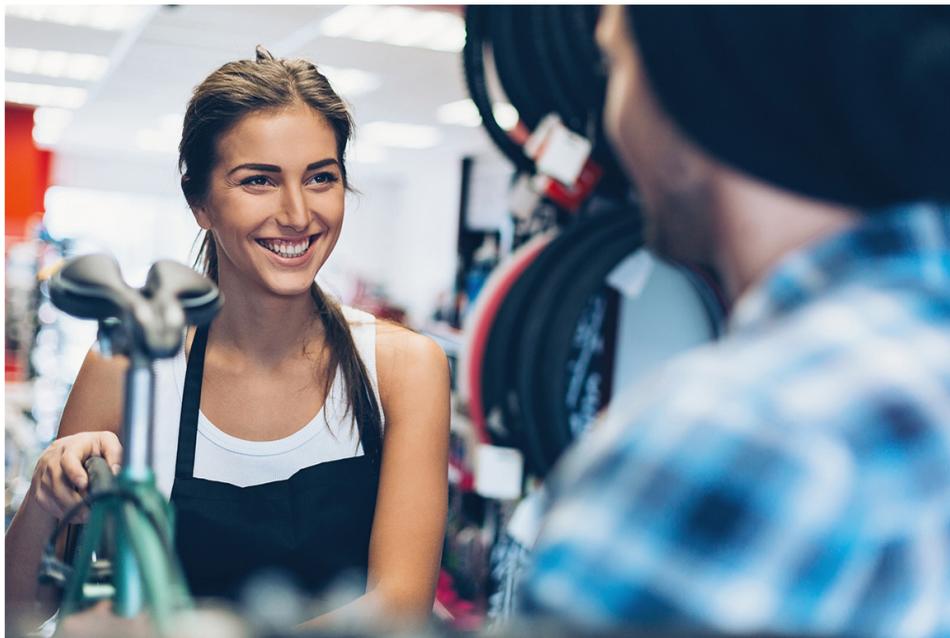




Por | **SERGIO EMILIANO RODEA GARCÍA**

La Investigación de Mercados puede FORTALECER A LA FUERZA DE VENTAS

¿Cuál es la conexión que existe entre la Investigación de Mercados y el área comercial de una empresa?, en realidad las conexiones son múltiples pero existe una conexión clave que tiene que ver con el uso de los datos para mejorar las prácticas comerciales y ser más eficientes en la prospección. La venta es una negociación, desde esa perspectiva, la información al momento de negociar se convierte en una herramienta poderosa para ambas partes, y cuando el vendedor maneja datos clave generados desde una Investigación de Mercados adecuada y profunda, estará en condiciones de comprender mejor los diferentes perfiles de compradores, sus motivaciones y los competidores que analizan para su toma de



ISTOCK



LOS ARQUETIPOS de consumidores sólo son un ejemplo de la variedad de personalidades con las que se enfrentará la fuerza de ventas en su día a día...



ISTOCK

decisiones, tendrá una ventaja que permitirá hacer más eficiente su relación comercial con su cartera y sus resultados en ventas. El esfuerzo básico que debe realizar un área comercial se puede sintetizar en tres tareas: **a)** atraer clientes nuevos; **b)** mantener a los clientes actuales y **c)** crecer con los clientes que tienen potencial de desarrollo. Cada una de las tareas demanda una estrategia diferente, tanto en el diseño como en su ejecución, y aquí la información vuelve a tomar relevancia, ya que un comprador de primera vez normalmente se fija en atributos que, los que ya son clientes, no se detendrán a evaluar. La idea es entender qué mueve a un arquetipo y qué mueve a otro, con el fin de poder enfrentar los desafíos de un buen resultado comercial, considerando las diferentes maneras en que interpretan su ambiente, su persona y la marca por la que decidirán su compra. Los siguientes son algunos arquetipos de compradores que, en diferentes estudios de productos de consumo y especialidad, hemos identificado en LAMARCALAB®:

Brand hunter, una persona que basa su motivación de compra en el significado que la marca le otorga a su imaginario, muchos de ellos perciben que el producto, al estar respaldado por la marca,

tiene un nivel de seguridad mayor en caso de tener que hacer uso de alguna garantía o servicio de apoyo. Este comprador también tiene un motivador de estatus mucho más marcado que el resto de los arquetipos aquí señalados. Un aspecto clave en la argumentación de ventas con este tipo de cliente, es reforzar en las narrativas los valores y filosofía de la marca por encima de la calidad del producto.

Uninvolved, una persona que basa su motivación al ejercer la negociación, en resolver un problema de manera inmediata e incluso utilitaria. Para ellos su motivador más claro es la rapidez o el ahorro de tiempo, por esta razón no aprecian ni valores de las marcas o ventajas del producto, incluso llegan a necesitar a un acompañante que consideren con más experiencia que ellos para que les ayude a tomar la decisión de compra, se han detectado casos en que, aunque ellos pagan, ellos no toman la decisión de cuál opción de compra elegirán, alguien más toma esa decisión por ellos. Aquí es clave entonces que el vendedor pueda comprender que una opción rentable es que el experto acompañante sea él en el proceso de toma de decisiones de compra y no alguien más.



LA VENTA
es una negociación,
desde esa
perspectiva, la
información al
momento de negociar
se convierte en
una herramienta
poderosa...

Expert driven, es una persona que cree que es experta. Tienen una percepción de sí mismos de ser grandes conocedores de todos los temas en general. Pero del producto o servicio en particular con mayor fuerza, lo que provoca que quien argumente los beneficios al momento de la negociación sea él y no el vendedor. En estos casos el vendedor puede fungir como reforzador de las propias percepciones del cliente, y es recomendable la opinión de otros expertos o acompañantes técnicos del ejecutivo, por ejemplo el encargado del taller mecánico en una agencia de automóviles.

Dreamer, una persona que cuando procesa la compra tiene como referente principal su sujeto ideal o imaginario. Compra porque considera que ese producto o servicio lo acerca a la imagen que quiere ver de sí mismo, por lo que imagina un estilo de vida y cada compra lo acerca a ese personaje ideal que tiene en su imaginario. En este caso el vendedor tiene un papel fundamental en entender sus sueños y su visión de futuro, desde ahí argumenta y diagnostica con el fin de establecer una relación comercial de mayor eficiencia.

Comprador racional, una persona que procesa la compra con indicadores numéricos, apegado a la objetividad, necesita que le demuestren rendimientos, precios, descuentos e incluso retorno de inversión en el largo plazo, atiende más a sus necesidades racionales que a sus sueños o deseos. En este caso el vendedor requiere de un gran conocimiento técnico del producto, del dominio de razones financieras, de cálculos y formatos amigables que demuestren el nivel de conveniencia de adquirir ese producto o servicio.



ISTOCK

Estos arquetipos de consumidores sólo son un ejemplo de la variedad de personalidades con las que se enfrentará la fuerza de ventas en su día a día, y variarán de industria a industria marcados, incluso, por el ciclo de vida por el que atraviesa la marca. La importancia de este conocimiento recae en el grado de adaptación que el vendedor deberá mostrar al momento de diagnosticar a uno u otro arquetipo de cliente. Esta adaptación será más eficiente si la organización cuenta con un plan de clínica de ventas o ensayo profesional, donde se revisen los casos que han vivido cada uno de los integrantes del área comercial para provocar conocimiento sistematizado en base a la experiencia y de forma colaborativa. A partir de la información es posible que el gerente de ventas tenga la habilidad de asignar a sus vendedores con los arquetipos con los cuales exista una compatibilidad. También es clave que la organización cuente con un protocolo de ventas que sirva como guía para la experiencia de compra de sus



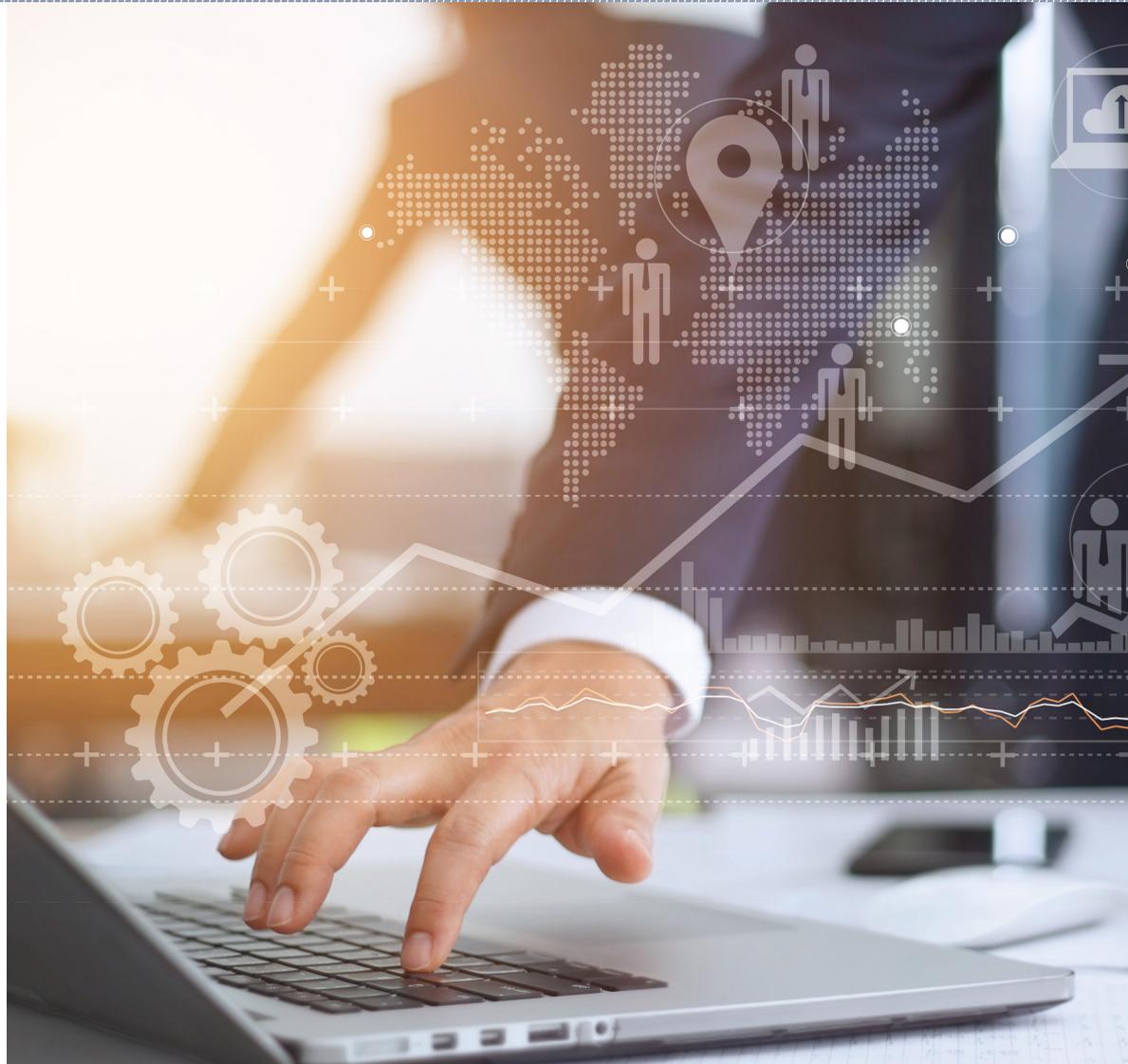
clientes, este protocolo es una guía básica que en cada etapa aborda los motivadores clave del arquetipo que estén atendiendo, entonces un protocolo ensayado con un enfoque en arquetipos servirá como un método de conexión racional y emocional con el prospecto que se presente en la organización con intención de compra, nada más eficaz que un ensayo enfocado en estos menesteres comerciales. En los ejercicios que hemos realizado en LAMARCA-LAB® interviniendo en diferentes empresas, se han observado resultados interesantes, por ejemplo, en base al protocolo comercial que se estableció en una empresa que atiende clientes industriales (B2B) en menos de tres meses el ticket promedio de compra aumentó cerca de un 20%, sin necesidad de hacer una campaña publicitaria que atrajera clientes nuevos o segmentos que no habían sido atendidos, ni

tampoco se mejoró el estatus vigente de bonos y comisiones. Además del aumento del ticket promedio, se pudo identificar un aumento en la reputación de la marca por parte de sus clientes como consecuencia del servicio que estaban experimentando, en una medición de satisfacción posterior al entrenamiento de la fuerza de ventas. Estos ejercicios enfocados permiten incluso afinar los mensajes de comunicación de las piezas de apoyo a la venta, logrando una mayor claridad en la oferta comercial y beneficios que los diferentes arquetipos de clientes esperan recibir de la marca. Si recordamos que un concepto clave de *branding* tiene que ver con que las marcas se tratan de las personas que representan a la compañía y su manera de tocar voluntades y conectar con sus audiencias, entonces podremos apreciar cómo la estrategia comercial deberá de

**SERGIO
EMILIANO
RODEA GARCÍA**

Es socio fundador y director general de LAMARCALAB® graduado de la licenciatura en mercadotecnia y la maestría en negocios internacionales por el ITESO. Es profesor de posgrado en diferentes universidades del país y es investigador con más de veinte años en el campo del marketing.

Fue director comercial de diferentes compañías y cliente de agencias, lo que le aporta una sensibilidad especial a su visión sobre la estrategia en la vida comercial de las organizaciones. Goza de la música, ilustración, fotografía, cacería de insights, el skateboarding y los animales.



estar basada en hallazgos comprobados que le den rumbo y enfoque a la dirección comercial.

Así como existen arquetipos que nos permiten comprender mejor las personalidades de los clientes, también existen arquetipos que nos permiten comprender mejor las personalidades de los ejecutivos de ventas de la organización. En algunos ejercicios que hemos tenido la oportunidad de intervenir en LAMARCALAB®, hemos descubierto, entre otros, los siguientes arquetipos de vendedores:

El maestro, es una persona que basa su ejercicio comercial en función de su experiencia y conocimiento, basan sus argumentos en ejemplos personales, en ejemplos de otras personas y en algunos

casos caen en la tentación de tratar de enseñar al prospecto que saben más que ellos en todos los campos, lo que puede crear un conflicto si este arquetipo atiende a un cliente “racional” y en lugar de adaptarse como ejecutivo, busca de forma orgánica la confrontación. La probabilidad de cerrar un negocio en esas condiciones es apenas remota.

Asesor financiero, realiza la labor de venta a través de juegos numéricos, usan su calculadora para demostrar los beneficios, su imaginario ideal es el de convertirse en un asesor financiero más que un vendedor y usa frecuentemente términos y conceptos bancarios o de servicios financieros, es ordenado y siempre tiene a la mano una impresión que demuestra lo convenientes que serán los pagos mensuales



ISTOCK

del producto que está a punto de vender. El riesgo de tener un vendedor con estas características es que si tiene un prospecto “dreamer”, es muy probable que no exista una comunión entre sus intereses y se pierda la efectividad de esa relación comercial.

Apapachador o paternalista, es una persona que ve a todos sus clientes como sus hijos o sus sobrinos, usa términos y adjetivos que se parecen más a los que se usan dentro de una familia que los de una empresa, este arquetipo tiene muchas ventajas, una de ellas es que normalmente son muy cuidadosos y disciplinados con el seguimiento de sus cuentas, y otro es que toca las voluntades de sus clientes cuando son compatibles. Sin embargo, es común que se les dificulte el manejo de números y términos finan-

cieros y se concentran más en la forma en que se “siente” su cliente cada vez que lo contacta, su lenguaje tiene una alta carga emocional que puede ser amenazante o poco atractiva para algunos de los diferentes arquetipos de clientes.

Despachador, una persona que en su ejercicio comercial no necesariamente investiga a su contraparte, no diagnostica las necesidades del otro, sólo toma el pedido y lo “surte” sin una labor de conversación que permita tener un mayor conocimiento de las inquietudes del prospecto. Es práctico y se le complica pensar en ofrecer productos complementarios que podrían ayudarlo a incrementar su ticket promedio, no usa muchos apoyos publicitarios y normalmente su seguimiento requiere de una presión mayor a la promedio por parte de su jefe.

Hostigador, es una persona que cuando realiza labor de ventas excede la labor del seguimiento en la percepción del cliente y eso puede afectar de manera negativa la relación comercial. Nuestros estudios de mercado nos indican que en la categoría de productos premium o de lujo este arquetipo es el menos eficiente, ya que el cliente de este segmento prefiere que nadie “invada” su “espacio personal” para poder tomar sus decisiones.

Cuando definimos una estrategia de marketing con el propósito de generar demanda que en su momento recibirá la fuerza de ventas, nos hemos encontrado con grandes campañas creativas que generan interés y provocan una cantidad aceptable de prospectos, pero que cuando esa comunicación provoca un contacto con la fuerza de ventas muchas veces el entusiasmo se neutraliza por la falta de conocimiento de los ejecutivos sobre las personalidades de los clientes que pueden llegar a atender. Cuando la cultura de la información es promovida en el área comercial y se deja de planear y ejecutar en base a supuestos, privilegiando la información, los resultados se notan a partir del primer ensayo colaborativo, el cual, además de fortalecer la táctica comercial, provoca una comunidad fortalecida de ejecutivos que construyen el conocimiento para el bienestar de la organización. ■■