procesos y culturas en consecuencia. Promueven la defensa del cliente en cada punto de contacto y prestan atención a su retorno de la inversión en *marketing*. La influencia del consumidor disminuirá la importancia de las ventas convencionales y los centros de llamadas. Muchos clientes ya no quieren que los representantes de ventas los visiten. Creen la mejor manera de comprar es hacerlo en línea. Aunque a las empresas no les guste esta situación, no pueden hacer nada al respecto, por lo que deben aceptarla. Ahora los encargados de la experiencia comercial son los clientes.

Un paquete de atención para sus clientes

Las empresas necesitan la última tecnología de *marketing* para hacer un seguimiento de los deseos y las necesidades de los clientes, para mantenerse al día de ellos y para adaptar sus

operaciones de venta a este nuevo paradigma, lo que requiere que las empresas rediseñen sus ciclos de ventas desde cero. Para empezar, la empresa debe entender el trayecto comercial del cliente. Estos trayectos comienzan cuando los consumidores conocen por primera vez un producto o una empresa a través de la publicidad, el boca a boca u otros medios. El trayecto continúa hasta y a través del tiempo de compras adicionales. Su empresa debe adaptar su proceso de ventas en consecuencia. Puede usar la automatización del *marketing*, la escucha social y la gestión de las relaciones con los clientes para obtener el conocimiento para aumentar el valor que ofrece a sus clientes y personalizar sus ofertas. Este “paquete de atención” puede crearse a la medida y tiene varios componentes:

- **La automatización del *marketing*** – A través de esta tecnología, las empresas siguen lo que sus clientes hacen y dicen. Para ilustrar, las empresas pueden controlar exactamente cuándo y durante cuánto tiempo los clientes visitan sus sitios web y qué hacen mientras están allí. Las empresas también pueden aprender sobre los clientes por la forma en que responden a los correos electrónicos e interactúan con los blogs de la empresa. Cada punto de contacto del consumidor revela información potencialmente valiosa. Gracias a la automatización del *marketing*, las empresas pueden iniciar inmediatamente respuestas automáticas. Es un ciclo: la tecnología de *marketing* analiza los datos de los clientes e interpreta los datos en información útil que se difunde por toda la empresa. Sobre esa base, una empresa puede desarrollar iniciativas inteligentes utilizando la automatización del *marketing* para adaptar sus ofertas a los clientes.
- **La venta disruptiva** – Las empresas utilizan toda la tecnología disponible, incluida la tecnología de *marketing*, para optimizar los procesos de venta. Esto les permite responder a sus clientes de manera significativa y efectiva. La meta de la venta disruptiva es tratar a los clientes tan maravillosamente que se conviertan en evangelistas entusiastas de la marca. Los clientes se convierten en vendedores no remunerados, y sus vendedores remunerados pasan a funcionar como gerentes de ventas.
- **La gestión de las relaciones con los clientes (CRM)** – A través de esta herramienta versátil, las empresas pueden gestionar sus relaciones con los clientes. Los modernos sistemas CRM basados en la nube son una mejora significativa con respecto a las versiones anteriores. Los vendedores pueden usarlos con facilidad y disfrutar de su interacción con ellos.
- **Herramientas de escucha social** – Las empresas pueden monitorear lo que los consumidores dicen de ellas en internet. Entre las herramientas de comunicación interna relacionadas se encuentran Yammer, Slack y Yamla.
- **Objetivos y herramientas de resultados clave** – Estas herramientas permiten a las empresas desarrollar y promover nuevas ideas y conceptos de producto.
- **La *appificación* del trayecto del cliente** – El uso creciente de las aplicaciones está llevando la automatización del *marketing* a una nueva era de capacidades de clase mundial. La “*appificación*” hace del *marketing* móvil un componente vital de la estrategia general de *marketing* de una empresa disruptiva.

Una profusión de soluciones tecnológicas de *marketing*

Las ventas alguna vez se centraron en encontrar y asegurar nuevos clientes. Hoy, las ventas deben centrarse en mantener a los clientes contentos y en proporcionarles asistencia durante todo su trayecto. La tecnología de *marketing* le permite administrar las relaciones con los clientes de su empresa sin ningún contacto humano directo. Puede automatizarlo todo.

“Tiene que ser muy bueno para competir por la atención del cliente con sus correos y llamadas telefónicas contra todo el resto del spam y el ruido”.

Las herramientas de automatización de *marketing* cubren cinco funciones esenciales: 1) supervisar el comportamiento de los clientes en línea; 2) habilitar el *marketing* por correo electrónico; 3) mejorar la gestión de contactos y las relaciones con los clientes; 4) automatizar esfuerzos de *marketing* variados, y 5) proporcionar múltiples maneras para reunir y analizar posibles pistas de ventas.

“En nuestro mundo loco por las apps, no pasará mucho tiempo antes de que las empresas se vean obligadas a considerar el uso del marketing móvil como una parte integral de su enfoque comercial global”.

La tecnología de *marketing* ofrece otros beneficios. Al monitorear sus sitios web, las empresas obtienen información sobre sus clientes. Esto incluye sus preferencias de productos y servicios y cuál de las ofertas de la empresa les gusta más. Las empresas necesitan desarrollar perfiles exhaustivos de clientes, y ahora la tecnología puede actualizar constantemente dicha información. Las empresas pueden crear comunicaciones altamente personalizadas con sus clientes. Con base en el historial de los compradores, puede determinar el día y la hora perfectos para presentar ofertas especiales.

“El papel del marketing pasará del branding a la generación de tendencias y al desarrollo de embajadores de marca”.

Los vendedores pueden ajustar el contenido dinámico de sus sitios web a los clientes a medida que los visitan. Los profesionales del *marketing* pueden puntuar a estos clientes en función de la probabilidad de que compren. Los sistemas de tecnología de *marketing* también pueden crear embudos de ventas individuales y campañas de *marketing* para clientes específicos. Las empresas pueden incluso crear páginas de aterrizaje en línea personalizadas, de modo que cada persona reciba contenido a la medida. Las empresas pueden evaluar automáticamente todas las pistas y enviar ofertas especiales de correo cíclico, basadas en productos que los clientes ven en línea. Pueden generar automáticamente correos de actualización a personas que no han visitado su sitio web durante un tiempo. Gracias a la tecnología de *marketing*, los departamentos de ventas y los centros de llamadas también pueden recibir alertas cuando los posibles clientes potenciales están en línea.

Su propuesta de valor

Las empresas disruptivas marcan el ritmo de otras empresas y de las expectativas de los clientes. Si no cumple con estas elevadas expectativas, su empresa puede quedarse rezagada en la competencia. Trabaje para superar los altos estándares de servicio al cliente que caracterizan a las empresas disruptivas. La propuesta de valor de su empresa es su principal vía para alcanzar esta meta. Organice su propuesta de valor para atraer a los clientes a lo largo de todo su trayecto comercial, desde el contacto inicial con su empresa hasta un momento posterior a la venta.

“Los robots que trabajan en ventas, marketing y servicio al cliente pronto serán algo común. Los robots que le dicen a la gente cuáles son sus prioridades estarán con nosotros antes de que se dé cuenta. No es tan improbable como quizás piensa”.

Hacer que los clientes sean el centro de su propuesta de valor significa cumplir con las expectativas y las necesidades de los clientes individuales. Sus ideas de lo que quieren cambiarán dependiendo del contexto, fecha, hora, deseos, necesidades y otras circunstancias. Esto significa que tendrá que desarrollar una propuesta de valor sólida para sus clientes mediante la creación de variaciones de su producto básico. Los compradores pueden entonces elegir entre estas ofertas para personalizar el producto a sus deseos. Apple utiliza este enfoque.

Su programa de cambio disruptivo

Haga del “modelo triple A” –autenticidad, asumir responsabilidad y agilidad– el objetivo principal del programa de cambio de su empresa. Incluya diagramas de flujo que muestren lo que desea hacer. Refiérase a cada acción de cambio que su empresa debe tomar, paso a paso. Incluya una línea de tiempo asociada con momentos esenciales. Las transformaciones corporativas por lo general toman de 18 a 24 meses, por lo que hay que pensar en algunas victorias tempranas.

“En el mercado actual, es el cliente quien establece las exigencias mínimas. El proveedor debe cumplir con estas demandas si quiere permanecer en la carrera con los competidores para una posible venta. Es más, las exigencias son cada vez mayores”.

Para vender su nuevo enfoque a los empleados, produzca videos de no más de 60 segundos con infografías. Capacítelos para que puedan ponerse al día con las nuevas tecnologías y las nuevas prioridades de personalización de los consumidores.

La tecnología es crucial, pero el liderazgo inspirador e innovador siempre triunfa. Su empresa necesita un director general informado y altos directivos con visión de futuro para hacer que su programa de cambio sea una realidad viable. Sin un liderazgo fuerte, los grandes cambios son imposibles. Pero si su empresa no puede adaptarse a estos cambios, la competencia desestabilizadora dejará a su empresa –y sus operaciones de ventas– estancadas en el pasado.

Sobre el autor

Patrick Maes es director ejecutivo de CPI, una empresa de consultoría especializada en ventas, *marketing*, servicio al cliente y entrega de valor. Desarrolló varias prácticas innovadoras que ahora reordenan el mundo de los negocios.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/34774>