

30 CLAVES PARA LOGRAR LA EXCELENCIA

Cósimo Chiesa de Negri

Resumen

La organización comercial debe adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente. Para ello es fundamental establecer un modelo comercial coherente que convierta al vendedor en un asesor. El profesor **Chiesa** concreta en 30 puntos diferentes remedios que podrían ayudarnos a ser más metódicos en el diseño de ese modelo comercial.

La velocidad a la que se producen cambios y su alta implicación tecnológica configuran un nuevo perfil de cliente que sabe más, se informa mejor, compara, exige, recomienda, critica, repite o cambia. La empresa que persigue la "excelencia comercial" procura diseñar un modelo orientado a detectar sus necesidades para satisfacerlas y fidelizarle. Los éxitos y fracasos en este sentido nacen del diseño de un modelo comercial. En mi opinión, *todos los errores que se producen en la organización comercial se podrían clasificar en cuatro grandes grupos: errores en la dimensión de la estructura, en el diseño del moderno comercial, en la dirección de la red de ventas y en la motivación de la red de ventas o en la utilización del marketing relacional* (Ver Cuadro 1 en la página siguiente).

Existen muchos y diferentes remedios para solucionar estos problemas, y me he atrevido a concentrarlos en 30 puntos que podrían ayudarnos a ser más metódicos y profesionales al abordar el "diseño de un modelo comercial". *Gran parte de estas soluciones imponen la "profesionalización de nuestra organización comercial", para pasar de un "vendedor producto-precio" a un "vendedor consultor" que deberá trabajar para verificar las verdaderas necesidades de los clientes. Todo ello conlleva di-*

señar "metodologías de venta modernas" y "metodologías de fidelización inteligentes" y coherentes con todo lo anterior.

1. Desarrollar un proceso comercial completo. La empresa debe retratarse y definir, desde un principio, si quiere explotar su negocio concentrándose en conseguir los máximos ingresos, o bien, si prefiere lograr ingresos y buenos clientes. Atraer y vender a los clientes, y también satisfacer y fidelizar a los mismos. Son dos filosofías diferentes: la primera, dirigida al corto plazo, y la segunda, al medio-largo plazo, confía en la fidelización de la clientela y en la rentable continuidad del negocio.

2. Diseñar un buen plan comercial basado en una buena labor de Investigación, que permita segmentar bien al mercado para posicionarnos de la forma más correcta y diseñar nuestro plan comercial o *marketing mix*. El mismo deberá ser implementado, controlado (y rectificado) y ser coherente con el plan de *marketing* relacional o CRM. Se trata de un esquema clásico, pero, lamentablemente, poco utilizado por muchas empresas, como muestran los desembarcos empresariales fallidos en otros países. El error más común de estos *desembarcos* es la falta de investigación previa, que provoca un posicionamiento confuso y una estrategia muy desorientada.

3. Lograr la máxima cooperación entre marketing y ventas. Es tristemente el drama de muchas empresas; este conflicto (improductivo y político) sólo beneficiará a nuestra competencia más directa. Ventas considera a "los de marketing" teóricos, alejados del mercado, y *marketing* tilda a "los de ventas" de demasiado prácticos. Las acciones que persigan la sintonía entre ambos sec-

tores repercutirán en beneficio de la organización.

4. Conseguir que todos "vendan". Conviene crear una cultura empresarial orientada hacia el cliente en la que participen todos los empleados: los que operan en primera línea de fuego y los de la retaguardia. En toda la organización se deberían crear incentivos vinculados a los resultados empresariales. No hay que olvidar que los departamentos de servicio interno tienen gran responsabilidad en la total satisfacción del cliente final, por lo que se debe promover una cultura de servicio en todos los departamentos.

5. Decidir quiénes serán mis clientes y qué tipo de empresas quiero tener. Es la primera decisión estratégica. Un modelo comercial válido se basa en una buena definición del mercado, segmentos y canales a los que se dirige, en coherencia con la estrategia comercial.

6. Diseñar nuestro modelo comercial. Hay que escoger entre un modelo directo, con vendedores en nómina; indirecto, con agentes, comisionistas y distribuciones; o mixto. En el modelo comercial se deben definir las líneas maestras de la estrategia de distribución, que perfilaremos en los puntos siguientes.

7. Decidir y segmentar la clientela (a quién). La segmentación es un arte y no siempre se efectúa con orden, parámetros bien definidos y tecnología. Una buena segmentación distingue: clientes AAA, clientes A, clientes B, clientes C, clientes inactivos, clientes potenciales, clientes perdidos. Debemos intentar segmentar con la máxima exactitud, para poder diseñar el dimensionamiento, los perfiles de "agentes comerciales" que quiero emplear y el tipo de organiza-

Cuadro 1 Los errores más frecuentes en el diseño de modelos comerciales

A. Estructura

- 1. Plan de *marketing* mal diseñado, sin implicar a la dirección de ventas
- 2. Planes de venta mal diseñados
- 3. Conflictos entre dirección de ventas y dirección de *marketing*
- 4. Vendedores producto/precio en vez de vendedores / consultores
- 5. "Todos venden" sólo en teoría olvidándonos en la práctica de nuestros clientes internos
- 6. Plan de *marketing* relacional inexistente o poco desarrollado

B. Diseño del modelo comercial

- 1. Segmentación de clientes más definido
- 2. Mala / incompleta información sobre clientes
- 3. Equipo comercial mal dimensionado con respecto al potencial de cada zona
- 4. Carteras desequilibradas entre vendedores
- 5. Perfiles no adecuados al canal / cliente
- 6. Frecuencia de visita no "calibrada" al coste visita
- 7. Rutas mal diseñadas, provocando excesivos tiempos de desplazamiento
- 8. Falta de "agendas comerciales" que permitan al vendedor programar con mayor efectividad y precisión su actividad comercial
- 9. Reporting de la actividad comercial incompleto, tardío o no cumplimentado
- 10. Escaso control sobre la actividad diaria del vendedor
- 11. Carga de trabajo diaria mal equilibrada entre trabajos internos y externos
- 12. *Back-office* mal organizado y/o poco estructurado, que será de poca ayuda al equipo de venta

C. Dirección de la red de ventas

- 1. Proceso de selección con perfiles mal definidos sin considerar aspectos de actitud
- 2. Formación escasa, sin seguimiento, sin un plan, sin reciclajes
- 3. Funciones no definidas o mal definidas, creando duplicidades o tareas no cubiertas por nadie
- 4. Objetivos comerciales inalcanzables o poco realistas, que provocarán un inmediato y profundo desánimo en nuestra red de ventas
- 5. Supervisión pobre y "represiva", limitada exclusivamente a resultados numéricos y cuantitativos
- 6. Evaluación nula o no sistemática, impidiendo el desarrollo de un buen plan de carrera
- 7. Mala comunicación, que afectará la moral y el rendimiento del equipo comercial
- 8. Sistema de remuneración complicado, poco motivador y difícil de alcanzar en su parte variable
- 9. Planes de carrera inexistentes o mal diseñados
- 10. Motivación mejorable (faltan primas, incentivos específicos, convenciones de venta...)
- 11. Técnicas de venta débiles
- 12. Planes de venta poco coherentes con el plan de *marketing*.

D. Motivación de la red de ventas

- 1. Escaso énfasis en los aspectos de actitud.
- 2. Sistema de remuneración variable no siempre justo, complicado y difícil de alcanzar
- 3. Salario emocional nulo
- 4. Mala organización o inexistencia de reuniones de zona, convenciones, primas, incentivos específicos

E. Marketing relacional

- 1. Modelo conceptual no "comprado" por la dirección y no "vivido" por toda la empresa
- 2. Fórmula de "valor por esfuerzo" mal diseñada
- 3. Valor cliente no "vivido" por toda la organización
- 4. Satisfacción de empleados dudosa que puede provocar dimisiones o un pésimo servicio al cliente
- 5. Base de datos transaccionales y no relacionales
- 6. Comunicación con los clientes: escasa, incompleta, no sistemática, sin "escucha activa..." perdiendo así la posibilidad de conocerlos más y de informarlos mejor
- 7. Detección tardía y no satisfactoria de problemas, insatisfacciones, quejas...
- 8. Eventos escasos, detalles nulos o excesivos, atenciones mal diseñadas que determinarán que nuestros clientes no se sientan mínimamente considerados o atendidos con cariño y, en consecuencia, a que estén poco fidelizados

ción más idóneo para atacar a un mercado.

8. Definir cuándo, en qué momento y con qué frecuencia se visita a los clientes. ¿Cuántas visitas se realizan a clientes cuyos volúmenes medios de compra y posibilidades de

crecimiento no justificarían el desplazamiento de un vendedor, sino, posiblemente, la llamada de una televentista? El modelo comercial debe concretar la frecuencia de las visitas según la segmentación de los clientes. Por ejemplo: clientes AAA, cada 15 días; clientes A, cada mes; clientes

B y C, cada dos meses; clientes inactivos o potenciales, cada cuatro meses.

9. Definir la visita (el cómo). El buen vendedor conoce al cliente a fondo, pero éste, por dejadez o por falta de procedimientos empresaria-

les serios, no suele reflejar su conocimiento en la ficha de venta. La información está pocas veces a disposición de la empresa. Las visitas a clientes deben ser apoyadas por una metodología de visita (informe y agenda comercial), una distribución horizontal / vertical, el *Back-office*, secretarías comerciales, las rutas/coste de visita, una tipología de visita (clientes televenta / comerciales internos). Compensa crear “*tiempos muertos*” para cumplimentar tareas administrativo-comerciales, poco útiles o decidir que sean desarrolladas por otras personas con más acierto y menos coste. Tampoco hay que olvidar que una buena conexión informática permite eliminar costes y desplazamientos al equipo comercial.

10. Definir quién visita o negocia. Para evitar que los vendedores poco preparados negocien con los compradores más preparados, o viceversa, el modelo comercial debe puntualizar y concretar exactamente el número de vendedores, el perfil de los mismos (vendedores directos, representantes, comisionistas, promotores, etc.) y los tipos de organizaciones a emplear: geográfica, producto, cliente, funciones o mixta. Sólo analizando desde este punto de vista se podrá conocer la rentabilidad de cada territorio o segmento del mercado.

11. Perseguir la satisfacción de nuestros equipos. Los vendedores insatisfechos y poco fieles descuidan a los clientes logrando que nos abandonen. Los vendedores satisfechos, si trabajamos bien, producen la fidelización. Los vendedores satisfechos posiblemente serán fieles a la empresa creando, a su vez, clientes satisfechos y posiblemente fieles.

12. Hacer una buena selección de personal... sin prisa. Una adecuada selección merece dos o tres entrevistas, en las que se analicen antecedentes y pruebas de actitud. En muchas ocasiones nos fijamos más en los aspectos técnicos que en la vertiente de la actitud, dando prioridad a la experiencia previa en el mismo cargo, antigüedad en la empresa,

formación y habilidades, olvidando valorar actitudes, inteligencia emocional, carácter, disponibilidad, capacidad real de liderazgo y de trabajo en equipo. En el proceso de selección, conviene incluir los perfiles comerciales, concretando el nivel de experiencia en ventas requerida, las actitudes, la proactividad en la determinación de objetivos personales. Un buen proceso se debe completar con el diseño de un plan de acogida.

13. Diseñar un plan de Formación permanente. La Formación es esencial para conseguir dotar a nuestro equipo de todas las armas necesarias para desarrollar un proceso comercial de calidad (Ver punto 20). Los planes de Formación deben incluir: actitudes, buenos conocimientos de producto, de mercado, y sobre competencia y técnicas de venta modernas, para convertir de esta forma un vendedor producto-precio en un vendedor consultor.

14. Realizar una supervisión de forma activa, no represivamente y una evaluación una o dos veces al año. Un proceso de evaluación inteligente constituye la base de una futura política de crecimiento del individuo. La supervisión debería analizar los resultados tanto numéricos como cualitativos, y hacer participar al vendedor, escucharle y prepararle a defenderse con honradez e inteligencia.

15. Mejorar la comunicación con el equipo. Para lograr que nuestro equipo esté más informado y, lógicamente, más motivado, y conseguir mejor predisposición para conseguir el éxito, debemos tener muy claros los conceptos de: fluidez, transparencia, *timing* y metodologías.

16. Diseñar un sistema de remuneración inteligente. Sea cual sea el sistema escogido (comisiones, cuotas o sistemas mixtos), sería deseable que fuera: estratégico (para lograr conseguir objetivos comerciales; justo (para evitar problemas entre categorías o zonas); sencillo (para permitir el autocontrol); estimulante (para motivar y fidelizar al equipo de ven-

tas), y atractivo (para poder incorporar a los mejores vendedores).

17. Diseñar un plan de carrera. La falta de un plan puede provocar situaciones de tensión o desmotivación. El plan debe atraer personal joven y válido con diferentes categorías y conocimientos y, lógicamente, sistemas de remuneración proporcionados al cargo y responsabilidades que cada puesto conlleva.

18. Mejorar la calidad personal de nuestro equipo comercial. Hay que preocuparse por fomentar que “se quieran” hacer las cosas además de que “se puedan” hacer. El saber lograr actitudes positivas en nuestro personal puede ser una de las mejores claves de éxito, ya que sus valores determinarán sus pensamientos, y estos últimos condicionarán sus sentimientos, creándoles de este modo expectativas. Serán estas últimas, positivas o negativas, las que influirán sobre sus actitudes, determinando consecuentemente su buen comportamiento profesional. Para poder aspirar a comportamientos responsables, fruto de actitudes positivas determinadas por autoconceptos bien estructurados, necesitaremos un equipo proactivo y con ganas de crecer con la empresa.

19. Debemos motivar / exigir constantemente. Hay que ser creativos y saber diseñar herramientas como Concursos, primas e incentivos específicos, buzón de sugerencias, Convención de ventas, etc. al mismo tiempo que crear un salario emocional para lograr un estado de ánimo positivo, una elevada motivación y un ambiente de sana competencia. Una red comercial debe estimularse continuamente y tener retos constantemente cambiantes y duros, pero alcanzables. Cuanto más salario emocional sepamos crear en nuestra organización, más vinculación construiremos para afrontar juntos nuevas metas futuras.

20. Buscar la excelencia en ventas. Unas técnicas de venta débiles pueden perjudicar el éxito de nuestro

vendedor. Buscar la excelencia en las ventas significa desarrollar la negociación comercial como profesionales, convencidos de que saldremos adelante, muy preparados para plantear a nuestro interlocutor las mejores preguntas abiertas para detectar perfectamente sus necesidades y su satisfacción con el producto/servicio actualmente empleado; presentarle una oferta personalizada y llegar al cierre o, en caso de imposibilidad de conseguir la venta hoy, utilizar toda la información obtenida hasta el no cierre para hacer el mejor seguimiento del cliente y volver a la carga con una oferta más estudiada y personalizada.

21. Diseñar, en colaboración con marketing, un plan de ventas “realista”, estructurado, repartido entre zonas y vendedores y concretado en el tiempo. Un plan “realista” puede ser difícil pero, con los medios tácticos a disposición, debe ser alcanzable para no engañar a la organización.

22. “Vivir” la venta con ellos. Salir puntualmente a la calle con cada vendedor una o dos veces al mes. Es el mejor consejo que puedo dar: sólo acompañando al comercial (sin intervenir, por supuesto, en la negociación) podremos valorar las características técnicas y de actitud de nuestro equipo y su verdadero nivel de profesionalidad. Y, tras haber logrado la venta, deberíamos preocuparnos por diseñar ágiles metodologías de fidelización para nuestros clientes.

23. Diseñar un modelo conceptual de fidelización “comprado” por la dirección y “vivido” por la empresa. La verdadera preocupación de la dirección está, muchas veces, más concentrada en conseguir los objetivos de venta en vez de en buenos índices de calidad de servicio y de fidelización de clientes. Esto conlleva que la “cultura cliente” no cala a todos los niveles de la organización. En este modelo hay que contagiar a toda la organización –desde la dirección hasta el recién incorporado–, para que esa cultura sea “creída”, “vivida” y

“comprada”. Los cimientos del modelo se basarán en saber diseñar una “fórmula de valor” inteligente.

24. Diseñar nuestra “fórmula de valor”. Las incomodidades no eliminadas, las inseguridades todavía presentes, las pobres actitudes de nuestro personal y el bajo nivel de servicio impedirán a nuestro equipo desarrollar un proceso comercial moderno, exitoso y preparatorio para ulteriores acciones de *marketing* relacional. En la definición estratégica de cada elemento podremos desarrollar al máximo nuestro trato a clientes, tan fundamental para lograr su permanencia en la empresa.

Como consecuencia, el plan de acción sería: mejorar el servicio a todos los niveles, (trato, detalles...), reducir las incomodidades del cliente y, en tercer lugar, eliminar sus inseguridades.

25. Crear una cultura de “valor cliente”. Una familia que gaste 700 euros al mes en compras de alimentación y limpieza, gastará 8.400 euros al año, 84.000 en 10 años y 168.000 euros en 20 años, en moneda constante. Basta descontar estos valores a la tasa de mercado para comprender el daño que puede crear a una gran superficie una cajera maleducada. Lo mismo ocurre con un concesionario, un hotel, un restaurante de empresa o con una peluquería de señoras. *No existen clientes pequeños sino clientes cuya vida en la empresa debemos alargar al máximo, con el esfuerzo común de todos los departamentos.* Conviene mentalizar a toda la organización sobre el verdadero valor de los clientes, para ganar conciencia de lo que supone “perderlos”. Para que esto sea posible, deberemos conocer más a fondo a nuestros clientes, no sólo bajo el punto de vista de las transacciones efectuadas hasta la fecha, sino también con informaciones que nos permiten diseñar ofertas y promociones a medida. Esto lo conseguimos mejorando la información sobre los clientes.

26. Crear una base de datos transaccional y relacional para po-

der desarrollar un verdadero *marketing one to one* respetando la nueva normativa legal que regula este campo (Agencia de Protección de Datos).

27. Escuchar al cliente. Escuchar la “voz del cliente” es básico para ofrecerles un producto y servicio adaptados a sus requerimientos y anticiparnos constantemente a sus necesidades. De esta forma comprendemos muy rápidamente si está a gusto o no con el producto/servicio proporcionado, con nuestros vendedores, con la logística, con el servicio posventa, con el departamento administrativo, etc., preparando la información necesaria.

28. Crear alertas de desvinculación, circuitos de quejas para solucionar rápida e inteligentemente las reclamaciones. Detectar a tiempo insatisfacciones a través de un sistema de alertas de desvinculación nos permitirá (si trabajamos bien) retener al cliente con posibles compensaciones o acciones correctivas. Al mismo tiempo, nos brindará la oportunidad de solucionar brillante y rápidamente las quejas que habríamos detectado a lo largo del proceso.

29. Detalles, eventos y diseño de un programa de fidelización. Es éste el último escalón de nuestros esfuerzos. Con un programa bien estructurado de atenciones y eventos segmentados por cada categoría de clientes, no será imprescindible la creación de un club o de un sofisticado programa de fidelización. Contar con este programa podría ayudar a ofrecer al cliente privilegios que, en su condición de “cliente fiel”, aspira a recibir.

30. En definitiva, un plan en tres fases:

- Eliminar dos palabras de tu vocabulario: improvisación e imposible.
- Trabajar más que los demás.
- Seguir la recomendación de **W. Churchill** a un grupo de jóvenes ingleses a punto de terminar los estudios: “*Mi consejo tiene ocho palabras... No te rindas NUNCA, NUNCA, NUNCA, NUNCA, NUNCA...*” ■