

VENTAS COMPLEJAS, DESDE EL MARKETING INDUSTRIAL
Una Visión de la Venta Estratégica

GREY KELLY BELEÑO CALDERÓN

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo

JUAN CARLOS ROBLEDO, Ph, D
DIRECTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS D.T

2011

RESUMEN

En los mercados industriales, los procesos de compra se tornan complejos por el valor de unidad que se maneja, la gestión en largos periodos de tiempo y los diferentes compradores que intervienen en la toma de decisión. El profesional de ventas para dar un final exitoso a este proceso, requiere del conocimiento de todos los factores que influyen en la compra y determina estratégicamente cuales son los objetivos organizacionales y personales de cada uno de sus compradores, en búsqueda de establecer relaciones a largo plazo con los clientes y satisfacer sus necesidades. La *venta compleja* es un diseño de la *venta estratégica*, donde el producto y el precio no es lo más crítico, lo que realmente importa es la estructura y la planeación frente a los clientes. Los elementos de la venta estratégica son: Cliente ideal, realización de estrategias, ejecución de un plan de acción y relaciones redituables con los clientes en base del marketing industrial.

PALABRAS CLAVES: Venta estratégica, venta compleja, estrategias, tácticas, objetivo de venta, Marketing Industrial

ABSTRACT

In the industrial market, the purchasing processes become complex due to several reasons such as the value of the unity used, the management over long periods of time and different buyers involved in the decision-making procedure. A sales professional requires the knowledge of all the influential factors in a "purchase" in order to successfully achieve this complex target as well as strategically determine what the organizational and personal goals are for each of his/her customers, creating and strengthening (at the same time) long term relations with them. The *Complex Sale* is a design from the *Strategic Sale*, where the vital issue is not the price but the structure and the planning in front of the customers. The strategic sale items are ideal customer, developing of strategies, the accomplishment of the action plan and profitable relations with the customers on base in the industrial marketing.

INTRODUCCIÓN

Alvin Toffler (1973) se hace famoso con la expresión “shock del futuro” para describir “la desastrosa tensión que provocamos en los individuos al obligarles a un cambio excesivo en un lapso de tiempo demasiado breve”

Los mercados industriales a nivel mundial son enormes, difíciles y complejos, debido a sus largos procesos de compras, múltiples compradores, alta circulación de artículos y dineros. Los mercados industriales están sometidos al “shock del futuro”, lo que produce alta incertidumbre para todos los proveedores por los continuos cambios que se presentan, las exigencias de los clientes y la limitación de proveedores reconocidos por su marca.

Las compañías han detectado la importancia del marketing industrial debido a su enorme magnitud, por esta razón trabajan para que sus equipos de ventas estén capacitados y tengan las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades a los clientes, estableciendo relaciones sólidas entre vendedores y compradores. En los mercados industriales, el vendedor ayuda al cliente a definir especificaciones y probar productos nuevos, planear visitas de campo, capacitar al personal de producción, ventas y servicios. La tarea desarrollada por un vendedor de productos industriales, es más complicada e individualizada que la de uno de productos de consumo, de ahí la necesidad de ser un “gestor del cliente”. (Dubinsky y Staples, 1981; Reyes 1993).

Kotler en el (2008) menciona que, en una compra industrial por lo regular intervienen más participantes en la decisión y se realiza una labor de compra más profesional. Debido a la importancia de los procesos de compras, los clientes industriales serán más exigentes en la selección de sus proveedores, y los vendedores se enfrentarán a un proceso difícil, a una venta compleja.

Las ventas complejas exitosas, son desarrolladas por profesionales estratégicos de ventas, “personas quienes han desarrollado un sistema consiente y

planificado de escalones de ventas que son visibles, lógicos y repetibles". (Miller & Heiman, 1985, p.31).

Los profesionales estratégicos, le apuntan a dar fin exitoso a sus ventas a través del desarrollo de un método estratégico. Esta herramienta les permitirá a los vendedores centrar su atención en los clientes, identificar sus necesidades tanto organizativas como personales, añadir valor agregado al servicio prestado y crear una relación comercial a largo plazo. Los profesionales estratégicos desarrollan ventas estratégicas.

Todo profesional que tenga éxito planea estratégicamente cada uno de sus objetivos, estén o no, ocurriendo cambios continuos en el sector y en el momento; la planeación estratégica le permite fortalecer sus relaciones durante muchos años con los clientes.

La efectividad del marketing industrial dependerá del entendimiento de los aspectos técnicos del producto, de las relaciones personales con los clientes, de las inversiones en juego y ante todo del conocimiento de los objetivos personales y corporativos de cada comprador o influencia compradora.

El comprador industrial al tener unos criterios de evaluación racional y estricto en la selección del proveedor ideal, esfuerza al mercadólogo a identificar su posición actual frente al entorno del cliente y en especial del negocio a realizar, llegando a conocer el trasfondo del proceso de compra e identificando el qué, el cómo, el cuándo y el porqué de las decisiones de cada una de las influencias compradoras.

Este ensayo busca resaltar, como a través de la venta estratégica se puede encontrar una alternativa para resolver las ventas complejas desarrolladas en los mercados industriales, y por otra parte, poner en consideración que la percepción de un cliente al otorgarle el negocio a un proveedor reconocido en el mercado, es ver al profesional de ventas como solucionador de problemas y no como un vendedor de productos, ser un coach en sus procesos operacionales y técnicos,

apuntándole a los objetivos estratégicos de la compañía y a sus objetivos personales.

MARCO TEÓRICO

Existen varios autores que resaltan la importancia de investigar en aspectos relacionados con el comportamiento de los mercados industriales, el marketing industrial y las ventas complejas, (Miller & Heiman, 1985; Boluda, 1999; Thull, 2003 etc.). Las estrategias del marketing empresarial están siendo alteradas y renovadas en muchas empresas por los esfuerzos de los directivos para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial más complejo y exigente. Los ejecutivos de muchas empresas están reinventando sus modelos de negocio con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas. (Cravens & Piercy 2006, p.20)

Los mercados industriales se caracterizan por ser enormes, se diferencian de los de consumo, por su estructura heterogénea y su demanda volátil, inelástica¹ y de mayor poder de negociación, razones por las cuales sus procesos y poder de decisión son difíciles y de múltiples influencias. (Ergonomista).

El marketing industrial es comercializar productos o servicios con otras compañías, “el marketing entre empresas difiere en que los canales de distribución son más cortos y más directos, hay mayor énfasis en la venta y en la negociación personal” (Dwyer & Tanner, 2006, p.8).

El proceso de compra del sector industrial es complejo, largo- duradero debido al valor monetario en las transacciones, la aplicabilidad del producto para la condición técnica que se requiere y los criterios de evaluación de los múltiples compradores en la adopción del producto, los cuales pueden ser de diferentes niveles en la organización y duren mucho tiempo en tomar las decisiones.

¹ Inelástica: Los productos industriales no son fácilmente sustituibles, representan una pequeña fracción del producto final, los esfuerzos promocionales tendrán poco efecto sobre la demanda.

De acuerdo con Kotler (2008), el comportamiento del comprador industrial, se refiere al comportamiento de compra de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores. En el proceso de compra industrial, los compradores industriales determinan qué productos y servicios deben comprar sus organizaciones y después averiguan, evalúan, y seleccionan entre las alternativas que tienen sus proveedores y marcas.

Desde esta referencia, se puede analizar que los compradores realizan sus funciones para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Existen diferentes factores que influyen en este proceso, como el producto que compran, los tamaños de los clientes, los rigurosos estándares de compras y las exigencias a los proveedores. Por otra parte, los vendedores para cumplir con todas las políticas de compras y exigencias de los clientes, deben estar preparados en utilizar sus mejores estrategias de venta y de esta forma satisfacer sus expectativas.

En el año 1985, Miller y Heiman, en su libro “La venta Estratégica” define la venta compleja:

“Venta Compleja, es aquella en la que se precisa la aprobación de varias personas para que la venta pueda realizarse.”

El proceso de “compra es complejo”², por caracterizarse así, el comprador y el vendedor dependen mucho uno del otro. En los mercados de consumo el vendedor se mantiene distante de los clientes y a veces no llegan a conocerse, en los mercados industriales es lo contrario. Kotler en el año (2008) dice: “los mercadólogos industriales colaboran de cerca con sus clientes durante toda la etapa del proceso de compra, desde ayudar a sus clientes a definir problemas y encontrar soluciones, hasta apoyar sus operaciones después de la venta “.

² Compras complejas: Compras que tienen un valor económico alto, presentan alto riesgo financiero y técnico, existe poco conocimiento del producto a comprar e interviene varias influencias compradoras en el proceso de compra.

Los mercadólogos industriales averiguan quienes participan en los procesos de compras, cual es el grado de decisión que tienen y con qué criterio evalúa para la selección de los proveedores y escoger el mejor. Es un reto que el mercadólogo logre identificar los factores que influyen en los compradores, los cuales pueden ser de tipo personal, social, cultural económico, psicológico etc. Entender los factores anteriormente mencionados, es un paso adelante que logra el profesional al identificar sus objetivos de ventas y la matriz de clientes interesados en sus productos.

Stanton, Buskirk y Spiro (1995), concluyeron que la realización de un análisis del cliente requiere también, determinar las razones que inclinan al cliente a comprar el producto, así como sus hábitos de compra. En 1997 Gerald & Barry, nos hablan de la teoría de la “*satisfacción de la necesidad*”, donde las decisiones de compra se toman para satisfacer las necesidades, el vendedor las identifica y luego recomienda un producto o servicio. Es claro que la mayoría de los productos se adquieren para satisfacer alguna necesidad y el conocimiento y la comprensión de ellas pueden ayudar a mejorar la exactitud de las estimaciones del potencial de marketing y de las provisiones de ventas complejas.

En el concepto de venta compleja de Miller & Heiman, el profesional de marketing en el mercado industrial llevara a cabo negocios complejos, cerrará ventas complejas. Para concretar estas ventas, el mercadólogo debe responder ciertas preguntas: ¿Cuántas personas intervienen en la decisión de compra?, ¿Cuál es mi posición actual frente a este cliente y mi relación futura? ¿Cuáles son mis objetivos específicos de venta? ¿Tengo un plan de acción para desarrollar las estrategias escogidas para este cliente?

Por lo tanto, para concretar y cerrar una venta compleja con éxito se requiere de una planeación y de un buen análisis estratégico que debe ser lógico, repetible y que responda a la pregunta ¿Cómo gestionar esta venta? “*La venta compleja se desarrolla a través de una venta estratégica*”; la cual permite planear previamente, analizar datos, identificar las personas con alto poder de decisión y las que solo parecen tener autoridad, permite identificar nuevas oportunidades – amenazas,

saboteos, obstáculos en cada visita con el cliente, posiciones alternas que no se consideran a las actuales, fija estrategias de relaciones futuras y a largo plazo con los clientes etc. Su enfoque primordial son las ventas más difíciles, las *Ventas complejas*.

“En la Venta Compleja un buen plan táctico es sólo tan bueno como la estrategia que condujo hasta él”. (Miller & Heiman, 2008, p.28)

La realización conjunta de las estrategias que es la “planificación” y las tácticas “que son las acciones”, permiten situar al profesional de venta en el lugar adecuado, en el tiempo y con las influencias compradoras adecuadas. El desarrollo de un buen plan táctico generara él éxito del negocio con el cliente objetivo de venta.

En las ventas complejas, se debe tener una excelente planificación que aborde toda la información necesaria (compradores, competencia, especificaciones técnicas, objetivos del cliente etc.) con relación al proceso de la venta, para luego ejecutar el plan táctico. Los mercadólogos industriales en las ventas complejas establecen objetivos a largo y corto plazo, uno de ellos son las relaciones fructíferas estables, que generan valor y logran satisfacer las necesidades con un excelente producto y servicio continuo; el cliente como fruto de esa relación ofrece nuevas compras en meses y años futuros al agente de venta.

DESARROLLO DEL TEMA:

El desarrollo de las ventas complejas a través de la realización de las diferentes estrategias y su plan de acción, permite a los profesionales de venta maximizar los beneficios como son las relaciones a largo plazo con los clientes. Es más probable que los vendedores que desarrollan estrategias correctas, tengan presentaciones de ventas con las influencias compradoras correctas, en el momento oportuno y en una forma que sea más probable que alcancen resultados positivos.

Las ventas industriales se vuelven complejas cuando el comprador tiene varias opciones, el vendedor tiene varias opciones, varios niveles jerárquicos se ven involucrados, el proceso de toma de decisión en la organización compradora es complejo.

En el sector industrial la única constante es el cambio, el mercado donde se opera hoy es diferente al mercado del día siguiente; es dinámico, es cambiante. Los cambios de altos impactos generan gran incertidumbre y confusión con respecto a las acciones a tomar en las estrategias establecidas con los clientes que son objetivos de venta. Los cambios en el área de venta se encuentran en el mercado, clientes, productos, competencia, empresa, en las mismas tácticas y estrategias de mercado. Los cambios pueden ser percibidos como una oportunidad o amenaza, pueden ser inesperados, sutiles y pueden ser de crecimiento continuo.

Como la venta compleja se resuelve utilizando los elementos de la venta estratégica, se requiere de una estrategia firme que nos lleve al éxito de la venta. A parte de tener claro cuáles son las influencias compradoras, existen otros elementos claves que nos permiten desarrollar exitosamente las ventas complejas y son la base para la realización de las estrategias. Identificar todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tienen con el cliente y con todo el proceso de venta en general, son importantes para el desarrollo de todo el proceso. Miller & Heiman en su estudio, desarrollan los conceptos de resultados - ganancias, perfil de clientes ideales, además de las mencionadas anteriormente.

El desarrollo de una venta estratégica firme se basa en identificar los puntos fuertes, apoyarse en ellos y sacar a su vez provecho de las oportunidades, también se basa en identificar las debilidades que reducen las incertidumbres y amenazas, esto lo podemos relacionar un poco con el DOFA.

Los puntos fuertes ante los clientes, se relacionan con el área de diferenciación y las oportunidades que permiten mejorar la posición actual que se tienen con ellos, los puntos fuertes abarcan los factores positivos que se generan

alrededor de la venta y que van desde la percepción del cliente hacia el proveedor, hasta la marca que ha dejado el proveedor por los servicios ofertados, restándole importancia a los precios ofrecidos. Recordando un poco, la marca sobresale en aportar a los clientes los beneficios que verdaderamente esperan. (Keller, 2001, p.9).

Las debilidades se relacionan con la información que se desconoce, las influencias compradoras que no se han contactado, la reorganización de las empresas y la información poco confiable, la competencia. Con las debilidades se entra en un proceso de incertidumbre porque puede ser una oportunidad de mejorar o una amenaza, y de acuerdo sea su análisis así se aprovechará.

Como en toda venta hay competencia, la información que se desconoce se considera debilidad, es necesario conocer toda la información que gire alrededor de ella, las diferencias entre el producto y el de la competencia, las influencias aliadas, las ventas con el cliente hechas con anterioridad, sus debilidades y fortalezas, como es el servicio prestado al cliente, si son innovadores o no.

Un aspecto importante es reconocer cual es la posición frente a la competencia de acuerdo a la perspectiva del cliente: si el mercado es compartido, si la competencia tiene dominio sobre el cliente, si existe la exclusividad etc. Muchas compañías han recopilado esta información mediante contactos periódicos con sus clientes o a través de la investigación del marketing. (Stanton et. al 1995).

INFLUENCIAS COMPRADORAS

En los procesos industriales no se puede concluir que los compradores son iguales en todos los proyectos, cuando las compras son complejas las influencias compradoras cambian de acuerdo al alcance y a la línea de trabajos que se estén realizando, se puede decir que cada proyecto tiene sus líderes, y en este grupo se puede conseguir o no la decisión de compra. Lo anterior es importante, porque a veces se fracasa en las ventas o se excluyen de ellas por no haber podido

identificar con claridad, quienes intervienen concretamente en la venta, quienes tienen el poder de decisión y en algunos casos se concluye que se escogió el camino equivocado.

El conocimiento de las influencias compradoras se considera, el primer elemento clave para desarrollar la estrategia de venta. Miller & Heiman (1985) confirma la existencias de 4 influencias compradoras: *Influencia compradora Económica*, *Influencia compradora Usuaría*, *Influencia Compradora Técnica* y el *Instructor*. El conocimiento de estas influencias y su relación con el objetivo de venta constituyen el fundamento de la venta Estratégica

En el sector industrial podemos relacionarlas de la siguiente forma: *la influencia económica* pueden ser los directivo que dan la aprobación final de la venta (gerente-superintendente-jefe de departamento etc.); *la influencias compradora Usuaría* (pueden ser los usuarios que evalúan el impacto del servicio sobre los resultados del trabajo); *la influencias compradora Técnica* (pueden ser los técnicos que filtran los productos ofrecidos de acuerdo a sus requisitos y normas de adquisición); *coach* (pueden ser las personas claves que guían al vendedor al mejor camino de la realización de la venta). (Miller & Heiman,1985).

La identificación de las influencias en las ventas complejas pueden ser a través de un proceso sistémico, donde el vendedor se posicione frente a cada influencia compradora y lance estrategias de acuerdo a sus objetivos personales según sus funciones en la empresa. Establecer vínculos con los compradores y realizar estrategias para que las propuestas sean vistas como un triunfo personal, permiten incrementar la probabilidad de éxito en una venta compleja.

Dwyer y Tanner, (2007) afirman que, en los procesos de compras complejos que involucran a muchos miembros de la organización adquirente, también requieren de ventas personales. Bajo este concepto, una empresa puede ser exitosa solo cuando se conoce en lo personal a cada individuo y se coordina el proceso de la compra y la venta; para esto, el profesional de venta en los procesos

industriales debería hacerse la siguiente pregunta: *¿Cuáles deberían ser los resultados corporativos que tengo que producir, para que esta influencia compradora tenga un objetivo personal?* Las respuestas se obtendrán en la medida que se intercambian ideas y conocimiento sobre las propuestas presentadas con los diferentes compradores, en este proceso se conocen los verdaderos intereses tanto organizacionales como personales de cada influencia y los resultados se obtendrán del plan táctico y estratégico desarrollado,

En el sector industrial los profesionales de ventas ayudarían a sus influencias a identificar sus triunfos personales y satisfacer su interés propio, con los resultados de las propuestas presentadas. Algunos triunfos pueden ser: permanencia en el poder, tener más tiempo libre, obtener reconocimiento, recibir ascenso, ser visto como líder, contribuir a la organización, ser visto como alguien que resuelve problemas, desempeñarse con calidad, reforzar sus conocimientos en capacitaciones, etc.

Los triunfos personales de las influencias compradoras, más los resultados positivos organizacionales de las propuestas presentadas, llevan al profesional de venta al éxito; los clientes les abren sus puertas y establecen relaciones solidas con ellos a corto y largo plazo. Lo anterior permite considerar que, los vendedores centran su atención en fortalecer las relaciones con los clientes, satisfacer sus necesidades y mantener la comunicación directa con ellos. El trabajo en conjunto cliente/proveedor se puede llevar a cabo a través de alianzas estratégicas, donde los clientes aseguran los objetivos organizacionales y junto con los proveedores garantizan y aseguran las aplicaciones o el producto adquirido; el proveedor a su vez asegura su portafolio de productos con ese cliente y sostiene su mercado. Solo cuando se conocen las necesidades de un comprador es posible aplicar debidamente para su solución la pericia, los elementos y los servicios que constituyen un sistema. (Hanan, 1989, p.26).

PERFIL DEL CLIENTE IDEAL

Las organizaciones de ventas generan oportunidades con gran facilidad, desarrollan propuestas de acuerdo al tipo de cliente y a los objetivos que quieren perseguir, también rechazan proyectos porque no encajan en su perfil del cliente ideal.

Mientras más se asemeje una empresa al *cliente ideal*, la venta será más fácil y menos problemática. ¿Cuántas veces nos hemos arrepentido de hacer una venta a un cliente por los problemas que nos pueden causar? : sea porque el producto o servicio no cumplió con los requisitos del cliente, es una cuenta que no valora el servicio ofrecido y no lo reconoce, no tenemos conocimiento, se quiso abarcar todo y fue un fracaso, perdimos el cliente, la empresa solo mira el precio.

La flexibilidad, la capacidad de adaptación a cada cliente particular y la posibilidad de realizar ofertas a la carta explican gran parte del éxito de la actividad comercial (Weitz, 1978; Leigh y Rethans, 1984; William y Spiro, 1985). Junto con la capacidad de adaptación, un rasgo que define la función de los vendedores industriales es la importancia que adquieren en los conocimientos técnicos para el desempeño de su labor (Williams y Seminerio, 1985), así como su función de gestor y comunicador de la información.

Ningún producto o servicio está hecho para todo el mundo, y es claro que en el sector industrial no todas empresas le dan la importancia a los productos ofrecidos como en otras. Las estrategias deben estar enfocadas en cumplir las necesidades de los clientes. En las ventas complejas se debe enfocar en adecuar las necesidades del vendedor con las del cliente sobre la base del marketing.

En el mercado industrial utilizar el perfil del cliente ideal, ayudaría a identificar los clientes que no deberían entrar en la matriz actual ó base de clientes de las empresas comerciales. Con el perfil del cliente ideal, el tiempo invertido será más

efectivo, porque las ventas pueden alcanzarse en corto plazo, que cuando se desconoce al cliente.

Las relaciones y alianzas establecidas con los clientes ideales deben ser en base de la matriz “*GANO- GANAS*”, donde ganen todos, los profesionales de ventas y los clientes, así la concentración e inversión será en los clientes que no solo desean lo que podemos ofrecerles, sino también lo que deseamos. Se puede consolidar, la confianza necesaria entre cliente y proveedor para negociar de una forma integradora, estableciendo lo que se podría denominar “Principio de transparencia”. (Merlano, 2001)

Los clientes ideales pueden llegar a ser clientes estratégicos y serán tratados como activos de las empresas, los profesionales de ventas entenderían el negocio de las cuentas estratégicas, participarían en la elaboración de sus planes, realizarían inversiones que añaden valor al negocio del cliente y aseguran el éxito mutuo. Además construyen relaciones solidas que evitan el posible desplazamiento por los competidores. Es necesario considerar que si se diseña un estándar de servicio que es cumplido por los profesionales de ventas, pero que no es lo que los clientes desean, entonces estaremos haciendo las cosas perfectamente mal. (Fernández, 2003, p. 97)

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción nos permitirá concretar acciones prácticas de todo el análisis realizado al objetivo de venta y enfrentar las influencias compradoras con una preparación previa y sólida, es necesario cambiarlo en cada visita debido a que el proceso de venta es dinámico y cambiante. Cada visita nos suministrará información, sobre lo que es necesario para lograr el objetivo de la venta compleja y nos ayudara a identificar los mejores caminos para abordarla. Se requiere revisar la posición, reconsiderar los puntos fuertes eliminar las incertidumbres y planear las próximas acciones

EL ÉXITO DE LAS VENTAS COMPLEJAS

Jeff Thull, en un estudio realizado en el (2003), descubrió que solo el 3% o el 4% son vendedores destacados, y sus atributos son: sistema, destreza y disciplina. Podemos considerar que las estrategias y tácticas establecidas por los vendedores para abordar las ventas complejas con un cliente especial, son el resultado de las buenas prácticas de ventas utilizadas por los profesionales.

Las ventas complejas se resuelven a través de la venta estratégica, teniendo en cuenta los atributos del profesional de venta que menciona Thull, mencionaremos sus principales relaciones para llevar a cabo las ventas complejas:

Sistema: Se requiere un proceso sistémico integrado (planeación de las estrategias) que permita dentro de un marco de oportunidades, competir y ganar en el mundo complejo de la venta. Con los proceso el vendedor se equipa para ofrecerle las mejores soluciones a su cliente y este a su vez gana la confianza del vendedor y lo considera parte del grupo multidisciplinario de la compañía, al aportar credibilidad, compromiso e integridad.

Destreza: Son las habilidades físicas y mentales (tácticas) para manipular las herramientas que los profesionales necesitan para ejecutar los sistemas, son tres herramientas que nos ayudan a contestar las preguntas básicas que se hallan presente en cada venta compleja: ¿Quién debe estar involucrado en las decisiones, para determinar el problema, el diseño y la implementación de la solución? ¿Cuál es el problema que el cliente está actualmente experimentando? ¿Cómo son los problemas que limitan su capacidad para alcanzar sus metas? ¿Cómo se relacionan esos problemas con las soluciones presentadas por los representantes de ventas?

Disciplina: Es el logro más importante del éxito del vendedor. Los vendedores reconocen que, para el cliente, el proceso de comprar un producto o servicio es parte de haber tomado la decisión de hacer un cambio. Los vendedores son conscientes que entre más compleja es la venta, más riesgo va a percibir el cliente

y más radical va a ser su cambio. Hay vendedores que no les interesa los riesgos, los cambios y elementos críticos que se puedan obtener, solo venden presentan sus productos y se olvidan del cliente.

Otro aspecto importante es que el profesional de venta industrial con sus clientes estratégicos piensa como propietario al desarrollar el negocio, en sus propuestas determina los ahorros que pueden tener el cliente, beneficios, valores agregados y para esto profundiza y dedica tiempo en comprender los estados financiero, cualitativos, competitivos del negocio, logrando mejor comunicación con el cliente y evaluar las posibilidades de éxito de sus propuestas

El tercer elemento para tener éxito con las ventas complejas es establecer relaciones basadas en altos niveles de profesionalidad, confianza y cooperación. “La conducta que se espera del profesional de venta debe ser igual al de un medico, amigo, detective”. (Thull, 2003, p. 123)

En suma, con la presentación de este trabajo he analizado que la complejidad de los productos y servicio industriales seguirá generando ventas complejas, al existir procesos de compras complejos por las diferentes influencias compradoras que involucra y la matriz de riesgo en que se desarrollan. La venta estratégica es importante y reduce las incertidumbres asociadas con la venta compleja que estemos desarrollando con un cliente, funciona a través de la lógica y con el conocimiento de todos los elementos claves de la venta compleja, influencias compradoras, perfil del cliente, oportunidades, amenazas etc.

Los profesionales de ventas industriales que trabajan bajo este método, obtendrán grandes beneficios, encontraran dificultades en el camino pero con sistema, destreza, y disciplina hallaran los mejores caminos para abordar las ventas complejas, resultados excelentes y grandes logros profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Boluda, K. (1999). Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa* (págs. 63-76). Valencia: AEDEM.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2006). *Marketing Estratégico* (Vol. 8). (Moreno, Trad.) Madrid: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 2007)
- Dubinsky, A., & Staples, E. (1981). Area Industrial sales people Buyer oriented. *Journal of purchasing and material management* , 12-19.
- Dwyer, R., & Tanner, J. (2006). *Marketing Industrial* (Vol. 3). (Arellano, Trad.) Mexico: McGraw-Hill.
- Ergonomista. (s.f.). *Concepto y Característica del Marketing Industrial*. Recuperado el 7 de 5 de 2011, de <http://www.elergonomista.com/marketing/industrial.html>
- Fernandez, P. (2003). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Gerald, L., & Barry, L. (1997). *Las ventas de mundo actual*. (Deras, Trad.) Mexico: Prentice Hall.
- Hanan, M. (1989). *La Venta Consultiva*. (Restrep, Trad.) Bogotá: Norma.
- Keller Kevin L. (2001). (Gil trad.) *Harvard Business Review*. Argentina: Editorial Planeta. (Trabajo original publicado en 2004).
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos del Marketing* (9 ed.). (Martinez, Trad.) Mexico: Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 2007).

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección del Marketing* (12 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Leigh, W., & Rethans, J. (1984). A Script - Theoretic Analysis of Industrial purchasing Behavior. (Autumn, Ed.) *Journal of Marketing* , 22-32.

Miller, R., & Heiman, S. (2007). *Estrategias para Ventas Complejas Businnes-to-Businnes*. Recuperado el Abril de 2011, de Los secretos de las WSO Winning Sale Organizations: http://www.lmsleader.com/pdf/03-2007MHFullReport_es.pdf

Miller, R., & Heiman, S. (1997). *La Venta Estratégica*. (Martín, Trad.) New York: Grijalbo. (Trabajo original publicado en 1985)

Reyes, F (1993): *Marketing y Ventas de Productos Industriales*, ESIC

Stanton, W., Buskirk, S., & Spiro, R. (1997). *Ventas, Concepto, Planificación y Estrategias* (9 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Thull, J. (2003). *Como Dominar las Venta Compleja*. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de <http://www.apascual.net/downloads/microsoftword.comodominarlaventacompleja.pdf>

Toffler, A. (1970). *El Shock del Futuro*. (Ferrer, Trad.) Barcelona: Plaza & Janes

Weitz, B. (1978). Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of customer Decision Making. *Journal of Marketing Research* (15), 501-516.

William, K., & Spiro, L. (1985). Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing Research* , 15, 434-442.

Williams, A., & Seminerio, J. (1985). What Buyers like from salesman. En *Industrial Marketing Management* (págs. 75-78).

