



LA PRODUCTIVIDAD DE VENTAS Y LOS FACTORES QUE LA CONDICIONAN

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

Director de Sales Consulting, Diciembre 2012”

Puedo asegurar que hay tres grandes pilares para lograr mejoras en la productividad de ventas, y a pesar de que éstos vienen mencionándose hace más de 20 años, aún están plenamente vigentes. Estos son las 3S, Selection, Strategy y Skills, las que están compuestas por: un proceso de selección que permite reclutar a vendedores de alto potencial de generación; una estrategia de ventas ya que incluso teniendo vendedores de alto potencial, se les debe ayudar a realizar una gestión inteligente de creación de valor en la cuenta y por último la habilidad de enseñar a los vendedores a tener contactos de venta que creen nuevo valor en sus Clientes.

Sin duda si ustedes trabajan sistemáticamente estos tres factores lograrán importantes incrementos de ventas y junto con ello la creación de valor para el Cliente.

TRES NUEVOS PILARES

Coincido plenamente con Neil Rackham cuando dice que “en el mundo de las ventas de hoy hay tres nuevos pilares que debemos agregar: Management, Metrics, Methodology”, las que él denomina las 3M.

Cuando defino el “Management” no hablo de la alta dirección comercial o de los responsables del planeamiento estratégico, sino que me refiero a los supervisores y jefes de venta, los cuales, según mi experiencia, cuando son buenos pueden mejorar el desempeño de vendedores mediocres, sin embargo, cuando no tienen las competencias y preparaciones adecuadas no logran incrementos ni siquiera con buenos vendedores. Es por eso que antes de trabajar con sus vendedores revise sus cuadros de dirección de venta, ya que éstos son un predictor de éxito más importante que la fuerza de ventas y sobre todo la forma y el origen de esas personas, ya que normalmente provienen de vendedores más calificados, cuyo único código al ascender a jefes es trabajar más duro y no en forma más inteligente.

Esto también tiene importantes repercusiones en la Segunda M que tiene relación con las “Métricas”, ya que usualmente esas jefaturas no las usan o bien están aún en la etapa de seguimiento del número de visitas, de volúmenes

de venta, de tamaños de cartera o territorios, números de llamados, etc. Pero estas viejas métricas sólo aportan una visión de actividades que ya se ejecutaron y no ayudan a los vendedores a gestionar mejor.

Y la tercera M es la “Metodología” o “Procesos de la Venta”. El propósito de un proceso de venta es descomponer el ciclo de venta en pasos secuenciales y seguir la evolución de cada oportunidad de venta a medida que avanza a través de las etapas del proceso (lo que denominamos “tubo de gestión”). Cada paso o etapa, tiene actividades y métricas asociadas a ella, que deben ser trabajadas y verificadas por la dirección de ventas, antes de seguir al paso siguiente. De esta manera, los presupuestos de venta son más precisos, y los jefes pueden diagnosticar e intervenir e incluso premiar y remunerar cuando alguna etapa del proceso necesite su apoyo.

También la metodología de venta es vista muchas veces a través de herramientas como CRM (Customer Relationship Management) o SFA (Sales Force Automation), forjándose con la introducción de éstas en las organizaciones, expectativas desmedidas respecto a la “magia que producirán en relación al método de vender y obviamente a cómo éste va a cambiar el curso de los resultados”.

Uno podría establecer un símil de una sala de operaciones que tiene todos los exámenes y radiografías del paciente, entregándole al equipo médico toda la información que requiere, pero lo que esa información no puede entregar es la habilidad de ese equipo para salvar la vida del paciente. Igualmente una sala de ventas atiborrada de informes puede entregar una gran cantidad de información, pero lo que no puede lograr es mostrar “cómo gestionarse”.

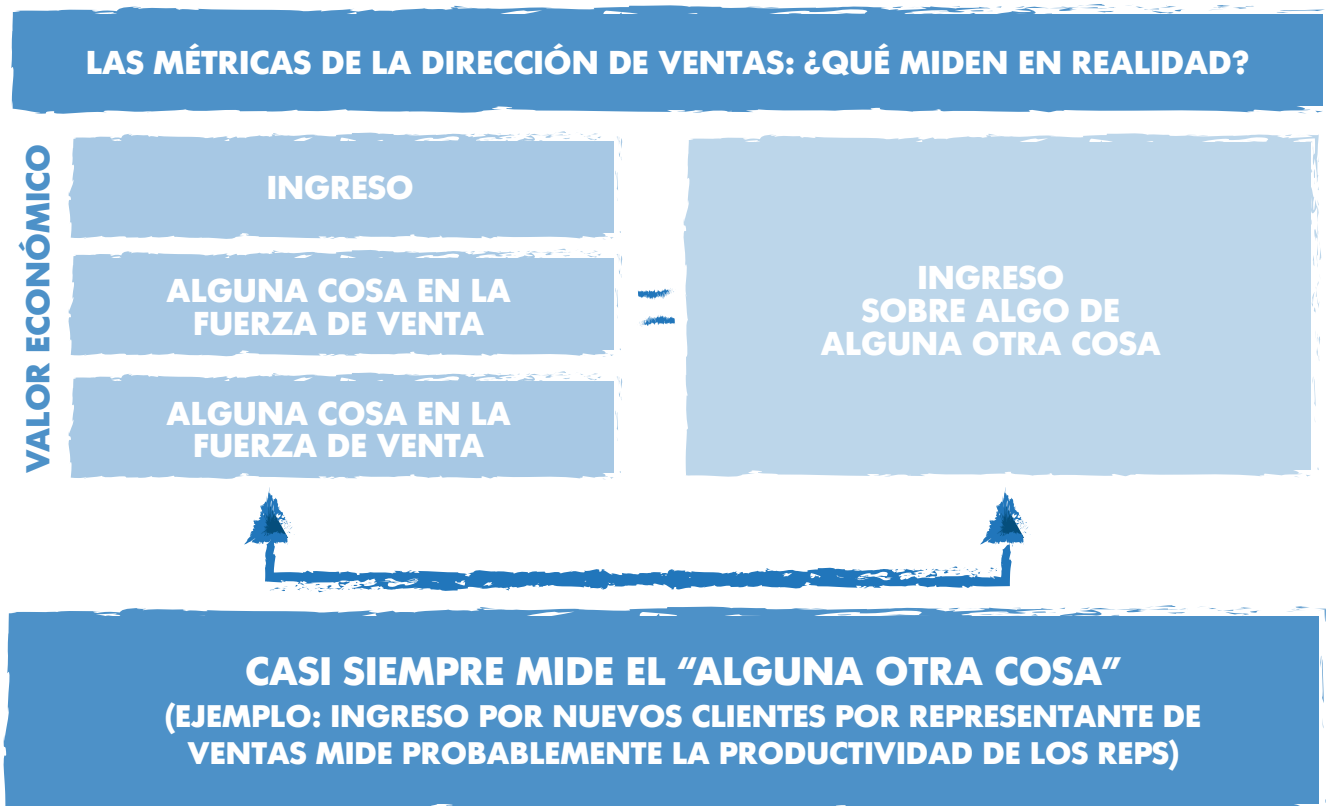


Figura 1: Las métricas de la dirección de ventas

¿QUÉ ESTÁ FALTANDO?

Soy un convencido de que la buena información es clave y distintiva para una toma de decisiones inteligentes y, por sobre todo, más rápidas que las del competidor. Sin embargo, el problema que se produce es que estos datos, según mi experiencia, casi siempre finalizan en una sola directriz que es "hagan más en terreno". De esta forma todas las directrices y datos terminan condicionándonos en el "botón de hacer más y no en de hacerlo mejor".

Así en el último tiempo muchas casas de Software nos han prometido una revolución tecnológica conocida como CRM para poder tener el control detallado de las actividades de la fuerza de venta y los resultados que esas actividades generan. Creo que, después de haber invertido billones de dólares en el mundo, sólo sabemos más sobre lo que ha ocurrido e incluso de lo que está sucediendo en el momento, pero eso no implica necesariamente que tengamos algo de control sobre lo que va a ocurrir. Entonces, ¿qué es lo que está faltando? La respuesta es: Las instrucciones de cómo debe ser la gestión de la fuerza de venta, es decir, si queremos lograr determinado resultado, tenemos que saber qué indicador debemos trabajar y la clave es cómo debemos hacerlo... quieren más Clientes nuevos, esto es lo que deben hacer y quieren aumentar los márgenes

tienen que hacer esto otro. Esto es justamente lo que los CRM o SFA no nos han dado, sólo tenemos más visibilidad y claridad del tipo de actividad que hay que ejecutar, así tenemos una extraña sensación de control, pero desgraciadamente ésta no hace que los resultados mejoren.

Pero ¿por qué se produce esto? La primera causa es porque en todas las grandes empresas en Chile y en el mundo se invierte la cantidad más importante de dinero en capacitar a la primera línea de ventas. Nuestros estudios indican que hay una proporción de 80:20 entre la inversión que se hace en entrenamiento de ventas versus la preparación de la dirección de ventas, es decir, el énfasis de la capacitación está puesto en el número de personas a entrenar y al ser mayor la cantidad de vendedores, más alto es el monto de la inversión en este grupo, no obstante, espero que este artículo instale el convencimiento de que los grandes cambios de productividad de ventas comienzan en la dirección de ventas.

El segundo factor es que aún miramos la venta pensando en ella como un "arte" que está dado para un grupo escogido de personas con habilidades comunicacionales y empatía de cara al Cliente. Lo que no queremos

comprender es que, al igual que operaciones, finanzas y producción por ejemplo, ventas es una disciplina que tiene más elementos de ciencia que de virtuosismo de ejecución y si estuviéramos convencido de eso, el perfil del directivo de ventas debería tener las mismas o mejores calificaciones que el de finanzas o marketing, pero no siempre ocurre de esa manera.

El tercer factor es que la venta, también como las otras disciplinas de la gestión empresarial, tiene procesos que descomponen la función en partes, y en cada una de ellas hay subprocesos y métricas que deben ser trabajadas en forma racional, por personas que tengan la preparación y disciplina que les permita este tipo de trabajo.

Un cuarto ejemplo a considerar es que los números no se administran, usted puede gestionarlos. Lo que realmente se administra son las personas que gestionan estos números. Es acá donde otra vez volvemos al rol y tipo de directivo de ventas, de manera que cuando pedimos que el gerente de ventas "haga el número 2, debemos entender que los presupuestos se logran con la mayor o mejor productividad de la gente a cargo. Es aquí también donde la dirección de ventas queda usual-

mente con esta asignatura pendiente, porque su preparación y perfil está más condicionado. Como decía un autor "a ladrar como perros y no a hacer ladrar a otros perros", esta, sin duda, puede aparecer como una aseveración peyorativa, pero muchos Gerentes Generales y Directores competentes saben que es así.

Un quinto factor es que un directivo de ventas de alta preparación no puede gestionar más de 4 a 5 métricas simultáneamente. Si no estoy equivocado en esto, él puede revisar más de 16 a 20 indicadores, que es el promedio usado por las empresas del Fortune 100, para revisar la gestión de ventas, pero como he postulado en este artículo, eso no significa que los vaya a gestionar. De manera que la alta dirección de la empresa, si está de acuerdo con esta aseveración, debe asegurarse en la elección de pocas métricas pero relevantes. No obstante, la importancia de éstas, casi siempre, está puesta sobre factores internos que queremos lograr... más ventas, mayores utilidades, mayor market share, etc., pero muy pocos indicadores tienen que ver con valor para el cliente y, como dijo el fundador de Amazon, Jeff Bezos "el dinero lo dan y lo quitan los clientes, no los competidores".

Una vez más y para terminar este artículo, quiero insistir en algo que venimos trabajando hace bastante tiempo, que la venta es LA disciplina más importante de la gestión empresarial, porque es ahí donde se puede conseguir toda la materialización de la estrategia, o bien donde se puede perder todo el valor competitivo que la empresa busca lograr. Es tiempo entonces de reflexionar y por qué no decirlo con seriedad y rigurosidad para la alta dirección de cara a la gestión de ventas.

Sales Consulting



www.scg.cl

(56-2) 2362 1285

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