

CÓMO TERMINAR LA GUERRA ENTRE VENTAS Y MARKETING

por Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy

En muchas empresas, la fuerza de ventas y el departamento de marketing pelean como Capuletos y Montescos, con desastrosos resultados. He aquí cómo lograr que depongan las armas.

LOS DISEÑADORES DE PRODUCTOS APRENDIERON HACE AÑOS que ahorrarían tiempo y dinero si consultaban con sus colegas de fabricación en lugar de simplemente lanzarles nuevos diseños por encima de la pared. Las dos funciones se percataron de que no bastaba sólo con coexistir, cuando podían colaborar para crear conjuntamente valor para la empresa y los clientes. Usted pensaría que los equipos de marketing y de ventas, cuyo trabajo también está profundamente interconectado, habrían descubierto algo similar. Sin embargo, por regla general, son funciones separadas en una organización y, cuando trabajan juntas, no siempre se llevan bien. Cuando las ventas son decepcionantes, marketing culpa a la fuerza de ventas por su mala ejecución de un plan de lanzamiento por lo demás brillante. El equipo de ventas, a su vez, alega que Marketing fija precios demasiado altos y

ocupa demasiado dinero del presupuesto, que sería mejor empleado contratando más vendedores o pagando comisiones más altas a los representantes de ventas. En un sentido más amplio, los departamentos de ventas tienden a creer que los ejecutivos de marketing están desconectados de lo que realmente ocurre con los clientes. Marketing cree que la fuerza de ventas es miope, demasiado enfocada en las experiencias de clientes individuales, sin suficiente conciencia del mercado en general y ciega ante el futuro. En síntesis, cada grupo a menudo subestima las contribuciones del otro.

Esta falta de alineación termina por perjudicar el desempeño corporativo. Una y otra vez, durante asignaciones de investigación y consultoría, hemos visto a ambos grupos tropezar (y a la organización sufrir) debido a su falta de sincronización. A la inversa, no hay duda de que cuando Ventas y Marketing trabajan bien juntos, las empresas ven una mejora sustancial en importantes indicadores de desempeño: los ciclos de venta son más cortos, los costos de entrada al mercado disminuyen y el costo de ventas es menor. Eso fue lo que ocurrió cuando IBM integró sus grupos de ventas y marketing para crear una nueva función llamada Channel Enablement. Antes de la integración, nos dijeron los altos ejecutivos de IBM Anil Menon y Dan Pelino, los grupos de Ventas y Marketing operaban de manera independiente entre sí. Los vendedores sólo se preocupaban de satisfacer la demanda por productos, no de crearla. La gente de marketing no vinculaba el dinero gastado en publicidad con las ventas realizadas, por lo que Ventas obviamente no veía el valor de los esfuerzos de marketing. Y debido a que los grupos estaban mal coordinados, los anuncios de nuevos productos por parte de Marketing a menudo se hacían en un momento en que Ventas no estaba preparada para aprovecharlos.

Intrigados por esta desconexión entre Ventas y Marketing, realizamos un estudio para identificar mejores prácticas que pudieran ayudar a mejorar el desempeño conjunto y las contribuciones globales de estas dos funciones. Entrevistamos a duplas de directores de marketing y vicepresidentes de ventas para obtener sus perspectivas. Profundizamos en la relación entre Ventas y Marketing en una empresa de maquinaria pesada, una empresa de materiales, una firma de servicios financieros, una empresa de sistemas médicos, una empresa de energía, una compañía de seguros, dos firmas de alta tecnología y una aerolínea. Entre otras cosas descubrimos que:

- La función de marketing adopta distintas formas en diferentes empresas y etapas del ciclo de vida del producto, lo que puede afectar profundamente la relación entre Ventas y Marketing.

- Las tensiones entre Ventas y Marketing caen en dos categorías principales: económicas y culturales.
- No es difícil evaluar la calidad de la relación de trabajo entre Ventas y Marketing (este artículo incluye una herramienta de diagnóstico para hacerlo).
- Las empresas pueden adoptar pasos prácticos para llevar a las dos funciones hacia una relación más productiva, una vez que han determinado el punto de partida de ambos grupos.

Los diferentes roles de Marketing

Antes de analizar detalladamente la relación entre los dos grupos, debemos reconocer que la naturaleza de la función de marketing varía considerablemente entre una empresa y otra.

En su mayoría, las empresas pequeñas (y la mayoría de las empresas *son* pequeñas) no establecen un grupo formal de marketing en absoluto. Sus ideas de marketing provienen de sus ejecutivos, de la fuerza de ventas o de una agencia publicitaria. Estas empresas equiparan el marketing con vender; no lo conciben como una forma más amplia de posicionarse.

Con el tiempo, las empresas pequeñas exitosas incorporan a un encargado (o encargados) de marketing para ayudar a liberar a la fuerza de ventas de algunas tareas. Estos nuevos miembros del staff hacen investigación para evaluar el tamaño del mercado, escoger los mejores mercados y canales y determinar las motivaciones e influencias de los compradores potenciales. Trabajan con agencias externas en la publicidad y la promoción. Desarrollan materiales colaterales para ayudar a la fuerza de ventas a atraer clientes y cerrar ventas. Finalmente, recurren a correo directo, telemarketing y eventos empresariales para buscar y evaluar contactos para la fuerza de ventas. En esta etapa tanto Ventas como Marketing ven al grupo de marketing como un accesorio de la fuerza de ventas, y la relación entre ambas funciones normalmente es positiva.

Conforme las empresas crecen y se vuelven más exitosas, los ejecutivos reconocen que el marketing implica más que establecer las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. Determinan que el marketing eficaz requiere de personas con conocimientos de segmentación, targeting y posicionamiento. Una vez que las empresas contratan a ejecutivos de marketing con esas habilidades, el área de Marketing se vuelve un actor independiente. También empieza a competir con Ventas por financiamiento. Aunque la misión de ventas no ha cambiado, la de marketing sí. Surgen desacuerdos. Cada función asume tareas que a su juicio la otra debería

Philip Kotler es S.C. Johnson & Son Distinguished Professor de Marketing Internacional en Kellogg School of Management de Northwestern University, en Evanston, Illinois. Este es su undécimo artículo para HBR. Neil Rackham es profesor visitante en University of Portsmouth en Inglaterra, es autor de Spin Selling (McGraw-Hill, 1988) y coautor de Rethinking the Sales Force (McGraw-Hill, 1999). Suj Krishnaswamy (sujk@stinsights.com) es fundador y director de Stinsights, una firma de estrategia empresarial e investigación de mercado especializada en la interfaz entre ventas y marketing, con sede en Chicago.

hacer pero no hace. Con demasiada frecuencia, las organizaciones descubren que tienen una función de marketing dentro de Ventas, y una función de ventas dentro de Marketing. En esta etapa, los vendedores desean que los ejecutivos de marketing se preocupen por las oportunidades futuras (la estrategia de largo plazo) y les dejen a ellos las oportunidades actuales (ventas individuales y grupales).

Una vez que el grupo de marketing asume tareas de más alto nivel como segmentación, empieza a colaborar más estrechamente con otros departamentos, en particular con Planificación Estratégica, Desarrollo de Productos, Finanzas y Fabricación. La empresa comienza a pensar en términos de desarrollar marcas en lugar de productos, y los gerentes de marca se vuelven actores poderosos en la organización. El grupo de marketing ya no es un humilde accesorio del departamento de ventas. Fija sus miras mucho más alto: los ejecutivos de marketing creen que es esencial transformar a la organización en una empresa "impulsada por el marketing". Al introducir esta retórica, otras partes de la empresa—incluyendo al grupo de ventas—comienzan a cuestionar si los ejecutivos de marketing poseen las aptitudes, experiencia y entendimiento para liderar a la organización.

Aunque Marketing aumenta su influencia al interior de unidades de negocios separadas, rara vez se vuelve una fuerza importante a nivel corporativo. Hay excepciones: Citigroup, Coca-Cola, General Electric, IBM y Microsoft tienen un jefe corporativo de marketing. Además, Marketing se encuentra en mejor posición para impulsar la estrategia corporativa en grandes empresas de bienes envasados tales como General Mills, Kraft y Procter & Gamble. Incluso entonces, sin embargo, durante ciclos económicos recesivos se cuestiona más duramente a Marketing—y es más probable que se reduzca su fuerza de trabajo—que a Ventas.

¿Por qué no pueden llevarse bien?

Existen dos fuentes de fricción entre Ventas y Marketing. Una es económica, la otra es cultural. La fricción económica se genera por la necesidad de dividir el presupuesto total asignado por la alta dirección para apoyar a Ventas y Marketing. De hecho, es probable que la fuerza de ventas critique la forma en que Marketing gasta dinero en tres de las cuatro P: precio, promoción y producto. Tome el caso del precio. El grupo de marketing tiene la presión de alcanzar metas de ingresos y quiere que la fuerza de ventas "venda el precio", en contraposición a "vender mediante el precio". Los vendedores suelen favorecer precios más bajos, porque así pueden vender el producto más fácilmente y porque los precios bajos les abren mayor espacio de negociación. Además, existen tensiones organizacionales en torno a las decisiones de precios. Aunque Marketing es responsable de fijar los precios sugeridos de lista y de establecer precios promocionales, Ventas tiene la última palabra sobre los precios transaccionales. Cuando se requiere fijar un precio bajo especial, a menudo Marketing no tiene participación. El



vicepresidente de ventas recurre directamente al director de finanzas. Esto no complace al grupo de marketing.

Otra fuente de fricción son los costos de promoción. El grupo de marketing necesita gastar dinero para que el cliente desarrolle conciencia, interés, preferencia y deseo por un producto. Pero la fuerza de ventas a menudo considera las grandes sumas gastadas en promoción—particularmente en publicidad televisiva—como un desperdicio de dinero. El vicepresidente de ventas tiende a pensar que este dinero sería mejor empleado aumentando el tamaño y la calidad de la fuerza de ventas.

Cuando los ejecutivos de marketing establecen la otra P, el producto que se está lanzando, los vendedores a menudo se quejan de que éste no posee las funciones, el estilo o la calidad que sus clientes desean. Esto se debe a que la visión de mundo de los vendedores está definida por las necesidades de sus clientes individuales. Al equipo de marketing, en cambio, le preocupa lanzar productos cuyas características tengan un atractivo amplio.

El presupuesto de ambos grupos también refleja qué departamento ejerce más poder al interior de la organización, lo cual es un factor considerable. Los CEO tienden a favorecer al grupo de ventas cuando fijan el presupuesto. Un CEO nos dijo: "¿Por qué habría de invertir en más marketing cuando puedo obtener mejores resultados contratando a más vendedores?". Los CEO suelen considerar las ventas como algo más tangible, con mayor impacto en el corto plazo. Las contribu-

ciones del grupo de ventas a la línea de resultados también son más fáciles de juzgar que las del grupo de marketing.

El conflicto cultural entre Ventas y Marketing está aún más arraigado que el conflicto económico. Esto se debe en parte a que las dos funciones atraen a distintos tipos de personas, que emplean su tiempo en formas muy diferentes. Los especialistas de marketing, que hasta hace poco tenían más educación formal que los vendedores, son gente sumamente analítica, orientada a los datos y enfocada en proyectos. Para ellos todo se reduce a crear ventaja competitiva para el futuro. Juzgan fríamente el desempeño de sus proyectos y son implacables con una iniciativa fallida. Sin embargo, este foco en el desempeño no siempre es sinónimo de acción para sus colegas de ventas, porque todo lo hacen detrás de un escritorio más que en el terreno. En contraste, los vendedores pasan su tiempo hablando con clientes actuales y potenciales. Son hábiles constructores de relaciones; no sólo detectan muy bien la disposición de los clientes a comprar, sino que también perciben con exactitud qué características de un producto tendrán éxito y cuáles fracasarán. Les gusta mantenerse en movimiento. Están acostumbrados al rechazo, y no se deprimen ante éste. Viven para cerrar una venta. Difícilmente sorprende que a estos dos grupos de personas les resulte difícil trabajar bien juntos.

Si la organización no alinea cuidadosamente los incentivos, los dos grupos también entran en conflicto por cosas aparentemente simples, por ejemplo, en qué productos concentrarse al vender. Los vendedores pueden impulsar productos con menores márgenes que les permitan alcanzar sus cuotas, mientras que Marketing quiere que vendan productos con mayores márgenes de utilidad y futuros más prometedores. En un sentido más general, el desempeño de los dos grupos es juzgado de manera muy distinta. Los vendedores se ganan la vida cerrando ventas, punto. Es fácil ver quién (y qué) tiene éxito casi inmediatamente. Pero el presupuesto de marketing se dedica a programas, no a personas, y toma mucho más tiempo saber si un programa ha ayudado a crear ventajas competitivas a largo plazo para la organización.

Cuatro tipos de relaciones

Dados los potenciales conflictos económicos y culturales, uno esperaría que se desarrollara cierta tensión entre los dos grupos. Y, de hecho, generalmente existe cierto nivel de disfunción, incluso en los casos en que los encargados de Ventas y Marketing se llevan bien. Los departamentos de ventas y de marketing en las empresas que estudiamos exhiben cuatro tipos de relaciones. Estas relaciones cambian a medida que las funciones de ventas y marketing maduran –los grupos pasan de estar desalineados (y a menudo en conflicto) a estar plenamente integrados (y en general libres de conflicto)– aunque hemos visto sólo unos pocos casos donde las dos funciones están plenamente integradas.

¿Cuán bien trabajan juntos Ventas y Marketing?

Este instrumento tiene por objetivo ayudarle a evaluar cuán bien están alineados e integrados sus grupos de ventas y marketing. Pida a sus directores de Ventas y Marketing (y a sus respectivos equipos) que califiquen cada una de las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 significa “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Sume los resultados y use la tabla de puntuación para determinar el tipo de relación que Ventas y Marketing tienen en su empresa. Cuanto mayor sea el puntaje, más integrada será la relación (varias empresas han descubierto que sus fuerzas de ventas y sus equipos de marketing tienen percepciones sustancialmente diferentes acerca de cuán bien trabajan juntos, lo que ya en sí resulta bastante interesante).

Puntuación

20–39 Indefinida	60–79 Alineada
40–59 Definida	80–100 Integrada

Indefinida. Cuando la relación es indefinida, Ventas y Marketing han crecido independientemente; cada una se preocupa en gran medida de sus propios planes y tareas. Ninguno de los dos grupos sabe mucho acerca de lo que hace el otro, hasta que surge un conflicto. Es probable que las reuniones entre ambos, que son de naturaleza ad hoc, se dediquen a la resolución de conflictos más que a la cooperación proactiva.

Definida. En una relación definida, los dos grupos establecen procesos –y reglas– para prevenir disputas. Hay una actitud de “buenas cercas hacen buenos vecinos”; los ejecutivos de marketing y los vendedores saben qué debería hacer cada quién, y por lo general se concentran en sus propias tareas. Los grupos empiezan a manejar un lenguaje común en áreas potencialmente conflictivas, tales como: “¿Cómo definimos un contacto de ventas?”. Las reuniones se vuelven más reflexivas; surgen preguntas como: “¿Qué expectativas tenemos el uno del otro?”. Los grupos trabajan juntos en eventos importantes como conferencias de clientes y ferias comerciales.

Alineada. Cuando las funciones de ventas y marketing están alineadas, existen límites claros entre ellas, pero son flexibles. Los grupos abordan conjuntamente la planificación y la capacitación. El grupo de ventas entiende y emplea terminología propia del marketing, como “propuesta de valor” e “imagen de marca”. La gente de marketing consulta con los vendedores en cuentas importantes y cumple también un papel en las ventas de tipo transaccional.

Integrada. Cuando Ventas y Marketing están plenamente integradas, los límites se vuelven difusos. Ambos grupos rediseñan la relación para compartir estructuras, sistemas y re-

compensas. Marketing –y en menor grado Ventas– comienza a enfocarse en tareas de tipo estratégico y a más largo plazo (sondear mercados, por ejemplo) y a veces se divide en grupos estratégicos y tácticos. Los ejecutivos de marketing se involucran a fondo en la gestión de cuentas clave. Ambos grupos desarrollan e implementan indicadores compartidos. El diseño del presupuesto se vuelve más flexible y menos conflictivo. Surge una cultura de “triunfar o fracasar juntos”.

Diseñamos una herramienta de evaluación que puede ayudar a las organizaciones a determinar la relación entre sus departamentos de ventas y marketing (vea el recuadro “¿Cuán bien trabajan juntos Ventas y Marketing?”). Originalmente desarrollamos este instrumento para entender lo que estábamos viendo en nuestra investigación, pero los ejecutivos que estábamos estudiando rápidamente lo adoptaron para su propio uso. Sin una herramienta objetiva de este tipo, es difícil que los ejecutivos evalúen sus culturas y ambientes de trabajo.

Avanzar hacia la integración

Una vez que la organización entiende la naturaleza de la relación entre sus grupos de marketing y de ventas, los altos ejecutivos podrían desear una mayor alineación entre ambos. (Sin embargo, esto no siempre es necesario. El recuadro “¿Necesitamos estar más alineados?” puede ayudar a las organizaciones a decidir si procede hacer un cambio).

Pasar de una relación indefinida a una definida.

Cuando la unidad de negocios o la empresa son pequeñas, los equipos de Ventas y Marketing podrían disfrutar de buenas relaciones informales que no hace falta perturbar. Esto es especialmente cierto cuando el rol de Marketing consiste básicamente en apoyar a la fuerza de ventas. Sin embargo, los altos ejecutivos deberían intervenir si surgen conflictos con regularidad. Tal como señalamos antes, esto generalmente ocurre porque los grupos compiten por recursos escasos y porque sus respectivos roles no están claramente definidos. En esta etapa, los ejecutivos deben establecer reglas claras de interacción, incluyendo puntos de traspaso para tareas importantes como hacer seguimiento de contactos de ventas.

Pasar de una relación definida a una alineada. El estado definido puede ser cómodo para ambas partes. Un vicepresidente de ventas nos dijo: “Quizás no sea perfecto, pero es mucho mejor que antes”. Sin embargo, permanecer en este nivel no servirá de mucho si su sector está cambiando en forma significativa. Por ejemplo, si el mercado se está comoditizando, una fuerza de ventas tradicional puede volverse costosa. O si el mercado está avanzando hacia la entrega de soluciones a medida, la fuerza de ventas tendrá que mejorar sus habilidades. Los encargados de Ventas y Marketing tal vez quieran establecer una relación más alineada y agregar conjuntamente nuevas habilidades. Para pasar de una relación definida a una alineada:

Fomente una comunicación disciplinada. Cuando se trata de mejorar las relaciones entre dos funciones cualesquiera, el primer paso inevitablemente implica mejorar la comunicación. Pero no es tan simple como sólo *aumentar* la comunicación entre dos grupos. Más comunicación es caro, consume tiempo y prolonga la toma de decisiones. Nosotros proponemos en cambio una comunicación más *disciplinada*. Realice reuniones regulares entre Ventas y Marketing (al menos cada trimestre, quizás cada uno o dos meses). Asegúrese de incluir en la agenda las principales oportunidades, así como cualquier problema. Enfoque la discusión en acciones que permitan resolver problemas, e incluso crear oportunidades, antes de la próxima reunión. Los vendedores y los ejecutivos de marketing deben saber *y con quién* comunicarse. Las empresas deberían desarrollar procesos y pautas sistemáticas tales como: “Se debe involucrar al gerente de marca siempre que la oportunidad de ventas supere US\$ 2 millones”, “No se imprimirá ningún material de marketing hasta que haya sido revisado por los vendedores” o “Se invitará a Marketing a las revisiones de las diez principales cuentas clave”. Las empresas también deben establecer una base de datos actualizada y fácil de usar de “personas a las cuales recurrir”. La gente se frustra –y pierde tiempo– cuando buscan ayuda en los lugares equivocados.

Cree tareas conjuntas; rote los puestos. Conforme sus funciones se alinean mejor, es importante crear oportunidades para que los vendedores y los ejecutivos de marketing trabajen juntos. Esto les permitirá familiarizarse con sus correspondientes formas de pensar y de actuar. Resulta útil que los ejecutivos de marketing, en especial los gerentes de marca y los investigadores, acompañen ocasionalmente a los vendedores en visitas de ventas. Ellos deberían involucrarse en el desarrollo de soluciones alternativas para los clientes, al comienzo del proceso de venta. También deberían participar en las sesiones importantes de planificación de cuentas. Los vendedores, a su vez, deberían contribuir al desarrollo de planes de marketing y participar en sesiones de planificación de productos. Deberían ver con anterioridad las campañas de publicidad y promoción. Y deberían compartir su profundo conocimiento sobre los hábitos de compra de los clientes. Los vendedores y los ejecutivos de marketing deberían generar conjuntamente un plan para expandir los negocios con los diez principales clientes en cada segmento de mercado. También deberían planear en conjunto eventos y conferencias.

Nombre un enlace de Marketing para trabajar con la fuerza de ventas. El enlace debe ser alguien en quien ambos grupos confíen. Ayudará a resolver conflictos y compartirá con cada grupo el conocimiento tácito que posee el otro. Es importante no microgestionar las actividades del enlace. Uno de nuestros entrevistados de Marketing describió así su papel: “Es alguien que vive con la fuerza de ventas. Va a las reuniones del equipo, a las reuniones con clientes y a las reuniones estratégicas de clientes. No desarrolla productos, sino que vuelve y dice: ‘Esto es lo que necesita este mercado. Esto es lo que está surgiendo’, y luego trabaja

mano a mano con el vendedor y con el cliente clave para desarrollar productos”.

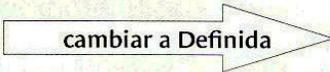
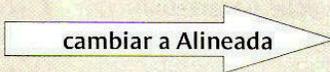
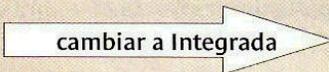
Ponga en un mismo lugar a los vendedores y al equipo de marketing. Es una simple y antigua verdad que cuando las personas están físicamente cerca interactuarán con más frecuencia y probablemente trabajarán mejor juntas. Un banco que estudiamos instaló sus funciones de ventas y de marketing en un centro comercial vacío; a cada equipo de Ventas y Marketing se le asignó un local. Especialmente en las primeras etapas de avance hacia una relación más alineada entre las funciones, este tipo de proximidad es una gran ventaja. Sin embargo, la mayoría de las empresas cen-

traliza su función de marketing, mientras que su grupo de ventas permanece geográficamente disperso. Estas organizaciones deben esforzarse más por facilitar la comunicación entre Ventas y Marketing y generar trabajo compartido.

Mejore el feedback de la fuerza de ventas. La gente de marketing se queja comúnmente de que los vendedores están demasiado ocupados para compartir sus experiencias, ideas y percepciones. De hecho, muy pocos vendedores tienen un incentivo para emplear su precioso tiempo compartiendo información sobre clientes con Marketing. Después de todo, tienen cuotas que alcanzar y un tiempo limitado para reunirse con los clientes y venderles. Para alinear más estre-

¿Necesitamos estar más alineados?

La naturaleza de las relaciones entre Ventas y Marketing en su organización pueden abarcar todo el espectro, desde indefinidas (los grupos actúan en forma independiente uno del otro) hasta integradas (los grupos comparten estructuras, sistemas y recompensas). No toda empresa querrá –o debería– pasar de indefinida a definida o de definida a alineada. La siguiente tabla puede ayudarle a decidir en qué circunstancias su empresa debería integrar más estrechamente sus funciones de ventas y marketing.

	Indefinida	Definida	Alineada
No haga cambios si...	<p>La empresa es pequeña.</p> <p>La empresa tiene buenas relaciones informales.</p> <p>Marketing todavía es una función de apoyo de ventas.</p>	<p>Los productos y servicios de la empresa son bastante rutinarios.</p> <p>Los roles tradicionales de marketing y de ventas funcionan en este mercado.</p> <p>No hay razones claras o de peso para cambiar.</p>	<p>La empresa carece de una cultura de responsabilidad compartida.</p> <p>Ventas y Marketing reportan por separado a la alta dirección.</p> <p>El ciclo de ventas es bastante corto.</p>
Estreche la relación entre Ventas y Marketing si...	<p>Los conflictos son evidentes entre ambas funciones.</p> <p>Existe duplicación de funciones, o hay tareas que no se realizan.</p> <p>Las funciones compiten por recursos o financiamiento.</p>	<p>Incluso con una cuidada definición de roles, existe duplicación de funciones o hay tareas que no se realizan.</p> <p>El mercado se ha comoditizado y ha vuelto costosa una fuerza de ventas tradicional.</p> <p>Los productos son desarrollados, probados o personalizados extensamente durante el proceso de ventas.</p> <p>Los ciclos de vida del producto se están reduciendo, y el cambio tecnológico se está acelerando.</p>	<p>Se puede crear un proceso común o embudo de negocios para gestionar y medir las actividades generadoras de ingresos.</p>
			

chamente a Ventas y Marketing, los altos ejecutivos deben cerciorarse de que la experiencia de la fuerza de ventas pueda ser aprovechada con un mínimo de disrupción. Por ejemplo, Marketing puede pedir al vicepresidente de ventas que resuma cualquier percepción de la fuerza de ventas para el mes o el trimestre. O bien Marketing puede diseñar formularios de información más breves, revisar independientemente los informes de visitas y datos sobre la gestión de las relaciones con los clientes o pagar a los vendedores para que accedan a entrevistarse con el grupo de marketing y resumir lo que piensan sus colegas de ventas.

Pasar de una relación alineada a una integrada. La mayoría de las organizaciones funcionará bien cuando Ventas y Marketing estén alineadas. Esto es especialmente cierto cuando el ciclo de ventas es relativamente corto, el proceso de ventas es bastante directo y la empresa no tiene una sólida cultura de responsabilidad compartida. En situaciones complicadas o rápidamente cambiantes, existen buenas razones para llevar a Ventas y Marketing a una relación integrada (el

recuadro “La lista de integración de Ventas y Marketing” enumera los aspectos que usted querrá considerar). Esto significa integrar actividades tan directas como planificación, fijación de metas, evaluación de clientes y desarrollo de propuestas de valor. Sin embargo, es más difícil integrar los procesos y sistemas de ambos grupos. Éstos deben ser reemplazados por procesos, indicadores y sistemas de recompensas comunes. Las organizaciones deben desarrollar bases de datos compartidas, así como mecanismos de mejora continua. Lo más difícil de todo es cambiar la cultura para apoyar la integración. Los mejores ejemplos de integración que encontramos fueron en empresas que ya enfatizaban la responsabilidad compartida y la planificación disciplinada, que eran impulsadas por indicadores, que vinculaban las recompensas con los resultados y que se gestionaban mediante sistemas y procesos. Para pasar de una relación alineada a una integrada:

Nombre un director de ingresos (o de clientes). El principal argumento para integrar Ventas y Marketing es que ambas funciones tienen una meta común: generar ingresos ren-

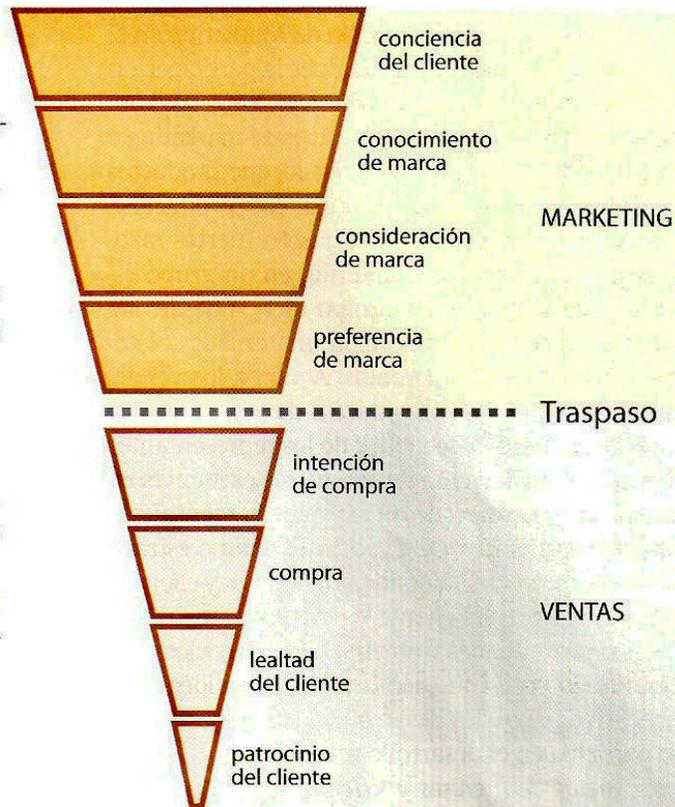
La lista de integración de Ventas y Marketing

Para alcanzar una integración de Ventas y Marketing, su empresa debe enfocarse en las siguientes tareas.

Integrar actividades	Integrar procesos y sistemas	Habilitar la cultura	Integrar las estructuras organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Involucrar conjuntamente a Ventas y Marketing en la planificación de productos y la fijación de objetivos de ventas. <input type="checkbox"/> Involucrar conjuntamente a Ventas y Marketing en la generación de propuestas de valor para distintos segmentos de mercado. <input type="checkbox"/> Involucrar conjuntamente a Ventas y Marketing en la evaluación de las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/> Involucrar conjuntamente a Ventas y Marketing en la aprobación de materiales publicitarios. <input type="checkbox"/> Involucrar conjuntamente a Ventas y Marketing en el análisis de las principales oportunidades por segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Implementar sistemas para medir y gestionar las actividades conjuntas de Ventas y Marketing. <input type="checkbox"/> Utilizar y actualizar regularmente bases de datos compartidas. <input type="checkbox"/> Establecer indicadores comunes para evaluar el éxito de los esfuerzos de Ventas y Marketing. <input type="checkbox"/> Crear sistemas de recompensas para premiar los esfuerzos exitosos de Ventas y Marketing. <input type="checkbox"/> Ordenar que los equipos de Ventas y Marketing se reúnan periódicamente para mejorar la relación. <input type="checkbox"/> Exigir que los encargados de Ventas y Marketing asistan conjuntamente a revisiones de presupuesto con el CEO. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Enfatizar la responsabilidad compartida por los resultados entre las diferentes divisiones de la organización. <input type="checkbox"/> Enfatizar los indicadores. <input type="checkbox"/> Vincular las recompensas a los resultados. <input type="checkbox"/> Asegurar el apego de las divisiones a los sistemas y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dividir a Marketing en equipos estratégicos y tácticos. <input type="checkbox"/> Contratar a un director de ingresos (<i>chief revenue officer</i>).

El embudo de compra

Existe la noción convencional de que Marketing debe hacerse responsable de las primeras cuatro etapas en el típico embudo de compra: conciencia del cliente, conocimiento de marca, consideración de marca y preferencia de marca (el embudo refleja la forma en que Marketing y Ventas influyen las decisiones de compra de los clientes). Marketing crea preferencia de marca, desarrolla un plan de marketing y genera contactos de ventas antes de traspasar a Ventas las tareas de ejecución y seguimiento. Esta división del trabajo mantiene a Marketing enfocado en actividades estratégicas e impide que el grupo interfiera con oportunidades individuales de venta. Pero cuando algo no sale bien, comienza el juego de las culpas. Ventas critica el plan de marca y Marketing acusa a Ventas de no esforzarse lo suficiente o no ser lo bastante listos. El grupo de ventas es responsable de las cuatro etapas finales del embudo: intención de compra, compra, lealtad del cliente y defensa del cliente. Ventas normalmente desarrolla su propio embudo para las tareas de ventas que se realizan durante los dos primeros pasos (como buscar prospectos, definir necesidades, preparar y presentar propuestas, negociar contratos e implementar la venta). Aparte de generar contactos en la etapa de búsqueda de prospectos, con demasiada frecuencia Marketing no cumple ningún papel en estas tareas.



tables y crecientes. Es lógico poner ambas funciones bajo la supervisión de un mismo ejecutivo de nivel directivo. Empresas como Campbell's Soup, Coca-Cola y FedEx tienen un director de ingresos (*chief revenue officer*) responsable de planificar y obtener los ingresos necesarios para alcanzar los objetivos corporativos. El director de ingresos debe controlar las fuerzas que afectan a los ingresos, específicamente marketing, ventas, soporte y fijación de precios. Este ejecutivo también puede llamarse director de clientes (*chief customer officer*), un título usado en empresas como Kellogg's, Sears Roebuck y United Air Lines. En algunas firmas el director de clientes es más bien un defensor o promotor de los clientes, pero el título también puede indicar la responsabilidad más amplia sobre la gestión de los ingresos.

Defina las etapas en los embudos de marketing y ventas. Ventas y Marketing son responsables de una secuencia de actividades y acontecimientos (a veces llamados un embudo) que conducen a los clientes hacia las compras e, idealmente, hacia relaciones continuas. Estos embudos pueden describirse desde la perspectiva del cliente o desde la perspectiva del vendedor (en el recuadro "El embudo de compra" se muestra un embudo típico basado en la secuencia de decisiones del cliente). Marketing normalmente es responsable de las primeras etapas: crear conciencia y preferencia de marca en los clientes, desarrollar un plan de marketing y generar contactos de ventas. Luego Ventas ejecuta el plan de marketing y hace seguimiento de los contactos. Esta división

del trabajo tiene ventajas. Es simple e impide que Marketing se involucre demasiado en oportunidades individuales de ventas a expensas de actividades más estratégicas. Pero el traspaso conlleva costos importantes. Si algo no sale bien, Ventas puede decir que el plan era débil y Marketing que los vendedores no se esforzaron lo suficiente o no son lo bastante listos. Y en aquellas empresas donde Marketing hace un traspaso, sus ejecutivos pueden perder contacto con los clientes activos. Mientras tanto, Ventas normalmente desarrolla su propio embudo que describe la secuencia de tareas de ventas. Los embudos de este tipo –integrados al sistema de CRM y a los procesos de pronóstico de ventas y revisión de cuentas– constituyen un eje cada vez más importante para la gestión de ventas. Desafortunadamente, Marketing a menudo no cumple ningún papel en estos procesos. Algunas empresas en nuestro estudio, sin embargo, han integrado a Marketing en el embudo de ventas. Por ejemplo, durante la búsqueda y clasificación de prospectos, Marketing ayuda a Ventas a crear estándares comunes de contactos y oportunidades de venta. Durante la etapa de definición de necesidades, Marketing ayuda a Ventas a desarrollar propuestas de valor. En la fase de desarrollo de soluciones, Marketing entrega "materiales de soluciones": plantillas organizadas y guías adaptables para que los vendedores puedan desarrollar soluciones para los clientes sin tener que reinventar constantemente la rueda. Cuando los clientes están por tomar una decisión, Marketing aporta materiales de casos, historias de

éxito y visitas a terreno para responder a sus inquietudes. Y durante las negociaciones de contratos, Marketing asesora al equipo de ventas en aspectos de planificación y fijación de precios. Desde luego, la participación de Marketing en el embudo de ventas debería ser igualada por la participación de Ventas en decisiones estratégicas de marketing. Los vendedores deberían trabajar con los ejecutivos de marketing e I&D al decidir cómo segmentar el mercado, qué productos ofrecer a cada segmento y cómo posicionar esos productos.

Divida a Marketing en dos grupos. Existen fuertes razones para dividir la función de marketing en un grupo estratégico y un grupo táctico. El equipo táctico desarrolla campañas de publicidad y promoción, materiales colaterales, casos y herramientas de ventas. Ayuda a los vendedores a desarrollar y clasificar contactos de ventas. Aplica investigación de mercado y feedback de los representantes de ventas para apoyar la venta de productos existentes en nuevos segmentos de mercado, crear nuevos mensajes y diseñar mejores herramientas de ventas. El equipo estratégico de marketing se ocupa de sondear mercados y clientes. Es decir, escucha la voz del cliente y desarrolla una visión amplia de las oportunidades y amenazas de negocios para la empresa. El equipo estratégico comparte sus ideas con los altos ejecutivos y con los desarrolladores de productos, y también participa en el desarrollo mismo.

Establezca metas de ingresos y sistemas de recompensas compartidas. La organización integrada no tendrá éxito a menos que Ventas y Marketing compartan la responsabilidad por los objetivos de ingresos. Un ejecutivo de marketing nos dijo: "Usaré todas las herramientas que sean necesarias para asegurarme de que Ventas tenga éxito porque, a fin de cuentas, también seré evaluado según esa meta de ventas". Sin embargo, una de las barreras a los objetivos compartidos es el espinoso problema de las recompensas compartidas. Tradicionalmente, los vendedores trabajan por comisiones, pero los ejecutivos de marketing no. Para integrar exitosamente ambas funciones, la empresa tendrá que analizar su política global de compensación.

Integre los indicadores de Ventas y Marketing. La necesidad de indicadores comunes se vuelve crucial conforme Marketing se involucra más en el proceso de ventas y Ventas desempeña un papel más activo en el marketing. "Para ser la empresa cercana al cliente que somos", dice Larry Norman, presidente de Financial Markets Group, una división de Aegon USA, "debemos estar impulsados por indicadores y tener indicadores que midan tanto el desempeño de ventas como el de marketing". A nivel macro, empresas como General Electric tienen "el número": la meta de ventas con la que se comprometen Ventas y Marketing. No se puede obviar el hecho de que, por más integrados que estén Ventas y Marketing, la empresa también querrá desarrollar indicadores para evaluar y recompensar apropiadamente a cada grupo.

Los indicadores de ventas son más fáciles de definir y de medir. Algunos ejemplos son el porcentaje alcanzado de la cuota de ventas, el número de nuevos clientes, la cantidad

de ventas cerradas, la utilidad promedio por cliente y el gasto de ventas sobre las ventas totales. Cuando el equipo táctico de marketing se involucra a fondo en el proceso de ventas –por ejemplo, integrando los equipos de cuentas claves– lo más lógico es medir y recompensar su desempeño usando indicadores de ventas. Pero, ¿cómo debería evaluar la empresa a su equipo estratégico de marketing? ¿Con base en la exactitud de sus pronósticos, o en el número de nuevos segmentos de mercado que descubren? Los indicadores variarán según el tipo de trabajo de marketing. Los altos ejecutivos deben establecer diferentes indicadores para los gerentes de marca, los investigadores de mercado, los ejecutivos de publicidad, los gerentes de promociones, los encargados de segmentos y los gerentes de producto. Es más fácil crear indicadores cuando los propósitos y tareas de los ejecutivos están claramente definidos. Aún así, dado que el equipo estratégico de marketing está más dedicado a sembrar las semillas para un mejor futuro que a recoger la cosecha actual, los indicadores usados para evaluar su desempeño necesariamente se vuelven menos cuantificables y más subjetivos.

Obviamente, la diferencia entre juzgar resultados actuales y futuros hace más complicado para las empresas desarrollar indicadores comunes para Ventas y Marketing. En particular, el equipo estratégico de marketing debe ser evaluado según sus logros en un período más largo. Los vendedores, en tanto, están en el negocio de convertir la demanda potencial en ventas actuales. A medida que la relación de trabajo entre Ventas y Marketing se vuelve más interactiva e interdependiente, la organización integrada continuará luchando con este difícil –aunque sin duda superable– problema.

...

Los altos ejecutivos a menudo describen la relación de trabajo entre Ventas y Marketing como insatisfactoria. Ambas funciones, sostienen, no se comunican lo suficiente, tienen un desempeño deficiente y se quejan en exceso. No todas las empresas querrán –o deberían– pasar de relaciones definidas a alineadas o de relaciones alineadas a integradas. Pero cada una de ellas puede y debe mejorar la relación entre Ventas y Marketing. Las mejoras cuidadosamente planeadas llevarán el conocimiento íntimo que los vendedores tienen de sus clientes al corazón de su empresa. Estas mejoras permitirán también atender de mejor forma a sus clientes actuales y crear mejores productos en el futuro. Además, ayudarán a su empresa a combinar habilidades más blandas de creación de relaciones con otras más duras y analíticas. Obligarán a su organización a considerar en detalle cómo recompensa a sus empleados, y si esos sistemas de recompensas se aplican equitativamente a todas las funciones. Lo mejor de todo, estas mejoras impulsarán el crecimiento tanto de sus ingresos como de sus utilidades. 

Reimpresión R0607E-E

Para pedidos, vea inserción en Resumen Ejecutivo o www.hbrl.com