



Cámara Internacional de
Empresarios de Barcelona

LA VENTA V.U.CA, LOS RETOS DE LA FUERZA COMERCIAL

Por: Juan Ángel Narvárez*

Barcelona, 20 Marzo 2020 – Confinamiento Coronavirus

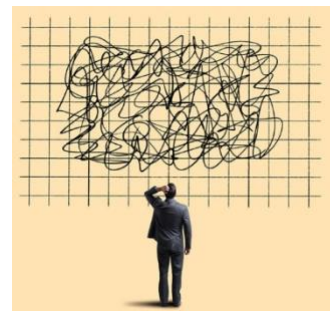
En la observación de la actividad de ventas de cientos de directores comerciales y vendedores, se hacía necesario acuñar en una sola idea suficientemente amplia en la que cupiera todo lo que acontecía (y sigue aconteciendo) con el ejercicio de vender en este comienzo de Siglo 21, un concepto que recogiera las condiciones cambiantes en los que el mercado, los productos y servicios, los clientes y la misma fuerza de ventas y sus circunstancias se vieran reflejados. Finalmente la encontramos en la VENTA VUCA, la mejor definición del entorno que rodea al vendedor, al líder comercial, a su equipo de vendedores, y a la organización misma, un entorno VOLÁTIL (**Volatility**) INCIERTO (**Uncertainty**) COMPLEJO (**Complexity**) y AMBIGUO (**Ambiguity**) que es lo que significa el acrónimo que comenzó a utilizar en las academias militares de los Estados Unidos para identificar de manera abreviada las realidades que ellos entendían que se estaban enfrentando, y que se hicieron evidentes con los ataques a las torres gemelas.

Guardando las proporciones, en el ejercicio de vender hoy podemos extraer estos elementos, con tan solo escuchar a los Directores de Ventas, Líderes de equipos y a los vendedores mismos en nuestras sesiones de entrenamiento comercial fue fácil darnos cuenta que las empresas que no asuman que desde que entró en escena la tecnología, nada ni nadie es igual, ni compra ni vende ni negocia como lo hacía a finales de los 90's. Todo se ha vuelto impredecible.

Interactuando con más de 2000 directivos comerciales y expertos en liderazgo organizacional, algunos de ellos que ya aplican el modelo de coaching comercial coincidimos en que vender hoy es un ejercicio que no se parece en nada a hace 20, hace 10 ni tan siquiera a hace 5 años, el prisma de la venta cambia casi tan rápido como cambia la tecnología.

Acotando entonces el concepto encontramos que:

La VOLATILIDAD DE LA VENTA de hoy radica en el corto plazo de todo, de las campañas de marketing, de los avances de las redes sociales como canales de ventas - a ritmo de 2.5 meses- implementando nuevas herramientas y funcionalidades. Aunque tengamos un gran plan de marketing puede pasar cualquier cosa, las campañas que hacemos fluctúan a ritmos que aunque conocidos, no son siempre lo que esperamos, y es posible que los entendamos pero poder llegar con un mensaje claro al cliente objetivo, está fuera de nuestro control. El cliente objetivo se ha convertido en un foco incontrolable que cambia de manera repentina. En ellos todo influye desde las pandemias, los



commodities hasta las fricciones entre China y EEUU. Aunque se cuente con un gran equipo de especialistas en comunicación online ellos mismos no tienen garantizado que el mensaje llegue al cliente.

La INCERTIDUMBRE EN LA VENTA de hoy la vemos en el hecho que cada vez el cliente es más difícil de fidelizarlo pues por cualquier de sus canales de comunicación, móvil, whatsapp, instagram, facebook, su diario online favorito, su plataforma de películas favoritas está recibiendo información de nuestra competencia con mejores precios y oportunidades que lo tientan a que pruebe algo distinto a lo que nos compra habitualmente. A pesar que conozcamos al detalle los hábitos de nuestros compradores, o las variables de nuestro mercado, o la oscilación de precios, en cualquier momento pueden cambiar por que entran en juego poderosas variables que facilitan que la competencia se nos “robe nuestros clientes” o incluso que el mismo cliente se vaya a la competencia por su propia cuenta, solo por probar cosas distintas.

La COMPLEJIDAD DE LA VENTA de hoy se refiere a que si antes conocíamos todo o casi todo de nuestro cliente o de nuestro mercado hoy en cambio desconocemos si hay información, formas de hacer, procesos, productos o servicios mucho mejores que los nuestros. El problema es que el cliente sí que lo sabe, nuestro cliente suele estar mucho mejor informado que nosotros, algo que no pasaba antes; hay por tanto variables que no controlamos que pueden hacernos perder un negocio. Incluso por la diversidad de clientes que podemos llegar a atender, es necesario que tengamos que adaptar nuestro negocio a la particularidad de cada cliente. Muchos locales del centro de Barcelona que estaban en franco proceso de desaparición por la llegada de las cadenas de comidas rápidas, pero han encontrado en GLOVO y las otras compañías una forma de sostenerse, previa adaptación a las nuevas condiciones.



Ambiguo según define el diccionario es, *aquello que no tiene un único sentido o significado, que puede interpretarse de diferentes maneras o que genera confusión.* La AMBIGÜEDAD DE LA VENTA DE HOY viene

dada por ejemplo en los casos en los que queremos llegar a mercados atractivos a nuestro negocio, vemos oportunidades pero con un conocimiento que creemos suficiente, no obstante la información a veces no es clara o somos nosotros donde vemos negocio donde tal vez no lo hay. En Coaching de Ventas el capítulo de la Semiótica Comercial - ver operaciones donde no las hay - trae ejemplos de la venta ambigua. En los negocios

convencionales depender de solo un canal de contraste de información, por ejemplo un agente comercial expatriado o un partner local es fácil llevarnos a un entorno ambiguo.

EL COACHING COMERCIAL ANTE LOS RETOS DE LA VENTA V.U.CA

La metodología asume las oportunidades de mejora del talento comercial tanto en sentido Genérico como en Sentido Específico por cada escenario.

A NIVEL GENÉRICO

El Coaching Comercial permite que las personas de ventas, el equipo comercial al completo y toda la organización **aceleren sus procesos de adaptación, definan y se mantengan en el INDICE A.R.C Índice de Alto Rendimiento Comercial** que debe existir en toda empresa como aquella franja de éxito y productividad en ventas que todos deben conocer; permite **responder con rapidez a los cambios bruscos** propios de los entornos V.U.C.A; los libera de los llamados *Lastres de la Fuerza de Ventas* – aquellas resistencias al cambio propias de quien ha hecho las cosas de la misma manera siempre; y desarrolla la actitud de Visión de Negocios con más acierto que en aquellas organizaciones que están todavía atenuadas a las convencionales técnicas de ventas.

Esta metodología ha resultado ser la mejor aliada de aquellas organizaciones que han querido dejar de vender como en los años 80's en los 90's o este comienzo de siglo. Las denominadas “Mamuts Comerciales” son aquellas organizaciones que aún pivotan en la anticuada formación en técnicas de ventas como única forma de entrenamiento. O aquellas que mantienen a sus vendedores en constante

formación técnica de productos y asume que la habilidad de vender, la habilidad de influir en los potenciales clientes ya el vendedor la trae puesta desde casa, craso error. Estos “Mamuts Comerciales” tienen un talento comercial con poca capacidad de respuesta a los retos de la venta de hoy.

El Coaching Comercial califica como VUCA aquella venta abocada a la disrupción constante, donde lo que es válido para este mes tal vez ya no lo será para el próximo, donde la negociación el cliente puede saber más que el vendedor sin que eso suponga una desventaja;

Desde el punto de vista del talento comercial el coaching comercial promueve la Planificación Estratégica Comercial que inicia con una selección acertada de vendedores, pasa por el entrenamiento actualizado, y cierra con la fidelización del talento con que ya se cuenta a través de una magnífica **Carrera Comercial Interna**. Por demás está afirmar que el coaching de ventas incentiva la Adaptación, imprime agilidad en la toma de decisiones comerciales, incentiva la colaboración como nivel máximo del liderazgo, incluso permite que los directivos se adelanten a situaciones a través de ejercicios de simulación de escenarios futuros a través del *Learning By Doing* la técnica más efectiva de entrenamiento comercial a través de *role play, assessment*, buenas prácticas y más de 30 herramientas especialmente diseñadas para estos tiempos convulsos.

A NIVEL ESPECÍFICO EN CADA ESCENARIO VUCA

Es posible afirmar que en cada escenario del entorno v.u.c.a de la venta el Coaching de Ventas aporta soluciones muy precisas como:

Si su fuerza de ventas ejerce en entornos de **Alta Volatilidad**, una buena práctica es aplicar el **Modelo Triple A**, una poderosa herramienta de coaching de ventas que ayuda a generar estabilidad y seguridad en sus vendedores. La Pila Triple A enseña que la **A de Aceptación** y estar consiente que nada dura. La **A de Adaptación** a esa nueva realidad, no vale la pena desgastarse recursos yendo contra corriente en su mercado. Y la **A de Acción**, o sea ponerse manos a la obra, tomar de decisiones rápidas, rehuir a la parálisis del análisis. Como Coaches Comerciales recomendamos tener plenamente identificado en su equipo a aquellas personas de mente abierta, predisposición al cambio y que han tenido que tomar decisiones bajo presión. Es el escenario que más inversión exige.



En los **Entornos de Incertidumbre**, ya sea porque nuevas tecnologías han desplazado lo que en su momento fue su propuesta de valor o porque otros proveedores han copado su espacio vital del negocio entre centenares de causas, se recomienda hacerse con la máxima información posible e iniciar transformaciones internas a partir de esos datos. Llenarse de una buena dosis de flexibilidad y armarse de buenos planes estratégicos comerciales a largo plazo (6 meses) y a mediano plazo (3 meses). Un buen plan comercial estratégico y herramientas de coaching comercial como el F.O.C Formulación de Objetivos Comerciales, permitirán: a) Entender y Aceptar mejor el reto comercial; B) Responder con decisiones acordes al reto; C) Anticiparse a las nuevas realidades o simular escenarios futuros y poner a prueba al equipo en esos simuladores; D) Provocar a sus líderes comerciales a que contribuyan a diseñar propuestas innovadoras sacándolos de sus zonas de confort;



Cuando lo que prevalece son los **Escenarios Complejos** por la cantidad de variables que afectan el crecimiento y consolidación de su negocio prevalecerá **fortalecer la Colaboración** en el equipo y la organización como estrategia central. Activar a los líderes de su fuerza comercial en torno a una sola forma de actuar y asumir esa complejidad. Ante muchas variables que no controlamos y cuando entre ellas hay mucha conexión lo más acertado es definir un

protocolo de actuación único pero adaptado a cada caso, por ejemplo a zona geográfica, a cada tipo de

cliente o cultura a la que queremos llegar, desde la Coaching Comercial CIE Barcelona conocemos casos de empresas que tienen problemas para crear líderes, por muy buenas que sean las condiciones, muchos vendedores se reusan a llevar equipos haciendo más complejo aún el entorno, una muy buena práctica es enfocarse en crear nuevas generaciones de líderes dentro de la organización y fortalecer el trabajo en equipo.

Los **Entornos de Ambigüedad** suelen traer dudas y en algunos casos parálisis y miedo a seguir adelante. El coaching comercial recomienda como buenas prácticas comprobar la eficacia de que lo que hacemos, vender muy bien la Finalidad o el PBC El Problema Bien Cabrón que solucionamos, definir muy bien porque **somos relevantes para el mercado** en el que nos movemos, pero sobre todo saber comunicarlo a nuestros clientes externos e internos – empleados, inversionistas, proveedores. Tener presente que aunque el Cliente debe estar en el centro de la ecuación, debemos cerciorarnos que está enterado de todo lo que hacemos y el nivel de excelencia que imprimimos a lo que hacemos. La Matriz CIREXCO, la Mochila Comercial y la Propuesta de Valor son solo algunas de las herramientas que nos ayudan a afrontar los entornos de ambigüedad.

En definitiva la Venta V.U.C.A es aquello que enfrenta la fuerza comercial de las empresas desde antes acabar el siglo 20, la gestión de este cambio de paradigmas, facilitar la adaptación temprana a los nuevos tiempos y seguir expandiendo el talento de ventas a nuestro cargo es el gran reto que quienes estamos en el entrenamiento comercial de personas, de equipos combinados y de las organizaciones. Seguir mirando hacia otro lado es darle la espalda a la realidad.

*Juan Ángel Narváez | Master Coach Comercial



Coaching Comercial CIE Barcelona

Cámara Internacional de Empresarios de Barcelona

Gran Vía de les Corts Catalanes, 617 Planta Principal - 08007 Barcelona - España

www.coachingcomercial.org

@coachingcialcie