

VENTAS ¿QUIÉN TIENE LA ÚLTIMA PALABRA?

Por José M. Martínez*

En lo que va del siglo XXI, todas las miradas se dirigen a los resultados y los Gerentes Comerciales son los principales artífices y a los cuales los que primeramente le miden su capacidad de alcanzarlos, sobre todo cuando se mide la rentabilidad directa del producto.

Los gerentes comerciales están pasando por serios problemas. Ya han modificado todas las variables de costos que han podido, han modificado todos los cuadros de ventas, han visto pasar vendedores "cazadores" y "agricultores", han creado tablas y más tablas para llevar los números al día, al minuto y al segundo, han incrementado el número de Clientes y siguen sin obtener la ventaja económica que les permita dormir tranquilos. Llega un momento que son renuentes a reexaminar todas sus políticas.

Luego de años de reducir costos y aplicar las políticas del "más con menos" (vender más con menos medios) el crecimiento sigue ocupando un lugar primordial en la agenda de cada gerente. El desafío es alcanzar a través de mejoras en las operaciones un rentable crecimiento de los ingresos.

UNO DE LOS RECURSOS MÁS ACCESIBLE Y PODEROSO ES LA FUERZA DE VENTA

Es cierto que cada bando (gerente y fuerza de ventas) tienen sus propias conclusiones sobre las cosas que se realizaron. Los gerentes piensan que "ya modificamos la estructura de sueldos, reorganizamos varias veces al equipo, incrementamos la capacitación y sigue faltando productividad", mientras que los vendedores esgrimen "trabajamos más que antes, llenamos miles de papeles y no estamos respaldados por la calidad del producto, el cumplimiento de pedidos o los precios"

Algunas empresas, para agrupar a los bandos y generar entre ellos un equipo, contratan asesores externos, que logran una hegemonía y reorganizar la estructura, pero sólo de manera temporal, al tiempo, el caos y las preocupaciones vuelven a surgir, dado que estos especialistas sólo logran subir las ventas, pero no las ganancias y la productividad comercial.

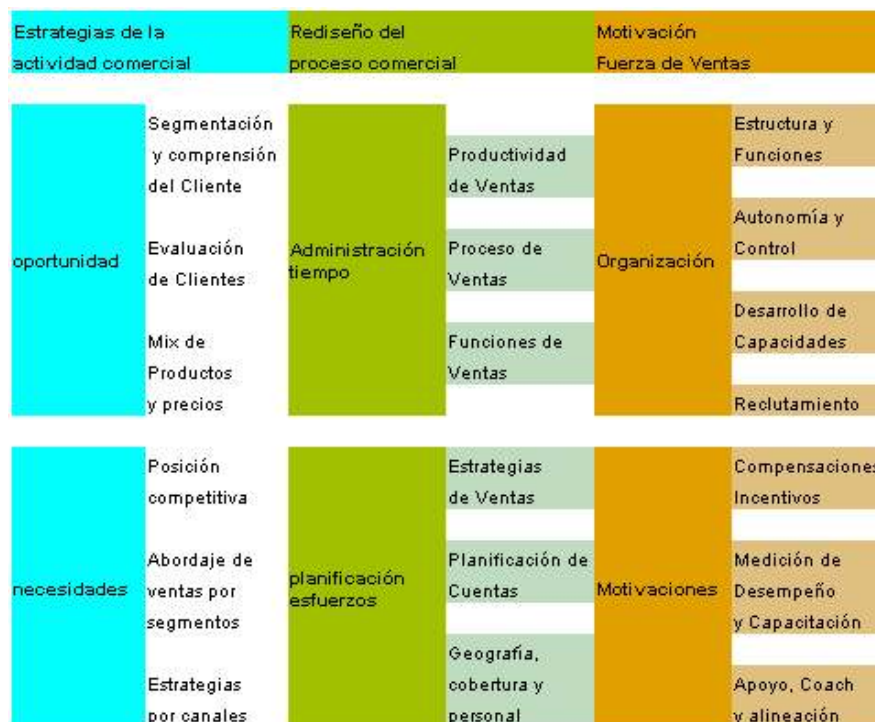
El problema fundamental radica en que no se logra el diagnóstico correcto y por ende el tratamiento específico a los problemas de productividad. Las revisiones, tanto de costos, de mix de ventas, de Clientes, de organización y de bonus se van dando en forma unilateral y desordenada. Nunca se enfoca todo el problema en forma global.

Debemos recordar, además, cuales son los disparadores más frecuentes para que los gerentes comiencen a revisar las actividades comerciales.

- 1) Crecimiento detenido o pérdida de participación en el mercado, oportunidades desperdiciadas y disminución en los índices de crecimiento.
- 2) Cambios en la Estrategia Corporativa por migración de valor a mercados diferentes y la necesidad de modificar o expandir el alcance de las actividades.
- 3) Cambio en el abordaje comercial con la necesidad de centrarse en el producto, en el servicio o en el canal.
- 4) Cambio en las prioridades del Cliente con la frecuente solicitud de servicios que no se ofrecen y Clientes perdidos a manos de la competencia (por precio, calidad, productos o servicios).

- 5) Costos de ventas altos o crecientes en relación con los ingresos y bajo promedio de productividad por vendedor.
- 6) Entrada de un nuevo competidor por adquisiciones o fusiones.
- 7) Fusión o adquisición en la propia empresa que requiera combinar las fuerzas de ventas.
- 8) Reducción de personal y recorte de gastos, tanto del área de ventas o de la empresa.
- 9) Cambio de Liderazgo con políticas comerciales diferentes.

Un proceso de optimización requiere de una segmentación en el valor del cliente y sus prioridades y abordar esas necesidades, crear una fuerza de ventas libre con todo el tiempo para vender (reducir informes y reuniones generales) y proveerles de las habilidades y las herramientas adecuadas y estructurar incentivos que premien la generación de ganancias y de nuevo valor en lugar del tradicional volumen.



SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE

Muchas empresas segmentan basándose en los datos demográficos, pero quedaron atrapadas en un enfoque centrado en el producto en lugar de centrar su segmentación en las necesidades de los Clientes y poder brindarle soluciones a sus problemas.

Debemos tener en claro la regla 80/20, en donde sólo el 20% de los Clientes nos generan los mayores ingresos, mientras que los restantes agregan muy poco valor a la línea de resultados. De esta manera se logrará un incremento gradual de ventas con una fuerte reducción de costos.

Otra segmentación interesante es de acuerdo a las necesidades del Cliente, dado que no todos necesitan el mismo abordaje, algunos necesitan vendedores "consultivos" y orientados a soluciones y otros sólo miden como conseguir el mejor precio, que no es un Cliente desechable, sino que es un Cliente con una rentabilidad menor.

Es decir que se debería segmentar la oferta de productos, los servicios, los precios y las preferencias de acuerdo a cada grupo de Clientes. De esta manera se lograría desarrollar propuestas de valor correcto para cada grupo y así un abordaje comercial adecuado. Además, esos segmentos deberían tener controles continuos para poder realizar mix diferentes en cada segmento de Clientes y sus nuevas necesidades.

Los malos Clientes son los que hacen 3 cosas: rara vez concretan un pedido o dilatan la decisión de compra, pagan tarde o directamente no pagan y plantean exigencias irracionales o se deciden por un servicio pero no quieren pagar por él. Terminan siendo difíciles de manejar. ¿Cuántos Clientes tiene su empresa en esas condiciones?. Esta información es todo un desafío para la empresa y exige meticulosidad, dado que el valor del Cliente no es algo tan obvio.

La respuesta no es que una vez identificados esos Clientes hay que dejar de atenderlos o de ofrecerles productos, sino crear para ellos diferentes modelos de servicios que para el resto, sin dejar que ese modelo "especial" de servicio deje de ser rentable. En productos, muchas empresas crean 2das marcas, con envases más económicos o presentaciones distintas, diferentes formatos de Skus, etc. En servicios podemos hacer lo mismo, crear una diferenciación entre parcelas, contratos a menor plazo, pagos anticipados con importantes descuentos, etc.

Esta segmentación, puede hacerse inclusive para el abordaje de los nuevos clientes a través de información crediticia y bancaria le libre disponibilidad.

Si bien sabemos que es sumamente tedioso y difícil clasificar a los Clientes individualmente y tendemos a convertirlos en promedio (sabemos cuantos se van a morir de tal o cual enfermedad, pero no sabemos quienes), pero si podemos tomar a conjuntos de clientes con actitudes similares y cuantificar esa información con nuestro mercado y volcarlos en un *data mining* (análisis de información mediante la búsqueda de tendencias o anomalías).

El *data mining* me va a permitir diferenciar a grupos de Clientes de acuerdo a sus tendencias o comportamientos de compra, respuesta o forma de pago. Esta información debe revisarse periódicamente para evaluar los comportamientos estacionarios o el cambio de interés de los Clientes.

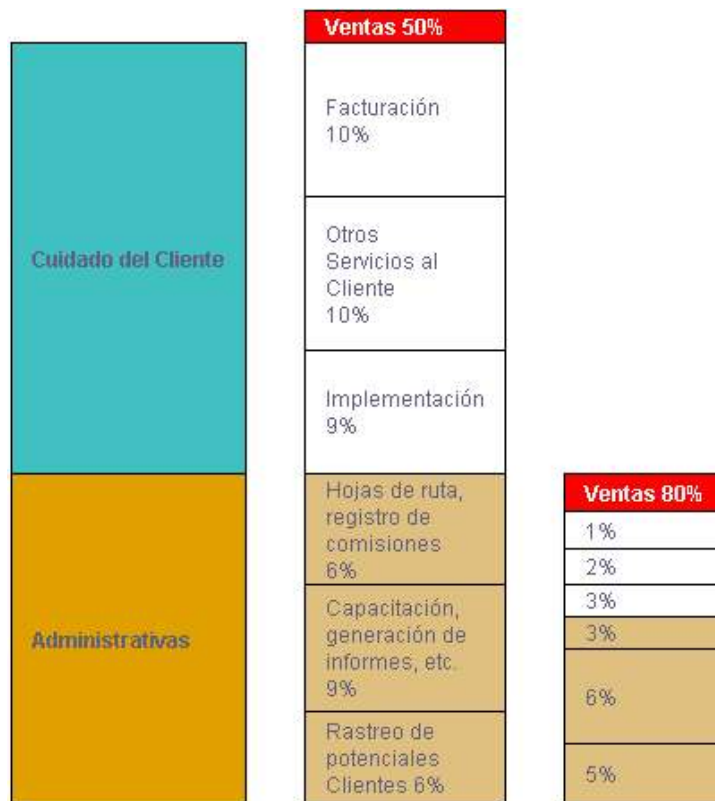
No debemos olvidar que el grupo de Clientes no rentable puede pasar a ser rentable si sabemos darle el mix de servicios que esta requiriendo o, por responsabilidad de la fuerza de venta al asumir la transformación del Cliente en rentable (es difícil para un vendedor reconocer que tiene que perder un Cliente porque a la empresa dejó de interesarle).

En resumen, la segmentación y análisis de Clientes debe ser parte de las estrategias de ventas y revisada periódicamente para evaluar las relaciones que se quieren adoptar con ellos. Un negocio debe ser siempre para ambas partes.

PRODUCTIVIDAD DE VENTAS

A menudo, los vendedores destinan gran parte de su tiempo a tareas que contribuyen poco o nada al objetivo de la venta. Por tal motivo, el rediseño de procesos administrativos o preventas, puede liberarlo de tareas secundarias dejándoles tiempo para la atención de Clientes.

SI TUACIÓN ESTÁNDAR DE MANEJO DE TIEMPOS VS. SI TUACIÓN IDEAL



Un mejor aprovechamiento del tiempo puede obtenerse sin necesidad de sumar nuevos recursos, se logra reasignando tareas a los vendedores menos productivos (sí incrementan las ventas o los tiempos son distribuidos de mejor manera, posiblemente necesitemos menos vendedores).

En capacitaciones, hay empresas que gastan mucho tiempo y dinero en cursos esporádicos y pocos convincentes. Las reuniones de ventas, en muchos casos se concentran en actividades administrativas y en fijar metas. Ambas cosas deben cambiar y focalizarse en desafíos específicos y tangibles.

Un ejemplo claro se dio en una empresa de servicios fúnebres que debido a las políticas cambiarias del país, pasaron sus tarifas de dólares a la moneda local en una proporción de 1 a 1 al tipo de cambio del momento en un mercado que ya no era atractivo. La fuerza de venta, talentosa, bien entrenada y especializada, ponía mucho énfasis en la retención del negocio y del servicio al Cliente, pero, los vendedores no estaban capacitados para negociar precios en función del valor que el Cliente percibía del servicio y sobre todo porque cada Cliente pagaba un valor completamente distinto por el mismo servicio, producto de políticas antiguas de captación de Clientes.

Hubo que desarrollar una capacitación basado en un modelo de fijación de precios y una planificación que le permitiera a los vendedores pensar estratégicamente sobre cada Cliente e incluso, inculcarles algunas habilidades de negociación. El negocio de la venta preneceidad requiere de vendedores consultativos y esto difiere mucho de la venta tradicional. Un vendedor consultativo debe tener un conocimiento profundo del Cliente y de la aplicación y necesidad del servicio que se le ofrece, pero en la mayoría de los casos no tiene la herramienta de la negociación necesaria sobre la política de precio del servicio.

Cuando no se consigue la persona que posea ambas características, lo ideal es basarse en el modelo denominado "equipo de ventas", en donde cada vendedor cumple una función específica ante el mismo Cliente. De esa manera, además se profesionaliza cada contacto con el Cliente.

INCENTIVOS POR VALOR VS. VOLUMEN

Los vendedores más motivados y agresivos, pretenden todo el tiempo premios en efectivo. Los sistemas tradicionales le pagan cuando llegan a cifra de ingresos o volúmenes de venta, independientemente de las metas. Pero la empresa se mueve por rentabilidad, que muchas veces no va de la mano con volúmenes o ingresos.

Se debe crear una escala de incentivos que vayan de la mano de resultados en términos de Clientes y productos más rentables. Para ello, deben existir análisis de costos para cada servicio o cada escalón del servicio. Y esa escala de costos debe incluir todas las etapas de contacto con el Cliente (visitas, call center, administración, facturación, envíos de boletines, de mail, etc.) dado que los costos de algunas áreas generales no deben ser distribuidos en forma igualitaria para todos los servicios de la empresa.

RESUMEN

Los Clientes, hoy en día, son más sofisticados al momento de adquirir de nuestros servicios y los esfuerzos de ventas exitosos son el resultado de movimientos inteligentes en una cantidad de frentes: Mensajes diseñados a medida, mix de servicios y de precios para los distintos segmentos de Clientes, desarrollo de herramientas de evaluación y capacitación al vendedor y alineación de los incentivos que produzcan más valor que volumen.

Por tal motivo, los gerentes comerciales, alineado con las necesidades de la empresa y sobre la base de los vendedores debe alcanzar niveles de rentabilidad que sólo podrían lograrse sobre la base de la información de los Clientes que se maneja.

LA PRINCIPAL HERRAMIENTA

La fuerza más poderosa de la conducta humana es la fuerza de voluntad, mucho más importante que la motivación o el deseo de hacer algo. Cuando la organización aprende a utilizarla y las decisiones se toman con determinación, los proyectos y mejoras se llevan a cabo.

La motivación activada por estímulos externos o especulaciones de recompensa es susceptible a cambios dado que pueden surgir oportunidades más atractivas que hagan que la recompensa original parezca menor.

La determinación, en cambio, implica una profunda adhesión personal a una intención, una imperiosa necesidad de producir resultados. Hay que transformar las ideas en intenciones y crear una imagen vivida del objetivo para activar emociones. Dado que la fuerza de voluntad es intelectual y emocional, es mucho más rico que la búsqueda de una meta meramente racional. No hay que lograr conformidades sin entusiasmo y la materia prima para la formación de intenciones son las oportunidades atractivas.

Es crucial que la gente de ventas tenga la libertad de elegir y la gerencia debe ayudarla para poner a prueba sus ideas. La mejor manera de crear un compromiso con iniciativas y metas específicas es

hacerlo de abajo hacia arriba.

Para actuar con determinación, el camino correcto es identificar oportunidades, crear un vínculo emocional y visualizar la intención (¿es razonable?, ¿Qué gano?, ¿Realmente lo deseo?). A partir de allí hay que enfrentar las dudas y ansiedades y asumir la responsabilidad personal sin olvidar de controlar el contexto, manejar las emociones y proteger la confianza en sí mismo.

La satisfacción y el éxito individual no dependen de circunstancias externas, sino de actitudes, conocimientos y habilidades personales que permiten capitalizar hasta las situaciones más desafortunadas. Las culturas corporativas muy fuertes aplastan la individualidad de la gente, pierden el camino del cambio orgánico y con ello la fuerza de voluntad que es la que en definitiva dará vuelta el resultado deseado.

José M. Martínez

Consultor y Capacitación

Argentina

Josemmartinez@gmail.com