



PRODUCTIVIDAD DE VENTAS:

“La combinación entre la estrategia de la empresa y el modelo de atención de Clientes”

Este artículo ha sido escrito por Eugenio García Huidobro, profesor de la cátedra de Dirección Comercial del ESE Business School de la Universidad de los Andes, con la colaboración de José Ignacio Daguerressar.

*“El dinero lo dan y lo quitan los Clientes, no lo dan ni lo quitan los competidores”
(Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon).*

Es común ver que las empresas tienen muy claro sus focos estratégicos, las palancas que los mueven y los factores críticos de éxito para ser más efectivos “en la definición” que sus competidores. No obstante, el desafío más importante está en materializar esa estrategia en cada una de las acciones que hacemos para la captura de valor de nuestros Clientes, requiriéndose para esto estar absolutamente alineado a un modelo que cuente con procesos y una mirada minuciosa en los detalles de ejecución, y tareas que conduzcan a una perfecta armonía entre lo que queremos lograr con los Clientes (estrategia) y la forma como los atendemos.

Así, en este artículo mostraremos cuáles son los pasos necesarios para combinar la estrategia de la empresa con el modelo de atención de Clientes, y poder entonces capturar el valor que hay en estos. A continuación presentamos la enumeración de estos pasos:

1. El valor de saber muy bien qué piensan nuestros Clientes; Caso Exportadora Frutín

La alta gerencia de esta empresa estaba convencida que tenía un alto grado de fidelización y lealtad de sus Clientes, lo cual por cierto debía impedir que éstos se cambiaran de exportadora o decidiesen exportar por sí mismos. Sin embargo, después de un estudio (figura 1) que correlacionó la satisfacción neta versus la importancia de los atributos más valorados, se dieron cuenta que varios Clientes presentaban fuertes brechas en algunos de los atributos claves para seleccionar una exportadora, así aunque varios factores estaban cerca del 50% de satisfacción, en algunos de ellos se presentaban grandes diferencias entre el promedio de satisfacción de los atributos y la opinión de los grandes Clientes con mejor calidad de fruta, sobre ese atributo. Este estudio permitió que la empresa comprendiera, entre otras cosas, el valor de una estrategia segmentada de atención de Clientes y determinar también las propensiones de fuga.

Así, para poder entregar una propuesta de valor



Figura 1: Satisfacción percibida por los Clientes en base a ciertos atributos que ofrece Frutín y su importancia relativa

segmentada, en Frutín se realizó un estudio adicional (figura 2) en donde se preguntó a los Clientes qué atributos eran los que más valoraban, pero ahora considerando cuatro “tipos” distintos de Clientes, lo que permitió entender muy bien qué pensaba cada segmento. De esta forma, la empresa podía establecer su modelo atencional evitando riesgos de sobre o sub inversión, ya que le entregaría propuestas de valor altamente customizadas por “tipo” de Cliente.

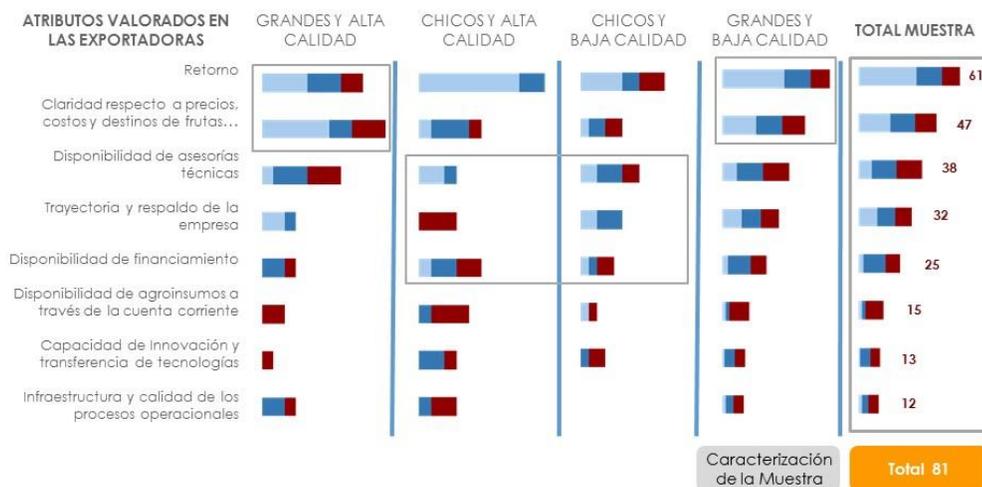


Figura 2: Atributos valorados en las exportadoras para el caso Frutín

Por tanto, si queremos entrar de fondo en la estrategia de ventas, una de las primeras preguntas que posiblemente uno se hace es: ¿por dónde debo partir?, bueno, como muy bien señala Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon a su consejo directivo: “El dinero lo dan y lo quitan los Clientes, no lo dan ni lo quitan los competidores”, por lo que el “termómetro de los Clientes” es el primer paso para crear una propuesta de valor segmentada que le otorgue sostenibilidad competitiva a la empresa.

2. Priorizando nuestros Clientes podemos evitar riesgos de sobre invertir donde no conviene y sub invertir donde es prioritario

La tentación de los modelos de atención es entregar a todos los Clientes la mayor cantidad de atributos y beneficios, sin embargo eso no es viable financiera ni operacionalmente, por lo tanto toda la organización debe estar de acuerdo a quienes se debe priorizar con el objeto de dosificar los esfuerzos, poniéndolos en aquellos Clientes que nos crean más valor sostenible en el largo plazo. Continuando con el ejemplo de Frutín, una manera de saber en quienes nos conviene concentrar los esfuerzos y recursos, es por medio de un polinomio (figura 3) que según ciertos

criterios ponderados, se obtiene una nota para cada Cliente, y así se clasifican atendiéndolos de tal forma que permita un balance adecuado entre valor y retorno para la empresa.

Como podemos ver, en este polinomio se clasificó a cada Cliente según 5 criterios de selección, categorizándolos para poder invertir en el modelo de atención según el beneficio real que cada uno de ellos trae para Frutín y hacer

uso eficiente de los recursos. Esto no quiere decir que nos olvidemos de los Clientes con menor nota, pero hay que tener la visión que con recursos limitados, este tipo de análisis permite visibilizar cuáles son nuestras brechas y focalizar los esfuerzos hacia aquellos que más inciden en los beneficios.

3. Cuando la ejecución puede ser más importante... o incluso puede ser la estrategia

Muchos especialistas en administración sostienen que una adecuada ejecución puede tener más valor para el Cliente, que definiciones estratégicas que después no son bien implementadas. Así en Frutín justamente para poder concretar la estrategia, se trabajó con las personas responsables de atender a los Clientes para que utilizaran una ficha al interactuar con los productores, de modo que se pudieran sistematizar y se consideraran todas las variables relevantes en el modelo de atención, para luego materializar esta información en un plan de desarrollo ya que se consideraba imprescindible invertir de manera sistemática en los productores.

Ahora, como bien se mencionó anteriormente esto no es un proceso sencillo, ya que es posible que los agrónomos presenten algún tipo de resistencia al indicarles la forma como deben trabajar, pero aquí es



Ranking Global	Código grupo	Nombre Grupo	Ingresos USD	Kilos	Nota Ingresos	Nota Kilos	Nota Calidad	Nota Fidelidad	Polinomio	Ranking por Especie					
										Manzana	Cereza	Kiwi	Ciirela	Pera	Arándanos
1	1	A	9.137.550	36.925.157	10,0	10,0	7,2	1,0	9,2	1	1	3	1	22	1
2	2	B	4.758.744	19.102.122	9,6	9,6	7,1	1,0	8,9	2	5	1	7	21	
3	3	C	1.886.192	4.405.314	8,9	8,7	7,6	1,0	8,6	3	3	5	4	30	22
4	4	A	362.133	1.923.354	7,9	8,2	8,9	1,0	8,5	22	75				35
5	5	B	1.253.829	3.019.854	8,7	8,5	7,5	1,0	8,4	16	6	27	3		14
6	6	C	741.228	2.944.537	8,4	8,5	8,2	8,8	8,4	6	17	8			
7	7	A	238.208	883.658	7,6	7,7	9,4		8,4	71	131		34	6	
8	8	B	918.334	2.786.503	8,5	8,4	7,3	1,0	8,3	5	11	15	16	8	77
9	9	C	686.824	3.395.983	8,3	8,5	8,7	6,5	8,3	9	63				
10	10	A	664.567	2.645.197	8,3	8,4	7,6	1,0	8,3	4	57				
11	11	B	602.403	2.600.554	8,2	8,4	8,2		8,3			51			
12	12	C	228.473	1.182.139	7,6	7,9	8,7	1,0	8,2	8				16	

Figura 3: Polinomio para clasificar a cada Cliente, según su nota obtenida al ponderar distintos criterios de evaluación para el caso Frutín

donde, en este caso el Gerente General y todos los responsables de la atención a Clientes, se enfocaron en comunicar la nueva forma de trabajo.

En definitiva, no es suficiente tener una buena definición estratégica si es que esta no cuenta con las herramientas para ejecutarla de manera que le agregue valor y capture las preferencias de los Clientes.

4. No existen buenos o malos ejecutores de la estrategia... simplemente cada uno tiene distintas competencias y habilidades

Si consideramos que para cada rol se requieren distintas competencias, es clave entonces saber cuáles son las necesarias específicamente para cada cargo, por tanto el primer paso es definir las. Un caso que ejemplifica esta situación es la de una empresa del rubro automotriz en la que se realizó un estudio de la fuerza de ventas para entender por qué se producían brechas de productividad entre vendedores que tenían los mismos productos e iguales condiciones de venta. Para esto, se correlacionaron las variables de N° de cotizaciones (actividad), con la tasa de cierre (efectividad). Así, en la figura 4 podemos ver que había vendedores con un alto

número de cotizaciones pero baja tasa de cierre, y por el contrario, otros que cotizaban muy poco pero tenían una alta efectividad sobre lo cotizado.

Cuando se analizaron las competencias de los que cotizaban mucho y cerraban poco, se encontró que éstos tenían gran proactividad pero bajos niveles de persuasión y al contrario de los que cotizaban poco y eran más efectivos, que presentaban una alta capacidad de persuasión y de impacto e influencia, pero una baja proactividad.

Cuál fue el efecto práctico del hallazgo anterior... la empresa clasificó su fuerza de ventas en 5 grupos, elaborando para cada uno de estos un plan de acción que permitiera desarrollar las competencias específicas requeridas por cada uno, correlacionando esta evolución con el aumento o disminución de los indicadores claves.

5. Habiendo puesto foco en nuestros equipos comerciales, podemos alinear las conductas de todo el front, para así darle tangibilidad a la estrategia

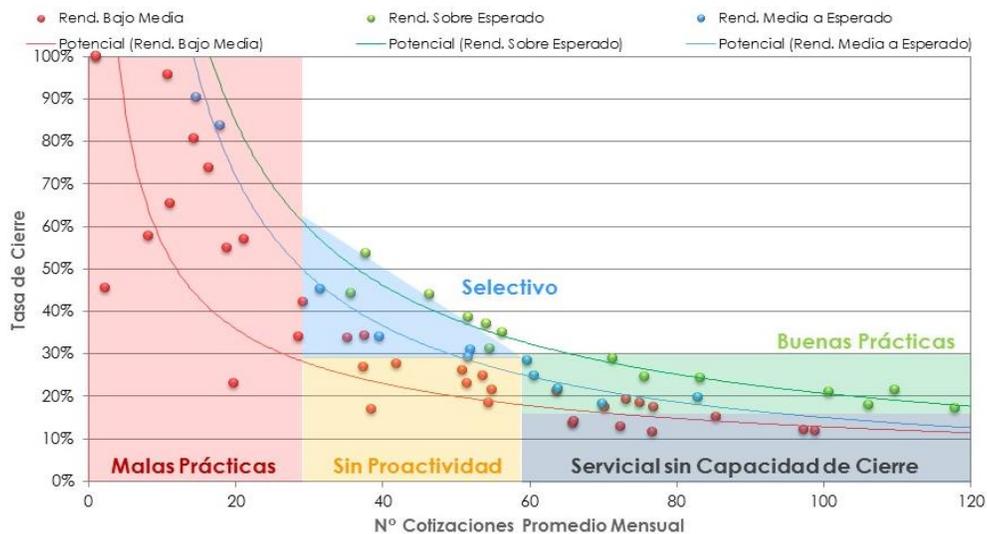


Figura 4: Rendimiento de vendedores según tasa de cierre y N° de cotizaciones para el caso de una empresa del rubro automotriz

El desarrollo de competencias y habilidades resulta esencial para lograr la ejecución de la estrategia. Sin embargo, trabajar con personas implica que la experiencia de compra de un Cliente podría ser completamente distinta dependiendo del vendedor/canal que lo atienda, y aunque se ofrezca el mismo producto/servicio. Es por lo anterior que se hace necesaria la estandarización por medio de adherencia de conductas consideradas como buenas prácticas que llevan, por un lado, a asegurar que se recibirá la misma calidad de atención independiente de donde o por quien será atendido, y así darle tangibilidad a la estrategia. En una empresa de telecomunicaciones se efectuó este trabajo de adherencia de conductas en donde se buscó que en todo punto de contacto con el Cliente se atienda de la manera definida en los procesos respectivos, es decir, independientemente de los atributos personales que cada ingeniero/vendedor le diera a cada interacción, exista una base de buenas prácticas que se deben ejecutar para que toda experiencia tenga los estándares de calidad que se buscan.

Ahora, al no ser una tarea fácil, es necesario tener modelos específicos que apunten en esa dirección

(figura 5) y que permitan trabajar sobre estas conductas. Si vemos el caso de las instituciones armadas y religiosas, ellas se rigen por parámetros completamente estandarizados y al mismo tiempo son las más estables en el tiempo, porque finalmente esa repetición es lo que genera una capacidad de ser virtuoso y de ejecutar correctamente.

6. Aun con la estrategia bien definida debemos alinear la estructura y los roles comerciales para materializarla y capturar valor

Uno puede estar tentado a pensar que modificando los incentivos logrará que la fuerza de ventas realice los cambios que se necesitan para mejorar la productividad. Sin embargo, hay una serie de elementos adicionales que se deben complementar siendo las rentas tan solo “uno de los carros del tren y no la locomotora”. ¿Tener incentivos en los indicadores correctos mejora la productividad? sin duda, pero eso no quiere decir que sea lo único que mueve a las personas. Los incentivos deben estar íntimamente relacionados con la estrategia del negocio, es decir, de modo que sean un gatillador para que enfoquen sus esfuerzos hacia las actividades que aumentan la

productividad, deben estar profundamente correspondidos con los roles y tareas... permitiendo que el estímulo cumpla su rol de impulsor, pero siempre teniendo en mente que sea un objetivo posible de cumplir para la fuerza de ventas.

En una empresa de alimentos se observaron las variables comerciales existentes y se dieron recomendaciones en base a la situación actual de la empresa, permitiendo conjugar la estrategia con un buen diseño de la estructura, ya que, si no está construida de manera adecuada, será muy difícil lograr tener claridad sobre qué se espera de cada persona del área comercial.

Ahora, luego que se tienen establecidas las variables comerciales y considerando que esta compañía estaba viviendo una etapa competitiva difícil, se decidió abrir la estructura y orientarla a reforzar la posición de canales... creándose un canal nuevo y dividiendo los equipos comerciales para reforzar cada canal.

Adicionalmente a esto y para que la estructura funcione, se deben establecer los roles de venta, los cuales definen los objetivos y tareas de cada una de las

personas del área comercial. Esto permite que comprendan qué se espera de ellos, cómo serán medidos y la frecuencia de revisión de sus indicadores. Así, si se construyen los roles de venta de manera clara y fácil de entender, entonces no sólo se tiene el beneficio de que las áreas comerciales estarán alineadas hacia las actividades que más otorgan valor a la empresa, sino que los incentivos podrán ser construidos en base a la estrategia del negocio maximizando la creación de valor y la productividad.

7. Con la estructura ya definida, se asignan los incentivos adecuados a los roles de venta que permitan impulsar la productividad

Una vez definidos los roles de venta alineados a la estrategia, pasamos a los incentivos los cuales deben cumplir con 2 condiciones: fáciles y simples. Continuando con el ejemplo de la empresa de alimentos, luego de haber realizado este cambio estructural, los roles de venta pasan a ser el elemento esencial que permitirá a la fuerza de ventas potenciar su productividad. Se definieron todos los puntos que debe cubrir, en este ejemplo, un Responsable de Canal (figura

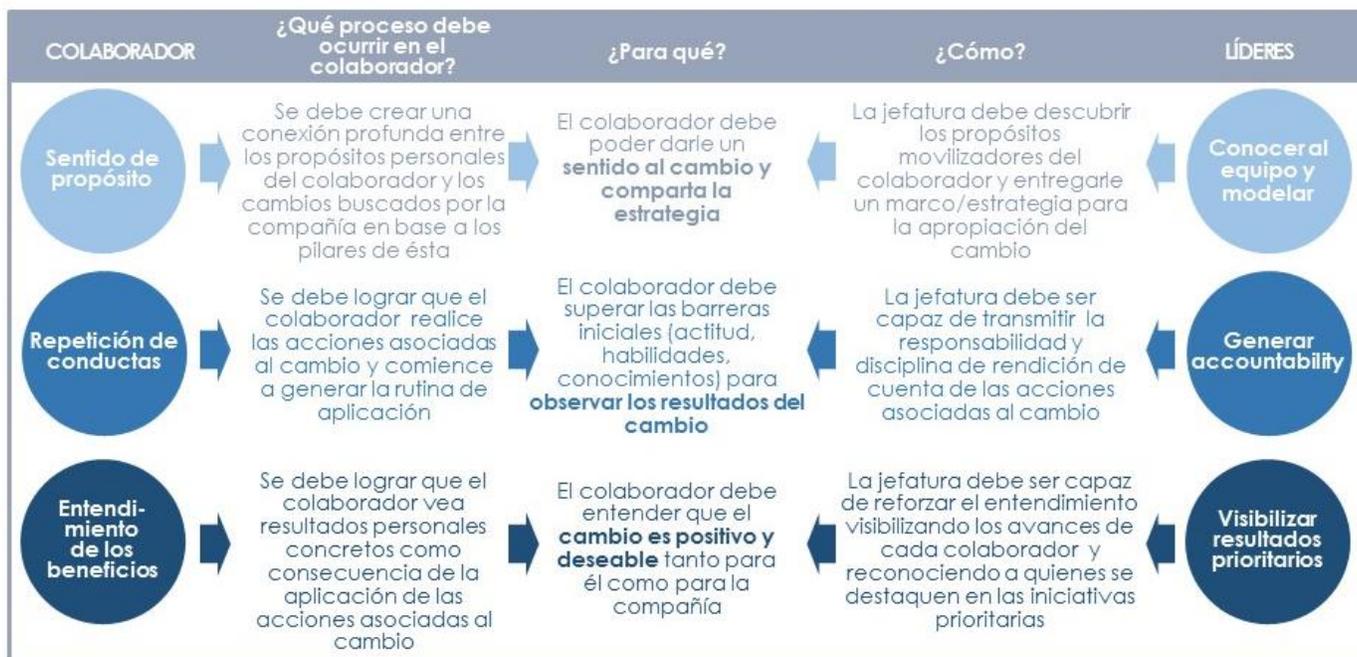


Figura 5: Modelo de Adherencia de Conductas (MAC@Sales)

6), de modo que se pueda entender qué es lo que se espera de su cargo y por tanto alinear sus actividades con lo que más agrega valor a la compañía.

Por otra parte, luego de tener los roles identificados formalmente, los incentivos deben estar relacionados con éstos, de modo que las actividades de los equipos comerciales tengan relación con lo que se les va a recompensar. Ahora, un aspecto relevante a considerar, es que las personas no somos capaces de manejar más de 2 o 3 variables y esperar cumplir con todas eficazmente... si a un vendedor le pedimos que en su cabeza tenga 5 elementos que van a afectar en su renta mensual, entonces es muy probable que esta persona empiece a priorizar según lo que más impacte en su bolsillo y sea más fácil de ejecutar.

Sin embargo, si pensamos en la práctica es muy probable que en ciertas empresas o cargos sea muy difícil colocar sólo 2 o 3 variables debido a la complejidad de la industria o incluso al tamaño, pero hay que considerar que al entregar un rol nuevo ya sea a alguien con o sin experiencia, las personas requieren de un periodo de aprendizaje, en el cual la curva de rendimiento inicial posiblemente no será óptima, hasta

que con la práctica vaya mejorando... por tanto si a este vendedor le damos muchas metas entonces el aprendizaje no será el adecuado y podría determinar que no pueda lograr el cumplimiento de alguna de las variables, incluso de alguna que sea clave para el negocio y la estrategia.

En resumen este artículo nos entrega siete pasos para lograr coherencia entre tres aspectos claves... la estrategia, la ejecución y los roles, los cuales juntos permiten que todos los esfuerzos estén enfocados hacia los Clientes y actividades que permitan capturar valor sostenible a largo plazo, logrando también aumentos importantes de productividad.

Cargo	Identificación de Roles	Descripción de Roles
Responsable de Canal	Generación de Contribución	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la gestión del canal que se refleja en el margen de contribución de éste.
	Gestionar Personal de Ventas y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Administrar personal de ventas y marketing de gestión. Desarrollar competencias y habilidades del personal a su cargo. Mantener alto grado de colaboración y motivación de su gente.
	Políticas de Precio	<ul style="list-style-type: none"> Determinar en coordinación con Marketing, la política de precios y descuentos del canal. Mantener las políticas comerciales en orden y ajustadas a los procedimientos de la empresa.
	Mix de Productos	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la rotación y contribución del mix del canal. Lanzamientos de productos adaptados al canal (packaging, # de unidades, etc.).
	Participación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Responsable por una meta de Market Share de las categorías en su canal. Responsable por el comportamiento (variabilidad) de los Clientes del canal.

Figura 6: Ejemplo de descripción de roles para el caso de un Responsable de Canal de una empresa de alimentos

Sales Consulting

*“Desde 1995 incrementamos
productividad comercial y mejoramos la
experiencia de servicios de nuestros
clientes y colaboradores”*

Sales
Consulting

www.salesconsulting.cl