



## Sales Intelligent. Condición imprescindible para innovar en las áreas de ventas y mejorar la efectividad comercial

Un reciente estudio publicado por IESE, “Reinventarte para avanzar. Innovando en el área comercial”, analiza los efectos que los años de crisis han ocasionado en los resultados de las redes comerciales de las 450 entidades encuestadas:

- El 55% de las empresas facturan hoy menos que en 2008, llegando un 22% a alcanzar una caída de más del 25% en su cifra de negocios.
- Un 60% ha reducido el precio medio de su cartera de productos-servicios. Destaca aún más que un 35% de los sectores han reducido este precio medio más del 10%.
- El efecto combinado del descenso de la facturación y de los precios es una rápida y profunda caída de la rentabilidad.

Las redes de ventas, después de más de 5 años de crisis, se encuentran en primera línea de batalla en un escenario hostil e hipercompetitivo. Durante los años de crisis, debido a los recortes que han acometido las empresas, apenas se las ha dotado de los recursos formativos, herramientas y conocimientos necesarios para actuar en este nuevo entorno.

De esta manera será difícil conseguir los retos a los que se enfrentan las personas que desarrollan su función en el área comercial:

- El nuevo escenario es un mundo en permanente cambio.
- El entorno y la competencia están en constante evolución.
- Clientes con más conocimientos mucho más preparados.
- Plantillas desgastadas en las que es imprescindible recuperar la energía.

Por todo ello, en los próximos años sólo tendrán éxito las empresas que sean capaces de innovar para alinear sus estrategias,

sus equipos y sus redes comerciales al nuevo escenario. Como señala Spencer Johnson: “*si eres tú quien provoca el cambio, ya no te asustará*”.

### Estado de la innovación en la función comercial

Desde hace décadas las áreas de marketing han invertido grandes cantidades en “Marketing Intelligence” para profundizar en el conocimiento y dominio de aspectos como: el valor del cliente, la propensión de compra, la probabilidad de baja de los clientes... En la función de marketing se habla ya de Marketing 3.0.

¿En qué versión estará el área de ventas? ¿Sales 1.0? ¿2.0? ¿3.0?

El estudio de IESE al que se ha hecho referencia con anterioridad, en sus conclusiones más “cualitativas” destaca a su vez que:

- Para un 40% de los encuestados la calidad de ejecución de la fuerza de ventas es una clara área de mejora. Subrayar que sólo un 15% considera esta ejecución como “excelente”.
- Un 39% de las empresas tienen metodologías comerciales que pueden mejorar a nivel de definición, conocimiento o asimilación.
- La nota media general en innovación, entendida como como “la tendencia de una organización a implementar nuevas maneras de resolver problemas en la función comercial” es un discreto 6,36 en una escala de 1 a 10.
- Donde mayor innovación comercial se ha encontrado es en “organización”, “motivación” y en “supervisión”. Por el contrario, donde menos innovación se observa es en la “retribución” y en la “selección”.

- El 89% de las empresas participantes consideró la innovación comercial como algo importante o fundamental.
- Además, la actitud de las fuerzas comerciales ante la innovación comercial es muy positiva al señalar un 51% que es fundamental para competir con éxito y un 38% que es importante aunque debe acometerse poco a poco.

El estudio concluye con buenas noticias ya que, en general, son las empresas que han hecho cosas distintas en su fuerza comercial las que han cosechado frutos en términos de mayor eficacia o mayor eficiencia.

Por todo ello, en esta búsqueda de la innovación y el cambio, la inversión en la mejora del rendimiento y la efectividad de las redes comerciales es algo que las compañías que quieren liderar sus mercados no pueden permitirse dejar de hacer. A partir de las reflexiones de Shapiro *et al.* en *Harvard Business School* puede concluirse que la inversión en la mejora de las redes comerciales deberá centrarse en:

- Mejorar el diseño comercial adecuando la estructura, dimensión y distribución de la fuerza de ventas a las tipologías de clientes y mercados.
- Responder a la respuesta que hacen los equipos de ventas: “¿Qué quieres exactamente que haga?”. Eso supone que la organización tenga completamente claras cuáles son los *prioridades de la estrategia comercial, qué productos y clientes generan mayor rentabilidad, a qué personas dentro de los clientes debe dirigirse cada comercial y con qué producto/servicio.*
- Desarrollar Jefes Comerciales que posean y dominen las habilidades del Líder-Coach que faciliten las habilidades, compromiso y motivación de sus equipos.
- Invertir en acciones de formación que realmente mejoren los resultados... para actualizar a los vendedores en las habilidades, conocimientos y comportamientos que conducen al éxito.
- Objetivar y medir en función de la estrategia comercial de la compañía. Las redes de venta son inteligentes por lo que actuarán en función de aquello por lo que se les incentive.

## La aplicación del *Sales Intelligent*

Ante tales retos, es el momento de la innovación y los cambios en las áreas comerciales para lo que es imprescindible desarrollar en las empresas áreas y metodologías de “Sales Intelligence.”

Cuando se habla de “Sales Intelligence” se hace referencia a todas aquellas tecnologías, metodologías y prácticas que ayuden a identificar las palancas que llevan al éxito comercial a las redes de ventas: ¿qué perfil de vendedores y jefes de equipo generan mejores resultados? ¿qué comportamientos discriminan el éxito de los equipos? ¿Y de los jefes? ¿Qué competencias desarrollar en los comerciales?... Los recursos son escasos y es necesario invertirlos en mejorar los factores que realmente llevan a los logros.

En los últimos años se empiezan a apreciar algunos avances en esta línea en algunas compañías creando departamentos que en

cierta medida quieren cubrir esta carencia en sus organizaciones. Estas nuevas áreas reciben denominaciones como: “Modelos y Sistemáticas Comerciales”; “Planificación y Metodología Comercial”; “Salesforce Effectiveness”... En general las Direcciones Comerciales han sido demasiado “verticales” sin departamentos staff y quizás sea hora de ahondar en esta nueva visión.

¿Qué palancas utilizan los mejores modelos comerciales?

A pesar de su carácter global parecen muy interesantes las conclusiones del “Estudio ESADE sobre la efectividad de las redes de venta propias en España” publicado a finales del ejercicio 2013 y promovido por ESADE, RAY Human Capital y Focussales. Su objetivo era, tras analizar las respuestas de 125 compañías, conocer qué hacen diferente al gestionar sus redes de venta, las “mejores” empresas en España para aumentar su efectividad comercial.

Analizando el “modelo” que propone el Estudio se identifican algunas de las principales palancas de gestión:

- Esquema de retribución adecuado al perfil y objetivos. Así, las empresas con mejores resultados utilizan una combinación de indicadores objetivos y subjetivos para definir los sistemas de retribución de sus equipos. Cabe destacar que las empresas con “peores” resultados no utilizan ningún indicador subjetivo. También se destaca como buena práctica el acortar los plazos de cálculo y cobro del variable.
- Conocimiento por los comerciales de la oferta. La empresas con más éxito comercial centran parte de su formación en los conocimientos “técnicos” de la oferta incluyendo aspectos complementarios externos (competidores, mercado y clientes).
- Además, el estudio remarca que las mejores empresas utilizan significativamente técnicas de formación “no tradicionales” como el compartir buenas prácticas entre comerciales, la autoformación con soporte electrónico o la utilización de coaches.
- Satisfacción y compromiso de la fuerza de ventas con su trabajo. Para ello se trata de potenciar la “retribución no económica” para comerciales que destaquen especialmente a través de acciones como: aplicar técnicas de *metoring* y *coaching*, implantar una cultura de “reconocimiento” cuando los vendedores realizan acciones exitosas... Estos aspectos tienen mucho que ver los comportamientos que los Jefes Comerciales Exitosos deben tener con sus equipos.
- Estructura organizativa comercial adaptada a los clientes. Resulta destacable señalar que las “mejores” compañías del estudio están organizadas por tipologías de productos o servicios; por el contrario, el criterio geográfico es el más utilizado por aquellas con “peores” resultados. Por tanto, parece conveniente, especialmente en mercados B2B, redefinir la estructura organizativa comercial y los perfiles de gestor de cuenta combinando el tipo de cliente y la solución a ofrecer.

El reto es ir un paso más allá y conocer qué palancas comerciales utilizan los mejores vendedores de cada empresa para replicarlas en el resto. Es entonces cuando una entidad podrá decir que está en “Sales 2.0”. ■