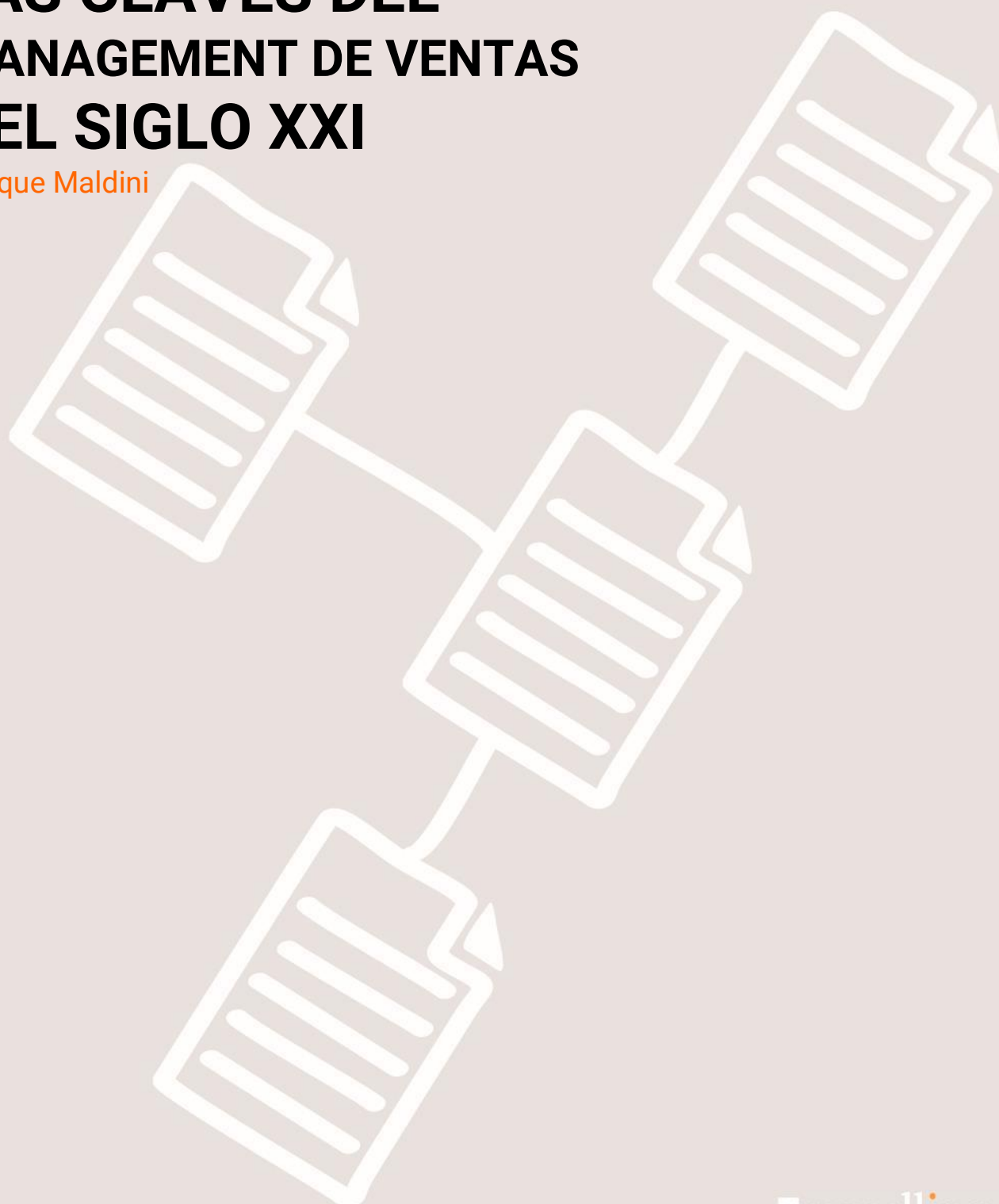




LAS CLAVES DEL MANAGEMENT DE VENTAS DEL SIGLO XXI

Enrique Maldini



Las claves del Management de Ventas del siglo XXI

Por Enrique Maldini

Hace unos años, Transelling tuvo oportunidad de compartir el panel de debate en una conferencia de ventas internacional con Neil Rackham, creador en los años ochenta de la metodología de venta Spin Selling y autor del libro fundacional en esta materia que lleva el mismo nombre. Allí recordó que en los buenos viejos tiempos, cuando vender era algo más simple que hoy, para asegurar el éxito en ventas era suficiente con atender la fórmula de las **tres "S"**:

- **Selection**, en español "Selección": elegir personas con talento natural para las ventas
- **Strategy**, vocablo en inglés que significa "Estrategia": ayudar a esos vendedores a planificar el abordaje a cada cuenta de un modo relevante para los intereses del cliente
- **Skills**, en español "Habilidades": implica que si esos ejecutivos son capacitados en las competencias adecuadas mediante los entrenamientos correctos la fórmula al éxito está completa.

Cuando el experto fue consultado sobre la validez de esos conceptos en los complejos escenarios de venta que enfrentamos actualmente, señaló con buen criterio que, sin subestimar la importancia de esas tres variables (que continúan siendo ingredientes esenciales en el desempeño de cualquier fuerza de ventas), ya no son suficientes para lograr altos niveles de productividad en ambientes de venta corporativa o B2B (business to business).

La realidad está demostrando que muchas organizaciones saben escoger gente talentosa, formulan buenos planes y estrategias para sus clientes y entrenan a sus equipos, pero aun así fracasan.

¿POR QUÉ NO ES SUFICIENTE CONTAR CON LAS 3 "S"?

Una mirada exhaustiva sobre cuáles han sido las variables que llevaron a la cima a organizaciones de venta sobresalientes en los últimos años ha demostrado que los niveles superiores de performance se soportan en otras tres variables diferentes (**3 "M"s**), complementarias y superadoras de las anteriores:

- **Management**
- **Métricas**
- **Metodologías**

Aunque quisiéramos examinar la disciplina de **Management** de Ventas de modo aislado como clave para un desempeño comercial sobresaliente, no sería posible desligarlo de las otras dos "M" (métricas y metodologías) ya que, como veremos aquí, el Management de Ventas se interrelaciona con el uso de indicadores y métodos replicables para la gestión de un equipo de alto rendimiento.



50% y 50%

Si nos diéramos al ejercicio de simplificar la explicación sobre las características que distinguen a un gerente de ventas actualizado a las demandas del siglo 21, podríamos describirlo como una combinación en partes iguales de habilidades sociales (también conocidas como “blandas” o “soft”) con habilidades técnicas (“duras” o “hard”), entendiendo las primeras como competencias emocionales y conversacionales, y como destrezas en el dominio de metodologías y procesos de venta las segundas.

El cuadro propicio para un gran desempeño se completa con una infraestructura basada en las dos M’s mencionadas (métricas y metodologías) más una serie de herramientas, procesos y el uso de tecnologías para la digitalización de cada componente.



PROACTIVO VS REACTIVO

El gerente de ventas del siglo 21 ha sabido apartarse de algunas prácticas disfuncionales que han distinguido a muchos de sus colegas en los últimos 30 años, caracterizadas por una aproximación reactiva de "inspeccionar" oportunidades de venta, pipelines y actividades desde una óptica de "controller", más parecido a un perfil de administración que de ventas. **Como consecuencia inevitable de ese fenómeno de controlar, el formato de "inspeccionar" (sin mayor valor agregado gerencial que el de obtener reportes) ha derivado en un estilo de gestión de tipo "forense". Esta calificación alude al carácter tardío y reactivo del manager que, aunque toma nota de los errores cometidos para no repetirlos en el futuro, ya no puede modificar el resultado que está auditando.**

Por ello, **queda claro que las métricas tradicionales que solo muestran los resultados de ingresos por ventas cerradas miden el pasado.** Equivale a decir que, por ejemplo, si no se ha logrado la meta de ventas del periodo ya no se puede hacer nada más para remediarlo. En lenguaje coloquial, equivale a decir "el muerto está muerto". Así se manifiesta el modelo "forense" de management de ventas.

El manager de ventas profesional y moderno, en cambio, hace “cirugía correctiva”, pues se nutre del dominio de sus habilidades “duras” vinculadas a procesos y técnicas de venta para detectar tempranamente eventuales desvíos respecto de los resultados que debe conseguir, y se apoya en sus habilidades “blandas” de liderazgo y coaching para llevar adelante las conversaciones y acciones críticas para corregirlos.

Él no espera a ver los resultados finales de ventas para actuar. Analiza proactivamente la secuencia de resultados parciales verificables que debe lograr como evidencia objetiva de avance hacia el cumplimiento de las metas finales. Cada uno de los procesos que debe dominar cualquier vendedor profesional -y cualquier Gerente que se precie de serlo- lleva embebidas esas pequeñas conquistas parciales reflejadas en indicadores preventivos. Cada uno de esos logros está bien definido a modo de hoja de ruta incremental, tanto a nivel de cada oportunidad de negocios (para cerrarlas) como a nivel de pipeline (para cumplir la cuota).

Este criterio de lograr resultados verificables y objetivos como evidencia de éxito también aplica a la gestión de territorios, el manejo de cuentas clave, la creación de demanda, la prospección, los diálogos, etc..

Esta mirada “anticipatoria” o preventiva es la que imprime la característica de proactividad a su estilo gerencial. Es la base de uno de los mayores activos del Gerente de Ventas del siglo XXI: **LA PREDICTIBILIDAD.**

TENER EL CONTROL PARA SER PREVISIBLE

En los últimos 20 años hemos presenciado una verdadera revolución tecnológica de la mano de la evolución de los CRMs. Con ellos, tenemos la posibilidad de generar todo tipo de reportes para ver la información relacionada tanto con las actividades que realizan los vendedores como los resultados que ellos generan. La cantidad de información de la que disponemos no tiene precedentes en la historia de las ventas. En el futuro, el desafío estará más relacionado con el exceso de información que con la falta de ella. Tanto, que la preocupación de muchos Gerentes es la parálisis por el análisis y la falta de criterios claros para tomar decisiones en función de la cantidad de datos que debe manejar. Podríamos suponer que, con toda esa información al alcance de la mano estaríamos, como nunca antes, en condiciones de influir proactivamente en la capacidad de producción de un equipo de ventas.

La mayoría de los productos de software resultan fascinantes para visualizar lo que ha sucedido, e incluso lo que está sucediendo, pero tenemos muy poco control sobre lo que sucederá en el futuro. ¿Qué falta? ¿Qué nos estamos perdiendo?

Lo que no habíamos encontrado hasta hoy son las instrucciones operacionales para la fuerza de ventas. El qué hacer. Esto se logra de la combinación virtuosa entre las metodologías de venta y su correcta digitalización en un CRM.



Los CRMs nos entregan reportes fascinantes. ¡Bien! Sin embargo, ¿cuáles son las causas y cuáles son los efectos de esos reportes y números? Si quisiéramos mover esos números, ¿qué variables deberíamos tocar? ¿Debemos operar sobre esta o aquella? Lo que no estaba disponible hasta aquí es cómo trabajar esos números.

En este punto es donde los CRMs dejan de ayudarnos si continuamos utilizándolos solo como medios de *reporting* que miden el pasado. Ellos nos dan el poder de visualizar lo que la fuerza de ventas está haciendo, pero no traen consigo las instrucciones de qué hacer con esa magnífica visibilidad que nos proveen. Tenemos abundante información extraída de nuestra maquinaria de generar reportes, pero no hay tanta claridad de cómo usarla.

Aquí es donde las áreas de venta encuentran sus mayores diferencias con sus pares de finanzas, manufactura, logística, marketing, etc.: la falta de disciplina en la gestión a partir de la carencia de métricas tempranas.

Finanzas tiene desde hace años un set de métricas con sus implicancias bien definidas. Cualquier profesional de finanzas puede analizar fácilmente la relación entre un estado de resultados, su balance corporativo y la planificación del flujo de efectivo, por ejemplo. Dispone de estándares universales que son compartidos por los profesionales de su rubro, como retorno sobre el capital de trabajo, márgenes operacionales, rotación del capital, entre otros, que le provee un lenguaje común para gestionar su negocio. Tiene disciplina.

Lo mismo sucede con las áreas de manufactura. Los profesionales del área disponen de marcos de análisis para controlar y decidir sobre los resultados de su trabajo, como TQM (total quality management), Six Sigma, etc., que los guía para lograr niveles crecientes de performance y productividad. Tienen disciplina.

Las áreas de venta, sin embargo, parecen haber llegado tarde a este campo del rigor analítico, quizá porque vender ha sido percibido tradicionalmente más como un arte que como una disciplina. No existe un estándar como el TQM para Ventas. De hecho son muy pocas las instituciones educativas de nivel universitario que promueven maestrías en ventas o management de ventas. Comparada con sus pares de finanzas, manufactura o marketing, la disciplina de ventas está aún en su infancia.

LOS PROCESOS: EL CAMINO A LA PREDICTIBILIDAD

Nuestras investigaciones de los últimos años y el trabajo con algunas compañías de clase mundial nos han permitido decodificar aquellos elementos que pueden proveer a los Vendedores primero y a los Gerentes de Venta después, la rigurosidad en el análisis para tener el control de su gestión, y sobre todo la previsibilidad que la organización les exige.

Para ello, los Gerentes de Venta del siglo XXI se basan en 7 procesos diferentes y complementarios que les permiten actuar proactivamente para conseguir los resultados que ellos desean.

Secuencialmente, estos procesos son:



Los diferentes tipos de procesos de gestión de ventas que vemos en la imagen permiten una detección temprana del eventual desalineamiento respecto de los criterios de éxito para cada uno, de modo que ante el mínimo desvío entre resultado logrado versus esperado se activan una serie de "luces amarillas" que evidencian dicho gap (o brecha), para que el gerente y/o el vendedor tome/n las decisiones correctivas tempranamente y logre/n reencaminar el proceso.

Se puede decir que cada proceso lleva impregnado en sus sistemas alarmas detectoras de luces amarillas de peligro. Estos sistemas basados en la colección de resultados parciales, verificables y objetivos (indicadores o KPIs tempranos) son la esencia de la previsibilidad y la proactividad gerencial.

LA RELACIÓN DINÁMICA ENTRE HABILIDADES DURAS Y BLANDAS

La maestría sobre las habilidades técnicas o "duras" en el manejo de los procesos mencionados se combina de modo armónico con el dominio de las habilidades sociales o "blandas" como el coaching o el liderazgo para anticiparse a los problemas de un modo efectivo, resolviendo tempranamente conductas disfuncionales u orientando la acción del equipo para reducir o evitar desvíos que, detectados tardíamente, conducirían al fracaso.

Veamos un ejemplo de interacción virtuosa entre habilidades suaves y duras para corregir un problema de bajo desempeño en un ejecutivo.

Usando sus habilidades suaves, el gerente propone al vendedor una sesión de coaching para analizar junto al ejecutivo las razones por las que éste no ha logrado cumplir sus metas de venta de los últimos trimestres (gap o brecha de efectividad). Analizando las métricas de pipeline (Proceso de Management de Pipeline), y utilizando un modelo de diálogo basado en preguntas abiertas que busca comprender en lugar de examinar, ambos detectan que se están presentando dificultades en la parte superior del pipeline con muy pocas oportunidades nuevas.

Siguiendo con el tono nutritivo de la interacción entre Gerente y Vendedor (competencias sociales en acción), ambos llegan a la conclusión de que el vendedor está fallando en el modo de prospectar, por lo que vuelven a repasar juntos los elementos clave de una prospección efectiva (competencias duras en acción) y fijan un plan de acción correctivo sobre esa disciplina en particular con unas métricas de corto plazo asociadas para verificar el impacto de dicha acción correctiva.

Finalmente, luego de haber detectado el problema que causó la brecha de efectividad (falta de prospección correcta) y de haber fijado un plan para retomar la conducta efectiva, a las dos semanas Gerente y Vendedor volverán a reunirse y analizar la cantidad de reuniones obtenidas, como evidencia del éxito del ciclo **"gap -> razones -> plan de acción correctivo"**.

La clave de la acción correctiva no estará dada solamente por el dominio de las competencias duras (el proceso de la prospección en este caso), sino en el modo "suave" pero franco con el que el Gerente introduce en la conversación la urgencia de cambiar algo para mejorar los números negativos resultantes de la forma actual de prospectar.



CONCLUSIÓN

Si el Gerente va a actuar como Coach (verdadero rol de un gerente moderno) poniendo en acción su dominio sobre habilidades sociales y conversacionales, deberá dominar al mismo tiempo las competencias duras vinculadas a metodologías de venta para auxiliar de modo nutritivo al vendedor y que este pueda auto-gerenciarse en el futuro sobre ese aspecto crítico de su labor.

La combinación virtuosa entre las mitades "suaves" y "duras" en las que se organiza el saber hacer del Gerente de Ventas del siglo XXI es la clave de niveles de productividad excelentes en todo su equipo.