

Estudio ESADE sobre la efectividad de las redes de venta propias en España



Barcelona, Octubre de 2013

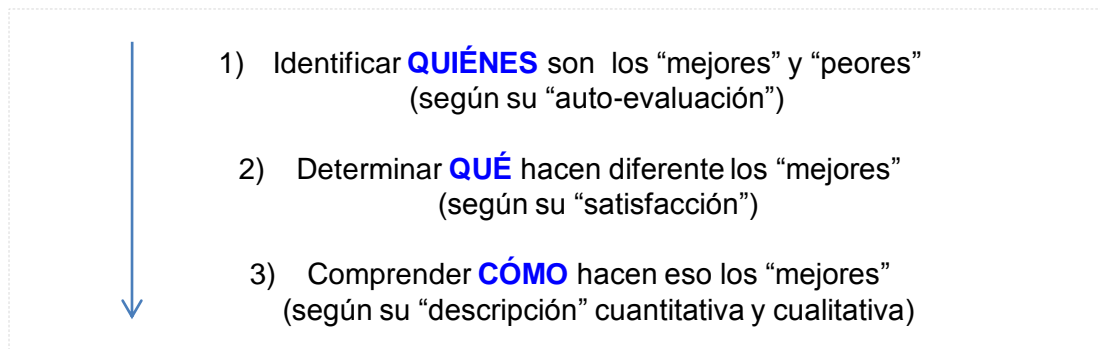
Jaime Castelló Molina	jaime.castello@esade.edu
Luis Soler Vázquez-Guillén	luis.soler@odgersberndtson.es
Enrique Álvarez Ruano	ealvarez@focusonsales.net

Índice

Objetivo y Resumen Ejecutivo	p. 3
¿<u>Quiénes</u> son los mejores?	p. 4
¿<u>Qué</u> hacen diferente los mejores?	p. 6
¿<u>Cómo</u> lo hacen los mejores?	p. 9
<u>Anexos</u>: resultados detallados	p. 23

Objetivo del Estudio

¿Qué hacen diferente al gestionar sus redes de venta las “mejores” empresas en España para aumentar su efectividad comercial?



Resumen Ejecutivo

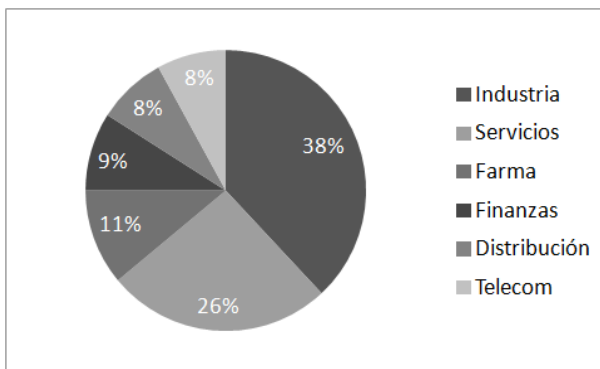
- El “Estudio ESADE sobre la efectividad de las redes de venta propias en España” se basa en 125 respuestas recibidas a un cuestionario online en la segunda mitad de 2011 y durante 2012, para empresas de diversos tamaños y sectores de actividad.
- Inicialmente se ha identificado “quiénes” son las “mejores” empresas en base a la auto-evaluación de sus resultados comerciales y se ha identificado “qué” hacen diferente al preguntarles por su satisfacción respecto a 26 palancas de gestión de su red de ventas propia, 11 referidas al proceso de venta y 15 a la gestión de los comerciales. Las principales palancas de gestión han resultado ser:
 - **“Esquema de retribución adecuado al perfil y objetivos”**(el 50 % de los “mejores” han indicado que están “bastante o muy satisfechos” con su actual esquema de retribución). Hace referencia a los elementos de la retribución económica, especialmente a la retribución variable.
 - **“Conocimiento por los comerciales de la oferta” (47 %)**: grado en que los comerciales no sólo son capaces de presentar la propuesta de valor a sus clientes si no también la flexibilidad que tienen para adaptarla a cada caso.
 - **“Satisfacción y compromiso de la fuerza de ventas con su trabajo” (44 %)**: engloba diversos aspectos que incluyen el “salario emocional”, los planes de carrera, la identificación con los valores de la compañía y con sus mandos,...; aspectos en gran medida “intangibles” pero de gran importancia para la efectividad del equipo de ventas.
 - **“Identificación de nuevos clientes” (42 %)**: referido tanto a la identificación y captación de clientes en los segmentos y zonas tradicionales como a la exportación, aspecto este de creciente importancia, especialmente en sectores Industriales o “*Business to Business*”.
 - **“Estructura organizativa comercial adaptada a los clientes” (39 %)**: referido tanto a la forma en que se organizan los canales de venta (por zonas, por clientes, por tipología de oferta,...) como a los organigramas en de cada uno de ellos.
- Adicionalmente se les ha preguntado “cómo” implantan esas acciones, a través del mismo cuestionario y de **entrevistas** presenciales y telefónicas **con 32 directivos** en 2012 y 2013. Se detallan algunas buenas prácticas correspondientes a las principales palancas de gestión y algunas consistentes en combinar diversas acciones.

¿Quiénes son los “mejores”? (I)

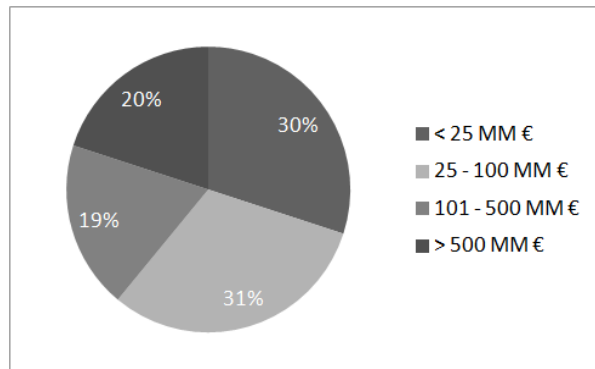
Características de las empresas participantes en el Estudio:

- **125 compañías** completaron el cuestionario...
 - ... en 3 oleadas (segundo semestre de 2011 y en el 2012)...
 - ... contestando un 32% de Directores Generales y un 56% de Directores de Área o Depto. (principalmente de Comercial y Ventas)

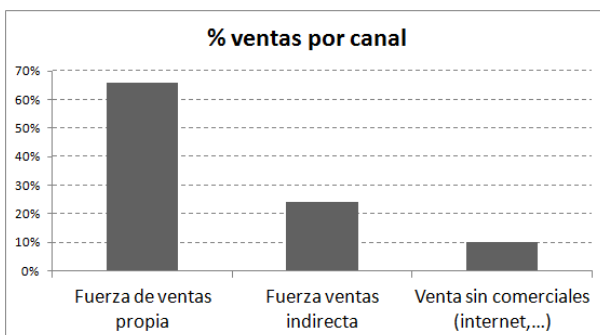
- ... de diversos sectores de actividad...



- ... de distintos tamaños (ventas)...



- ... y con un elevado peso de las ventas procedentes de sus comerciales propios



⇒ Las empresas del Estudio prevén un crecimiento de sus ventas de un 2,0% para el próximo ejercicio...

⇒ ... y mantener el número de comerciales (aumento de un 0,2%)

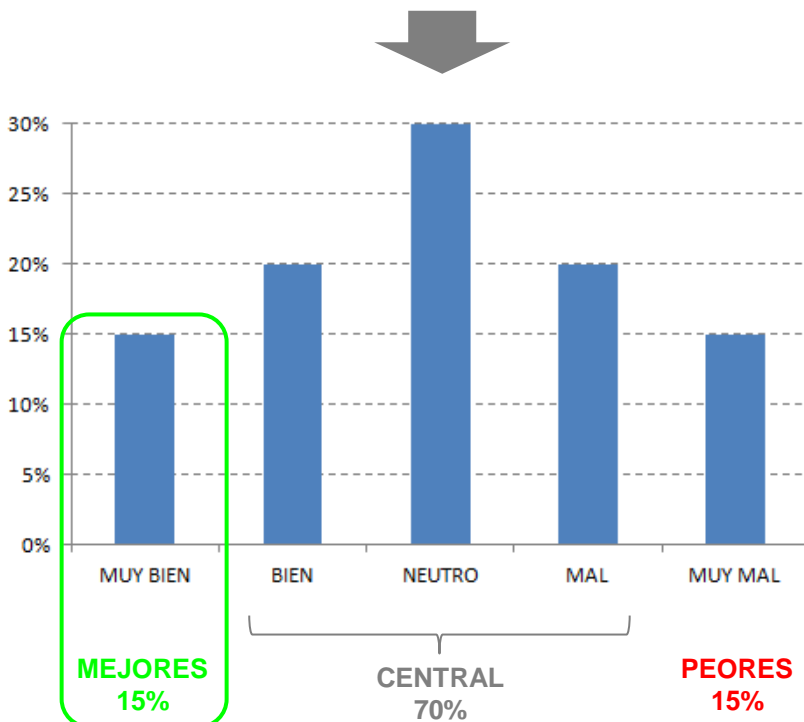
¿Quiénes son los “mejores”? (II)

- El primer paso ha consistido en determinar cuáles son aquellas empresas que destacan por sus resultados comerciales. Para ello, se ha clasificado a los participantes del Estudio en función de su autoevaluación según cinco indicadores.
- El 15% de empresas con mejores resultados se han considerado como los “Mejores”, el *benchmark* con el que compararse; ellas han sido el principal objeto de análisis del Estudio.

5 criterios de auto-evaluación

- **Consecución global** de los objetivos comerciales por la empresa (según el conjunto de indicadores utilizados; este es el criterio principal)
- **Facturación** (cifra de venta)
- **Rentabilidad sobre ventas** (% rentabilidad o margen comercial)
- **Duración del proceso de venta** ("tiempo entre contacto inicial y cierre de la venta" o "número de contactos para cerrar una venta")
- Ventas (€) por pedido, contrato o venta realizada ("**valor medio de las ventas**")

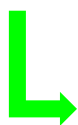
No se ha realizado una cuantificación objetiva (indicadores) porque los resultados no serían comparables al ser un estudio multisectorial



⇒ El 68% de las “mejores” ha tenido crecimientos en ventas >20%

⇒ El 63% de las “mejores” ha tenido crecimientos en rentabilidad >10%

⇒ El 50% de las “peores” ha tenido disminución en ventas >10%



➤ **¿Quiénes son los “mejores”**

- **¿Qué acciones hacen mejor?**
→ en qué acciones centrar los esfuerzos
- **¿Cómo realizan esas acciones?**
→ medidas concretas implantadas

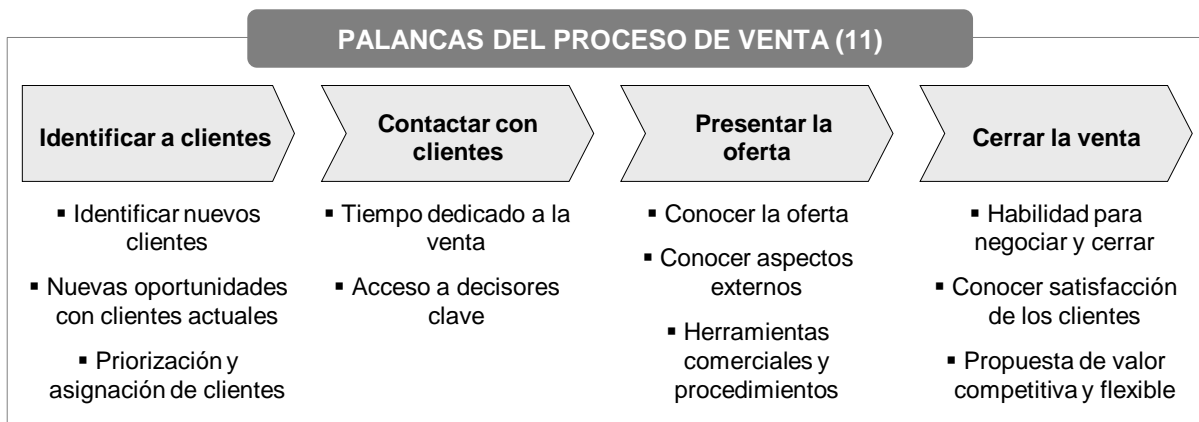
Si se hubiera seleccionado un 20% de compañías como los “mejores”, los resultados habrían sido similares

¿Qué hacen diferente los “mejores”? (I)

- Para determinar “qué” hacen los “Mejores” se han analizado 26 palancas de gestión en dos ámbitos -el Proceso de Venta y la Gestión de los Comerciales- y se ha identificado en cuáles de ellas los “Mejores” están “Bastante o Muy Satisfechos” con su funcionamiento actual.

Este Modelo diferencia en la gestión de la red comercial dos ámbitos diferentes pero complementarios: el Proceso de Venta, que analiza el cómo trabaja la red comercial, y la Gestión del Equipo de Ventas, que estudia el entorno en el que trabaja esta red.

Se parte de la premisa de que si obtienen los mejores resultados es porque son “excelentes” realizando una serie de acciones concretas. ... y se pretende identificar cuáles son esas acciones



¿En qué están más satisfechos los “Mejores”?

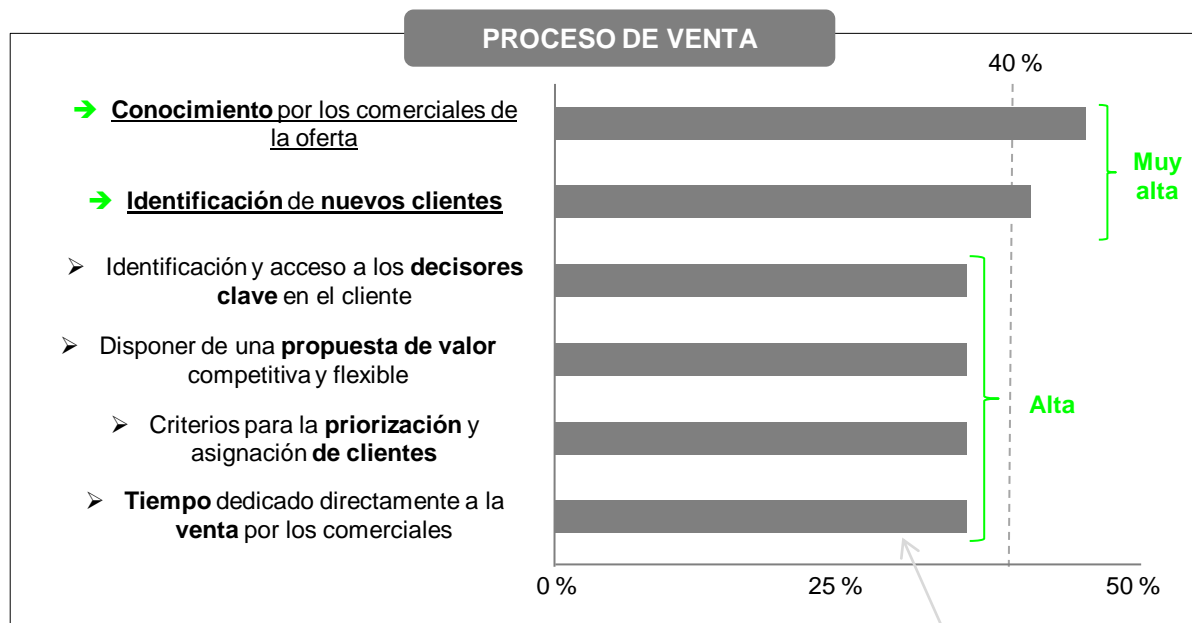
“Evalúe las siguientes Políticas Comerciales en su empresa en función de su Satisfacción actual con las mismas”

- Muy satisfecho (+ + +)
- Bastante satisfecho (+ +)
- Algo satisfecho (+)
- Neutro
- Algo insatisfecho (-)
- Bastante insatisfecho (- -)
- Muy insatisfecho (- - -)

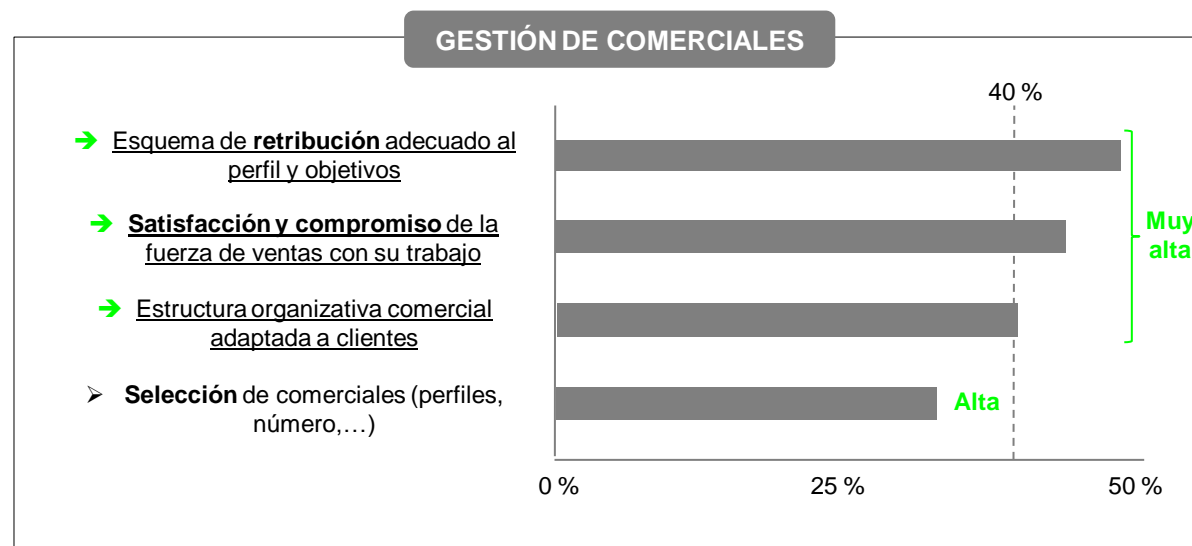
Se han identificado aquellas respuestas de los “Mejores” con “Bastante o Muy Satisfecho”, para cada palanca

¿Qué hacen diferente los “mejores”? (II)

- Como resultado del análisis, se han identificado 6 palancas del Proceso de Venta y 4 de la Gestión de Comerciales que los “Mejores” han considerado como aquello en que están más satisfechos; es decir, aquello en lo que son “excelentes”.



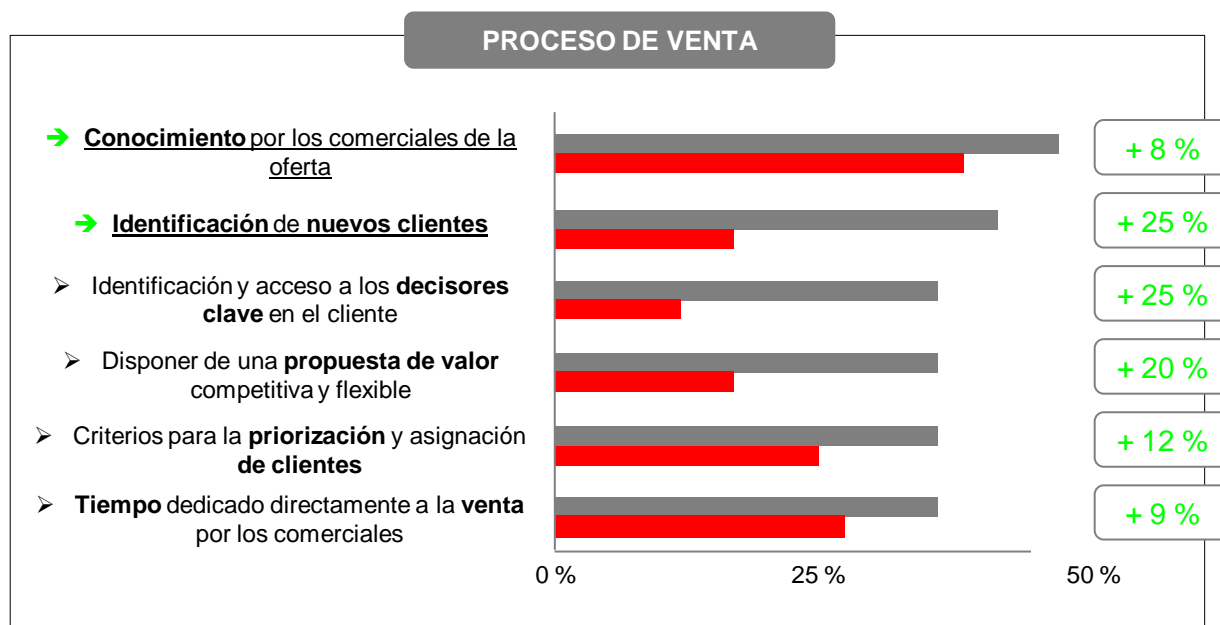
Por ejemplo, el 37% de los “Mejores” han determinado estar “Bastante o Muy Satisfechos” con el tiempo dedicado directamente a la venta por los comerciales



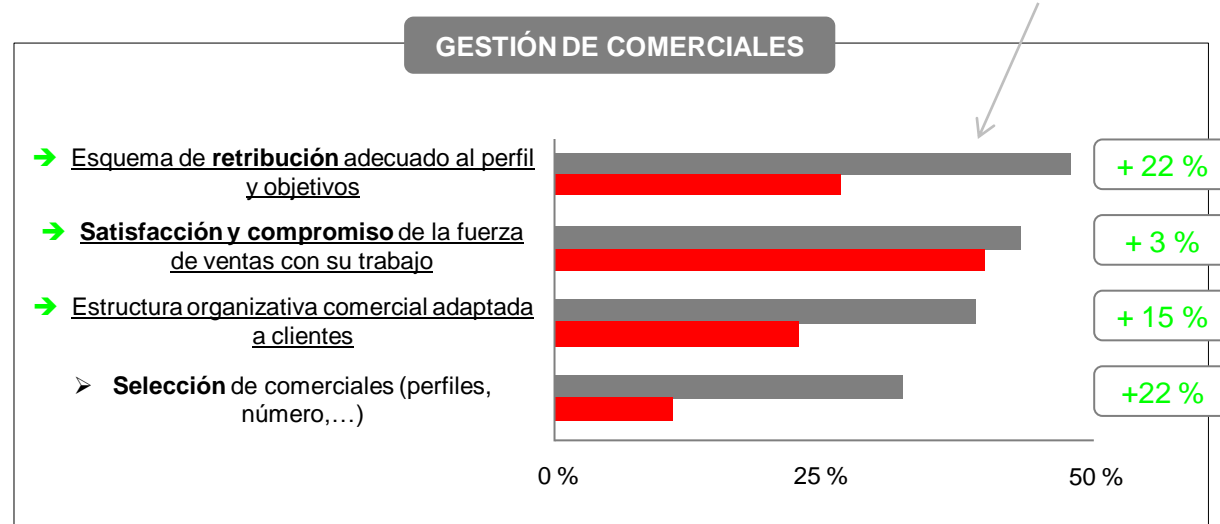
% de “Mejores” empresas que se han auto-calificado como “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

¿Qué hacen diferente los “mejores”? (III)

- Finalmente, se han comparado esas 10 palancas diferenciales de gestión con lo que han dicho de las mismas los “Peores”. En todos los casos se confirma que estos últimos están menos Satisfechos que los “Mejores” con su performance actual en dichos ámbitos.



Por ejemplo, el 50% de los “Mejores” han indicado estar “Bastante o Muy Satisfechos” con el Esquema Retributivo, mientras que tan solo se han manifestado en dicho sentido un 28% de los “peores”. Los 22 puntos porcentuales de diferencia parecen confirmar que el tener un buen esquema retributivo puede influir en alcanzar unos buenos resultados comerciales



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”

“Mejores”
 “Peores”

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

- A continuación se muestran algunos resultados significativos sobre “cómo” lo hacen los “Mejores”, a partir de dos fuentes de información:
 - resultados Cuantitativos del Estudio, obtenidos del cuestionario online
 - especialmente, entrevistas presenciales y telefónicas con 32 directivos de diversas compañías, realizadas a finales de 2012 y en 2013.
- Se describen ejemplos de buenas prácticas para las seis palancas principales y, adicionalmente, tres ejemplos de compañías que combinan diversas acciones. Varios directivos han manifestado que es la implantación simultánea de diversas acciones lo que arroja unos mejores resultados y no tan solo las medidas puntuales:
 - **Esquema de retribución adecuado al perfil y objetivos**
 - **Conocimiento por los comerciales de la oferta**
 - **Satisfacción y compromiso de la fuerza de ventas con su trabajo**
 - **Identificación de nuevos clientes**
 - **Estructura organizativa comercial adaptada a clientes**
 - **Identificación y acceso a los decisores clave en el cliente**
 - **Multiplicar el impacto combinando varias palancas:**
 - **priorización de los esfuerzos de captación y desarrollo de clientes**
 - **dinamización de la red de vendedores a varios niveles**
 - **gestión del ciclo de vida de los comerciales propios mediante técnicas analíticas**

Debido a los requerimientos de confidencialidad de muchas de las compañías entrevistadas, no se especifica el sector de actividad al que pertenecen. La mayoría de ejemplos citados presentan soluciones que consideramos que son de aplicación multisectorial.

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Retribución (I)

⇒ **Combinar indicadores objetivos y subjetivos para calcular el variable, incluyendo el punto de vista del cliente**

- ❖ Las empresas con mejores resultados utilizan una combinación de indicadores objetivos y subjetivos para definir los sistemas de retribución para sus equipos. Los criterios o indicadores más utilizados son: cifra de ventas alcanzada (95% de las “mejores” empresas); alguna medida de rentabilidad (margen, descuentos,...) usado por el 53%; y el tercero (47%), captación de nuevos clientes. Parece destacable que, más allá de estos criterios “tradicionales”, el 58% de los “mejores” añaden medidas de la calidad de la gestión a largo plazo con clientes y el 42% indicadores de satisfacción del cliente.

Debe resaltarse que la gran mayoría de compañías con “peores” resultados no utilizan ningún indicador subjetivo.

⇒ **Aumentar la liquidez, acortando los plazos de cálculo y pago del variable**

- ❖ El acortar el plazo de cálculo del variable, dando mayor “liquidez” a los vendedores, es una medida que los “mejores” utilizan mucho más que los “peores” según los resultados del Estudio. Como ejemplo concreto, una compañía de venta directa B2C ha realizado dos acciones encaminadas a aumentar la liquidez de sus vendedores: en una primera fase, eliminó los “bonus” cuatrimestrales y anuales, pasándolos al variable mensual; tras consolidar ese primer paso, ha acortado los plazos de pago del variable de esa periodicidad mensual a una quincenal.

Los objetivos alcanzados han sido dos:

- desde el punto de vista de los vendedores, ofrecerles una mayor liquidez, tratando de compensar la disminución de la retribución total variable a causa de la caída de las ventas por la crisis
- desde el punto de vista de la empresa, aumentar la tensión comercial al acortar los ciclos de venta, asumiendo la “creencia tradicional” de que los vendedores sólo aumentan su efectividad cuando se aproxima el cierre... cualquiera que sea su periodicidad.

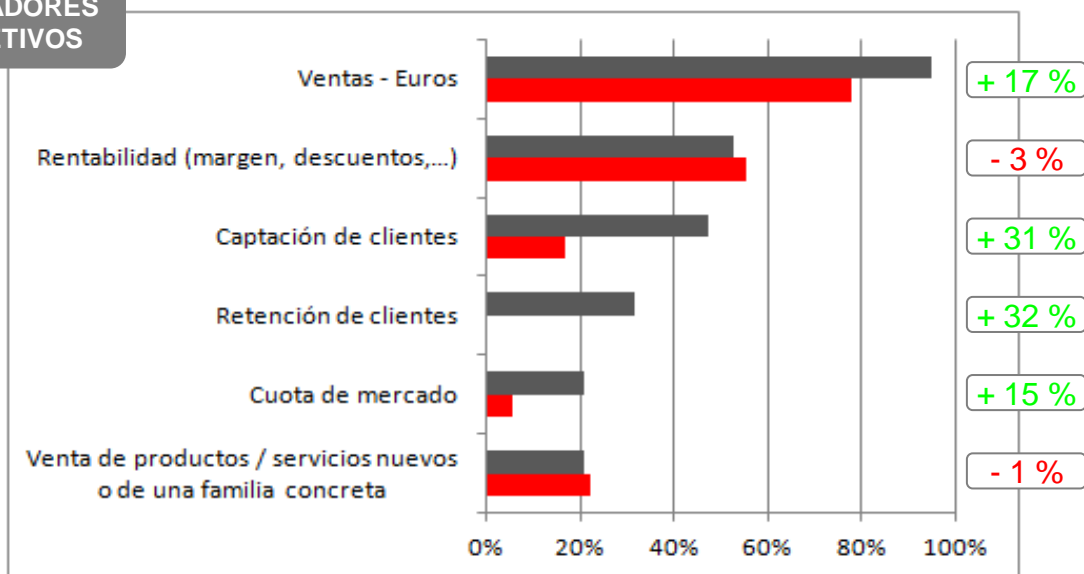
Varios directivos que han implantado acciones de este tipo comentan que han encontrado dificultades en los aspectos “operativos – administrativos”, puesto que deben realizarse diversos cambios en el cálculo de las comisiones, en el sistema de imputación de impagados o devoluciones, en las liquidaciones, en la información periódica suministrada a los vendedores,...

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

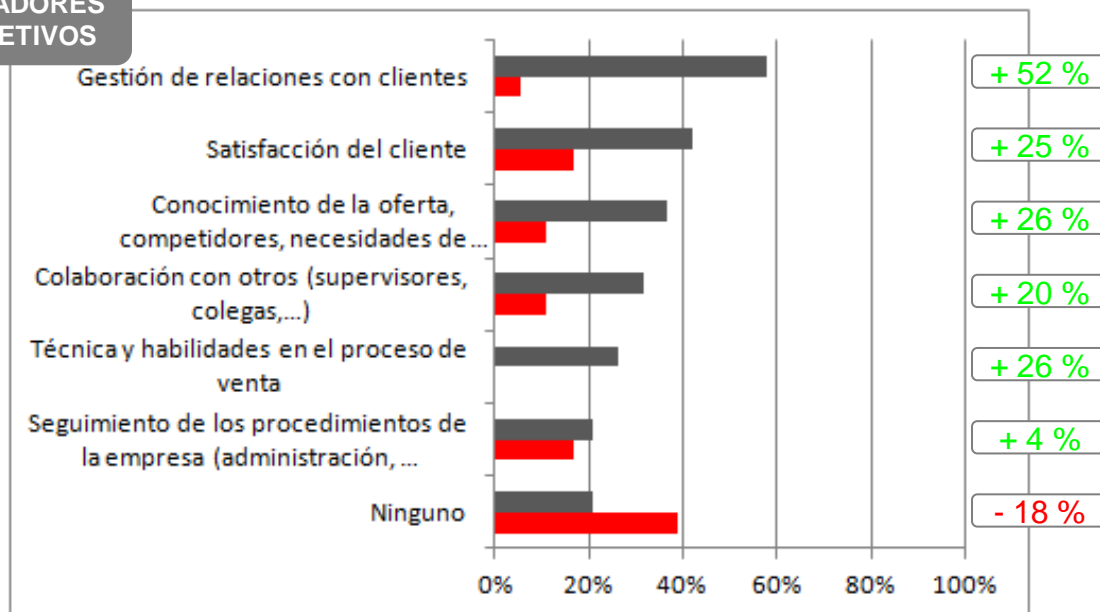
Retribución (II)

- ❖ Los participantes han indicado cuáles son los principales indicadores objetivos y subjetivos que utilizan para calcular la retribución variable de sus comerciales.

INDICADORES OBJETIVOS



INDICADORES SUBJETIVOS



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”

“Mejores”
 “Peores”

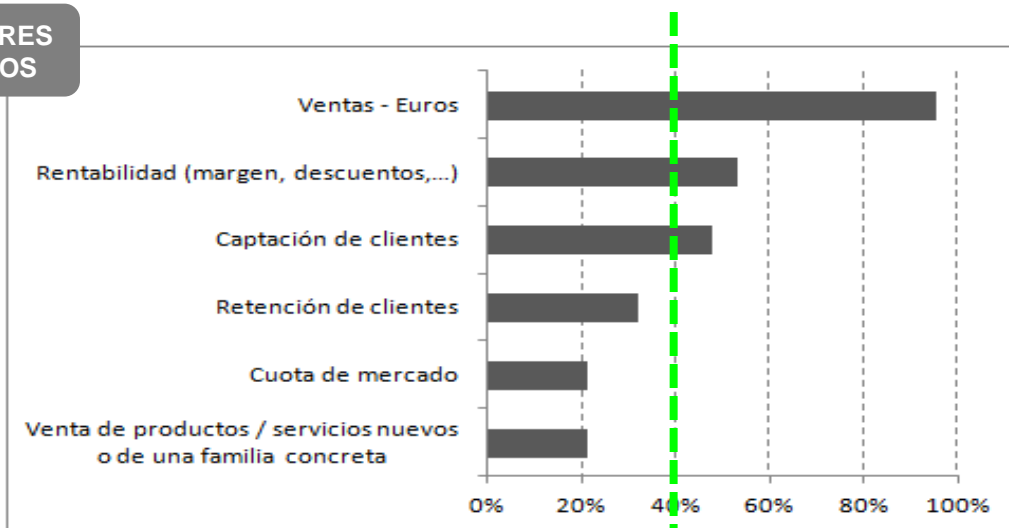
¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Retribución (III)

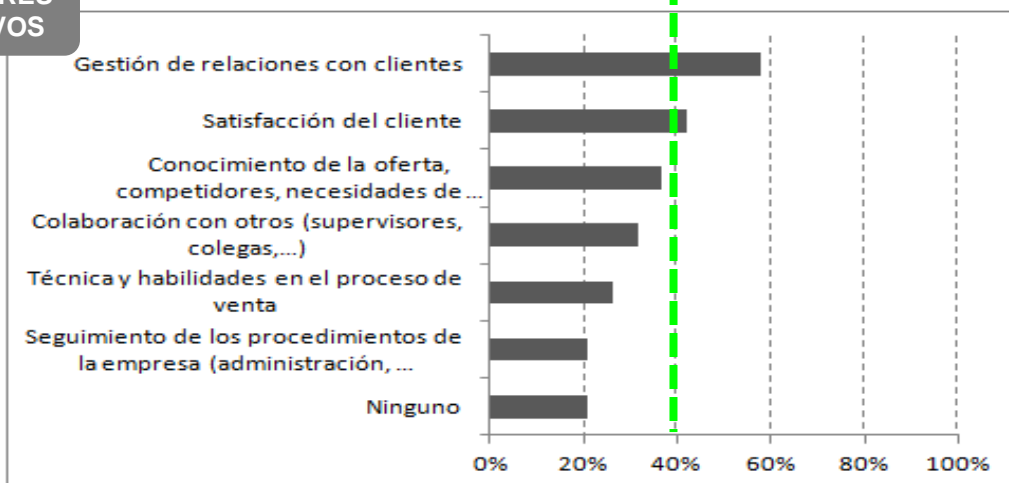
- ❖ Entre los “Mejores” está extendido el uso de una combinación del tradicional indicador de Ventas con otros objetivos y subjetivos, en general ligados a la gestión de clientes.

INDICADORES OBJETIVOS Vs SUBJETIVOS

INDICADORES OBJETIVOS



INDICADORES SUBJETIVOS



% de “Mejores” empresas que se han auto-calificado como “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Conocimiento por los comerciales de la oferta (I)

⇒ Departamento de Desarrollo del Talento comercial

- ❖ Una compañía líder en su sector ha constituido un “Departamento de Desarrollo del Talento Comercial” con el objetivo de potenciar y homogeneizar la gestión de sus Mandos Medios (Directores de Zona y Jefes de Equipo) y de mejorar la performance de sus vendedores. Dicho Departamento no depende de la Dirección Comercial sino que reporta directamente a Dirección General y su trabajo consiste en apoyar a los Mandos Medios en acciones concretas de formación sobre el terreno y de motivación de sus vendedores, tanto noveles como veteranos.

Dicho Departamento está estructurado a dos niveles: el Central, donde se definen y evalúan las acciones a realizar, y el “itinerante”, constituido por antiguos vendedores “senior” (a los que se ofrece así un plan de carrera alternativo) y que son los que ejecutan sobre el terreno las acciones de formación o motivación establecidas.

La secuencia de actuación es la siguiente:

- Dirección Comercial y la Central del Departamento de Desarrollo identifican y priorizan necesidades individuales de formación o motivación a partir del análisis cuantitativo del proceso de venta y de valoraciones cualitativas, como evaluaciones periódicas y fichas de seguimiento de cada vendedor.
- desde la Central se coordinan las acciones concretas y el calendario con los Mandos Medios; posteriormente, envían al personal “itinerante”, que ejecuta las acciones de formación o dinamización comercial junto a los Jefes de Equipo correspondientes.
- posteriormente, en la Central se miden los resultados cuantitativa y cualitativamente, para evaluar la efectividad de las acciones y tomar decisiones a futuro.

Las acciones de formación corresponden habitualmente a técnicas de venta o conocimiento de nuevos productos; las de motivación, a acompañamientos o a acciones de *mentoring*. Otros beneficios que destacan son que, además de los objetivos ya mencionados, dicho Departamento sirve para para identificar problemas “operativos” de los vendedores que son encauzados a quien pueda resolverlos y, sobre todo, para homogeneizar en todo el territorio nacional buenas prácticas de venta y de gestión de vendedores.

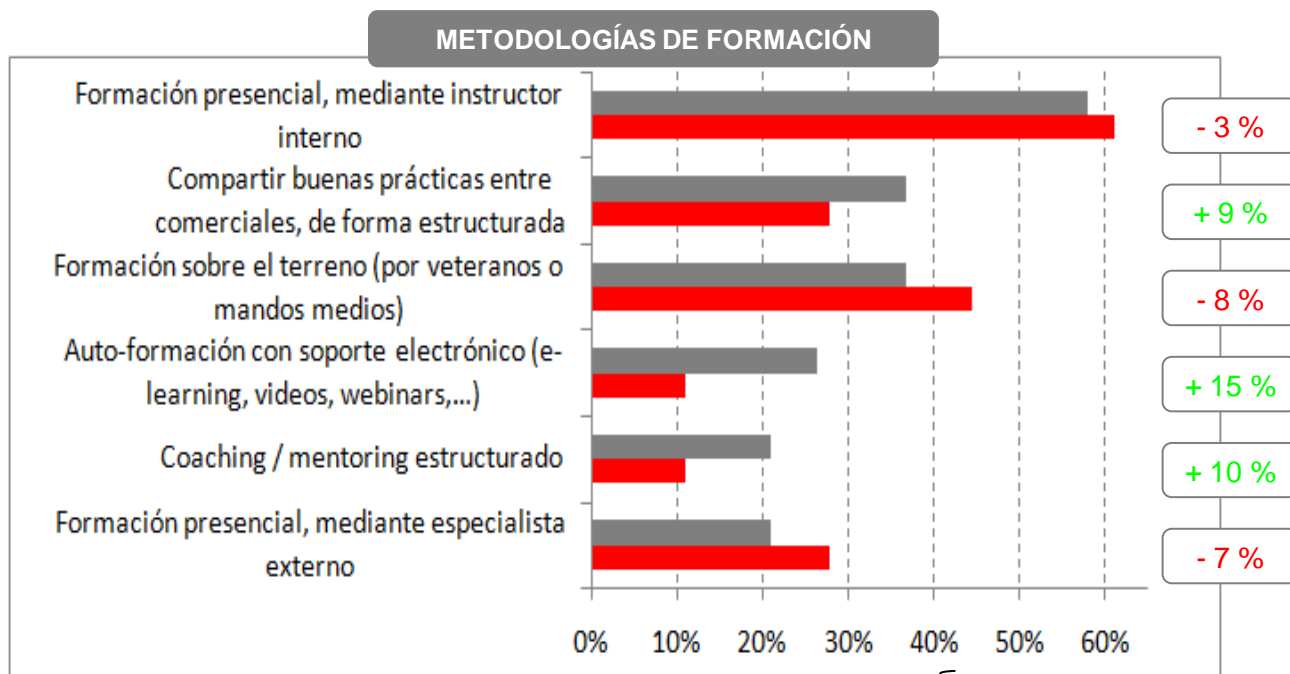
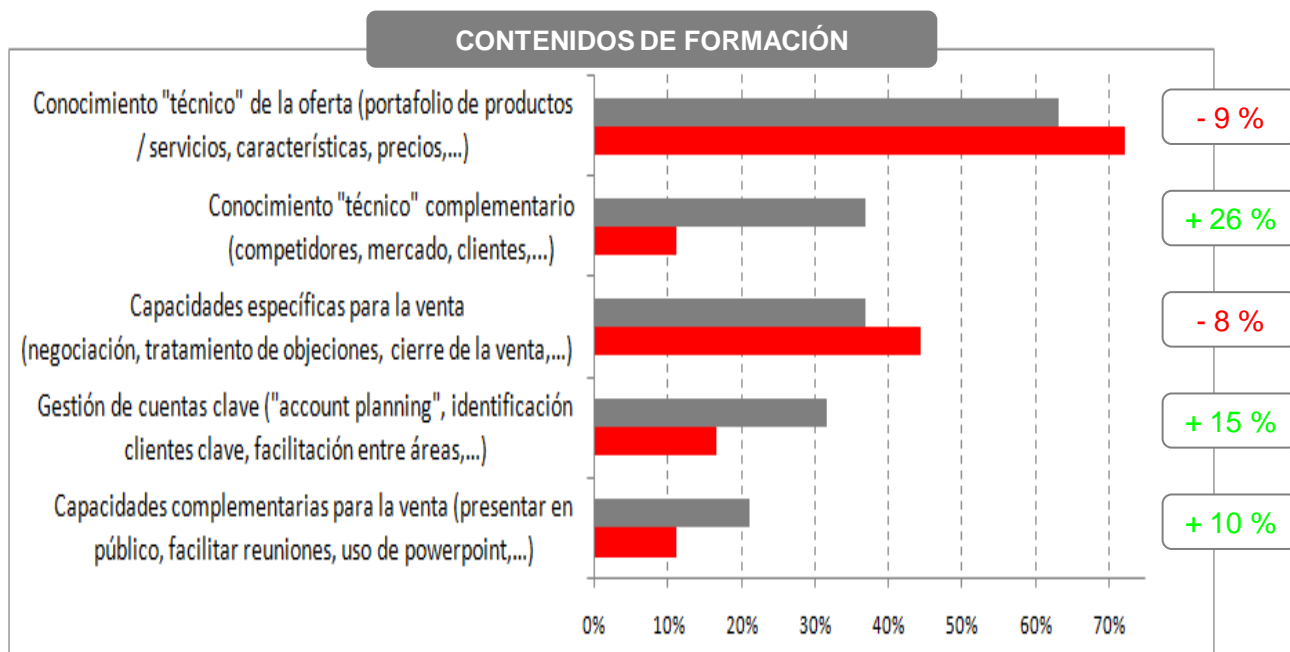
⇒ Combinación de diversas técnicas y contenidos de formación

- ❖ Muchas compañías complementan la formación sobre el terreno con la formación a distancia para potenciar capacidades concretas (sobre todo las referidas a conocimientos técnicos de la oferta, del mercado y competidores,...) ganando así eficiencia en costes. Una compañía indicó que dinamiza la acción de los vendedores mediante “juegos”, incentivando acciones tradicionales -desde la consecución de objetivos de venta hasta aspectos administrativos- de forma que los comerciales acumulen “puntos” por la realización de las mismas y, finalmente, obtengan premios. Un aprendizaje común en este ámbito de la “*gamificación*” comercial, es que parece ser clave el fomentar la competencia entre los comerciales, para lo cual se apoyan en aplicaciones tecnológicas con movilidad (todos pueden ver en cada momento los “puntos” acumulados por ellos mismos... y ver su posición en el ranking respecto a sus compañeros).

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Conocimiento por los comerciales de la oferta (II)

❖ Los Contenidos de formación se centran especialmente en los conocimientos “técnicos” de la oferta. En concreto, los “Mejores” parecen destacar en que también incluyen aspectos complementarios externos. En las Metodologías de formación se puede apreciar que los “Mejores” utilizan significativamente más algunas técnica “no tradicionales” como el compartir buenas prácticas entre comerciales, la auto-formación con soporte electrónico o la utilización de *coaches*.



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”

“Mejores”
 “Peores”

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Satisfacción y compromiso con su trabajo

⇒ Personalización de la retribución no económica para comerciales que destaquen especialmente

- ❖ La principal palanca mencionada por varias compañías ha sido la “personalización” de la retribución no económica y de las condiciones de trabajo (los “trajes a medida”). Existen diversas fórmulas cuyo denominador común consiste en identificar a comerciales clave (normalmente veteranos con unos resultados que destacan significativamente) y ofrecerles algo que aumente su motivación y su vinculación a la empresa. Entre las distintas medidas de personalización destacan:
 - varios directivos comentaron el teletrabajo (acudir a la oficina o a ver al cliente solamente cuando sea necesario) como una fórmula apropiada para Gestores de Grandes Cuentas que resulta incluso más “fidelizador” que una mejora económica.
 - otros indicaron la creación de la figura de “especialistas” o “veteranos” muy orientados a resultados que no se veían incluidos en la “disciplina y procedimientos” habituales para el resto de comerciales, dándoles más libertad en su día a día.
 - en algunos casos, diversas compañías modificaban la retribución no económica (coche empresa, y seguro médico diferenciados).
- ❖ Parece creciente la aplicación de técnicas de *mentoring*, *coaching* y de desarrollo del liderazgo en diversas compañías. El conocimiento de uno mismo y el de los colegas con los que se trabaja habitualmente (mediante el uso de diversas herramientas de autoanálisis) suele mejorar el ambiente de trabajo y la efectividad comercial. La implantación de estas acciones se realiza por especialistas externos y suele iniciarse con los directivos y descender progresivamente en el organigrama a mandos intermedios y vendedores, con acciones continuadas en el tiempo.

Todas las empresas que aplicaban estas iniciativas coincidían en destacar la importancia de que las acciones de *mentoring* o *coaching* se realicen de forma continuada en el tiempo y de que los resultados suelen obtenerse en el medio y largo plazo. La aplicación de unas u otras técnicas de auto-conocimiento y la frecuencia de los encuentros varían de empresa a empresa.

- ❖ Una compañía multinacional indicó que uno de los factores más valorados ha sido el potenciar una “cultura del reconocimiento” cuando los vendedores realizan diversas acciones exitosas. Consideran que el felicitar formalmente (en reuniones de equipo, en convenciones anuales, en la revista de empresa,...) o informalmente (“sobre el terreno”, entre los propios comerciales,...) a sus vendedores contribuye de forma muy significativa a aumentar su satisfacción y su rendimiento.

Utilizar a vendedores exitosos como una figura de apoyo a la venta para vendedores noveles -a través de acompañamientos en visitas comerciales o de acciones de mentoring- es otra forma que utilizan para aumentar su “reconocimiento” de forma explícita. En estos casos, ese tipo de acciones están formalizadas y son retribuidas.

Indicaban, por otra parte, que, en su opinión, este tipo de medidas tan solo resulta realmente efectiva cuando se parte de una retribución económica que sea considerada “buena” por los vendedores.

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Identificación de nuevos clientes

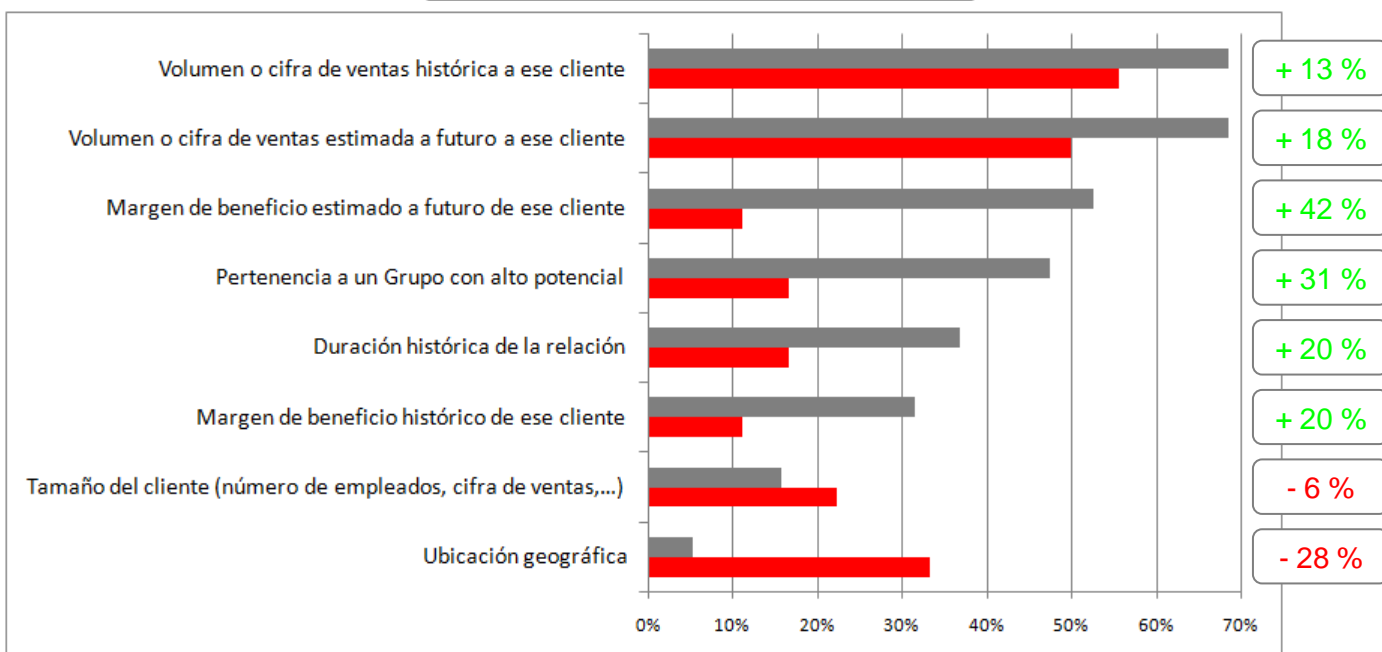
⇒ Además del indicador “ventas”, se realizan estimaciones crecientemente sofisticadas de “beneficio” por cliente

- ❖ Los criterios de priorización de clientes (utilizados para definir sobre qué clientes dedicar mayores recursos tanto en su captación como en su desarrollo y fidelización) incluyen, principalmente, el tradicional de la cifra de ventas de cada cliente y otros dos que denotan una mayor sofisticación en su cálculo: la estimación a futuro tanto de la cifra de ventas como del margen de beneficio, calculándose este de forma diferente en distintas compañías.

En línea con algunos Indicadores para calcular el variable antes mencionados, el que destaquen la pertenencia a un grupo o la duración histórica de la relación parecen mostrar la importancia creciente de la orientación al cliente y de la gestión de su ciclo de vida.

Debe resaltarse que la ubicación geográfica resulta relevante para los “Peores” pero no para los “Mejores”. El dar un menor peso a criterios geográficos aparece también en los criterios para definir la estructura organizativa de la red comercial.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE CLIENTES



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”

“Mejores”
 “Peores”

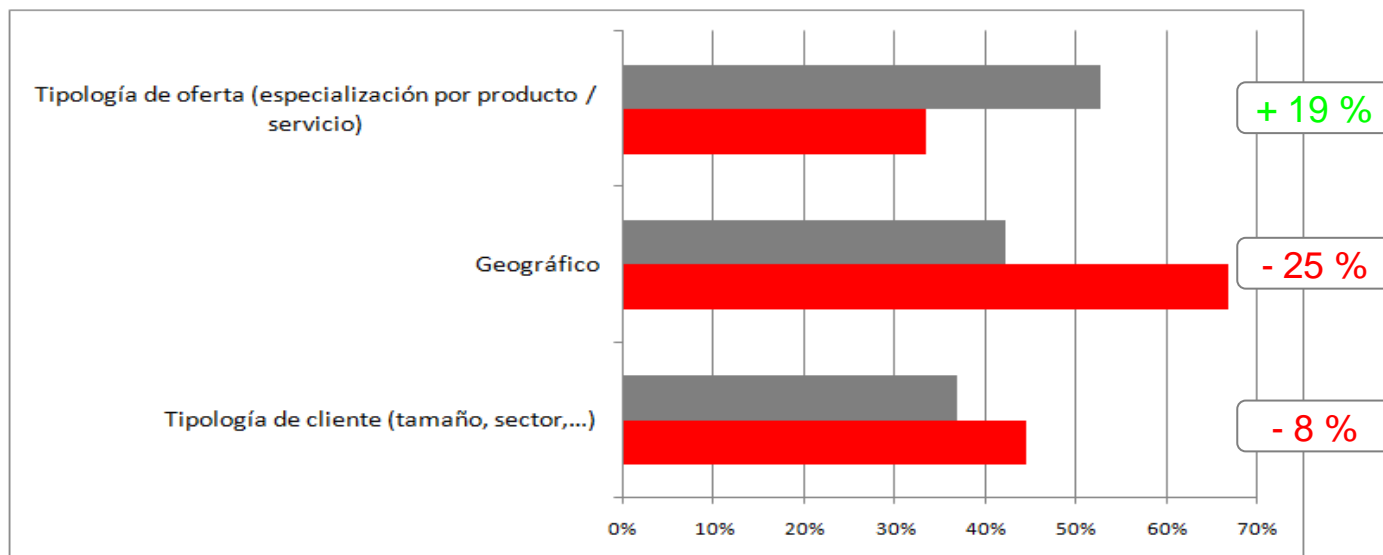
¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Estructura organizativa comercial (I)

⇒ Estructura organizativa especializada por productos / servicios

- ❖ La mayoría (53%) de las “mejores” compañías del Estudio están organizadas por tipología de productos o servicios; por el contrario, el criterio geográfico es el más utilizado por aquellas con “peores” resultados (67%). Esto podría reflejar el que en estas últimas ha primado el factor de reducción de costes (habitualmente una de las consecuencias de una organización geográfica) frente a los de mayor efectividad, en general propios de estructuras orientadas por productos o por tipologías de clientes; deben considerarse, por tanto, las consecuencias a largo plazo de algunas decisiones a corto.

CRITERIOS PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”



¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Estructura organizativa comercial (II)

⇒ **Redefinir la estructura organizativa y los perfiles de gestor de cuentas combinando el tipo de cliente y la solución a ofrecer**

- ❖ Una multinacional de servicios tecnológicos B2B estaba organizada comercialmente en una de sus Divisiones (que atendía a nivel mundial clientes de un cierto sector de actividad) por zonas geográfica. La pérdida de numerosas propuestas frente a competidores de menor tamaño les llevó a identificar un cambio de tendencia en el mercado, al cual respondieron reestructurando su red de ventas, combinando los criterios de especialización por tipo de cliente y de servicios ofrecidos. En resumen, establecieron dos redes de venta diferenciadas:

	<u>RED “A”</u>	<u>RED “B”</u>
TIPO DE CLIENTE	Grandes clientes con presencia global.	Clientes de tamaño medio – grande.
CARACTERÍSTICAS	Grandes multinacionales. Requieren proveedores globales para ciertas soluciones que deben ser totalmente homogéneas a nivel mundial; eso implica homologaciones a nivel global, muy laboriosas y que duran incluso años.	Requieren servicios específicos y personalizados. Algunos clientes solo tienen presencia nacional y otros global, pero reducida y sin necesidades homogéneas entre países.
OFERTA	Una sola línea de servicios no sofisticados.	Amplia gama de servicios tecnológicos, con soluciones complejas personalizadas.
OBJETIVOS	Penetración “vertical”, con un mismo servicio en muchos clientes. Vender ese servicio al máximo número de clientes, a nivel mundial. Principales indicadores; número de clientes y cifra de ventas.	Penetración “horizontal” en los clientes, ofreciéndoles toda la gama de servicios de esa “familia”. El principal indicador es la rentabilidad global por cliente a largo plazo (se puede perder con un tipo de servicio si el cliente en conjunto resulta rentable).
PERFIL DE GESTOR DE CUENTA	Veteranos y con amplios contactos comerciales en el sector. Sin necesidad de que tengan profundos conocimientos técnicos. Posibilidad de teletrabajo parcial, pudiendo residir en otro país.	Jóvenes y con un elevado perfil técnico. Acciones no solo como vendedor, sino también como “consultor”.

Por lo que respecta a la estructura organizativa comercial, los principales impactos se produjeron en la reasignación de los gestores de cuenta a una o otra Red en función de su perfil y en la contratación de otros nuevos para cubrir las necesidades (especialmente varios de la Red A, procedentes de competidores) y en la redefinición de la asignación de objetivos y del cálculo de la remuneración, acordes a los nuevos objetivos de cada Red.

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Identificación y acceso a decisores clave en el cliente

⇒ El Gestor de cuentas como “facilitador” y no sólo como “vendedor”

- ❖ Diversas compañías con procesos de venta complejos han instaurado acciones tendentes a redefinir la figura de sus Gestores de Cuenta, evolucionando de ser -principalmente- un “vendedor” a realizar crecientemente acciones como “facilitador”, tanto internamente como con sus clientes.
- ❖ Una multinacional del sector industrial con procesos de venta complejos (soluciones personalizadas, muchos meses de ciclo de venta y diversas áreas implicadas) ha redefinido el rol de sus Gestores de Cuenta, focalizándoles en identificar quiénes son las personas clave en los distintos aspectos de la venta, tanto en la propia organización como en el cliente, y en conseguir que trabajen juntos en cada fase del proceso de venta (por ejemplo los departamentos de Finanzas y Administración tanto de su propia compañía como de sus clientes).

En el cliente, se centran en identificar a los decisores e influenciadores clave y en “mapear” cuáles son sus principales criterios y plazos de decisión; en su propia compañía, deben conseguir acceso a las personas claves que participan en cada fase del proceso (homologación, requerimientos funcionales, negociación de precios,...). Por ejemplo, no solo se dedican a acciones puras de venta sino también a optimizar los flujos de información entre los departamentos administrativos y financieros, a potenciar el trabajo conjunto entre áreas de I+D y producción para mejorar el desarrollo de productos,...

Como “facilitadores”, su perfil debe cubrir aspectos como las relaciones personales, dominar dinámicas para facilitar el trabajo en equipo, conocer técnicas de “*problem solving*”,... En su retribución se incluye el variable a largo plazo -no a corto-, basado especialmente en el resultado de la actuación junto con otras áreas y la satisfacción del cliente.

- ❖ En esta línea, una compañía B2B de componentes con ciclos de venta muy largos, tiene integrada horizontalmente con sus clientes la investigación comercial, a través de la acción de los Gestores de Cuenta.

Existe una coordinación sistemática entre (a) los Departamentos de I+D, Producción y Comercial de su propia Compañía, (b) esos mismos Departamentos, más el de Compras, de algunos de sus principales clientes y (c) las áreas de Marketing y Comercial de algunos de los “clientes de esos clientes”.

El objetivo de esa coordinación es el desarrollar soluciones que aporten valor no sólo a sus clientes directos (manufactura) sino también a los que participan después en la cadena de valor (distribución). Se realizan visitas cruzadas de acompañamiento a puntos de venta, se tiene acceso a información de los “clientes de mis clientes” (buzones de sugerencias, encuestas de satisfacción, investigación de mercados,...), existe un sistema de evaluación por todas las partes e incluso de incentivos económicos para ideas procedentes de empleados de algunos de los clientes – distribuidores,...

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Multiplicar el impacto combinando varias palancas (I)

⇒ **Priorización de los esfuerzos de captación y desarrollo de clientes a partir de su segmentación según su valor actual y futuro**

- ❖ Una compañía de Servicios B2B con fuerte presencia internacional ha tenido que hacer frente en los últimos años a una fuerte erosión en sus márgenes debido al efecto combinado de una rebaja en el precio de venta de sus servicios y a una menor efectividad tanto en la captación de clientes nuevos como en el desarrollo de los existentes.

La principal acción para revertir la situación ha consistido en segmentar a sus clientes actuales y potenciales con criterios diferentes. Los criterios tradicionales consistían, primero, en clasificarlos por sectores de actividad y, dentro de cada uno de ellos, por ubicación geográfica y nivel de ventas históricas - si ya era cliente- o por tamaño (empleados, facturación,...) de la compañía -si era un cliente potencial-. El cambio ha consistido en segmentarlos a través de dos criterios:

- según el margen bruto obtenido de cada cliente, pasando de un criterio de volumen de ventas a otro de rentabilidad (que ha adquirido mayor importancia en el entorno actual), y
- según estimaciones a futuro de dicho margen, pasando de una visión histórica a otra a futuro (centrándose así en el potencial de cada cliente).

El cálculo del Margen Bruto por Cliente recoge todos los ingresos y gastos directamente asociados a la gestión de cada cliente (costes comerciales, de provisión de servicios, de atención al cliente, insolvencias,...). Las estimaciones futuras comenzaron con aproximaciones cualitativas (“alto – medio – bajo”) y se han ido sofisticando progresivamente, incluso con modelos predictivos simples. Con el paso del tiempo ha desarrollado un indicador equivalente al Valor de la Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value*).

Basándose en ello, la compañía ha redefinido su portafolio de clientes tanto para captar nuevos como para rentabilizar a los existentes; actualmente los clasifica a nivel global de la compañía en función de su valor actual y potencial y solo después añade otros criterios tradicionales como los sectores o regiones. Como resultados principales, la compañía ha reducido su esfuerzo comercial en (i) el sector de Administraciones Públicas, (ii) en ciertos países considerados “maduros” y (iii) en clientes de tamaño mediano, para focalizar sus acciones en otros sectores con mayor crecimiento, zonas geográficas emergentes y, sobre todo, en grandes multinacionales, todos ellos con mayor beneficio potencial.

Entre las principales dificultades en la implantación de este nuevo abordaje se encontraron con la necesidad de redefinir los sistemas de control de gestión (indicadores, objetivos, evaluación,...) y, sobre todo, el Plan de Carrera, puesto que al redefinir el portafolio de clientes se ha tenido que reubicar (sectorial o geográficamente) a muchos empleados.

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Multiplicar el impacto combinando varias palancas (II)

⇒ Dinamización de la red de vendedores a diversos niveles

- ❖ Una División de una compañía en un sector maduro que realiza gran parte de sus ventas a través de la red de vendedores de otra de las Divisiones de su empresa, ha cimentado una significativa mejora de sus resultados en la mejora de su integración con esa red, a través de cuatro líneas de acción concretas:
 - Oferta a cliente final:
 - Productos *paquetizados*, simples y fácilmente comercializables por los vendedores de la otra División, que no sólo venden esos productos
 - Normas adaptadas a los vendedores y comprensibles por estos
 - Campañas de promoción periódicas, potenciando el dinamismo y el atractivo para los vendedores
 - Énfasis en la venta cruzada: sugerir objetivos comerciales y ofertas concretas a partir de la “inteligencia de clientes” de la propia empresa
 - Incentivos al canal:
 - Objetivos claros y fáciles de calcular (cifra de ventas y comisiones a ganar)
 - Premios añadidos a las comisiones, combinando dos aspectos: muchos comerciales pueden acceder a premios en metálico de importe “moderado” y, además, los mejores comerciales pueden acceder a viajes de incentivo “de lujo”
 - Seguimiento e información de gestión:
 - Control exhaustivo de la actividad y resultados de la red, con integración en tiempo real de la información disponible (la compañía sabe en cada momento cuáles son los resultados de cada vendedor de la red de la otra División)
 - Acceso completo a la información para poder realizar análisis sofisticados de efectividad comercial y de la base de clientes
 - Formación y soporte:
 - Formación presencial (aulas impartidas en parte por miembros de esa División) y a distancia (auto-formación, material de apoyo,...)
 - Visitas de seguimiento, refuerzo de mensajes sobre el terreno,... por miembros de esa División
 - Argumentarios prácticos y actualizados, especialmente respecto a competidores
 - Procedimientos de interlocución y resolución de incidencias claros y simples

La filosofía subyacente es la de considerar a esa red de distribución como a su “primer cliente” y, a partir de ello, desarrollar una propuesta de valor atractiva y rentable para ambas Divisiones.

¿Cómo lo hacen los “mejores”?

Multiplicar el impacto combinando varias palancas (III)

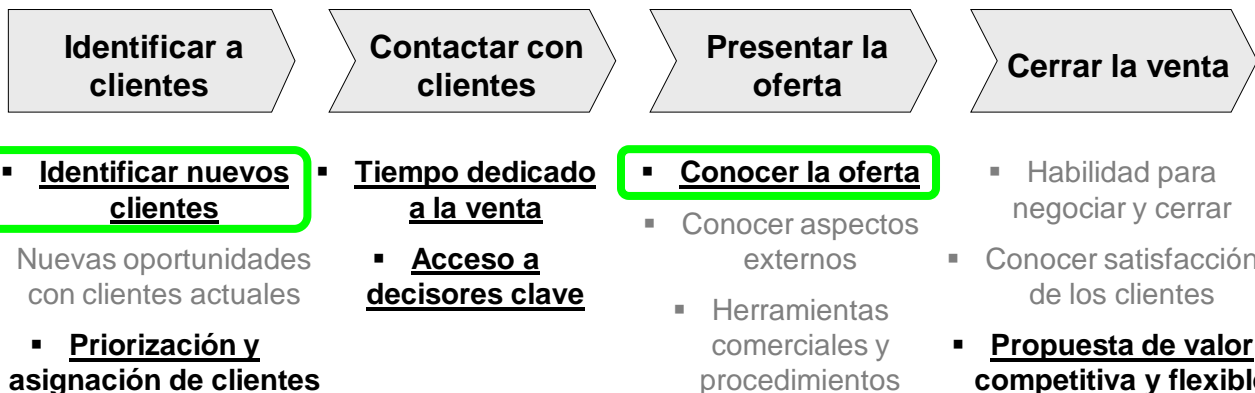
⇒ Mejoras en la gestión del ciclo de vida de los vendedores mediante la implantación de técnicas analíticas

- ❖ Una compañía B2C con una amplia red de ventas y con muy elevada rotación de sus comerciales ha modificado dos aspectos clave de la gestión de sus vendedores propios mediante la aplicación de técnicas analíticas:
 - Selección de comerciales: aplican técnicas analíticas para identificar cuál es el “perfil ideal” de sus candidatos, para aumentar de esa forma la efectividad comercial y reducir los costes en el proceso de selección. Los aspectos diferenciales de su enfoque son dos:
 - Información y análisis de los candidatos:
 - Preferencialmente, uso de información “objetiva” y directamente observable, puesto que consideran que es más simple, fácilmente disponible y confiable que otras informaciones obtenidas a través de tests o cuestionarios
 - A partir de la identificación (vía series históricas) de qué características tienen sus comerciales “exitosos”, se buscan dichas características en los candidatos
 - Automatización progresiva de la recogida y análisis de la información
 - *Scoring* de los candidatos, puntuándolos a priori en función de en qué grado son similares sus características a las de los “exitosos”.
 - Fuentes de información principales:
 - CV: datos socio-demográficos, experiencia previa,...
 - Información sobre los candidatos procedentes de fuentes abiertas en internet (redes sociales, blogs,...). Supone una aproximación al “*big data*” aplicado a la selección de comerciales
 - Número creciente de variables que se consideran “relevantes” para definir ese “perfil ideal”
 - Redefinir las rutas y reasignar el portafolio de clientes: uso de técnicas analíticas para optimizar el tiempo comercial y aumentar la efectividad en el proceso de venta. En ambos casos se han basado en un análisis exhaustivo de la efectividad en las distintas fases del proceso de venta y, por otra parte, en el potencial de la cartera de clientes. La principal dificultad -por encima de comenzar a usar técnicas analíticas- radicó en una recogida de información sistemática y fiable. Para ello resultaron clave el aprovechar al máximo los “terminales” disponibles por cada vendedor y el que los Mandos Medios hiciesen que estos registrasen sus actividades y resultados de forma adecuada. Al respecto, también implantaron “premios” por la cumplimentación adecuada de dichas actividades.

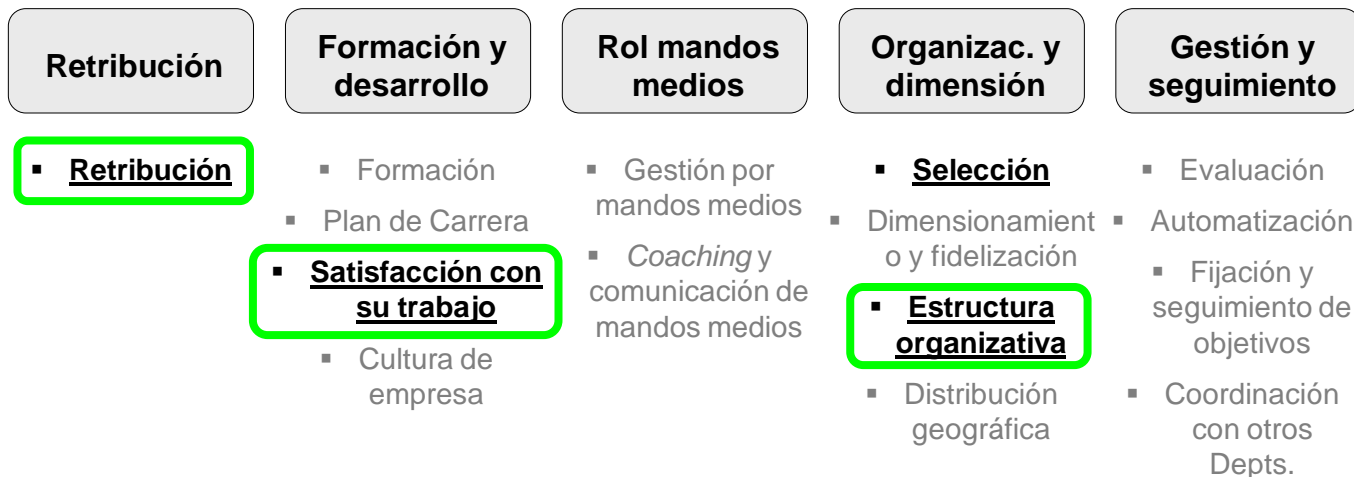
Anexo (I) : Palancas de gestión - “mejores”

- Se muestran, como resumen, las principales palancas en que los “Mejores” han manifestado estar “Bastante Satisfecho” o “Muy Satisfecho”. A continuación se detalla la cuantificación de cada una de ellas y su comparación con los “Peores”.

PROCESO DE VENTA



GESTIÓN DE COMERCIALES

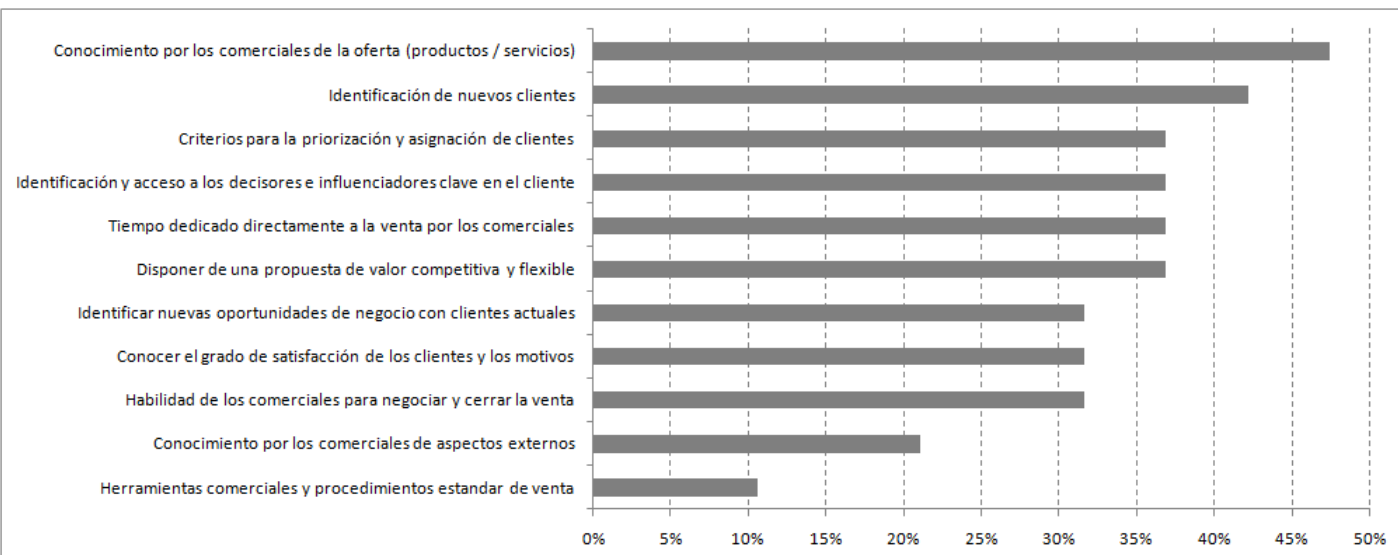


Muy importantes
Importantes

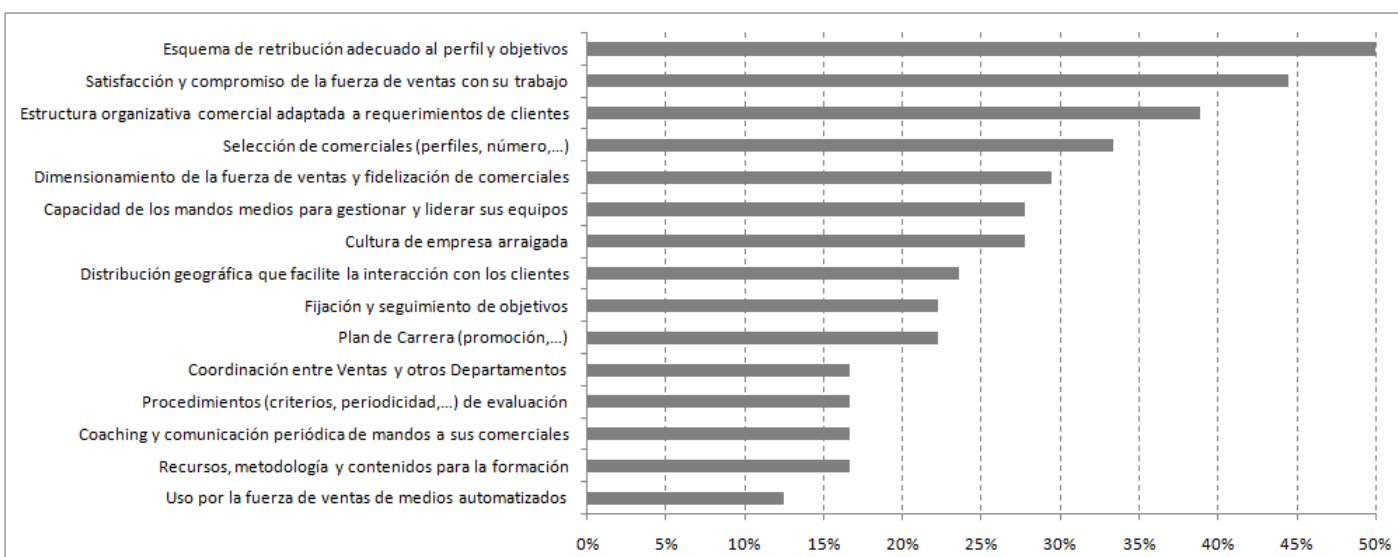
Anexo (II): Palancas de gestión - “mejores”

➤ Comparativa de las 26 palancas de gestión

PROCESO DE VENTA



GESTIÓN DE COMERCIALES

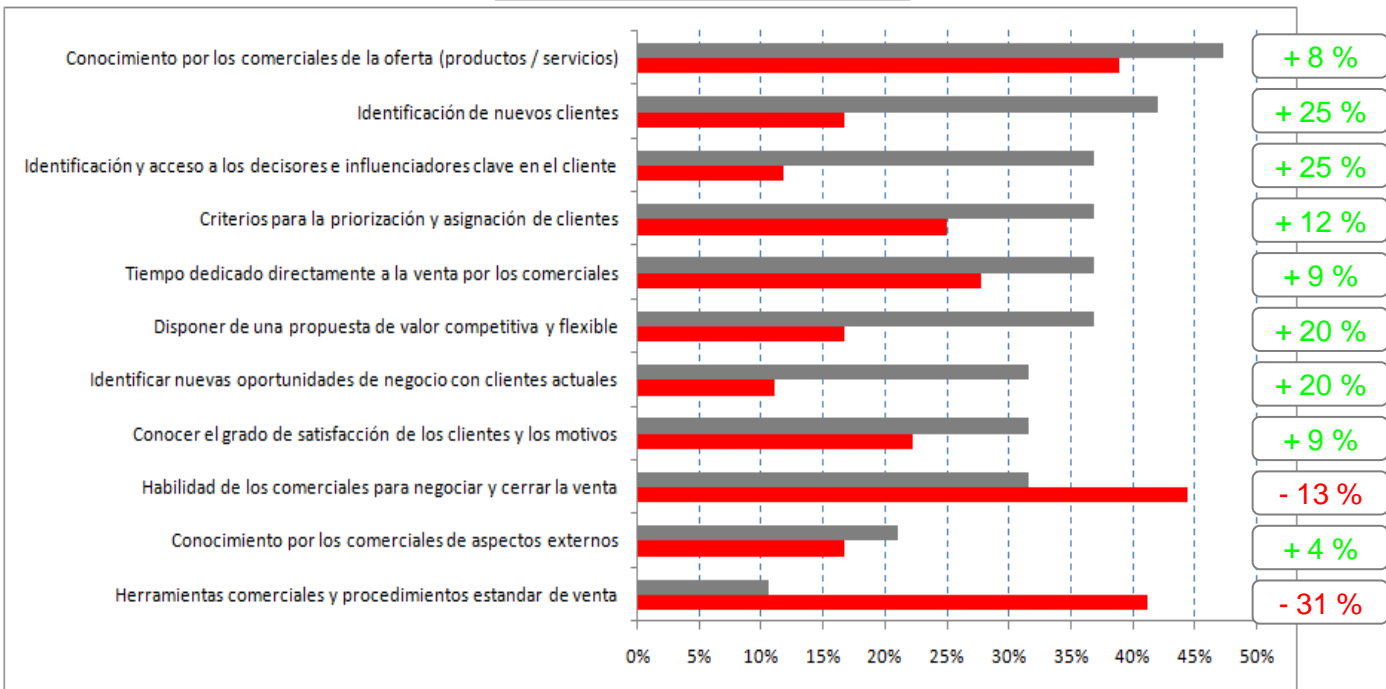


% de “Mejores” empresas que se han auto-calificado como “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

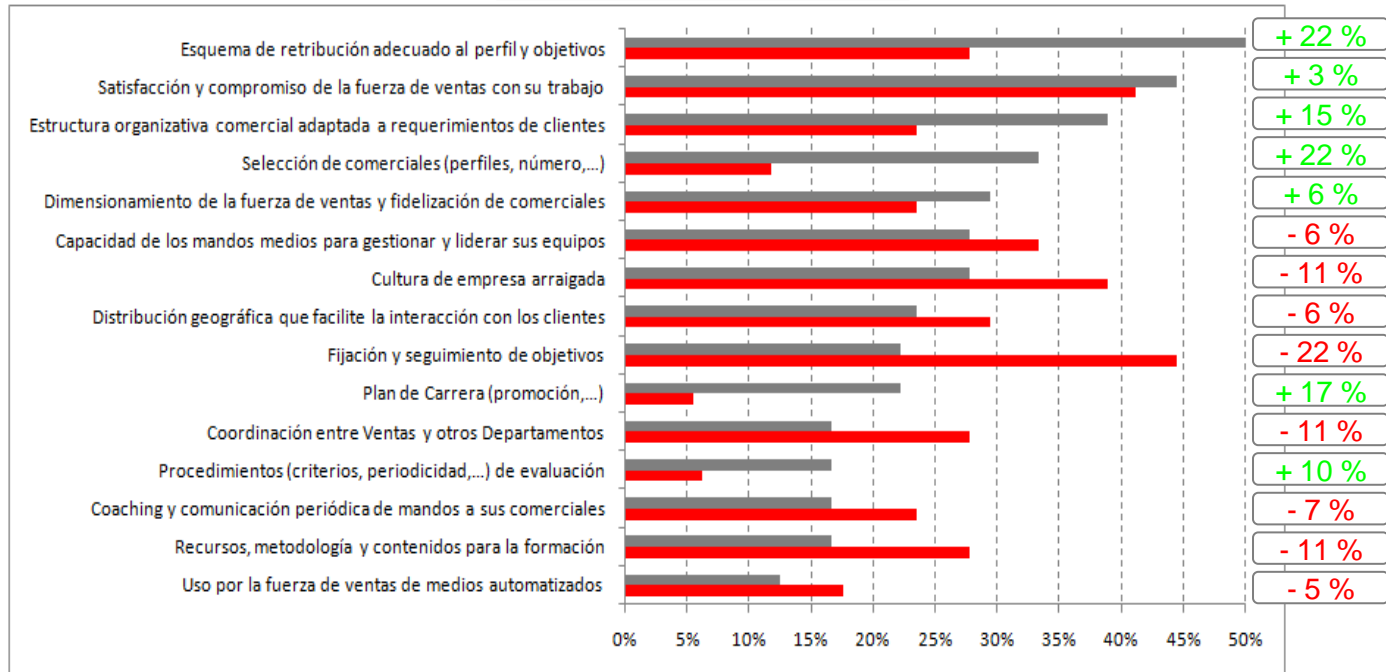
Anexo (III): Palancas de gestión - “mejores” Vs “peores”

➤ Comparativa de las 26 palancas de gestión

PROCESO DE VENTA



GESTIÓN DE COMERCIALES



% de empresas que han indicado “Bastante Satisfecho” o “Muy satisfecho”

+ XX %

Diferencia en Puntos Porcentuales entre “Mejores” y “Peores”

“Mejores”
 “Peores”