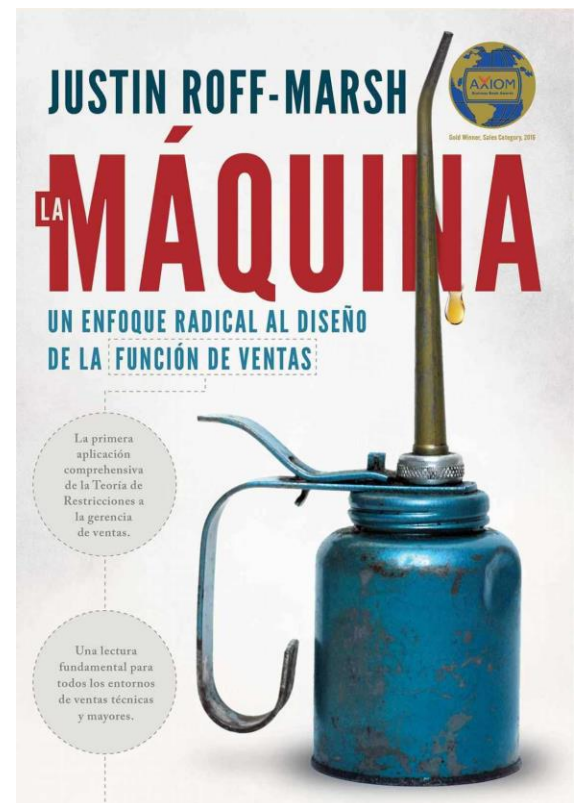


La Máquina

Un enfoque radical al diseño de la función de ventas

Conceptos clave

- La mayoría de las organizaciones padecen operaciones “disfuncionales” de ventas.
- Las ventas casi no han cambiado en el último medio siglo.
- En la mayoría de las organizaciones, el proceso de ventas requiere un rediseño radical.
- Los vendedores deben trabajar como equipo, con divisiones de trabajo claras.
- Las ventas deben venir por completo, o principalmente, desde el interior. Contrata vendedores externos solo cuando sea absolutamente necesario.
- Coloca a un “coordinador de campaña” dentro de ventas para generar conversaciones de ventas.
- Asegúrate de que los vendedores internos lleven a cabo por lo menos 30 conversaciones de ventas diariamente.
- Empareja a cada vendedor externo con un “planificador” que administre el tiempo del vendedor y su papeleo, y asegúrenos de que haga cuatro visitas de ventas por día.
- Elimina bonos y comisiones. Págales a los vendedores salarios competitivos.
- Reinventar las ventas requiere, con frecuencia, rediseñar toda tu organización.



Resumen

Olvídese de lo que sabe

A pesar de los tremendos cambios en las organizaciones y en los mercados, las operaciones de ventas de las compañías se siguen pareciendo mucho a las de hace cinco décadas. La sabiduría convencional de la mayoría de las empresas tiene como resultado organizaciones de ventas familiares bajo la dirección de un gerente y con vendedores externos autónomos. Los vendedores están inmersos en el proceso de venta, desde generar prospectos, manejar el papeleo e introducir su actividad en sistemas de informes para cerrar ventas y apropiarse de la relación con el cliente de allí en adelante. Todo esto suena razonable hasta que te das cuenta de que la

mayoría de los vendedores apenas si dedican tiempo a vender. De hecho, las ventas ocupan solo alrededor del 10% de su programa diario.

“En la mayoría de los mercados, o bien las ventas de campo se están muriendo o bien ya están muertas”.

Solucionar un sistema de ventas averiado y construir una máquina de ventas implica un gran esfuerzo y una transformación radical. Deberías cerrar todas sus oficinas de ventas de campo; detener la contratación de vendedores externos y traer a todos los internos; suprimir todas las comisiones y bonos; divorciar las ventas de la producción y asegurar que los vendedores no se apropien de la relación con el cliente.

La “actividad de ventas”

Para construir su máquina, pon énfasis constantemente en la actividad de ventas. Coloca a un coordinador de campaña de marketing con tu equipo de ventas interno. Este trabaja con marketing para mantener una reserva grande de prospectos y con los vendedores internos para asegurarse de que todos hagan más de 30 llamadas al día. La mayoría de sus ventas deberían llegar a través de este sistema o ser ventas directas en línea.

Los vendedores de campo

Contrata vendedores de campo solo en condiciones complejas de venta que requieran reuniones *in situ* en la ubicación del cliente, una condición poco común para la mayoría de las empresas. Une a cada vendedor de campo que contrate con un asistente planificador de tiempo completo. El asistente trabaja con ventas internas para llenar los calendarios de los vendedores de campo.

“Los resultados de avances importantes requieren más que solo un rediseño de la función de ventas. Los verdaderos avances provienen a menudo de una mejor integración de las ventas con una o más de otras funciones. En otras palabras, esto significa un rediseño de toda la organización, no solo de las ventas”.

Al igual que los vendedores internos, los vendedores externos venden y solo venden. No dan seguimiento a los clientes ni se coordinan con producción. Sus asistentes hacen todo el papeleo y la introducción de datos. Piensa en dos o más gerentes de proyecto por cada vendedor externo. Adhiérete a los principios de la división del trabajo. En 1776, el famoso economista Adam Smith demostró que los fabricantes de broches individuales podían hacer un promedio de 20 broches al día. Sin embargo, diez trabajadores podrían producir 48 mil broches al día dividiendo el proceso en 18 pasos distintos. Construir una nueva máquina de ventas más eficiente se basa en el fundamento de la división del trabajo y puede requerir la reingeniería de toda su operación de ventas.

Ingeniería del proceso de ventas

Si usted opera una organización tradicional y disfuncional de ventas, comprométase a una remodelación completa siguiendo los lineamientos que se mencionan más adelante. Puede esperar lograr mejoras masivas de rendimiento. Es posible que necesite rediseñar el marketing para integrarlo mejor en su nueva estructura de ventas.

“Las ventas en frío están muertas”.

Posiblemente necesite a un externo –un directivo respetado que nunca haya estado en ventas– para impulsar este cambio. Espere resistencia, especialmente de los vendedores externos, que deben pasar de vender durante 10% de su tiempo a vender todo el tiempo. Esto requiere un cambio profundo de mentalidad y un riguroso programa de viajes.

Reorganiza gradualmente

Comprométete con la ingeniería del proceso de ventas (SPE, por sus siglas en inglés) u olvídate de ello. Pero no cambies todo al mismo tiempo. El proceso llevará meses de cambios graduales. Da suficiente tiempo a las personas para que aprendan las nuevas funciones y métodos. Reorganiza gradualmente siguiendo estos lineamientos:

1. **Centraliza la planificación** – Después de que dividas el trabajo de ventas, orquesta las partes móviles. Contrata o asigna a un planificador como el primer recurso de su reorganización. Los planificadores deben trabajar internamente, no en el campo. Exige a los vendedores de campo que cedan la planificación a sus asistentes planificadores. Los planificadores asumen el control de las prioridades y horarios de los vendedores externos para asegurarse de que satisfagan la meta de 20 reuniones de venta por semana.
2. **Estandariza los flujos de trabajo** – Dividir tareas y crear especialistas genera la necesidad de un traspaso de responsabilidades sin fricciones. Asegúrate de que todos conocen y siguen los procesos. Cada pieza del proceso –desde la generación de prospectos hasta la planificación de llamadas y visitas a los posibles clientes– debe ser repetible y escalable.
3. **Especializa los recursos** – Especializa enfocando a la gente en un solo componente del nuevo proceso. Esto permite que cada persona se vuelva buena rápidamente y evita el impacto del cambio de productividad entre tareas. Los planificadores deben planificar; los vendedores deben vender. Asegúrate de que los empleados hagan pocas cosas fuera de su especialidad. Agrega otro empleado cuando sea necesario para manejar proyectos tales como cuando deben hacerse productos o servicios por encargo y tenerlos listos para su entrega.
4. **Formalice la administración** – Los especialistas no pueden ver el panorama completo, así que los gerentes deben asegurarse de que todas las piezas trabajen en armonía.

Enfoque interno-externo

La mayoría de las organizaciones de ventas se enfocan en sus vendedores externos autónomos. Este paradigma del siglo XX debe dar paso al moderno enfoque interno-externo. Las ventas internas hacen la mayoría de las ventas. Convierte a tus vendedores externos en vendedores internos y cárgalos de actividad de ventas todo el día, todos los días. No contrates a un vendedor externo; en su lugar, trae a un especialista de campo.

“La predicción... consume cantidades desmesuradas de la capacidad limitada tanto de los gerentes como de los vendedores y, en la mayoría de los casos, este tiempo está totalmente desperdiciado”.

Los especialistas de campo no venden. Cubren las tareas que toman los vendedores aparte de vender. Por ejemplo, los especialistas de campo pueden llevar a cabo demostraciones de productos o visitar a un cliente a

petición del equipo de Responsabilidad Social Corporativa (CSR, por sus siglas en inglés). Contrata a un vendedor externo –y a un asistente planificador acompañante– solo cuando tus ventas deban tener lugar en el campo o cuando sea necesario asistir a una sesión estratégica de planificación.

“Un gerente sin datos es un tonto con ego”.

No todas las empresas pueden o deben considerar el enfoque interno-externo. Las que venden principalmente a través de distribuidores y otros intermediarios no pueden traer las ventas al interior de la empresa. Si no conoce su estrategia de distribución o a sus clientes, encuentre estas respuestas antes de construir su organización de ventas.

Elimine comisiones y bonos

Los integrantes del equipo de ventas deben trabajar en armonía. El volumen de ventas no debe exceder la capacidad de distribución de la producción. Si la producción no puede mantener el ritmo de las ventas y los vendedores ganan una porción significativa de su compensación mediante comisiones y bonos de ventas, ¿cómo puedes pedirles a los vendedores que bajen el ritmo? Líbrate de las comisiones. Los vendedores, al igual que todos los demás, actúan porque ese es su trabajo. Elige vendedores que disfruten vender. Págales un buen sueldo base, igual al promedio del total de sus ingresos básicos de los últimos tres años, por ejemplo. Y si no venden, déjelos ir.

Forma tu equipo

Empieza con una lista de candidatos en blanco. Concibe su nueva operación de ventas bajo el enfoque interno-externo. Determina cuántos representantes de servicio al cliente necesita para manejar los volúmenes de llamadas actuales y contrata de acuerdo con la carga máxima. Agrega un coordinador de campaña que trabaje dentro de ventas y con marketing para generar posibles clientes. Tu coordinador necesitará uno o dos analistas de investigación para buscar datos en la red y otras fuentes y para crear listas que tu coordinador pueda convertir en futuros clientes.

“Si debes tener oficinas regionales por razones operativas, por favor asegúrenos de que su personal de campo con sede regional no tenga acceso a ellas”.

Toma su número real o anticipado de oportunidades significativas de ventas por día y divídelo por 30 para determinar cuántos vendedores internos necesitas. Cuando necesites talleres o presentaciones estratégicos de venta, contrata vendedores de campo y asistentes planificadores para que los apoyen. Cuando los vendedores de campo cierren ventas complejas que requieran personalización, incorpora gerentes de proyecto que se apropien de la relación con el cliente y se coordinen con producción. Mantén a los vendedores enfocados en vender.

“La actividad por sí sola no garantiza sus ventas, pero una ausencia de actividad es una garantía de ausencia de ventas”.

Forma su equipo mientras monitorea toda la actividad de ventas, la cual debe incrementarse drásticamente mientras sus costos permanecen iguales o disminuyen. Vigila los gastos. Si aumentan, reduce su equipo transfiriendo gente a otras actividades. Mantener en línea los costos te ayudará a vender esta iniciativa de cambio.

Liderazgo intelectual

Para crear más oportunidades de ventas, tienes que sobresalir en tu industria como un líder de producto o intelectual. Una posición de liderazgo en la industria realiza esfuerzos promocionales fácilmente y obtendrás grandes retornos. Evalúa tus campañas con sencillas pruebas AB. Compara dos o más variaciones para determinar cuál funciona mejor.

“La calificación es una práctica particularmente insidiosa, y notablemente persistente. Necesitarás perseguirla y clavar una estaca en su feo corazón cada vez que aparezca. Si... existe un trato potencial en la cola, ese vendedor debe vender, no calificar”.

En tus campañas en marcha, haz énfasis en la sustancia por encima del estilo. Ofrece información útil. Asegúrate de tener un producto o servicio convincente y no solo publicidad ostentosa. En tus presentaciones, seminarios web y demás, enfócate en contenido educativo, no en vender.

Con tu equipo establecido y posibles clientes entrantes, ya puedes empezar a vender. No desperdices tiempo calificando a tus futuros clientes. Desarrolla flujos de trabajo a través de tu personal para convertir posibles en clientes. Por ejemplo, empieza con un mensaje por correo electrónico que invite a alguien a descargar documentación técnica y, a partir de ahí, asistir a un seminario web. En esta etapa, ofrece una consulta telefónica gratuita. Documenta cómo se mueve la gente por su proceso para cada producto o servicio. Establece líneas claras de responsabilidad para cada etapa.

Nunca más ventas en frío

No hagas ventas en frío. Nadie quiere hacerlas y no funcionan. En el mejor de los casos, gastarás enormes recursos por poca o ninguna ganancia y, en el peor, causarás verdaderos perjuicios. Después de que hagas el cambio, encuentra un vendedor especializado en “gestión de relaciones con los clientes” (CRM, por sus siglas en inglés), no utilices el CRM que viene con tu sistema de “planificación de recursos empresariales” (ERP, por sus siglas en inglés). El CRM se diseñó inadvertidamente para el enfoque de ventas internas-externas, así que lo ayudará cuando ya haya reconstruido su función de ventas.

“Cuando impulsamos la división del trabajo, nuestro primer especialista debe ser un planificador”.

Los gerentes deben monitorear y medir el éxito mediante el uso de una métrica sencilla, tal como el número de oportunidades en cola, el número de llamadas hechas por vendedores internos y el número de reuniones reservadas para representantes de ventas de campo. Concéntrate en el volumen de interacciones significativas de ventas. Como gerente de ventas procura ventas constantes y no de punta.

“Si va a realizar el tipo de cambios fundamentales que se requieren para implementar SPE, solo debe proceder si está preparado para comprometerse (absolutamente) con el estado futuro”.

Mantén las reuniones de ventas breves y concretas, y evita la predicción tradicional de ventas. Para predecir ventas futuras, clasifica las oportunidades en tres categorías: posible, probable y sumamente probable.

BIBLIOGRAFÍA:

<https://conectasoftware.com/marketing-y-ventas/la-maquina/>

Curso OnLine La Máquina de Ventas

Lo invitamos a nuestro Curso de **Marketing y Ventas** donde aprenderá la solución para Sincronizar la Gestión de Ventas que garantiza una tasa de éxito extraordinaria. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace: **Link del Curso**



Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

