



Sirena

4 Formas de Organizar la Fuerza de Ventas en la Era Digital



Transforma Tus Vendedores en Superheroes

¿Por qué nos apasiona este tema?

A lo largo del último año, hemos tenido la suerte de trabajar con cientos de concesionarias de toda Latinoamérica. Así, vimos los desafíos que existen para aprovechar al máximo a la era digital, y las soluciones que se prueban día tras día para trabajar el tráfico online.

A lo largo de los siguientes capítulos, les compartimos un resumen de las tendencias en el armado del equipo de ventas, junto a algunas consideraciones importantes a tener en cuenta en cada caso. ¡Esperamos que este material te sirva para armar la estructura que más se acomode a tus necesidades!



Índice de Contenidos

El Salón Digital	4
El Equipo de Ventas de Internet	7
Contact Center	10
Filtro de Leads (El Arquero)	13
Conclusión	16

El Salón Digital

En esta estructura, los vendedores “tradicionales” (o de salón), reciben los leads directamente. Es decir, no existe un equipo de Internet exclusivo y otro físico exclusivo. Todo es uno.

Uno de los ejemplos más claros de este tipo de experiencia de compra, en otra industria totalmente distinta, se da en los negocios de Apple. En estos negocios, uno puede comprar en persona (offline), como también encargar un producto para verlo y retirarlo desde el site (online). No hay una diferencia en la experiencia de compra entre lo físico y lo virtual.



La única distinción es la que haga el propio gerente comercial por categorías o reglas de negocio (por ejemplo, en casi todas las concesionarias de Brasil es común separar el tráfico de 0 KM del de venta de usados).

Esto no implica que pueda haber vendedores que no reciben prospectos (o se les "cierra la canilla" como se dice en Argentina). Simplemente no existe un rol específico para procesar leads.



¿Cuándo conviene esta estructura?

Esta estructura es ideal para aquellas concesionarias que pueden y quieren adaptarse al máximo a la era digital. Requiere un alineamiento cultural completo entre dueños, el management de la empresa y los vendedores.

Es ideal para equipos chicos donde no se justifica la especificidad de roles (por ejemplo, marcas de alta gama con pocos vendedores).

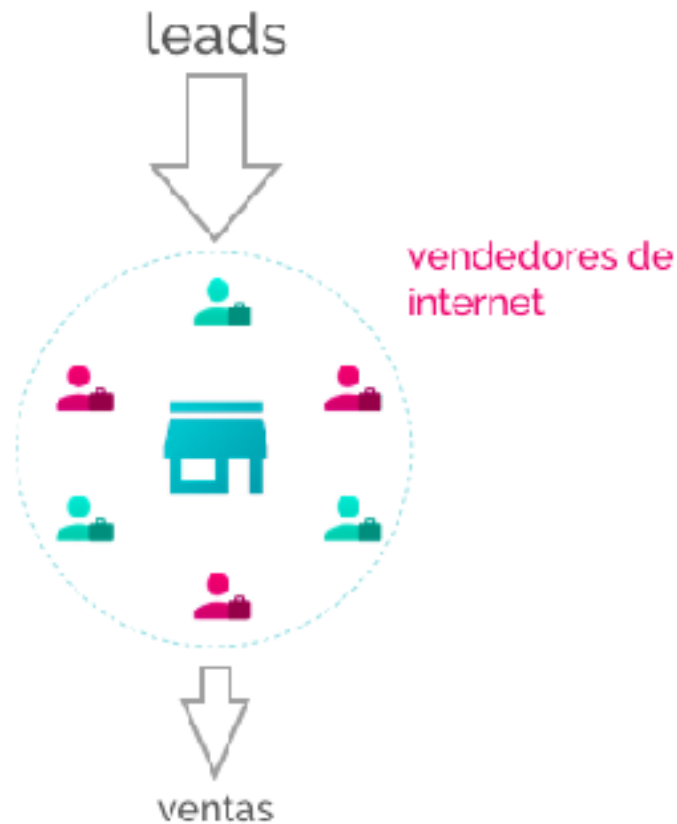
Por otro lado, el tráfico de leads debe ser muy calificado para que los vendedores no se frustren (link). Y, debido a que los vendedores hacen muchas tareas diferentes, permite gestionar volúmenes mucho más acotados de leads.

El Equipo de Ventas de Internet

En este esquema, también conocido como Internet Sales, los leads son distribuidos únicamente a ciertos vendedores dentro de la empresa que tienen la tarea específica de trabajar con este tráfico (el resto de los vendedores se limitan a trabajar sólo con el flujo de salón o con ciertas llamadas telefónicas entrantes).



Si bien esta estructura permite especializar completamente al equipo, puede traer también algunos desafíos. Por ejemplo, el cálculo de comisiones se vuelve más complejo, y la separación entre los dos tipos de vendedores también puede ser dificultosa: ¡un cliente busca casi siempre en internet antes de ir a la concesionaria! Por lo tanto es difícil definir como blanco y negro si un cliente pertenece, o no, al equipo digital.



¿Cuándo conviene esta estructura?

Hay varios casos donde vimos concesionarias que optan por este esquema.

Por ejemplo, aquellas con vendedores o gerentes muy reacios al cambio, o donde existan problemas culturales en la empresa que no ayuden a estructurar un equipo 100% digital, eligen separar un equipo de internet y así aislar el problema.

En aquellos casos donde es muy necesaria la especialización (por ejemplo, en venta de planes de ahorro de Argentina), también es muy común ver esta separación tan marcada.

Contact Center

En esta configuración, también conocida como BDC en Estados Unidos, se trabaja con un equipo que sólo se dedica a tener contacto a distancia (teléfono, mail o WhatsApp) con los clientes y que recibe el 100% de los leads, sin posibilidad de cerrar la venta.

Además de hacer el primer contacto, brinda seguimiento de mediano y largo plazo (aprovechando los valles donde no cuentan con nuevos leads). Es lo más parecido a lo que normalmente se conoce como call-center. ¡Todos vimos uno en algún momento!



El equipo tradicional es aislado de la recepción de leads, y sólo puede trabajar con flujo de salón (o vía derivaciones del BDC: por ejemplo agendando citas).



¿Cuándo conviene esta estructura?

Esta estructura es sin dudas la ideal para aquellas concesionarias que trabajan fuentes de leads de muy baja calidad, pero mucho volumen (por ejemplo, con listados de clientes).

Los agentes de BDC pueden trabajar con grandes cantidades de datos, ya que es la única tarea que deben hacer, y tener comisiones atadas a resultados inmediatos para mantener la motivación (por ejemplo, leads llamados, citas agendadas o visitas concretadas).

Como contrapartida, estructurar un equipo de BDC requiere una estructura muy clara, disciplina y procesos completamente diferentes a los de un equipo de salón. E implica también desafíos de comunicación para que trabajen en armonía con el equipo de salón. Si no, es posible que sea considerado como una competencia y se ataque la implementación.

A diferencia de un vendedor de salón, los agentes de BDC suelen tener menos conocimiento de producto o están poco actualizados (especialmente si es tercerizado). Esto puede hacer que el cliente no esté satisfecho en el primer contacto con la concesionaria y opte por otra opción para comprar.

Otra consideración importante sobre el contact center a tener en cuenta es que la tasa de visita (es decir, la proporción de personas que agendan una cita en la concesionaria y que efectivamente visitan luego) parece ser muy baja en Latinoamérica. Esto puede dificultar la comunicación entre vendedores y agentes.

Filtro de Leads (El Arquero)

Existe un cuarto tipo de equipo que hemos visto en las concesionarias, donde se combinan algunas de las opciones anteriores...

En este caso, un equipo muy reducido de personas “ataja” los leads y los filtra (simplemente haciendo el primer contacto para validar la intención de compra). Los llamaremos arqueros, y su trabajo es atajar los leads, dejando pasar sólo algunos a los equipos de vendedores.



En este esquema, la mayor parte de los leads son retenidos por los arqueros y sólo algunos son transferidos al equipo comercial. A partir de ese momento, los vendedores de salón tomarán el trabajo de cerrar la venta.



¿Cuándo conviene esta estructura?

Esta estructura permite procesar volúmenes más grandes de leads con el mismo equipo de salón original, y es ideal para contrarrestar el efecto de la falta a la tolerancia a la frustración de los vendedores. Además, en general, requiere una inversión menor de capital que un BDC.

Por otro lado, el arquero que hace el primer contacto debe ser muy bueno para filtrar y entender la intención de compra del lead, ya que de él dependerá el próximo paso.

Es importante que se exprese claramente que la consulta será respondida por un vendedor de la concesionaria más cercana, y que su rol es poder direccionarlo más rápidamente a la persona más adecuada.

Este agente debe poder responder algunas dudas generales sobre el negocio, de forma de poder priorizar volumen de trabajo y derivar a los vendedores con las oportunidades más claras.

La demora de contacto entre el agente y el vendedor debe ser mínima, para transmitir la mejor imagen posible y evitar que el cliente comience a buscar nuevamente en otra opción.

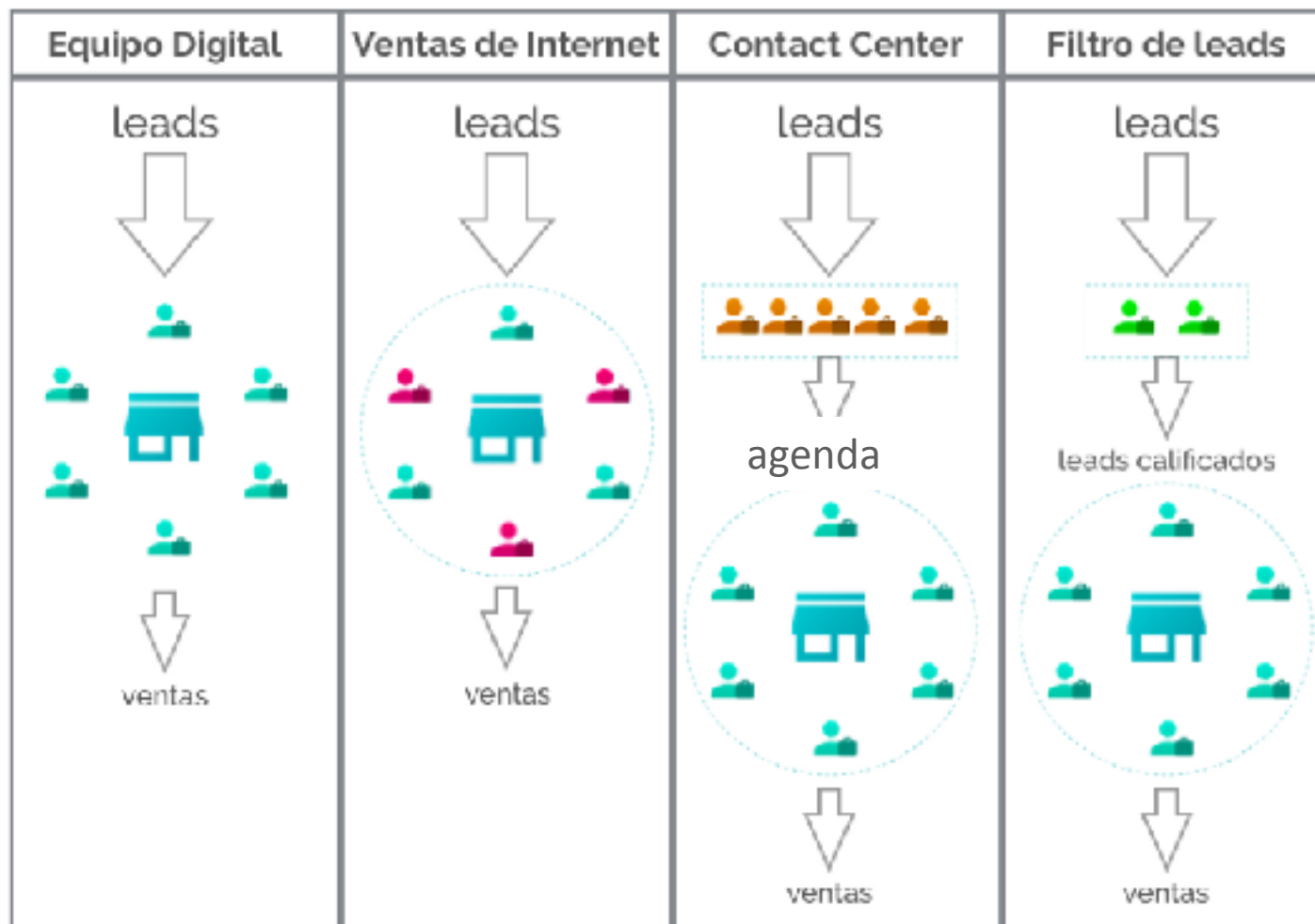
En el último capítulo recorreremos juntos los cuatro modelos presentados, analizando ventajas y desventajas de cada uno para ayudarte a encontrar el ideal para tu concesionaria.

Conclusión

A lo largo de los últimos capítulos, hemos repasado 4 posibles configuraciones que utilizan las concesionarias de autos para adecuarse a la era digital:

- El Salón Digital
- Equipo de Ventas de Internet
- Contact Center
- Filtro de Leads (Arquero)

En el gráfico de la siguiente página, vemos un resumen de la manera en la que estos distintos equipos trabajan el flujo de tráfico.



¿Cuál es el ideal para mi equipo?

La calidad y el volumen del tráfico a procesar va a limitar las opciones, y es importante que cada empresa tenga en cuenta esto a la hora de diseñar su equipo. No hemos observado un único modelo ganador y es necesario que diseñes junto a tu equipo el modelo ideal.

Acá te compartimos un resumen de los puntos a tener en cuenta:

	Salón Digital	Ventas de Internet	Contact Center	Filtro de Leads (Arquero)
Capacidad para procesar muchos leads	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Aprovechamiento de RRHH del salón	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Fluidez en la experiencia del cliente	Alto	Alto	Bajo	Medio
Tolerancia a la frustración de vendedores de salón	Bajo	Medio	Alto	Alto



Sirena

¿Ya decidiste qué estructura implementar?

En Sirena ofrecemos una solución de contacto ágil para vendedores que se adecúa perfectamente a cada equipo de trabajo.

[Ingresa aquí para hablar con un consultor de Sirena](#)