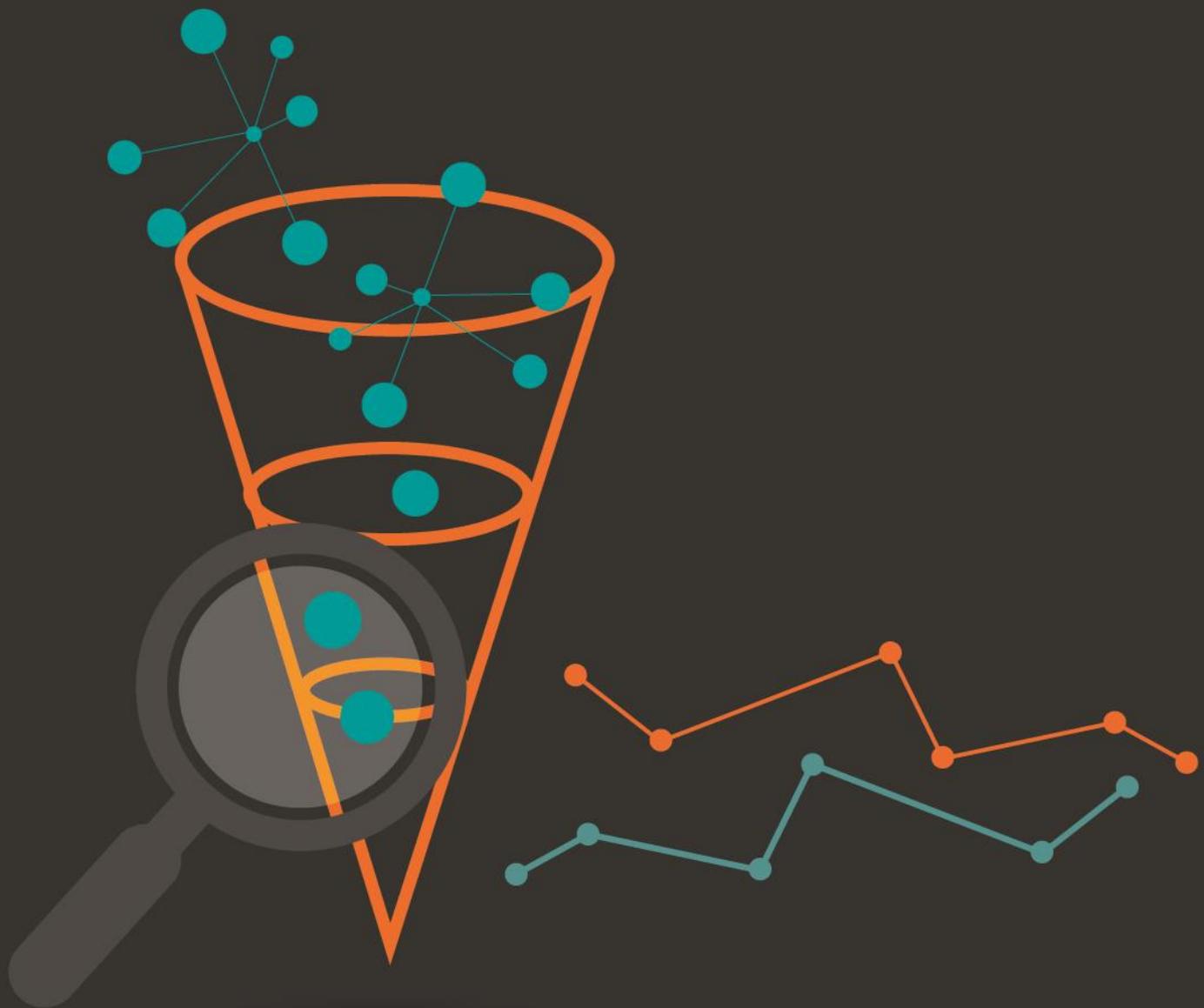




# ¿CÓMO MANEJAR SU PIPELINE PARA CUMPLIR SU META DE VENTA?

Enrique Maldini



## LA VERDAD DETRÁS DE SU PIPELINE

Por Enrique Maldini

---

*Un subtítulo adecuado para esta nota podría ser “La verdad detrás de su pipeline”, ya que la misma trata sobre cómo analizar correctamente su pipeline, y a partir de esa correcta lectura tomar las mejores decisiones en el uso de su tiempo de ventas o el de su equipo para cumplir la cuota del año y construir un pipeline robusto para el año próximo.*

Para eso, y como punto de partida, haremos una distinción entre la aproximación tradicional utilizada por la gran mayoría de las organizaciones de venta (a la que nos referiremos como de carácter “forense” por su inclinación a mirar el desempeño pasado con el fin de predecir el futuro y corregir errores) y la metodología de *management* proactivo de ventas que, siguiendo con la analogía, permite una lectura objetiva del pipeline en tiempo real para hacer la “cirugía correctiva” necesaria con el fin de acelerar la generación de ingresos y cumplir con las metas de presupuesto.

---

### ¿PREDICTIBILIDAD DE FORECAS O DE PIPELINE?

Por lo tanto, en la mente del cliente no existe, al menos en un plano consciente, valor percibido. Por lo tanto, cualquier cosa resultará cara no importa cuánto cueste si el cliente no ha decidido que quiere o necesita eso. Aunque gerentes de venta experimentados continúan inmersos en cierta confusión de términos sobre qué significan exactamente “forecast” y “pipeline”, algo en común tienen estas dos disciplinas en gran parte de las fuerzas de venta B2B en Latinoamérica:

- la **subjetividad** en la evaluación de los negocios
- el **conservadurismo** preventivo o
- el **optimismo** por la evaluación “a ojo”

Lo que está claro es que si hay algo que las empresas esperan de sus áreas de venta **es predictibilidad** para tomar las decisiones correctas para su negocio.

Y en la misma medida también está claro que en una vasta mayoría de empresas es amplia la diferencia entre las promesas de ingresos formuladas a principio del año fiscal comparadas con los resultados del fin del año. Es decir, el nivel de acierto en la predicción es muy bajo.

Además de las tres prácticas disfuncionales de management de pipeline mencionadas, ¿qué otros elementos explican tan amplia y extendida diferencia entre lo que decimos que vamos a generar y lo que terminamos cerrando? ¿Cómo corregirlos a partir de una gestión proactiva?

¿Cómo fijar un nuevo marco gerencial que permita ser predecible?



## 1) MIGRAR DE LA CULTURA DE VENTA “FORENSE”

La performance pasada no necesariamente es una buena guía para predecir la performance futura, y esto es especialmente válido luego de los períodos recesivos 2008 y 2009 registrados en toda la región. Si bien es útil mirar al pasado para tomar nota de los errores y evitarlos en el próximo ejercicio, bajo esta óptica siempre se trabaja sobre el hecho consumado. O sea, nos enteramos que no hemos cumplido la cuota al final del año y no antes.

**En Transelling hemos diseñado de detección de “luces amarillas” o “señales de peligro”**

En Transelling hemos diseñado mecanismos de detección de “luces amarillas” o “señales de peligro” que al vendedor y a su gerente le brindan evidencia acerca de la **sanidad de cada una de las oportunidades de negocio**, si es pertinente o no elevar su grado de madurez en pipeline, si se debe declarar en forecast y cuáles acciones son las exactamente necesarias para arribar al cierre. Así, las reuniones de venta pueden ser ámbitos interesantes para decidir la mejor estrategia del tipo “cirugía correctiva” para aproximarse al cierre de un negocio o para actuar preventivamente en el caso de que un vendedor no se encamine a cumplir la cuota de ventas.

Una de las formas en la que usted puede implantar ese mecanismo de semáforo en los pipelines de su equipo es por ejemplo a partir de alertas que se disparan automáticamente por los gestos de compromiso del cliente -o la falta de él- en determinada instancia de avance del negocio.

## 2) ESTABLECER MÉTRICAS OBJETIVAS

La sola **apreciación subjetiva** del grado de madurez de un negocio está determinada y **condicionada** por las percepciones del individuo, más allá del seniority o experiencia del vendedor. Hay sobrada evidencia que justifica que la adopción de un proceso formal y estructurado de ventas permite una visión consistente y escalable en toda la organización de ventas (que como beneficio para la empresa ya justificaría su implementación. Además es una ayuda valiosísima para cualquier profesional de ventas, senior o junior, para calibrar en su justa medida el peso de cada oportunidad en pipeline, ajustar su pronóstico, y aportarle evidencia sólida en caso de que deba descalificar ese negocio y quitarlo de su embudo de ventas.

Si su empresa ya cuenta con un proceso de ventas, solo debe asegurarse que por cada etapa del mismo el vendedor tenga claro que se espera de él. Dicho de otra forma, cuál es la evidencia del éxito en cada fase de la venta que amerita un cambio positivo de status de la oportunidad. Si su empresa no cuenta con un proceso de ventas probado, está descuidando un aspecto central que hace a la efectividad de ventas.

**Usted necesita métricas que demuestren fielmente si va a cumplir el objetivo del trimestre, y eso se logra por medio de indicadores que le permitan reaccionar a tiempo.**

### Calificar implica des-calificar

## 3) DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS CORRECTAS

Calificar implica des-calificar. Una de las tareas más duras para un vendedor es “matar” alguna de sus oportunidades en pipeline. Por ello, en nuestras sesiones de coaching con ejecutivos, gerentes o directores asistimos una y otra vez a la misma escena: oportunidades en pipeline que pasan de un trimestre al siguiente y al siguiente y al siguiente y vendedores que tratan de explicar lo que no tiene explicación. Digámoslo claramente: la carencia de habilidades consultivas y de calificación hace que muchas veces los profesionales de venta persigan ilusiones ópticas” en lugar de negocios. Espejismos derivados de oportunidades que no merecen ser perseguidas y que deben salir del pipeline de inmediato.

Esta falta de destrezas es uno de los elementos más repetidos en las organizaciones que incumplen sus metas de venta, ya que negocios inactivos hacen que el pipeline luzca más saludable de lo que es.

**Asegúrese que sus ejecutivos incorporen hábitos correctos de prospección, calificación, conversaciones ejecutivas, creación de valor, indagación, presentación, negociación, etc. Sea selectivo a la hora de contratar capacitación. Capacite a sus ejecutivos.**

## 4) CREAR DEMANDA PARA FORTALECER EL PIPELINE

Existe una vieja y muy difundida cultura gerencial de ventas en la que los gerentes de venta les piden a sus vendedores que salgan a “detectar oportunidades”. Eso significa “ve a la calle y encuentra posibles clientes que estén en proceso de búsqueda de lo que nosotros vendemos”.

Esa cultura de ventas es la que está fabricando pipelines cada vez más delgados, ya que desde hace tiempo no hay multitudes de clientes deseosos de comprar; ya no vivimos en un mercado demandante como lo fue, por ejemplo, la década de los noventa. Hoy se requiere de una aproximación de ventas que permita **crear demanda** -aún en clientes satisfechos con su status quo- a partir de una mirada provocadora del vendedor-consultor que facilite al prospecto descubrir que existe un modo mejor de correr su negocio a partir de los productos y servicios de ese vendedor.

¿Cuál es la estrategia de ventas de su compañía: Crear demanda o capturar demanda? No descance solamente en las actividades de su área de marketing. La gente de marketing no va a llenar su pipeline por Usted. **Un pipeline robusto evita la desesperación de fin de trimestre o fin de año.**

## 5) COMPRENDER QUE LA VELOCIDAD DE PIPELINE ES TAN IMPORTANTE COMO SU TAMAÑO

Antes de ingresar en esta última parte dedicada al análisis de pipeline, es importante refrescar dos conceptos ya entregados:

- la subjetividad no tiene lugar en un buen ejercicio de análisis de pipeline
- el pipeline es robusto en términos de cantidad de oportunidades

Con esos elementos en su lugar es posible hacer un análisis de pipeline sistémico, como el que Transelling ayuda a realizar a sus clientes personalizando CRMs como SalesForce, Sugar, Relavis, MS CRM y otros, que permiten calcular el forecast de un modo objetivo y con alto grado de precisión.

Si definimos el **forecast** como el ingreso esperado de ventas, determinado probabilísticamente, que la compañía va a obtener en un período de tiempo determinado, entonces **pipeline** es el ingreso potencial versus el ingreso meta por cada fase del proceso de ventas que se ha definido. Ese objetivo de ingreso es la resultante de considerar el tamaño promedio de negocio, cuotas de venta y la extensión del ciclo de ventas típico.

Una compañía con las características de disciplina ejecutiva mencionadas y metodologías de venta adecuadas no solo puede alcanzar el liderazgo frente a sus competidores, sino que además puede ser exitosa en el aumento del número de oportunidades cerradas, el monto promedio por operación y el porcentaje de cierre, al tiempo que logra la disminución o acortamiento del ciclo de venta. En general esto resulta en crecimiento de ventas con mayor rentabilidad sin crecer en cantidad de vendedores.

Estos elementos forman parte de una ecuación relativamente conocida y menos utilizada, denominada “ecuación de velocidad de ventas”, en la que (#Negocios) representa la cantidad de oportunidades calificadas en pipeline, (\$Monto) representa el monto promedio de dichas oportunidades y (%Cierre) el ratio de negocios cerrados sobre las oportunidades totales en pipeline. En tanto, nos referimos a Ciclo de Venta al tiempo promedio de venta total transcurrido desde el ingreso de la oportunidad a pipeline hasta que la misma se ha cerrado.

Por lo tanto, la ecuación de velocidad de cierre sería:

$$\text{us\$} = \frac{(\# \text{Negocios}) \times (\$ \text{Monto}) \times (\% \text{Cierre})}{\text{Ciclo de Venta}}$$

Para cerrar con un ejemplo de la vida real, digamos que estamos en una organización de ventas que en un período de tiempo determinado (un año, por ejemplo) trabaja sobre 40 oportunidades de negocio en pipeline de un tamaño promedio de us\$ 100.000 (us\$ 100 K) cada una, con una tasa de cierre o conversión del 25% en ese lapso, y considerando una



extensión promedio del ciclo de venta de 2 meses.

Así las cosas, la velocidad de ventas será de us\$ 500 K por mes o de us\$ 6 Millones por año.

$$\frac{(40 N) \times (\text{us\$ } 100\text{K}) \times (25\%) = \text{us\$ } 500 \text{ K por mes}}{2 \text{ meses}}$$

Si dispone de la metodología de calificación e información histórica necesaria ahora Usted puede hacer sus números. Luego de ello podrá saber si va en camino a cumplir la cuota de ventas de este año.

También podrá diseñar para el año fiscal siguiente un plan de crecimiento realista bien fundado y con mecanismos correctivos de seguimiento que le permitan comprometer un volumen de ventas a principio de año y brindar al final del mismo por haber alcanzado la meta de un modo profesional y planificado. Es decir, usando una metodología donde el azar no tiene lugar.

