

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS

Nº 33- Marzo 2009

EQUIPOS COMERCIALES)



¿CUÁLES SON LOS MOTORES DE LA EFICIENCIA EN VENTAS?

Vender más y mejor. Todos queremos lograr esta aspiración, pero ¿cómo organizar, formar, motivar y recompensar a nuestros equipos comerciales para lograrlo? Una encuesta revela que las empresas más eficientes saben que la clave está en tener una estrategia de ventas definida y, sobre todo, comunicada, compartida y formalizada por todos los implicados.

Eric Kircher,

Director General de Mercuri International España.

La venta es una de las funciones más importantes (y más costosas) de la empresa. No obstante, «el cómo hacerlo» para que la venta aporte una contribución más significativa al éxito de la empresa no está aún claramente definido. En ese contexto, Mercuri International y la Universidad de Saint Gallen, Instituto de Marketing y Retailing, han encuestado a los directores comerciales de 747 empresas, en 14 países, acerca de su aproximación a la venta y su éxito comercial.

En este estudio se han analizado siete temas: estrategia, segmentación del mercado y de los clientes, estructuras organizacionales, gestión de las ventas, situaciones de venta, competencias de los representantes comerciales y situación interna de las empresas.

Se comparan las prácticas de las empresas "Top 10" (las más eficientes) con las de las "Bottom 10", así como con la media del conjunto de las personas encuestadas. De este modo, ha sido posible definir claramente un gran número de factores de éxito, llamados también motores de la eficacia comercial. Los resultados del análisis son muy explícitos: las empresas eficientes trabajan sus mercados de una manera diferente de las que tienen menor éxito.

Los reseñados a continuación se han impuesto como factores esenciales de la excelencia comercial:

■ La estrategia comercial en las empresas "Top 10" no sólo está claramente definida y formalizada, sino también, y sobre todo, comunicada y discutida con el conjunto de las personas implicadas.

■ Estas empresas han realizado una segmentación del mercado, que se fundamenta más en una tipología basada en el análisis de las expectativas y comportamientos del cliente que en criterios geográficos.

■ Su aproximación comercial está fuertemente influida por la definición de los procesos y la búsqueda de las prácticas eficientes en cada etapa de la gestión de ventas.

■ El acompañamiento en la implementación de las prácticas correctas integra módulos de formación dedicados, herramientas específicas y un seguimiento operacional.

■ Todos los recursos de la empresa se concentran en el cliente; las funciones comerciales y las de los demás departamentos de la empresa se integran simultáneamente o sucesivamente en ciertas fases del proceso de venta.

■ Han establecido con éxito un sistema de Gestión de la Relación Cliente (CMR). En estas empresas, esta herramienta lejos de ser una base de datos pasiva, se utiliza activamente para la gestión de las cuentas.

■ El sistema de objetivos es exacto. Más allá del volumen de ventas, a los comerciales se les fijan objetivos de margen, de venta de productos, e incluso de satisfacción del cliente.

La aproximación comercial de las Top 10 está fuertemente influida por la definición de los procesos y la búsqueda de las prácticas eficientes en cada etapa de la gestión de ventas)

■ El pilotaje de la actividad comercial pasa por una planificación, un seguimiento y un análisis constante de los resultados. Los indicadores no se limitan únicamente a los resultados sino que integran también criterios de actividad, como el número de visitas, el índice de transformación y el volumen de ofertas, incluso en algunos casos una visión de las carteras de los clientes.

■ Las empresas más eficaces además se enfocan especialmente en las situaciones de venta complejas. En ese caso:

– bien se debe crear la demanda,

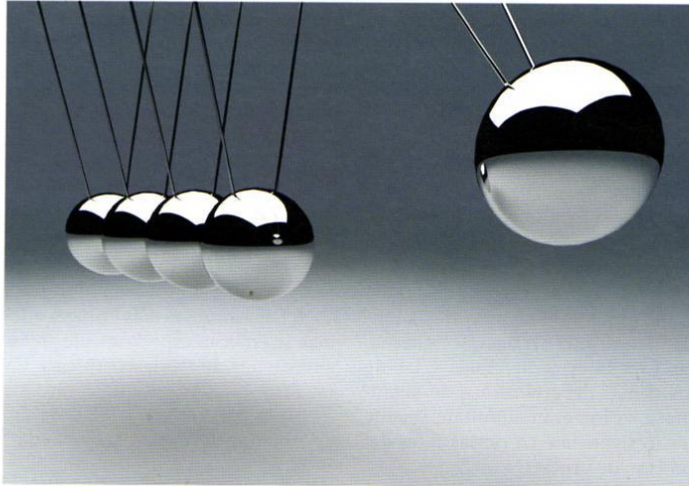
– bien se puede generar un beneficio superior proponiendo soluciones globales en lugar de respuestas aisladas.

■ En las empresas "Top 10" la calificación de los comerciales depende de las situaciones de venta a las que se enfrentan. No obstante, la influencia ha ganado terreno a la empatía y a la escucha del cliente.

■ Las cualidades emergentes son las capacidades relacionales, el carisma personal y la pericia en la actividad del cliente.

Finalmente, y según se desprende de este estudio, en las empresas más eficientes las ventas se convierten en un tema de "consejo de administración", una función interdepartamental, transversal donde cada miembro del personal se considera, asimismo, como un actor comercial que tiene un papel que jugar en un proceso optimizado (captación, desarrollo en los clientes o fidelización).

Los resultados del estudio revelan conclusiones muy interesantes de cada uno de los temas abordados. Por ejemplo, que la mayoría de las empresas segmentan hoy sus mercados (87 por ciento) y sus clientes (75 por ciento). Ahora bien, mientras que la media de las perso-



CLAVES DE UN EQUIPO COMERCIAL EFICIENTE

- Los equipos comerciales que tienen éxito estructuran sus aproximaciones comerciales en forma de procesos de venta. Planifican sus actividades comerciales para cada cliente. La planificación se hace por escrito. Puede, por lo tanto, ser comprendida por una tercera parte y permite una comparación entre los resultados reales y deseados.
- Los procesos de venta no son simplemente definidos. Se acompañan con módulos de formación y herramientas de acompañamiento.
- El CRM establecido con éxito garantiza que el potencial del cliente y las etapas de los procesos de venta sean transparentes. De esta manera, las acciones comerciales pueden ser planificadas más eficazmente.
- Varias funciones comerciales y departamentos de la empresa están integrados en el desarrollo del mercado y la gestión de los clientes con el fin de garantizar un despliegue óptimo de los recursos de la empresa. Una aproximación de venta por equipo se cultiva a la vez en el interior y en el exterior de las ventas. Los "interfaces" y procesos de trabajo comunes son definidos de manera que permitan garantizar un traspaso perfecto de la información.
- Existe una cultura de empresa en la que todos los miembros del personal son considerados como comerciales.

nas encuestadas y las empresas del "Bottom 10" segmentan con mayor frecuencia sus mercados en función de las regiones (69 por ciento y 71 por ciento), las empresas del "Top 10" se concentran al contrario en las necesidades del cliente.

Respecto a cómo evalúan el valor de sus clientes, se desprende que

si bien no hay una diferencia tan grande entre las "Top 10" y los "Bottom 10", en términos de orientación basada en cifra de ventas o margen realizadas, ni tampoco en término de cifra de venta y margen potencial, las más eficientes toman más en cuenta la capacidad y voluntad del cliente para adaptarse a su Estrategia. Este tipo de segmentación tiene

mucho valor porque generalmente permite asegurarse un crecimiento más rápido y más rentable en el mercado.

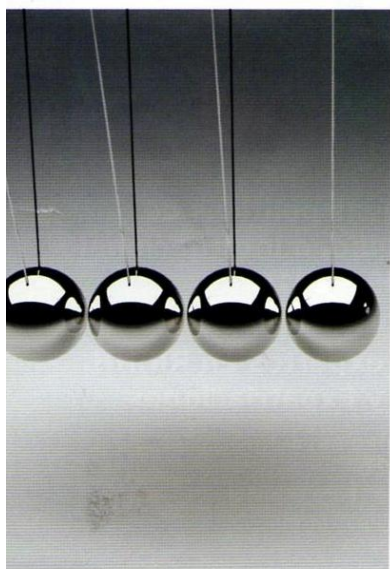
El estudio revela también que aunque las aproximaciones estructuradas no sean en sí mismas suficientes para garantizar el éxito comercial, constituyen, no obstante, factores esenciales. De hecho, las empresas con resultados inferiores las practican mucho menos.

En el contexto actual, protagonizado por mercados tan competitivos, cada vez se hace más difícil sobrevivir gracias sólo a la intuición del comercial. En este aspecto, las diferencias entre las empresas del "Top 10" y las otras se acentúan con respecto al resto de las temáticas analizadas.

Otro de los temas claves analizados, la gestión de las ventas, aporta también conclusiones significativas. Por ejemplo, que un número de empresas creciente entiende que las ventas son, no sólo uno de los parámetros claves del éxito de una empresa sino también el factor coste más importante. La práctica totalidad de las empresas (94 por ciento) ha formulado objetivos concretos para los comerciales. No obstante, llama la atención constatar que las empresas del "Top 10" tienen más objetivos, y generalmente más ambiciosos: objetivos de satisfacción del cliente, de volumen de ventas y de contribución de algunos productos específicos o de adquisición de nuevos clientes.

Por otra parte, durante mucho tiempo, los márgenes sobre el volumen de ventas han permanecido ocultos para el departamento comercial y no eran utilizados como herramienta de pilotaje de las ventas. Las empresas del "Top 10" los utilizan casi dos veces más frecuentemente que las del "Bottom 10". No obstante, las empresas con resultados los utilizan aún de manera ocasional.

En las empresas más eficientes las ventas se convierten en un tema de "consejo de administración", una función interdepartamental, transversal donde cada miembro del personal se considera, asimismo, como un actor comercial que tiene un papel que jugar)



Del estudio se desprende asimismo que el coste de la venta alcanza como media el 15 por ciento del volumen de ventas. En el caso de las empresas del "Top 10", el coste de la venta puede alcanzar hasta el 30 por ciento; mientras que en las empresas del "Bottom 10" sólo llega al 10 por ciento.

Las empresas del "Top 10" tienen mejores comerciales aunque, como sus homólogos de otro tipo de empresas, presentan diferencias de resultados en el seno de sus equipos,

sus comerciales poseen excelentes cualidades humanas y profesionales. El factor esencial en el desarrollo de la excelencia comercial es la combinación de aproximaciones estructuradas y de competencias de venta personales. Por este motivo, un cierto número de factores de los "mejores resultados" designaban las competencias comerciales.

En lo que se refiere a las competencias clave para hacer frente a las diferentes situaciones de venta, los comerciales de las empresas del "Top 10" son evaluados de manera mucho más Positiva. Estas empresas invierten 10 días al año en la formación de sus comerciales, mientras que la media es sólo de 7 días, y menos para las del "Bottom 10".

Como he mencionado, todas las empresas encuestadas presentan grandes diferencias de resultados en el seno de sus equipos de venta. No obstante, si se comparan los resultados de los mejores comerciales con los de los menos buenos, una vez más, las diferencias aparecen nítidamente:

■ En el caso de las empresas del "Top 10" los "Mejores" comerciales son realmente "Buenos". Se nota que tienen competencias de venta netamente mejores que los menos buenos. En el caso de las empresas del "Bottom 10" las diferencias son más pequeñas.

■ Las empresas del "Bottom 10" tienen una dificultad mayor para describir esas diferencias, ya que realizan análisis más generales, tales como: "más talento comercial", "trabajan de manera más competente". Esto demuestra que el asunto de las competencias comerciales es percibido de una manera más vaga y menos estructurada, lo que hace más difícil el desarrollo de las competencias de manera sistemática.

Por último, señalar que además de "la excelente imagen de los comerciales", de "la aproximación de venta cruzada funcional" y de la "calificación a través del *e-learning*", por ejemplo, las empresas del "Top 10" se diferencian también a propósito de las temáticas comerciales que forman más frecuentemente parte integrante de la estrategia global del grupo. Además, la dirección está implicada más directa y personalmente en las ventas. Sólo cuando el conjunto de la empresa está programado para la venta se pueden lograr los mejores resultados. La excelencia comercial no se debe únicamente al éxito de los comerciales, sino al de toda la empresa.

Esta afirmación puede poner el broche final a este repaso de los resultados de este estudio sobre los motores de la eficiencia en ventas, concluyendo que sus conclusiones ponen sobre la mesa un tema de importancia incuestionable en la supervivencia de las empresas: el valor añadido de una fuerza de ventas. "La Venta en el siglo XXI es ardua y requiere ser reconocida en las organizaciones como un impulsor clave del crecimiento y la rentabilidad. Sin embargo, el valor de la Fuerza de Ventas no está todavía reconocido en muchas organizaciones, y en particular en las pymes. Afirmación que nos lleva a la siguiente lógica reflexión: ¿Por qué las empresas no invierten en sus fuerzas de ventas cuando esta inversión les permitirá multiplicar por 2 ó por 3 su crecimiento y ganar cuota de mercado?.)