Inquietudes ante el nuevo panorama comercial

Grupos de trabajo IESE-CEO:
Conversaciones sobre el nuevo panorama comercial

IESE
Business School
University of Navarra

Presentación

El mundo occidental está viviendo un cambio de ciclo que parece más profundo de lo que muchos aventurábamos hace tan solo tres años. A las tendencias ya observadas de la revolución digital y la creciente adopción tecnológica por parte de las empresas se unió la pandemia de la COVID-19, el evento más disruptor que haya vivido cualquier directivo en su trayectoria profesional. Recientemente, además, estamos observando grandes amenazas geopolíticas que sugieren un futuro muy diferente del que habíamos imaginado. Todos estos elementos están teniendo un gran impacto en la inflación, en el funcionamiento de las cadenas de suministro globales y, cómo no, en el comportamiento de los clientes.

En este entorno tan incierto, en el que muchos cambios son exógenos y, por tanto, imposibles de controlar por los CEO de las empresas españolas, se hace más necesario que nunca afinar las propuestas de valor y la manera de llegar al mercado y al cliente.

Con el fin de discutir cuáles son las inquietudes más apremiantes a la hora de competir con éxito en este nuevo entorno, el Departamento de Dirección Comercial del IESE ha decidido organizar una serie de conversaciones con CEO y consejeros de empresas españolas.

El formato elegido es el de aportar una serie de lecturas y preguntas para después discutirlas, durante una hora y en un grupo reducido, tras lo que sigue un almuerzo. Este grupo de trabajo se modera por parte de profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando.

En este documento presentamos las principales conclusiones del primer grupo de discusión, que trató temas generales.

Grupo

Participantes invitados:

- Javier Abadía, director general, Gestora de Hoteles, Viajes El Corte Inglés
- Juan Béjar, presidente, Aplicalia
- Jesús Bonilla, director general, Sanitas Dental
- Sandra Daza, directora general, Gesvalt
- Javier Godoy, *owner*, Gocotex
- Ana Góngora, CEO, Mediapost

Moderadores del IESE:

- Luis Ferrándiz, profesor
- Juan Manuel de Toro, profesor
- Julián Villanueva, profesor
- Paco Iniesta, profesor

Inquietud 1

Los cambios en la gestión de la red de ventas

En los últimos lustros, la venta de bienes y servicios ha ido digitalizándose. Sin embargo, desde la irrupción de la pandemia, los cambios se han acelerado y prácticamente todas las empresas se han visto forzadas a adaptar su modelo comercial. Ante estas rápidas transformaciones, los líderes comerciales a menudo se sienten confundidos sobre qué deben cambiar y cómo hacerlo.

Queda claro que el vendedor ha de ser híbrido, con un dominio del mundo físico y el digital, que se entremezclan. Sin embargo, muchos vendedores se van a quedar en el camino por no saber o no querer adaptarse a la nueva manera de vender. De hecho, algunos líderes empresariales han visto cómo la edad media de sus comerciales de éxito ha cambiado. Hay una nueva generación de comerciales que saben manejarse en un entorno omnicanal y los directores comerciales tienen la responsabilidad de capacitarlos para la nueva realidad.

Parte de este cambio viene propiciado por la digitalización del *customer journey*, también en entornos B2B. Algunos clientes prefieren relaciones digitales sin contacto personal o a través de una pantalla, y esto plantea un reto enorme para los comerciales que han basado el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes en el contacto presencial.

Asimismo, las compañías se plantean qué tecnologías de venta (*sales tech*) son necesarias y cómo asegurar su correcta implementación. Al respecto, muchas empresas han sido incapaces de sacar un mínimo partido a un CRM, debido a la resistencia interna o a defectos en su diseño e implementación.

Pero no se trata solo de tecnología, sino también de saber adaptarse a un nuevo interlocutor que demanda otro tipo de relación. Es preciso adaptar los mensajes a un cliente cada vez más informado.

"Del roce nace el cariño, pero ahora hay menos roce. ¿Cómo mantener el 'roce' en la relación con el cliente?"

"¿Cuál debe ser la capacitación del vendedor y la formación en este nuevo entorno? ¿Cómo acometer la reconversión del comercial tradicional?"

"¿Qué herramientas tecnológicas debemos implementar?"

"Nos ha cambiado el perfil del vendedor de éxito. Ahora todos tienen menos de 40 años"

Inquietud 2

La nueva gestión de precios

La pandemia y la guerra en Ucrania han hecho aparecer un fantasma que parecía superado: la inflación. Esta tiene un efecto devastador en los consumidores, porque crea pobreza. Pero también lo tiene en muchas empresas, especialmente en aquellas que no son capaces de trasladar el incremento de sus costes a sus clientes y ello está llevando a una descapitalización de algunas de ellas y a tensiones de liquidez. Además, los retrasos en el aprovisionamiento de algunos componentes –problema acuciante en algunas industrias– lleva al aumento de productos semiterminados y a retrasos en la venta y el cobro o, simplemente, a la incapacidad de servir al cliente.

Los CEO deben aprender a gestionar una inflación que aun no sabemos si será o no coyuntural y a implementar políticas de compras y estrategias de precios que minimicen el impacto negativo en su rentabilidad.

"¿Cómo fijar precios en un entorno inflacionario?"

"¿Debo sobrepasar el *stock* si ni siquiera tengo capacidad de almacenaje? ¿Y si los precios bajan?"

"¿Cómo adaptar mi cadena de suministro para defenderme de un entorno inflacionario?"

Inquietud 3

¿Cómo invertir en nuevas tecnologías y sacar provecho de los datos?

Hoy en día, las compañías invierten una cantidad importante de dinero en tecnologías que, supuestamente, han de ayudar a generar negocio. En la parte *front* de un modelo de negocio, podemos hablar de herramientas de *salestech* y de *martech*, aunque esta distinción puede ser confusa en ocasiones. La realidad es que existen miles de *vendors*, cientos de integradores y decenas de categorías/soluciones que aportan dichas tecnologías, siendo el CRM la más conocida.

Pero estas herramientas han de funcionar en una arquitectura de TI que va más allá del sistema de planificación de recursos empresariales o ERP y que debe permitir contar con un repositorio de datos de clientes donde esté toda la información necesaria: el llamado CDP o *customer data platform*.

Un primer problema que apuntan los CEO al respecto es el elevado coste de esta infraestructura y la dificultad de estos proyectos, que no siempre producen el retorno deseado. ¿Qué criterios ha de seguir la compañía al adquirir nueva tecnología? ¿Cómo integrar datos de los clientes? En este sentido, algunos se preguntan si no será mejor ser los segundos en todo, para aprender de los errores y aciertos ajenos.

La información, aunque se tenga, no siempre es útil porque, tal como apuntan algunos CEO, solo tenemos información de las acciones que hemos llevado a cabo o de las cosas que hemos preguntado. Sin embargo, los datos y las herramientas pueden ayudar potencialmente a mejorar la eficacia de los programas comerciales y a medir el valor de vida del cliente o *customer lifetime value*. Además, la información también puede ayudar potencialmente a "customizar" las ofertas al cliente y a retenerlo de forma proactiva, a incrementar el margen e, incluso, a perfilarlo para captar los clientes que más interesen realmente.

A su vez, los CEO apuntan la importancia de integrar los sistemas de la empresa con los del cliente, para poder servirles mejor.

"A veces compensa ser el segundo en la implementación de tecnología"

"¿Qué criterios ha de seguir esa inversión en nuevas tecnologías?"

"Es importante estimar el valor del cliente"

"La información del cliente muchas veces es pobre porque no hemos preguntado ciertas cosas... Tengo información de lo que he ofertado"

"La digitalización es un tema de cultura"

"Incluso teniendo datos, incorporarlos a la toma de decisiones es muy difícil... tiene que ver con la edad"

Inquietud 4

La gestión empresarial cuando existe una alta incertidumbre en el entorno

Tomamos decisiones ante eventos totalmente nuevos respecto de los que no contamos con un histórico. El entorno macro ya era cambiante en el 2019, viviendo nuevos paradigmas económicos, políticos, demográficos, de valores, estilos de vida, legales, medioambientales y tecnológicos, pero, a partir del 2020, el entorno se ha complicado enormemente, añadiendo volatilidad e incertidumbre. ¿Cómo gestionar en este nuevo entorno?

Nuestro grupo de CEO opina que las empresas han de ser capaces de estar más cerca del cliente que nunca, entendiendo sus nuevos hábitos y necesidades. En este sentido, no solo hace falta tener acceso a los datos transaccionales, sino también a la investigación más tradicional.

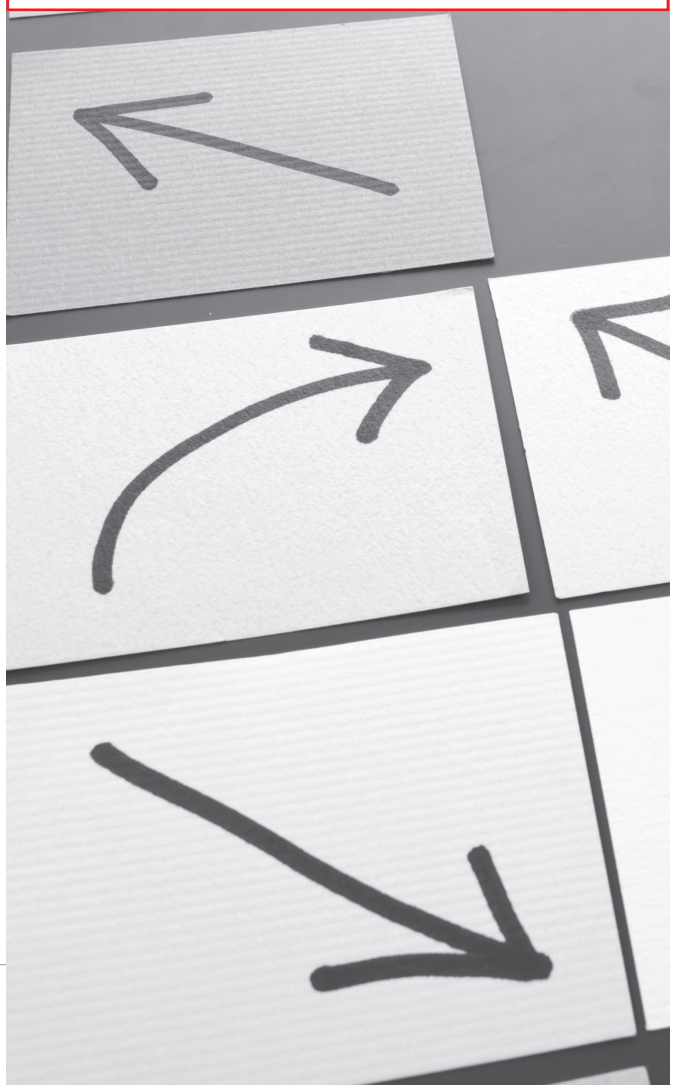
La información podrá ayudar a las empresas a tener una oferta lo más personalizada posible, de manera que seamos capaces de satisfacer a distintos segmentos o de añadir agilidad en adecuar nuestra oferta al nuevo entorno.

Mientras algunos enfatizan la necesidad imperiosa de estar enfocado en el corto plazo y ser muy rápidos, que es lo que prima en un entorno de cambio, otros opinan que una mirada al largo plazo puede ser muy beneficiosa; todos estos cambios pueden ser una oportunidad para identificar nuevos modelos de negocio. De hecho, se observa cómo los líderes incumbentes de muchos mercados están siendo cada vez más amenazados por nuevos jugadores que reinventan la manera de crear y capturar valor.

Muchas de estas amenazas surgen fruto de los cambios regulatorios, que "comoditizan" la oferta de sectores hasta ahora relativamente estables. Es precisamente en estos sectores donde se hace especialmente necesario reinventar las propuestas de valor.

"Debemos analizar tendencias para detectar cambios en los modelos de negocio e identificar oportunidades"

"Hoy tenemos que tomar decisiones sin basarnos en ningún histórico"



Inquietud 5

El equilibrio presupuestario entre marketing y ventas

Fijar el presupuesto de gasto en marketing y ventas siempre ha sido un quebradero de cabeza para numerosas organizaciones. Sin embargo, en muchas de ellas el presupuesto dedicado a la fuerza de ventas ha sido siempre más o menos estable, definido con base en un *headcount* necesario para realizar determinadas actividades o, simplemente, fijado por razones históricas.

Sin embargo, algunos sectores han visto cómo la digitalización del *customer journey* y los cambios regulatorios han provocado una reducción sensible de los tamaños de su fuerza de ventas; un ejemplo muy claro es el de la industria farmacéutica y, si bien en muchos otros sectores no se ha producido ese redimensionamiento, es posible que se produzca próximamente. Algunos CEO opinan que, si bien el departamento de ventas ha tenido históricamente mayor presupuesto que el de marketing, este último está ganando terreno. Y es que existen cada vez más tecnologías de *martech* que ayudan a generar clientes potenciales, incluso en sectores B2B, y muchas veces a convertirlos.

Así, el departamento de marketing, que tradicionalmente ha jugado en muchos sectores un rol de mero soporte, hoy se ha vuelto en no pocas empresas el principal impulsor de la omnicanalidad. Marketing ha aprendido a vender.

"Si bien tradicionalmente las ventas han tenido mayor presupuesto, marketing está llevándose más dinero"

Por otro lado, si ya era imperiosa la necesidad de alinear marketing y ventas, hoy es más acuciante que nunca. En realidad, el equipo de ventas es un canal más y marketing ha de verse como la estrategia en su conjunto, en la misma línea en que se define el marketing en el mundo anglosajón. De manera equivocada, muchos en Europa tienden a pensar en marketing como un departamento solamente de soporte, un "pinta y colorea", y esto es un error.

Inquietud 6

Cómo gestionar la cadena de suministro de cara al futuro

Si bien es cierto que la cadena de suministro no suele verse como un problema de comercial, la realidad es que es una de las grandes preocupaciones de los líderes empresariales en cuanto a su impacto en el desarrollo del negocio. La disrupción ocurrida en los últimos dos años ha trastocado la primera línea de muchas empresas. En primer lugar, porque parece muy difícil encajar la oferta con la demanda, con la menor disponibilidad de producto y materias primas, o los retrasos en las entregas. Al respecto, algunos CEO afirman que están ofreciendo a clientes plazos de entrega de un año donde antes eran de pocas semanas. Esto lleva a que algunos opinen que es necesario repensar el sistema de aprovisionamiento y trasladar la producción a zonas más cercanas y más protegidas de posibles eventos inesperados y conflictos geopolíticos. Sin embargo, una decisión así llevaría aparejada también un mayor coste, algo difícil de vender en un contexto de inflación.

Otros opinan que este desajuste es temporal, que pronto olvidaremos lo vivido y será el coste lo que volverá a primar. Además, en algunos sectores lo prioritario es el acceso a determinadas materias primas, que son las que son, y por mucho que se acerque geográficamente la producción, siempre dependeremos del abastecimiento y el precio de estas. En otros sectores (por ejemplo, agro) ciertos productos pueden cambiar de país, aunque no sin pérdida de eficiencias. Es posible, además, que en algunos sectores se vuelva a la producción por anticipado, teniendo cierto colchón para posibles disrupciones futuras.

Esta disrupción hará que muchas empresas exportadoras pierdan competitividad. Por ejemplo, en sectores sensibles como sanidad o defensa, ¿será igual de probable que el Gobierno norteamericano compre productos críticos a una empresa europea? Aunque ello, sin duda, puede ayudar a ser más competitivo en el mercado local, por las mismas razones. De igual modo, surgen oportunidades de producir productos que tradicionalmente tenían menor valor añadido porque el nuevo puede estar en la seguridad y rapidez de suministro (por ejemplo, batas blancas para el sector sanitario).

"¿Es conveniente cambiar a proveedores de cercanía? ¿O, al menos, tener un *mix*? ¿Cómo se gestiona ese *mix*?"

"Las materias primas son las que son y, aunque acerques la fabricación, puedes seguir teniendo problemas de suministro"

"A la globalización se le han visto sus debilidades"

Inquietud 7

El reto de la omnicanalidad

La irrupción de lo digital ha traído consigo nuevos canales de relación con nuestros clientes y potenciales clientes. Tradicionalmente, la relación con ellos se desarrollaba a través de canales físicos, pero con la llegada del digital surge un nuevo canal, el *online*, que además es accesible a través de múltiples dispositivos: ordenador, *smartphone*, *smart TV*, *smartwatch*...Todo ello conlleva retos importantes relacionados con los canales de distribución.

En primer lugar, la necesidad de entender la oportunidad de contar con canales directos con los que relacionarnos con nuestros clientes. Más allá de vender, los activos digitales como webs, *apps* o webs móviles nos permiten interactuar con nuestros clientes para mejorar nuestro bien o servicio.

En segundo lugar, la incorporación de nuevas plataformas digitales que se erigen como importantes canales (indirectos) de venta para nuestros bienes y servicios.

En tercer lugar, la necesidad de conjugar los canales anteriores (directos y plataformas de terceros) con los tradicionales.

Por último, y quizá más importante, cómo incorporar nuevos perfiles, más digitales, con las capacidades necesarias; y, por otro lado, cómo modificar el modelo operativo de la compañía para adecuarlo a la multicanalidad.

En nuestras conversaciones, prácticamente todos los CEO mencionan la necesidad y la dificultad de captar talento para la gestión de estos nuevos canales digitales (directos e indirectos). También se resalta por parte de algunos la necesidad de una racionalización de canales tradicionales a favor de los canales *online*. Con todo, la falta de capacidades digitales y el desconocimiento del impacto en la canibalización del canal tradicional suelen ser los temas que más sobresalen. Sin embargo, la disrupción de las plataformas de terceros y la necesidades tecnológicas necesarias, tanto en infraestructura de sistemas como en datos, son otros de los temas que también destacan.

"¿Cómo capturar talento digital y hacer nuestro proyecto atractivo?"

"La conjunción de lo tradicional y lo digital en el área de comercial, por exigencia del cliente, se hace cada vez más necesaria"

"Desde un punto de vista de ventas a nivel internacional, los canales digitales se han vuelto muy relevantes. Me pregunto si será necesario o no abrir tienda física y, de hacerlo, dónde y cuántas"

"La banca y algunas grandes marcas ya están cerrando tiendas físicas en favor de un contacto más digital"

Inquietud 8

La marca y su comunicación al mercado

La marca sigue siendo en la actualidad uno de los principales activos de la empresa: como fuente de diferenciación frente a la competencia, así como base en la que consolidar una estable y sostenible relación de fidelidad con los clientes.

Los nuevos medios de comunicación digitales han abierto nuevos caminos y formas diversas de comunicar la marca y sus atributos principales al mercado, pero eso no significa que los medios tradicionales hayan dejado de ser necesarios o menos importantes. Tal como refleja el último informe de Interbrand[(*)] sobre las principales marcas españolas, "el freno a toda actividad presencial, como consecuencia de la pandemia, remodeló la relación entre marcas y consumidores en menor o mayor medida. Las pantallas se convirtieron en el canal que sustentaba cualquier interacción, consolidando, entre otras tendencias, el auge del comercio electrónico. Aquellas compañías más ancladas en el *retail* físico maniobraron para ganar presencia en el escenario digital".

Por tanto, según este mismo informe, el gran reto está en que "el futuro llega para las marcas cargado de puntos de inflexión y, por ello, deben reconfigurarse como un tejido conjuntivo que conecta beneficio con propósito, mercado con sociedad, inversores con personas y líderes con individuos, reinventándose como plataformas de colaboración para ayudar a creadores, consumidores y comunidades a cooperar y adherirse a valores y objetivos compartidos".

Sin embargo, "el gran fenómeno que trasciende la coyuntura actual y afecta a la evolución de las marcas en todo el mundo es el relacionado con las "arenas" o ecosistemas. Rita McGrath, profesora de la Columbia Business School, avisó de que la era digital impulsaba la progresiva obsolescencia de la regla según la cual el propósito de una estrategia empresarial era desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo".

"¿Cómo encajar los medios tradicionales con los nuevos?"

"¿Son las marcas con propósito el futuro?"

"¿Qué exigen los medios digitales a las marcas para seguir siendo relevantes? (Por ejemplo, diferentes contenidos, actualizaciones, mensajes, presupuestos, creatividades...)"

(*) Interbrand (2022). *Mejores marcas españolas 2021*.

Inquietud 9

Organización de marketing y ventas, y agilidad

Las inquietudes comentadas en los puntos anteriores impactan de manera clara en la organización de los equipos. Al viejo mantra de que marketing y ventas no están alineados se han unido otros departamentos como, por ejemplo, TI.

Marketing y ventas son los primeros generadores de gasto en tecnología en muchos sectores, y eso requiere de cambios organizativos y de nuevas maneras de trabajar.

Así por ejemplo, se van incorporando nuevos perfiles: de desarrollo de productos tecnológicos, usuarios de herramientas tecnológicas, analistas de datos, etc. Además, los perfiles de toda la vida requieren de una constante actualización, porque la "caja de herramientas" al servicio del negocio ha crecido de manera exponencial... Expertos en SEO, SEM, UX, *analytics*.... o en el mundo de las ventas, la formación en LinkedIn o la venta remota, el uso de CRM, prospección...

Los departamentos de marketing han de hacer estrategia de marca de modo diferente, en un mundo con nuevos valores, donde algunas marcas parecen querer meterse en ellos, con mayor o menor éxito.

Los nuevos canales de comunicación requieren de muchos más *copies*, de mayor creación de contenido... y el nuevo torrente de datos nos permite corregir al instante decisiones tácticas pero nos ofuscan en lo estratégico. De hecho, algunos departamentos de marketing empiezan a trabajar más como la redacción de una revista que como un departamento de marketing al uso.

Las redes comerciales más tradicionales, normalmente en entornos B2B, donde marketing pesa menos, también han de evolucionar. Compiten con los nuevos canales digitales, por lo que han de cambiar sus procesos, tal como se ha comentado en la primera inquietud de este informe.

Y, en todo este entorno de incertidumbre y cambio acelerado, se ha puesto de moda el *agile* como aparente panacea para hacer más con menos. Al respecto, cabe señalar que si bien las metodologías ágiles están funcionando en algunos entornos, en otros confunden y crean roce y desorientación

"¿Cómo deben evolucionar los departamentos de marketing y ventas?"

"¿Es el momento de replantearse el dimensionamiento de los equipos?"

"¿Cómo gestionar las metodologías ágiles cuando estas no acaban de funcionar?"

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo

IESE
Business School
University of Navarra

A Way to Learn. A Mark to Make. A World to Change.