

GESTIÓN

Todos somos vendedores

"He trabajado con empresas en las que todo el personal aparece en el ranking de ventas. Son organizaciones orientadas comercialmente", explica Josep M. Antona. "Si alguien te ha de sacar de la crisis, es el cliente. Por ello has de cuantificar sus márgenes

y recorrido de compra. Luego, se montan carteras de distinto tamaño y cada empleado trabaja la suya. Obviamente, la del vendedor es siempre mayor. Ello implica salario variable para todos. Si quieres que alguien venda, debe tener un estímulo extra".

CRISIS DE VENTAS

¡Alarma, los pedidos caen en picado!

Es hora de redefinir procesos, profundizar en el cliente y cuantificar cada paso de los vendedores

Jordi Goula

El síntoma primero y decisivo de la crisis para toda empresa es la caída de las ventas. En esta ocasión, la baja ha sido repentina y explosiva en muchos sectores. Las cifras no engañan y cuando los pedidos se retraen toda la organización se pone en guardia. Sin gasolina no hay marcha posible. Es hora de tomar decisiones y las miradas se dirigen al equipo comercial. Pero ¡ojo, porque se pueden cometer muchos errores! El momento, sin duda es delicado, porque hoy muchas empresas tienen equipos con una musculatura comercial débil, algo que no debe sorprender tras una época en que no se precisaba mucho esfuerzo para colocar el producto, ni un perfil excesivamente alto... ni había tanto personal donde escoger, todo sea dicho. Pero lo importante es que, a pesar de ello, hay talento y se debe sacar a flote en estos momentos decisivos. Bien, ¿por dónde empezar?

"Lo primero que acostumbra a plantearse la dirección con respecto al equipo comercial es apretar y apretar... pero para tomar decisiones acertadas debe tener a mano -o poner en marcha- elementos de control. La cuantificación es fundamental. Hay que tener medido cada paso del vendedor, del equipo... para poder optimizarlo. Es la condición necesaria para adoptar cualquier decisión", opina Josep M. Antona, socio director de Selling Consult. Comenta la necesidad de disponer por lo menos de tres ratios sencillos (véase el texto anexo) de actividad, productividad y eficacia para actuar. "Con los datos en la mano sabemos de qué pie cojea y dónde es más fuerte cada vendedor. Él debe colaborar y hacer previamente su autoexamen, a la vista de las cifras. Sólo así sabemos que a uno le falta rematar la venta, a otro acceder al cliente... y se puede aplicar la formación necesaria para corregir sus puntos débiles".

CURSOS ESPECIALES

A partir del informe cuantificado y sabiendo las desviaciones de cada uno, se actúa. No se trata de aplicar cursos tradicionales. "Son cursos de formación acción, en los que se combina el aula con el mercado y el día a día del trabajo. Se trata de integrar la actividad en el proceso

Medir y mejorar

Los equipos de ventas deben tener objetivos claros y su evolución tiene que ser medible con relación a un determinado periodo de tiempo, con el fin de realizar las correcciones oportunas. Para Selling Consulting, los ratios mínimos que aplicar para poder gestionar un equipo comercial, deben ser:

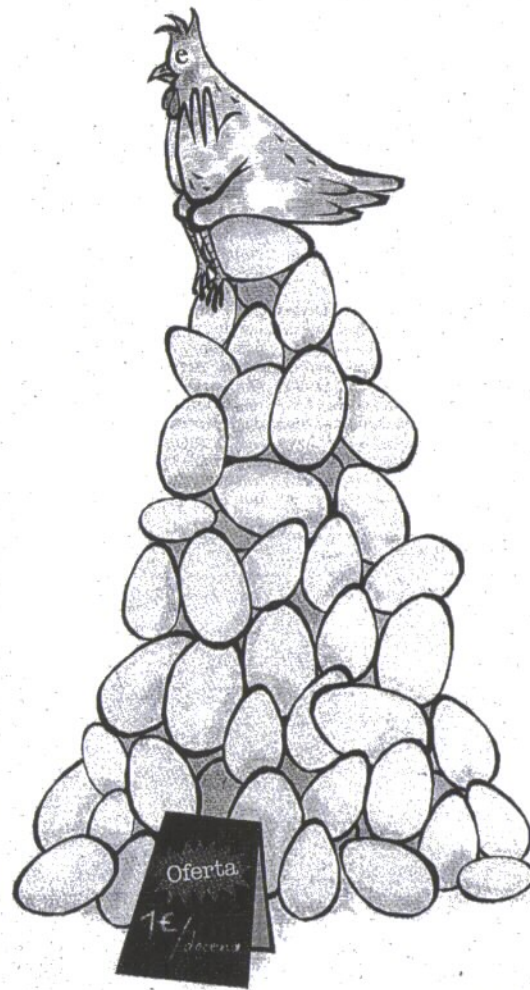
■ **Actividad** Son las visitas realizadas en un espacio de tiempo determinado (visitas/días trabajados. Es necesario definir qué es una visita, ya que el criterio puede variar bastante según la zona).

■ **Productividad** ¿Cuántas visitas se necesitan para conseguir una venta (pedido)? (ventas/visitas realizadas, en porcentaje. Previamente hay que definir si se toma en consideración el volumen de ventas o el número de pedidos como dato medible).

■ **Eficacia.** ¿Cuántas ventas se consiguen por unidad de tiempo? (Ventas (pedidos)/días trabajados)

Antona comenta que se pueden definir muchos más ratios, como el importe medio del pedido; cliente caído frente a cliente captado; descuento promedio... pero "resulta más práctico definir los mínimos y trabajarlos de forma constante y metódica".

Aconseja que los periodos de análisis de evolución de los resultados sean cortos, como máximo un mes. Los vendedores deben saber leer los datos y analizar las desviaciones que aparecen en los cuadros. Asimismo, los vendedores deben ser los primeros en recibir la información, para poder analizarla con tiempo suficiente (24 horas), antes de comentarlos con el jefe de ventas. "Las desviaciones sobre los estándares deben permitir detectar las áreas de mejora del vendedor. En los equipos todos tienen objetivos y por ende responden a los ratios", concluye.



KATJA ENSELING

de formación y valoramos, no lo que se aprende, sino la capacidad de aplicarlo, y sobre todo, los resultados obtenidos", comenta Isidre Martínez, director de la consultora Global Actuarial.

Hay acuerdo en que al final siempre se acaba poniendo al equipo comercial a trabajar de forma distinta. "No es tanto que se vaya a reducir el equipo. En primera instancia, se trata de reconducirlo hacia sectores menos dañados en estos momentos. Por ejemplo, las empresas están cortando ahora sus presupuestos de formación, algo que no hace la Administración. En nuestro caso, que vendemos precisamente for-

mación, se trata de reconducir a los vendedores hacia ella", explica Gregorio Casamayor, director académico de IL3 (UB).

¿Es posible corregir una situación negativa de forma rápida? Para Antona, sí, "actuando sobre algunas rutinas que son sencillas de cambiar. Por ejemplo, hay vendedores que con clientes que ha-

La cuantificación es clave: hay que medir cada paso del vendedor, del equipo... para poder optimizarlo

cen pedidos repetitivos, sobre todo en alimentación o ferretería, dedican el 80% del tiempo a hablar sobre ellos y sólo un 20% a tratar de colocar nuevos productos. No puede ser. Ha de dar por hecho el pedido rutinario y dedicar el 100% a lo nuevo y a conocer más al cliente. Eso es muy simple, pero no se hace".

Y añade una afirmación grave. "En general, los vendedores no conocen a fondo al cliente -lo peor es que ellos creen que sí- y la empresa aún menos. Es imperativo que le conozcan más. Tanto el cliente como nosotros, sus proveedores, estamos en crisis y ambos hemos de salir juntos de ella". "En el caso de venta de formación siempre va un consultor junto al vendedor. La formación es un producto muy especial y se debe conocer a fondo el cliente, el mercado y el producto que vendemos", añade Casamayor. En realidad, esta afirmación es extrapolable a todos los sectores.

IMPLICARSE EN LA VENTA FINAL

Pero Antona va un paso más allá. "Para vender algo a una tienda hay que saber que esta tienda sabrá vender el producto que le ofrezco, y si dudo, he de pedir a mi jefe me deje un tiempo para enseñarle, no se trata de yo vender y te espabilas", sino de implicarte en la venta final".

Como conclusión, citan algunos errores que evitar en estos momentos, que por otro lado cometen muchas empresas. El más evidente es el poco conocimiento del cliente, más allá de los números. Por ello, el jefe de ventas debería salir más con el vendedor... "Lo ideal sería una organización orientada a la venta en la que todos se sientan vendedores, para facilitar el acceso a clientes potenciales, pero no nos engañemos, eso es difícil... (véase arriba). Otro de los errores es que se pagan tramos variables en función de ventas y no de margen de beneficios, lo que puede llevar a incentivar productos de bajo margen. El director comercial debe corregirlo... La crisis fuerza a variar rutinas establecidas en otras épocas y tocar aspectos muy complicados, como trabajar los viernes a la tarde, por ejemplo... Dedicar menos tiempo a los clientes poco rentables y esforzarse más en los que más aportan. Eso se corrige fácilmente con los ratios a la vista... Clientes que se hacían por teléfono ahora es mejor visitarlos y si no se alcanza a todos, combinar las visitas telefónicas con las presenciales...