

HARVARD DEUSTO Márketing & Ventas (1)

Nº 83 - NOVIEMBRE / DICIEMBRE 2007

Descubra las claves que ponen en práctica las empresas con mejores resultados y que caminan hacia la excelencia comercial.

ORGANIZACIÓN COMERCIAL: LOS MOTORES DE SU EFICIENCIA



Eric Kircher

Director general de Mercuri International España.

Actualmente la venta no es tan sencilla como en décadas anteriores, ya que las mayores demandas y expectativas de los clientes requieren un grado de excelencia en ventas más elevado que en el pasado. El desarrollo de competencias y procesos nuevos y optimizados es fundamental para alcanzar mejores resultados y una diferenciación de éxito.

La venta es una de las funciones más importantes de la empresa. No obstante, aún no están claramente definidas las claves de cómo se puede llevar a cabo esta tarea para que aporte una contribución más significativa al éxito de la organización. En ese contexto, Mercuri International y la Universidad de Saint Gallen han encuestado a 747 directores de ventas, en 14 países, con respecto a su aproximación a la venta y a su éxito comercial. En este estudio se han analizado los siguientes siete temas: estrategia, segmentación del mercado y de los clientes, estructuras organizacionales, gestión de las ventas, situaciones de venta, competencias de los vendedores y situación interna de las empresas. Asimismo se han comparado las prácticas de las empresas más eficientes, denominadas *Top 10*, 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 eficiencia en ventas.

Motores de eficiencia

Los resultados del análisis son muy explícitos: las empresas eficientes trabajan sus mercados de una manera diferente a como lo hacen las que disfrutaban de menor éxito. Entre los factores que contribuyen directamente a obtener resultados positivos y que se han impuesto como elementos esenciales de la excelencia en ventas, destacan los siguientes:

- 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 más eficientes en cada etapa de la gestión de ventas.
- El acompañamiento en la implementación de las prácticas correctas integra módulos

de formación, herramientas específicas y un seguimiento operacional.

- Todos los recursos de la empresa se concentran en el cliente; las funciones comerciales y las de las demás áreas se integran simultánea o sucesivamente en ciertas fases del proceso de venta.
- Han establecido con éxito un sistema CRM, herramienta que utilizan activamente para la gestión de cuentas.
- El sistema de objetivos es exacto. Más allá del volumen de ventas, a los equipos se les fijan objetivos de margen, de venta de productos e, incluso, de satisfacción del cliente.
- 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 también integran criterios de actividad, como el número de visitas, el índice de transformación, el volumen de ofertas e, incluso, en algunos casos, una visión de la cartera del cliente.
- Las empresas más eficaces se centran especialmente en situaciones de venta complejas, en las que bien se debe crear la demanda o bien se puede generar un beneficio superior proponiendo soluciones globales en lugar de respuestas aisladas.
- En las empresas *Top 10*, la calificación de los vendedores 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.

Finalmente, según se desprende de este estudio, en las empresas más eficientes, el área de ventas se convierte en un tema de "consejo de administración", una función interdepartamental, transversal, en la que cada

“ La estrategia comercial en las empresas 'Top 10' está claramente definida, formalizada, comunicada y discutida con el conjunto de las personas implicadas ”

miembro del equipo es considerado un actor comercial que tiene un papel que desempeñar en un proceso optimizado (captación, desarrollo de los clientes o fidelización).

Los resultados revelan conclusiones muy interesantes de cada uno de los temas abordados. Por ejemplo, la mayoría de las empresas segmenta hoy sus mercados y clientes. Ahora bien, mientras que la mayoría de las empresas *Bottom 10* segmentan con mayor frecuencia sus mercados en función de las zonas, las empresas *Top 10* se concentran, en cambio, en las necesidades del cliente.

En cuanto al tema de cómo evalúan el valor de sus clientes, el estudio pone de manifiesto que, si bien no hay una diferencia tan grande entre las *Top 10* y las *Bottom 10*, en términos de orientación basada en cifra de ventas y margen, ni tampoco en términos de cifra de ventas 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 rentable en el mercado.

Asimismo, se pone de manifiesto que, aunque las aproximaciones estructuradas no sean en sí mismas suficientes para garantizar el éxito comercial, constituyen un factor esencial. De hecho, las empresas con resultados inferiores las utilizan mucho menos.

En las empresas más eficientes, el área de ventas se convierte en una función interdepartamental, transversal, en la que cada miembro del equipo desempeña un papel en un proceso optimizado

Elementos diferenciadores

En el contexto actual, protagonizado por mercados tan competitivos, se hace cada vez más difícil sobrevivir gracias sólo a la intuición de la fuerza de ventas. En este aspecto, las diferencias entre las empresas *Top 10* y las demás se acentúan más. Los elementos más importantes que se aprecian son los siguientes:

- Las aproximaciones estructuradas son utilizadas mayoritariamente por las empresas con mayores resultados en sus análisis de mercado. No sorprende que la mitad de los principales factores de resultado provenga de esta categoría:
 - Los equipos que tienen éxito estructuran sus aproximaciones comerciales en forma de procesos de venta y planifican sus actividades comerciales para cada cliente por escrito. Por tanto, la planificación puede ser comprendida por una tercera parte y permite una comparación entre los resultados reales y los deseados.
 - Los procesos de venta no son simplemente definidos. Se refuerzan 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.
- Varios departamentos y funciones comerciales de la empresa están integrados en el desarrollo del mercado y en la gestión de los clientes con el fin de garantizar un despliegue óptimo de los recursos empresariales. Una aproximación de venta por equipo se cultiva al mismo tiempo en el interior y en el exterior de las ventas. Las interfaces y los procesos de trabajo comunes son definidos de manera que permitan garantizar un traspaso perfecto de la información.
- Existe una cultura de empresa que considera vendedores a todos los miembros del equipo.

Analizar la gestión de las ventas aporta también conclusiones significativas, como, por ejemplo, que un creciente número de empresas 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 analizadas (el 94%) ha formulado objetivos concretos para los equipos de ventas. No obstante, llama la atención constatar que las empresas *Top 10* presentan más objetivos y, generalmente, más ambiciosos: de satisfacción del cliente, de volumen de ventas y de contribución de algunos productos específicos o de captación de nuevos clientes.

Durante mucho tiempo, los márgenes sobre el volumen de ventas han permanecido ocultos para el departamento comercial y no han sido utilizados como herramienta de pilotaje. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto que las empresas *Top 10* han utilizado estos márgenes más frecuentemente que las *Bottom 10*. Asimismo, del estudio se desprende que el coste de la venta alcanza como media el 15% del volumen de ventas. En el caso de las empresas *Top 10*, el coste de la venta puede llegar hasta el 30%, mientras que en el de las *Bottom 10* se sitúa en el 10%.

Situaciones de venta

Las situaciones de venta son otro tema de gran actualidad y, como conclusión a este respecto, cabe decir que, cuanto más trabaja una empresa sus mercados en fase de preparación, más se enfrenta a situaciones de venta proyectiva y consultiva. Tiene entonces la posibilidad de crear más valor, base para la eficiencia en ventas.

La mayoría de las organizaciones afrontan una amplia variedad de situaciones de venta:

- Posibles clientes con los que no hay ninguna relación, que no esperan nada y que no manifiestan ninguna necesidad. Si una empresa desea tener éxito, deberá crear primero una demanda antes de hacer una oferta. En ese caso, el factor decisivo estriba en el carisma del vendedor. Se trata de una venta proyectiva.
- Clientes que han manifestado sus necesidades y que desean ante todo una oferta que los satisfaga. En ese caso, la pericia del vendedor y su capacidad para proponer soluciones adaptadas y con valor añadido percibido son las bazas esenciales. Éste es

un caso de venta experta.

- Clientes que conocen tan bien al proveedor que no lo perciben simplemente como tal, sino como un *partner*. Lo implican a partir de la fase de identificación de un problema o de un reto y no esperan a que una solución al problema haya sido formulada en términos de necesidades. En esta situación, el elemento importante es la contribución a los resultados. Se trata de la venta consultiva, donde el valor añadido percibido es alto.
- Clientes que compran regularmente sin poner en cuestión la transacción o sin negociar. En este caso, la competencia relacional del vendedor es la que predomina. Ésta es una venta relacional.

Llama la atención el hecho de que las empresas *Top 10* están implicadas más frecuentemente en situaciones de venta proyectiva o consultiva. Contactan más activamente con las empresas con las que aún no las une ninguna relación comercial y cuyas necesidades no han sido aún definidas (venta proyectiva). Con otros clientes adoptan un perfil más de *partner* (venta consultiva).

Independientemente de estas situaciones, las empresas *Top 10* cuentan con equipos de ventas que 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.

En lo que se refiere a las competencias clave para hacer frente a las diferentes situa-

“ Las ventas son no sólo uno de los parámetros claves del éxito de una empresa, sino también el factor coste más importante ”



HARVARD DEUSTO Márketing & Ventas (5)

Nº 83 - NOVIEMBRE / DICIEMBRE 2007

70

MÁRketing & VENTAS

ciones de venta, los vendedores de las empresas *Top 10* son evaluados de manera mucho más positiva. Estas empresas invierten diez días al año en programas de formación, mientras que la media en el resto de los casos es sólo de siete días e incluso menos para las *Bottom 10*.

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 vendedores con los obtenidos por los demás, una vez más, las diferencias son claras:

- En el caso de las empresas *Top 10*, los mejores vendedores son realmente buenos y ponen en práctica eficaces competencias de ventas.
- En el caso de las empresas *Bottom 10*, se realizan análisis más generales, 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, hay que señalar que, además de la excelente imagen de los vendedores, de la aproximación de venta cruzada funcional y de la calificación a través del *e-learning*, por ejemplo, las empresas *Top 10* se diferencian también por 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 organización está programado para la venta se pueden lograr los mejores resultados. La excelencia co-

mercial no se debe únicamente al éxito de los vendedores, sino al de toda la empresa.

Los resultados de este estudio sobre los motores de la eficiencia comercial ponen de manifiesto la importancia del valor añadido de una fuerza de ventas para la supervivencia y éxito de las empresas. La venta en el siglo XXI es ardua y requiere ser entendida como un impulsor clave del crecimiento y de la rentabilidad. Sin embargo, el valor de los equipos de ventas todavía no está reconocido en muchas empresas y, en particular, en las pymes, afirmación que nos lleva a la siguiente reflexión: ¿por qué las empresas no invierten en sus fuerzas de ventas cuando esta inversión les permitirá multiplicar por dos o por tres su crecimiento y ganar cuota de mercado? □

«Organización comercial: los motores de su eficiencia». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3046.

**La excelencia comercial
no se debe únicamente
al éxito de los vendedores,
sino al de toda la empresa**

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 16961 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.