



LAS VENTAS: "NO SE VENDEN Y NO SE VE BIEN"

"Este artículo ha sido escrito por **Eugenio García-Huidobro**,

Director de Sales Consulting, Diciembre 2011"

En un estudio formal de prácticas de venta y marketing en Chile, en la que se tomó como muestra a 200 empresas medianas y grandes de todos los sectores industriales del país, se entrevistó a accionistas y Gerentes Generales en donde, como analizaremos más adelante en este artículo, se obtuvieron interesantes conclusiones respecto al grado de utilización de metodologías y herramientas de venta en la gestión de sus organizaciones.

Es bueno contextualizar el análisis de este estudio e indicar que cuando se habla de ventas, se refiere a una actividad que es parte clave dentro de la gestión de marketing y que como tal, tiene un rol fundamental en la tangibilización de la estrategia de la empresa. De esa forma se debe suponer con bastante certeza, que si la función de venta no está bien ejecutada será la estrategia la que "sonará" discordante a los sentidos del consumidor. Además, se debe agregar a lo anterior que el gasto de venta es, dependiendo de la industria, de entre 8 a 12 puntos del margen bruto de la empresa (precio de venta – costo del servicio o producto vendido). Así también cuando se habla de ventas, se hace sobre una actividad de alta relevancia en los costos/inversiones de la empre-

sa. Por último es, sin lugar a dudas, esta actividad la que condiciona la obtención de resultados, al ser la que tiene como objetivo el cumplimiento del presupuesto de ingresos de la empresa.

Todos los factores antes mencionados en relación a la venta, como son el valor en la materialización de la estrategia, la importancia de los costos de venta y el cumplimiento de resultados, debieran condicionar y forzar que la gestión de la empresa diera un especial énfasis a la estrategia y ejecución de ventas.

Respecto a la estrategia de la empresa y al impacto que ésta presenta en los Clientes, es preciso ver qué dice el estudio:

- Un 56% de las empresas encuestadas no tiene una metodología de ventas definida y asimilada. Acá se observa que más de la mitad de las empresas atienden clientes sin metodología de trabajo, lo que hace difícil pensar que vendedores sin metodología sean fieles transmisores de una propuesta estratégica concreta.
- Un 46% de la fuerza de venta no planifica la gestión de los recursos comerciales y promocionales

disponibles, de manera que ciertas palancas de apoyo a la ejecución estratégica no son bien utilizadas.

- Un 57% de las compañías no hace encuestas periódicas sobre la satisfacción de sus Clientes. Esto implicaría que no se tiene información estadísticamente validada sobre la importancia de la estrategia para los Clientes, con lo cual todo el esfuerzo estratégico podría estar sin su único controlador y validador que es el Cliente.

En relación con la importancia de los costos de venta, el estudio permite inferir lo siguiente:

- Un 84% de las empresas no está midiendo el costo por visita. Esto significa que, desde el punto de vista de la gestión empresarial, una actividad que impacta entre un 8 y un 12% del margen bruto no está siendo medida, pero no solo como impacto sobre el costo, sino que además no es controlada debidamente ya que:
- Un 82% de las empresas encuestadas no trabaja con herramientas de gestión de Clientes (SFA y CRM), de manera que tampoco se sigue el proceso de la venta y los indicadores intermedios.

- En un 80% de los casos, el ciclo de ventas se ha alargado o mantenido tanto en número de visitas como en cantidad de tiempo para realizar el cierre. Así, se ve que hay que invertir más en gestión de ventas para obtener resultados, los cuales no siempre son crecientes.

Por último en relación con el logro de los resultados quiero correlacionarlo con lo siguiente: las ventas y la ejecución de la estrategia están en directa relación con las personas responsables de esta tarea. Al respecto el estudio nos indica que:

- Un 46% de la fuerza de ventas no planifica la gestión de recursos comerciales y promocionales disponibles, lo que significa que las herramientas que disponen las fuerzas de ventas para apoyar la ejecución de la estrategia tampoco están debidamente utilizadas.
- Cuando se debe reclutar vendedores, el primer criterio es la experiencia en ventas. Este factor sólo se mide por la permanencia en la actividad y/o en el rubro, no siendo esto un predictor claro de resultados. Lo que más llama la atención es que la formación profesional aparece en cuarto lugar de los criterios de búsqueda. Esto es más complicado todavía porque al momento de

seleccionar mandos medios de venta, el estudio nos indica que:

- Un 57% prefieren la promoción interna, de manera que la mitad de las jefaturas internas provienen de la fuerza de ventas, las cuales, a su vez, fueron reclutadas fundamentalmente en base a su experiencia en ventas.

- Un 55% de las empresas no tiene un plan de carrera definido dentro del área comercial. Esto, al sumarse con la menor importancia que se le da a un reclutamiento de profesionales en el área de ventas, significa que esta actividad tiene baja preparación, sobre todo para enfrentar los roles y responsabilidades que han sido mencionadas al comienzo de este artículo.

Efectivamente las cifras y tendencias antes mencionadas tienen matices y diferencias derivadas de los tamaños y sectores de las empresas encuestadas. Sin embargo, las carencias y oportunidades son transversales a todo tipo y rubro en las compañías encuestadas, por lo tanto, vuelvo a insistir que es posible conseguir una ventaja competitiva sostenible si es que se comienza a considerar a la actividad comercial y de ventas como una más de las palancas claves de gestión de una organización.

Después de revisar cifras y conclusiones del estudio quizás sea más fácil entender el porqué del título de este artículo, sin embargo, mi pasión y dedicación por años a la enseñanza de la estrategia y ejecución de ventas me impide ser comprensivo y complaciente al respecto.

Me cuesta entender por qué los temas de venta, como los antes mencionados, tienen tan poco espacio en los directorios y comités salvo para controlar el avance de los presupuestos; por qué los procesos de reclutamiento y selección de vendedores tiene menos relevancia que otros cargos; por qué los presupuestos de formación y capacitación de las fuerzas de venta los maneja Recursos Humanos; y finalmente, por qué la venta sigue siendo una actividad que adolece de procesos, indicadores intermedios de gestión, control de costos, etc. ¿Alguien en su sano juicio de gerenciamiento permitirá esto último en el área de operaciones? ¿Por qué entonces en ventas sí?

Sales Consulting

www.scg.cl

(56-2) 2362 1285

Avenida del Valle 570, oficina 106, Ciudad Empresarial, Santiago.