



Libro **Cómo crear una fuerza de ventas ganadora**

Poderosas estrategias para impulsar un alto rendimiento

Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer

AMACOM, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Para descubrir el potencial de su fuerza de ventas, analice y evalúe 12 impulsores de la efectividad en ventas. Maximice los beneficios de dichos impulsores y a menudo podrá maximizar sus ventas. Los expertos en ventas Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer, explican cómo funcionan estos impulsores en un completo libro lleno de diagramas de flujo, diagramas de dispersión y otras representaciones gráficas de datos, destacando la estricta precisión técnica de los autores. El libro también incluye interesantes casos prácticos que permiten aterrizar las ideas del autor. Si la información precisa sirve de indicador, este equipo pensó mucho e hizo un gran esfuerzo para encontrar cómo impulsar la efectividad de la fuerza de ventas y por lo tanto entiende el tema perfectamente bien. *BooksInShort* cree que los lectores pueden aprender mucho de estos astutos observadores sobre la creación de una gran fuerza de ventas.

Ideas fundamentales

- Para vender se necesita más que sólo alcanzar metas de ventas, que pueden ser el resultado de condiciones favorables del mercado o de mera suerte.
- Para fortalecer su fuerza de ventas, analice sus resultados, las cuentas de sus clientes y los procesos y actividades de trabajo.
- Optimice los 12 “impulsores” de la fuerza de ventas para mejorar la efectividad, comenzando con la estrategia.
- Los impulsores segundo, tercero y cuarto se refieren al tamaño, estructura y asignación del territorio de su fuerza de ventas, que es el corazón de su “sistema de ventas”.
- El quinto impulsor, que con frecuencia se queda en el olvido, es el reclutamiento. El sexto es el entrenamiento.
- Lo impulsores séptimo y octavo son inculcar una “cultura de ventas” y contar con el gerente de ventas adecuado.
- Los últimos cuatro impulsores son tecnología de información (IT, por sus siglas en inglés), incentivos, metas y enfoque.
- Utilice un marcador (scorecard) para evaluar la efectividad de su fuerza de ventas.
- Haga mejoras a su fuerza de ventas que respalden su estrategia, cumplan con los procedimientos de la empresa y minimicen el riesgo de consecuencias negativas.
- El mercado de su compañía es un “mundo de ventas” dinámico que cambia constantemente, así que su fuerza de ventas tiene que adaptarse continuamente para mantener su competitividad.

Resumen

El “Sistema de Ventas” y el “Mundo de las Ventas”

Los negocios hacen grandes inversiones en su fuerza de ventas. Por ejemplo, las compañías americanas gastan 300% más en ventas que en publicidad. Las empresas necesitan obtener un fuerte retorno sobre esta considerable inversión y ahora pueden lograrlo. Cuando las compañías implementan las iniciativas correctas de efectividad de ventas, los ingresos suben en promedio un 10%. Sin embargo, determinar las iniciativas correctas no es tarea fácil. Para hacerlo, las organizaciones tienen que examinar cinco elementos del sistema de ventas: “los resultados de la compañía, los resultados de clientes, las actividades, el personal de ventas” y el elemento más importante de todos, “los impulsores de la efectividad de ventas”.

“Descubrir la mejor manera para mejorar las labores de la fuerza de ventas no es fácil”.

El sistema de ventas de una compañía es el que determina cómo funciona la división de ventas internamente y cómo trabaja con las otras divisiones de la empresa. La industria de la compañía y las condiciones de negocio a las que se enfrenta, dan forma a su sistema de ventas. El proceso de ventas es el más dinámico de los procesos corporativos. Las condiciones del mercado cambian constantemente, al igual que los deseos, necesidades y expectativas de los clientes. Continuamente surgen productos nuevos. Algunos competidores se fortalecen, otros se debilitan. Su fuerza de ventas tiene que ser igual de dinámica. Conviértala en un agente de cambio que identifique nuevas oportunidades y que ayude a su compañía a aprovecharlas antes de que los competidores las descubran. Este es el significado de la efectividad de ventas.

Los “12 impulsores principales para la efectividad de ventas”

Primero haga un diagnóstico de los problemas en la efectividad de su fuerza de ventas y desarrolle soluciones factibles. Este diagnóstico deberá incluir el desarrollo de un “marcador” (*scorecard*) para evaluar los 12 impulsores de la efectividad de ventas. Cualquier acción correctiva que tenga que tomar de manera inmediata, deberá cumplir con la regla de las “tres Cs”. Tiene que ser “Consistente” con la estrategia de la compañía y “Compatible” con sus procedimientos, y deberá resultar en “Consecuencias” previstas, tales como el aumento en ventas o mayor satisfacción del cliente. En su diagnóstico, concéntrese en los 12 principales impulsores de la efectividad de ventas:

1. **“Estrategias de ventas”** – Su estrategia de ventas identifica a sus mejores prospectos, define su propuesta de valor básica y determina el proceso de venta. La estrategia es la que indica cuál es el producto y la cuenta en los que el personal de ventas tiene que centrar su atención. También debería determinar la naturaleza y alcance de las principales actividades de venta.
2. **“Dimensione su fuerza de ventas”** – El número de personal de ventas que tiene, puede depender de la edad de la compañía. Por lo general las organizaciones maduras saben cuánta gente de ventas es la que tienen que colocar en el campo. Nunca se quede con una fuerza de ventas pequeña pensando que sus productos o servicios se venden prácticamente solos. Al mismo tiempo, entienda que si tiene demasiado personal de ventas, esto reduce el promedio de ventas por cada ejecutivo de cuenta. Una buena manera para determinar el tamaño ideal de la fuerza de ventas incluye las observaciones del gerente de ventas y el número de ejecutivos de cuenta que tiene su competencia.
3. **“Estructuración de su fuerza de ventas”** – ¿Deben sus ejecutivos de cuenta ser generalistas que representan todos sus productos, visitan a cualquier tipo de cliente y manejan todo tipo de tareas de ventas? ¿O deben ser especialistas que se concentran en la venta de productos particulares, cubren mercados especializados o manejan sólo ciertas partes del proceso de ventas? Las fuerzas de ventas con giro generalista pueden promover un espíritu emprendedor entre los vendedores, pero son ineficientes si el producto requiere que el cliente tenga conocimientos altamente especializados. Por otro lado, la gente en fuerzas de ventas altamente especializadas, puede carecer del conocimiento general de la línea de productos de la compañía. El típico ejecutivo de cuenta en estas fuerzas de ventas, no puede sacar provecho de aquellos contactos que desean algo ajeno a su área de especialización y experiencia. En algunas ocasiones, una “estructura híbrida” que combine generalistas y especialistas es la mejor opción.
4. **“Diseño de territorios de venta”** – Re-evalúe los territorios de ventas más o menos cada año, para asegurar que siguen siendo los adecuados para usted. ¿Reciben todos sus clientes la atención que merecen? ¿Su empresa maximiza las habilidades de su fuerza de ventas? ¿El diseño de su territorio de ventas motiva de manera positiva a su fuerza de ventas? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, entonces quizás deberá rediseñar sus territorios. Organice sus territorios de venta de tal manera que correspondan a las habilidades de cada uno de sus ejecutivos de cuenta. Asigne a los ejecutivos de cuenta territorios con el mismo potencial de ventas. Asegúrese que sus territorios sean compactos, para reducir el tiempo de traslado.
5. **“Reclutamiento de la fuerza de ventas”** – A menudo los gerentes de ventas trabajan para mejorar la efectividad de su fuerza de ventas a través de entrenamientos, programas de remuneración y programas de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés), pero la mayoría pasa por alto el reclutamiento. El hecho es que para la mayoría de las empresas el reclutamiento debería encabezar la lista. Siga cuatro pasos para reclutar candidatos de alto nivel, para los diferentes puestos de la fuerza de ventas. Primero, defina el trabajo y el tipo de individuo ideal para realizarlo. Segundo, identifique a los candidatos mediante contactos de la industria, fuentes en Internet y agencias de reclutamiento. Después, atraiga a los mejores talentos demostrándoles que su compañía ofrece las oportunidades más prometedoras. Por último, dedique tiempo a decidir quién es el mejor candidato para el puesto.
6. **“Desarrollo de programas de entrenamiento más eficientes”** – Utilice “modelos de competencia” que definan el conocimiento, talento y habilidades requeridas, como su plan de acción para el desarrollo del entrenamiento. Al crear sus metas de ventas, tome en consideración la naturaleza del proceso de venta. ¿Es complejo su proceso de ventas? En ese caso, su personal de ventas deberá tener habilidades de consultoría, no sólo elaboradas técnicas de venta. Examine con cuidado a su personal más productivo para entender qué es lo que los hace efectivos. Incorpore al programa educativo de su personal de ventas este “comportamiento que se puede aprender”. Considere un programa de “aprendizaje combinado” que involucre la representación de varios papeles, espacios para compartir las mejores prácticas y la exploración de perspectivas de libros de negocios.
7. **“Cómo crear una cultura ganadora en la fuerza de ventas”** – Asegúrese que los valores principales de su empresa sean ejemplares y entonces divúlguelos cada vez que tenga oportunidad. Esto fomentará una cultura productiva de logros dentro de su fuerza de ventas. Tenga presente el ejemplo de la más grande empresa de mensajería *express*, United Parcel Service (UPS). UPS es un líder de la industria debido a la cultura de su fuerza de ventas que “se enfoca en el servicio al cliente y al trabajo en equipo”.
8. **“El gerente de ventas adecuado”** – Un componente vital para la efectividad de las ventas es contratar un gerente de ventas con una extensa gama de habilidades de supervisión. Los gerentes débiles pueden hacer mucho daño. Los ejecutivos de cuenta decididos, pueden intimidar a los gerentes de ventas débiles y provocar conflictos. Cuando los ejecutivos de cuenta excelentes pero frustrados se cambian de compañía, los gerentes débiles tienden a contratar ejecutivos débiles para reemplazarlos. ¿Su gerente de ventas es débil o fuerte? Un gerente de ventas fuerte siempre quiere ganar. El o ella reclutan el mejor talento, muestran adaptabilidad y firmeza y saben cómo dirigir al personal de ventas.
9. **“Uso de la tecnología de información”** – La Tecnología de Información (IT) ayuda cada vez más al personal de ventas a tener un mejor rendimiento. Una categoría muy popular de *software* para apoyar al personal de ventas es el administrador de relaciones con clientes (CRM). Otros productos de IT simplifican la administración de gastos, las rutas del territorio de ventas, el manejo de citas en la agenda, la colocación de órdenes y el monitoreo. Siebel Systems y Salesforce.com ofrecen excelentes productos de soporte de ventas que se pueden implementar rápidamente.
10. **“Cómo los incentivos de ventas pueden generar resultados”** – En ventas, la remuneración en base a incentivos (IC, por sus siglas en inglés) es el caballo que mueve la carreta. ¿Es bueno su plan de incentivos? La respuesta depende de tres métricas: Una es el “índice de involucramiento”, o la porción de personal de ventas que obtiene una remuneración en base a incentivos. Otro es el “índice de participación significativa”, el porcentaje de su personal de ventas que obtiene una “cantidad motivante” como incentivo económico. El “índice de entusiasmo” es el porcentaje de su gente de ventas que recibe todas las remuneraciones en base a incentivos disponibles en su plan de compensaciones. Muchos líderes corporativos apoyan lo que se conoce como “participación al 100%”, es decir, le dan a su personal de ventas la oportunidad de obtener un incentivo por cada venta.

11. **“Establecer metas justas y realistas”** – Para que las metas del territorio sean realistas, es necesario que las metas nacionales lo sean también. Tome en cuenta a los departamentos de mercadotecnia y de ventas a la hora de fijar los objetivos nacionales. Al establecer las metas de ventas nacionales, considere las proyecciones de venta, el posible cambio de precios, la expansión o contracción de la fuerza de ventas, la introducción de productos y el lanzamiento de productos competitivos. Utilice análisis de datos y datos de la fuerza de ventas para determinar las metas ideales del territorio. A pesar de sus mejores esfuerzos, es probable que a mitad de año las metas nacionales parezcan muy altas. En este caso, utilice “incentivos agregados” y “*spiffs*” (bonos inmediatos) para impulsar las ventas.
12. **“Mantenga el rumbo”** – Utilice un sistema eficiente de administración del rendimiento, para asegurar que el personal de ventas atiende diariamente sus responsabilidades. Esto requiere la dirección de los gerentes de ventas individuales, así como retroalimentación y dirección del cuerpo directivo. Los gerentes de ventas juegan un papel crucial en la administración de rendimiento. Tienen que establecer metas, desarrollar y ejecutar planes, medir y evaluar el rendimiento, distribuir recompensas y tomar acciones correctivas.

“El éxito en ventas es algo mayor que la suma de sus partes. Los mejores vendedores no son todos idénticos y es difícil saber cuál es la combinación perfecta de características que tiene que tener una persona para ser un excelente vendedor”.

Alcanzar las cifras de ventas no es siempre un indicador fiable de la efectividad de ventas. Sus 12 impulsores para la efectividad de ventas son los mejores indicadores. Perfecciónelos y seguramente sus ventas aumentarán. Los impulsores de venta mencionados arriba, se agrupan en cinco categorías principales:

1. **“Definidores”** – Estos impulsores tienen que ver con la estructura de la

“¿Cuál es el mejor remedio para la autocomplacencia de la fuerza de ventas? Evitar que ocurra, en primer lugar”.

organización de ventas y de los roles de cada uno de los miembros del equipo de ventas.

2. **“Formadores”** – Estos impulsores incluyen “contratación, entrenamiento y asesoría” del personal de ventas.
3. **“Ilustrativos”** – Estos impulsores proporcionan información vital del cliente y del mercado, con frecuencia a través de un sistema de IT.
4. **“Estimulantes”** – Estos impulsores incluyen los programas de incentivos, los estilos de liderazgo de ventas y otros factores que motivan al personal de ventas.
5. **“Controladores”** – Estos impulsores abarcan los procesos de negocio y los sistemas de control que permiten al personal de ventas mantener el rumbo.

General Electric: En La Unión Está La Fuerza

En el 2001, Jeffrey Immelt reemplazó al legendario Jack Welch como presidente y director ejecutivo (CEO) del conglomerado industrial GE. Immelt desarrolló rápidamente una “iniciativa para toda la empresa” para mejorar las ventas a nivel mundial. GE empezó a mejorar la efectividad de su fuerza de ventas mediante el análisis del potencial de ventas de los clientes y territorios individuales y evaluando la adecuación de la remuneración por incentivos. La compañía desarrolló varios “mecanismos de entrega”, incluido un programa de entrenamiento de liderazgo de ventas, para asumir estas prioridades. GE puso a 50 empleados a trabajar en el desarrollo de “marcos de referencia, herramientas y mejores prácticas” que se pudieran usar en todos los negocios de GE para mejorar sus ventas. La “iniciativa de efectividad de la fuerza de ventas global de GE, ha mejorado el volumen de ventas de la empresa, así como su eficiencia en todos los niveles”.

Sobre los autores

El Doctor **Andris A. Zoltners**, da clases de mercadotecnia en la Escuela de Administración Kellogg en Northwestern University. El Doctor **Prabhakant Sinha**, da clases de ventas en el Indian School of Business y en Kellogg. **Sally E. Lorimer** consulta y escribe sobre el desarrollo de la efectividad en ventas.