

¿Cómo recuperar tus resultados durante la crisis?

4 Preguntas que debes responder



Índice

de contenido

¿Cómo elijo entre reducir costos e incrementar ingresos?	4
¿Cómo busco Oportunidades (de negocio)?	9
¿Cómo impulso mis productos (y servicios)?	14
¿Cómo capacito a mi Fuerza de Ventas?	20

La pandemia es un “cisne negro” que está afectando a la sociedad, la economía y la actividad empresarial, sin que nadie pueda predecir cómo evolucionará ni cuándo estará bajo control. Debemos ser optimistas porque la historia de la humanidad enseña que las grandes crisis son la antesala de importantes avances. El pesimismo no aporta nada.

KREA, como consultora “boutique” no convencional, con más de 38 años en el mercado, ha logrado que suceda lo que debe suceder en sus clientes. Pertenece a la cultura del esfuerzo, con el foco puesto en aportar valor al cliente. Todo lo que hacemos gira alrededor de esa idea central. Trabajamos por él y para él. Creemos que sólo el cliente puede decidir “qué” quiere lograr; nosotros le daremos las claves sobre “cómo” actuar.

Ahora, y tras múltiples contactos con altos ejecutivos de nuestra base de más de 500 clientes, queremos poner en blanco sobre negro las cuatro preguntas que nos han hecho con más frecuencia este año y compartir con usted las respuestas, esperando que le sean de utilidad:

- ¿Cómo elijo entre reducir costos e incrementar ingresos?
- ¿Cómo busco Oportunidades (de negocio)?
- ¿Cómo impulso mis productos (y servicios)?
- ¿Cómo capacito a mi Fuerza de Ventas?

A lo largo del e-Book, para cada pregunta y tras una breve reflexión, presentamos la orientación convencional y tradicional que, posiblemente, usted ya presiente que debe cambiar. Tras ella se exponen las soluciones “KREAcionales” para superar un pasado que no volverá y afrontar el futuro.

La respuesta concreta para satisfacer su deseo de cambio tendrá un fuerte componente estratégico y la propuesta de colaboración cubrirá desde el diseño definitivo del proceso, hasta la implantación y ejecución de todas las acciones contenidas, así como el seguimiento de los resultados. Ese es el trabajo de **KREA**.

Si esta lectura le ayuda a confirmar o mejorar las acciones emprendidas, le auguramos que tendrá éxito. Si gracias a este e-Book le hacemos cuestionar sus acciones o le ayudamos a encontrar respuestas, estaremos cumpliendo nuestro principal objetivo: aportar valor.

En sucesivas ediciones, expondremos nuestra respuesta (no convencional) a otras muchas preguntas.

Cuando se trata de introducir cambios, las Organizaciones no existen: son un convencionalismo para denominar algo inerte y, con frecuencia, virtual. Lo real y tangible son las personas que trabajan en ellas y sus circunstancias.

**El éxito será siempre suyo.
KREA aporta dirección estratégica
y soporte conceptual y práctico.**



**¿Cómo elijo entre
reducir costos e
incrementar ingresos?**

NO ELIGIENDO.

Usted deberá hacer ambas cosas,
como ha hecho siempre.
Pero quizá no sea suficiente.

Si usted está leyendo esto significa que su empresa está viva y desea que siga así.

Casi nadie ha podido prever la situación actual. Un auténtico "cisne negro" y, como tal, inimaginable, imprevisible y de gran impacto: cambiará el escenario económico y social en todo el mundo, quizá por más tiempo del que todos deseamos.

Cualquier mercado se verá afectado radicalmente por el COVID. En consecuencia, encontrar nuevas oportunidades de negocio y mantener su posición competitiva, serán esenciales para obtener la rentabilidad que le permita sobrevivir a medio y largo plazo. No existen soluciones sencillas para problemas complejos.

¿Cómo mantener la rentabilidad?

La respuesta es simple: incrementando ingresos y/o reduciendo costos. Hacerlo bien no es fácil, aunque sea obligatorio a corto plazo. La oportunidad que se le presenta para hacer los cambios que garanticen un mejor futuro para su Empresa, es más compleja.

Pero es el momento de afrontar la nueva realidad, empezando por eliminar las viejas anomalías.



*Los beneficios son a las
empresas como la
salud a las personas:
nadie vive para tener
salud, pero sin salud
nadie puede vivir.*

David Packard (hp)

¿Qué hacen típicamente los ejecutivos CONVENCIONALES?

En situaciones de crisis, la tendencia natural es comenzar por lo más sencillo: reducir costos. No obstante, no es lo mismo podar un árbol (eliminando lo muerto, feo o sobrante, aun haciéndolo mal, porque es su obligación permanente) que talarlo.

El siguiente error es empezar los recortes por el área comercial. Usted puede eliminar muchos costos prescindiendo de ciertos recursos. Menos de uno: sus clientes. Y la relación con el cliente se localiza en el área comercial y depende de sus vendedores.

El 53% de la lealtad del Cliente, procede de su experiencia de compra proporcionada por el vendedor.

La paralización de la actividad económica, propiciada por los distintos "lock downs", ha arrebatado al mercado la ahora tan codiciada normalidad. Dicho de otra manera, los canales de venta se están viendo limitados.

No caiga en la tentación de reducir su área comercial, por ociosa. Hágalo por su incapacidad. Muchas cosas se pueden externalizar, pero la última son sus clientes. Sería un regalo a la competencia.

Nunca pierda la propiedad del cliente.

Características del comportamiento del ejecutivo CONVENCIONAL

1. Trasladar la crisis a una simple reducción de precios, efímera por insostenible.
2. Reducir el costo productivo, apagando el motor de sus ventas.
3. Renunciar a añadir valor en los servicios al cliente en aras del ahorro.
4. Crear la "lista negra" de prescindibles, sin salvaguardar el talento existente.
5. Delegar la resolución de problemas y conflictos derivados en subordinados.

Los ERRORES más frecuentes en situaciones de crisis son de tipo ESTRATÉGICO.

El primero y más importante es no actuar, en primer lugar, sobre la mejora de la eficacia. Es un territorio virgen e inexplorado.

Enfoque KREAcional (no convencional)

Las organizaciones construyen “techos de cristal” por todas partes; “techo” porque actúa como barrera para la mejora y de “cristal” porque son invisibles y la gente se estrella contra ellos. Su recelo para seguir avanzando, pronto se convertirá en rechazo.

Es aconsejable derribar estas barreras al mismo tiempo que se ejecutan los cambios que influirán en la obtención de resultados. Las personas habituadas a operar con las viejas anomalías (pre COVID) rechazarán someterse a las exigencias de la nueva realidad.

Es obligatorio mantener y potenciar todos los canales de venta, actuales y potenciales. La nueva realidad generará nuevas necesidades en los clientes, empujados por sus propios clientes, competidores y el nuevo entorno socio-económico.

En KREA creemos fielmente en la ecuación:

$$\text{RESULTADOS (\$)} = \# \text{ OPORTUNIDADES } \times \text{ EFICACIA (\% \acute{e}xito)}$$

Formas de incrementar los resultados:

1. **Incrementar el número de oportunidades** (y, por lo tanto, los costos); no caiga en esta tentación derivada de la ineficacia, sin haber logrado antes...
2. **Incrementar la eficacia**; suficiente, por su propia naturaleza, para seguir adelante intentando...
3. **Incrementar ambas**; ahora quizá pueda soportar el costo de aprovechar nuevas oportunidades (1).

El cambio comercial debe poner el foco en la mejora de la eficacia (2)



Considere los siguientes pasos:

- 0 El máximo nivel ejecutivo debe comprometerse con la mejora de la eficacia.**
- 1 El medidor de los avances sólo puede ser el resultado real de negocio.**
- 2 Escuche las demandas de valor y expectativas que el mercado espera.**
- 3 La alta dirección tiene que involucrarse en el proceso de cambio.**
- 4 Es obligado realinear las áreas no comerciales con los objetivos de negocio.**
- 5 Nueva realidad = competir por valor (no por precio).**
- 6 Única garantía de éxito a futuro: superioridad en “cómo” vende su Empresa.**
- 7 Hay que priorizar la captación de talento.**
- 8 La meta es llegar a tener la mejor fuerza de ventas que existe: sus clientes.**

Por favor, ponga los cimientos de su superioridad en el “cómo” vende. Debe diferenciarse de la competencia agregando valor a sus productos y servicios.

Es el momento idóneo para iniciar un proceso de cambio de propósito general. Los resultados llegarán de forma gradual, pero los cambios deben iniciarse lo antes posible. La base de oportunidades se ensanchará por las “bajas” que se producirán en el nuevo entorno competitivo. Cuando eso suceda, su equipo comercial debe ser capaz de saber aprovecharlas.

Su eficacia comercial será tan floja como la del eslabón más débil y vulnerable que exista en su cadena de valor. Esa debilidad se localizará en un área o en otra, pero nunca podrá darse en el área comercial. De ello depende la obtención de resultados y la consolidación de una relación a largo plazo con el cliente.

**La fortaleza de una
cadena es la
de su eslabón
más débil.**

Es en los momentos de crisis cuando se ve la verdadera fortaleza de las organizaciones.

Sobrevivirán las que mejor se adapten, den una mayor cobertura de necesidades y aporten mayor valor añadido... **y la rentabilidad llegará.**

A close-up photograph of a hand holding a golden chess piece (a pawn) over a chessboard. The background is dark and blurred, showing other chess pieces. The text is overlaid on the right side of the image.

¿Cómo busco oportunidades?

NO BUSCANDO.

Siempre están presentes,
aunque usted no las detecte.

Toda crisis conlleva cambio, que obligará a las Organizaciones a tomar decisiones con el fin de amortiguar el impacto de la crisis. Será necesario incluso para los más aventajados, aquéllos que puedan aprovechar la crisis para crecer. No se trata de cambiar todo (360°) para que no cambie nada. Se trata de cambiar, incluso 180°, para continuar avanzando.

Desde el punto de vista empresarial, toda crisis puede conllevar carencias, dificultades, insatisfacciones y problemas en múltiples contextos (legales, financieros, laborales, societarios, de negocio...) que se multiplicarán cuando emerjan las consecuencias derivadas de lo anterior.

El COVID supone un shock en la sociedad, mercados y organizaciones. Como en cualquier crisis, ésta lleva aparejadas una serie de oportunidades que pueden resultar difíciles de predecir genéricamente. La única forma de descubrirlas es hablando con el nivel ejecutivo del cliente. La Organización necesita adaptarse a los cambios forzosos. No todos los cambios tienen la misma naturaleza ni el mismo impacto. Ante todo, hay que plantearse lo urgente (que no admite demora) y hacerlo.

*Este no es el final.
Ni siquiera el
principio del final.
Probablemente sea
el fin del principio.*

W. Churchill

¿Qué hacen típicamente los ejecutivos CONVENCIONALES?

La inclinación natural de muchos directivos consiste en ver las necesidades de cambio existentes a su alrededor, sin asumir su cuota de responsabilidad. Tienden a ignorar o minusvalorar la necesidad de aquellos cambios que les afectan directamente.

Los cambios propuestos desde el nivel directivo se centran casi siempre en aquellos niveles jerárquicos que estén por debajo del suyo. Cuando estos cambios se manifiesten como irrelevantes, el directivo se verá obligado a poner el foco en su equipo de trabajo para depurarlo.

Lo que es poco probable que un directivo haga, y menos aún en una situación amenazante para todos, es proponer cambios que afecten al máximo nivel ejecutivo. Todo lo anterior sucederá independientemente de la necesidad de cambio, puesto que la necesidad de supervivencia personal prevalece sobre cualquier otra.

Es todavía menos probable que recuerde que la crisis también afecta a sus clientes. Ellos, al igual que usted, deberán cambiar. Justo en ese momento requerirán de mayor guía, soporte, apoyo y presencia de sus proveedores. Ahora tendrá la oportunidad de que aquellas palabras huecas que su fuerza de ventas transmitió a sus clientes, sean llenadas de contenido.

Características del comportamiento del ejecutivo CONVENCIONAL:

1. Desaparecer de la escena del cliente.
2. Negación de la necesidad del cambio.
3. Foco en soluciones simples e inocuas
4. Culpabilizar a la competencia.
5. No hacer nada.

Los ERRORES más frecuentes en situaciones de falta de oportunidades son de ENFOQUE.

El foco lo sitúa en su propio ombligo, en vez de estar enfocado en el cliente y su problemática. Con este simple cambio de enfoque se abre la puerta a nuevas oportunidades.

Los momentos de crisis son momentos de oportunidades.

Enfoque KREAcional (no convencional)

El proceso de venta es subsidiario siempre del ciclo de compra del cliente. En este momento, las circunstancias hacen que se altere total y absolutamente el ciclo de compra, lo que da lugar a redoblar la presencia en el cliente.

Al mismo tiempo, la base de oportunidades se ampliará aún más, cuando otros competidores que han sobrevivido a la crisis, equivoquen su estrategia en su nueva andadura, apostando a los paradigmas de las clásicas ventajas competitivas convencionales.

Al más alto nivel directivo, donde la relación de confianza es el principal atributo, no es suficiente mantener abierto el canal de venta. El objetivo debe ser entender el negocio y las necesidades del cliente, aportarle dirección estratégica y llegar a ser su partner para recorrer juntos la transición a una nueva realidad, hoy desconocida. En definitiva, es tiempo para el "Walk the Talk".

No hay sistemas de búsqueda, sino sistemas de detección de oportunidades. Antes de construir un sistema, se han de eliminar todas las cargas burocráticas. El sistema no contempla reportes de ningún tipo: controles de actividad, informes de gestión ni aspectos colaterales de la actividad comercial.

Conceptualmente, el sistema se basa en los siguientes elementos:

- 1 Estar en el mercado en contacto permanente y con todos los canales de comunicación abiertos con “suspects”, “prospects”, “clients” y otros agentes.**
- 2 Gestionar “prospects” y “clients” con un sistema de trabajo que facilite seguir la estrategia competitiva marcada por la Dirección. Si se tiene en cuenta que el cliente debe caracterizarse por ser una inmejorable fuente de oportunidades, se debería eliminar la palabra cliente y sólo hablar de “prospect”.**
- 3 Controlar el ciclo de compra para identificar los momentos claves de actividad presencial ante el cliente.**
- 4 Alinear el propio proceso de venta, para que la oportunidad avance por su “funnel” y permita hacer una propuesta ganadora.**
- 5 Liberar a sus comerciales de toda actividad burocrática.**
- 6 Promover en su equipo comercial la realización de preguntas de negocio a los altos directivos de sus clientes.**

Los comerciales deben de estar al menos el 80% de su tiempo EN el Cliente.

Sólo con ayuda externa podrá construir mecanismos de detección de oportunidades sólidos y eficaces. Cualquier sistema debe ser creado por y para el cliente. Hay que diseñarlo con las mejores prácticas existentes en el mercado y probadas con éxito, evitando así que incorpore deformaciones personales, vicios adquiridos y defectos procedentes de la propia organización, inherentes a las personas que deben acometer el cambio.

La palabra es el vehículo del pensamiento. Utilizar el término cliente para cualquiera que haya recibido una factura de nuestra organización es poco inteligente e induce a deformar la realidad. No conviene calificar al todo por la parte. Si se trata de encontrar oportunidades, lo primero es ampliar el horizonte. No se debe calificar como cliente a quien, básicamente, lo es de la competencia. Es aconsejable emplear el término prospecto en lugar de cliente.

En este momento de mercado es imprescindible incrementar la visibilidad de las oportunidades, dando prioridad a las contenidas en el propio cliente (ahora “prospect” de todo lo que no le compra).

Las personas vamos a tener que aprender a vivir, y competir, de formas diferentes a las habituales, al menos durante la post-pandemia y además con desconocimiento de cuánto tiempo nos llevará regresar "a la normalidad".

Las Organizaciones, incluidos sus clientes, seguramente tuvieron momentos muy difíciles durante la contingencia: pérdida de ingresos, reducción del valor empresarial, presiones de socios, accionistas y participados, ajustes de su capacidad de RRHH, modificación de sus formas de trabajar debido al confinamiento, etc.

No obstante, una vez superadas las dificultades, se abren nuevas posibilidades de recuperación y para ello, las organizaciones deben prepararse para abordar los nuevos retos que el mercado les va a imponer, porque: el mundo sigue... la vida sigue... los negocios deben seguir... las oportunidades están ahí fuera... **esté presente en el Cliente.**

Su Cliente va a resolver sus necesidades, con o sin Usted.



¿Cómo impulso mis productos?



NO IMPULSANDO.

El foco no está en sus productos ni servicios,
debe estar en el cliente y en cómo
satisfacer sus necesidades añadiendo valor.

La mayoría de las empresas han nacido en su día con alguna "ventaja competitiva" radicada en su producto/servicio, aunque nunca hubiesen oído ese concepto ni la expresión "valor añadido". Si les fue bien, crecieron y se desarrollaron, es seguro que cumplían esas dos condiciones.

La medida del éxito empresarial es el resultado de negocio. No lo que la empresa factura, sino la rentabilidad que logra. Esa rentabilidad está ligada a muchos factores, pero hay uno especialmente importante: el valor que la empresa crea y vende. Ahora ya no debemos hablar de la nueva realidad, sino de la importancia del valor añadido en ella.

El valor es cambiante. Varía al ritmo que el mercado demanda. Frente a las alteraciones económicas y sociales que provoca (y provocará) el COVID, el empresario que permanezca en el mercado será porque ha seguido una estrategia competitiva ganadora, acertando en su apuesta de agregar mayor valor demandado.

*Precio es
lo que se paga,
valor es
lo que se obtiene*

W. Buffet

¿Cuál es la secuencia natural de las Ventajas competitivas y su problemática?

1. Superioridad de producto y servicio:

a. Es difícil tener la certeza de que un producto/servicio sea claramente superior o que una idea sea tan genial que suponga una clara ventaja competitiva.

b. Supuesto "a", hace falta que el mercado lo crea, lo que no siempre ocurre.

c. Supuestos "a" y "b", el éxito será efímero, nada impide a la competencia perseguir lo mismo.

Por eso esta ventaja competitiva no garantiza el éxito a futuro.

2. Superioridad organizativa y/o estructural:

a. Crecer estructuralmente implica aumentar el gasto.

b. Aumentar gastos supone reducción del margen.

c. Reducir el margen supone mermar la rentabilidad. Además, la competencia bajará precios para seguir compitiendo, lo que disminuirá aún más la rentabilidad. Esta carrera es finita, tiene un límite. Por esa razón, esta ventaja organizativa derivada de superiores recursos humanos, materiales y técnicos tampoco garantiza el éxito a futuro.

3. Superioridad de imagen, presencia y reputación:

En estos tiempos de marcas blancas, moderna distribución, avances tecnológicos y presencia de nuevos jugadores (Amazon y tantos otros) los mercados maduran aceleradamente. Hoy, para saber la hora basta un reloj de plástico o un móvil, que incluso hace fotografías. Las xerocopias y el correo postal son algo exótico y anacrónico. El valor de sus marcas está en mínimos. No conllevan ventaja alguna, ni aportan valor. Tampoco garantiza el éxito a futuro.



¿Qué ventaja competitiva garantiza el éxito a futuro? La respuesta rápida es: ninguna. Si reflexiona un momento sobre ello, no tardará en descubrir que si la superioridad de producto no lo hace, es porque alguien vende mejor; si la superioridad de recursos tampoco sirve es porque alguien vende mejor; y si la imagen de marca no es decisiva es porque alguien vende mejor. Luego la clave del éxito a futuro radica en la superioridad comercial.

La única superioridad que garantiza el éxito a futuro es el... "CÓMO SE VENDE"

La nueva realidad, que descolocará a muchas empresas, va a suponer una gran oportunidad para quienes sean capaces de ajustar su forma de vender a las nuevas necesidades. Su éxito será a costa de los perjudicados: todos aquellos que no puedan o no quieran cambiar su forma de vender. El "cómo" se vende esconde todas las claves del éxito a futuro. El proceso será duro, pero está a tiempo de convertir un paréntesis temporal en un cambio que garantice su progreso.

¿Qué hacen típicamente los ejecutivos CONVENCIONALES?

Las primeras técnicas comerciales tienen su origen en algún caso práctico de éxito ("yo lo hice así"). Más adelante, la psicología toma el relevo para inspirar las mejores formas de vender: la neurolingüística y el análisis transaccional son pseudociencias aplicadas en el entorno de la psicología.

Hoy, las técnicas de venta vigentes tienen un origen empírico. Dan respuesta a la realidad observada y a los resultados obtenidos.

Características del comportamiento del ejecutivo CONVENCIONAL:

1. Creencia de que la venta se basa en lo que el vendedor dice y no en lo que el cliente quiere.
2. Creencia de que el cliente está interesado en conocer las características del producto/servicio.
3. Proveer al vendedor con un argumentario para superar las objeciones, combatir el escepticismo y cerrar la venta.
4. Afán por cerrar cuanto antes la venta.
5. Repetición de intentos de cierre ante la negativa del cliente.
6. Centrar el entrenamiento de su fuerza de ventas en el conocimiento del producto.
 7. Sacar la fuerza de ventas a la calle y presionar-gestionar la actividad. Que todos los vendedores presenten a sus clientes las "maravillas" (características o ventajas) del producto.
 8. Medición de la cantidad de reuniones de vendedores y el número de presentaciones realizadas.
 9. Incentivar al vendedor por resultados no atribuibles a la venta.



Los ERRORES más frecuentes en situaciones de falta de resultados en productos son de comprensión de QUÉ ES VALOR.

El directivo tradicional asocia valor con producto, cuando debería asociarlo a los problemas del cliente que resuelve el producto.

Enfoque KREAcional (no convencional)

Los patrones de actuación en lo relativo a las herramientas de venta que ha desarrollado KREA a lo largo de los años difieren radicalmente respecto a las prácticas convencionales ya obsoletas, pero que se siguen utilizando:

1. La venta se basa en satisfacer deseos, no sólo necesidades.
Deseo = Necesidad + Propuesta de Solución
2. El cliente está interesado exclusivamente en los beneficios que el producto o servicio le puedan proporcionar.
3. Proveer al vendedor de una estrategia de preguntas con el objetivo de que sea el propio cliente quien precise activamente su deseo.
4. No existe cierre alguno. Siempre será el cliente quien solicite el pedido.
5. El vendedor no debe confundir negativas con pretextos.
6. Centrar el entrenamiento de su fuerza de ventas en el profundo conocimiento del cliente.
7. La eficacia está ligada a la obtención de resultados, no a la actividad.
8. No confundir el número de presentaciones realizadas con el nivel de los asistentes del cliente a las mismas.
9. Diferenciar la incentivación entre la generación de nuevo negocio y el servicio de pedidos.

En la venta de valor agregado, existe una correlación negativa entre el incremento de actividad y los resultados de venta.

La respuesta de KREA para conseguir los objetivos de venta de los productos/servicios sigue la siguiente secuencia:

- 1 Entender qué problema de negocio resuelven sus Productos/Servicios.**
- 2 Hacer un listado de industrias con problemáticas tipo.**
- 3 Cruzar las problemáticas tipo con los problemas de negocio de su listado de Prospectos (antes “clientes” y “no clientes”).**
- 4 Priorizar a los Prospectos en función de su potencial (estimado), referencia, capacidad de acceso, etc.**
- 5 Crear un listado de preguntas de negocio (NO de producto) que permitan al vendedor confirmar si el Prospecto tiene un problema que su producto puede resolver.**
- 6 Listar las preguntas sobre las consecuencias para el Prospecto de no resolver sus problemas de negocio.**
- 7 Saber por qué su producto es superior al de la competencia.**
- 8 Gestionar el avance de las oportunidades a través de su embudo.**

Un cliente comprará productos y servicios cuando le ayude a reconocer un problema desconocido y aporte una mejor solución a la inicialmente pensada por él. El cliente percibe el valor que aporta como dirección estratégica.

Un buen vendedor nunca es percibido como tal. En consecuencia, su credibilidad ante el interlocutor será máxima y siempre estará basada en la confianza.

Muchas veces olvidamos que las decisiones las toman personas. El auténtico cliente siempre será esa persona que toma las decisiones.

**Lo que hizo ayer es historia.
Lo que cuenta para sus clientes es lo que está haciendo por ellos hoy y lo que puede hacer por ellos mañana.**

En los proyectos que implementamos, promovemos en nuestros clientes que los vendedores sean entrenados en los problemas de negocio que los productos resuelven, en acceder a los niveles directivos y en tener conversaciones de valor con ellos...
no en impulsar los productos.

El que impulsa los productos es el cliente.

¿Cómo capacito a mi Fuerza de Ventas?

NO CAPACITANDO.

El vendedor debe venir capacitado
para ser entrenado.

En la situación actual está obligado a mejorar su eficacia. Debe afrontar un reto más difícil derivado de la pandemia: sus consecuencias económicas y sociales y, por tanto, empresariales.

Algunos estudios señalan que, por cada dólar invertido en capacitación, 85 centavos se desperdician.

- El **83%** de las compañías considera que su entrenamiento en ventas no es efectivo.
- El **54%** de las compañías no cree que sus vendedores tengan habilidades para generar Oportunidades.
- El **66%** de las compañías no cree que sus mandos tengan las habilidades para desarrollar a sus equipos.
- El **71%** de las compañías no cree que sus mandos gestionen eficazmente sus tiempos.

Si cree que la formación es cara... pruebe con la ignorancia

D. Bock

¿Qué hacen típicamente los ejecutivos CONVENCIONALES?

Nadie cree que pueda ser cirujano maxilofacial sin estudios especializados de medicina o futbolista de élite sin poseer una técnica depurada y una condición atlética idónea, pero todo el mundo cree que puede ser vendedor.

La creencia de que vender requiere rasgos tales como simpatía, encanto, seducción, labia, osadía, fuerza, imagen... es falsa. Ha generado una pléyade de vendedores condenados al fracaso y, lo que es peor, ahuyentadores de talento. ¿Quién con talento querrá ser como el estereotipo del vendedor descrito?

Rasgos del vendedor convencional:

1. El mal vendedor "dispara" sobre todo lo que se mueva, lata o respire. Cree que su trabajo empieza cuando el cliente dice "NO", cuando en ese momento ya ha acabado todo.
2. Sus argumentos son una fábrica de objeciones, mientras que las preguntas imposibilitan la objeción.
3. Niega tener competidores creyendo que no están presentes porque no los conoce.
4. Cuando conoce la existencia de la competencia, se olvida de que también existe la concurrencia.
5. La concurrencia es más difícil de conocer: el cliente resolverá su problema por otras vías.
6. No considera la retribución variable como si fuese fija: para él "es un pájaro volando".

Características del comportamiento del ejecutivo CONVENCIONAL:

1. Permitir la existencia de vendedores convencionales.
2. Fomentar la clonación del ejecutivo en los miembros de su equipo comercial.
3. Promover a mandos en función de su éxito comercial y no de sus habilidades de gestión.
4. No desarrollar al equipo.
5. Ejecutar un plan de capacitación que el área comercial no pidió, no conoce, no avaló y en el que no participa.
6. Permitir que el proceso de desarrollo comercial sea liderado exclusivamente por áreas que nunca han estado frente al cliente.

Los ERRORES más frecuentes en situaciones de falta de desarrollo del talento son de SINCRONÍA.

Típicamente quien diseña y utiliza el entrenamiento son áreas diferentes, cuando el entrenamiento es un medio para conseguir resultados de negocio. El liderazgo del área comercial, con el patrocinio de RRHH, es esencial.

Contar con Gerentes habilitadores de vendedores, incrementa un 7% las oportunidades ganadas de sus equipos y un 10% el número de vendedores cubriendo su objetivo de ventas.

Enfoque KREAcional (no convencional)

Todos estamos de acuerdo en eliminar grasa de nuestro cuerpo, pero no músculo. Traducido a una Organización, recorte el gasto improductivo lo máximo posible. No recorte una buena estructura comercial (músculo), ya que es la punta de lanza para el éxito.

Los mandos deben ser la conexión de las decisiones estratégicas con la realidad operativa. Esta realidad obliga a que los mandos deban estar certificados como tales, a través de un proceso de certificación. No deben recortar las acciones relativas al desarrollo del mando, pero sí que mejoren su eficacia.

Proceso de certificación = Proceso de crecimiento y desarrollo.

La estructura y los procesos de gestión (diaria, semanal, mensual y anual) deben enfocarse en las actividades que ejecutan los vendedores. La existencia del mando en las estructuras comerciales significa (muchas veces) perder un buen vendedor para ganar un mal jefe.

El vendedor es la cara de la organización ante el Cliente. No sólo debe QUERER aportar valor, sino que también tiene que PODER

- **Querer:** Tener Motivos para actuar (la motivación es individual), Compromiso (usar esas "experiencias" todos los días) y Autoconfianza (consigo los resultados porque Puedo y Quiero), por este orden.
- **Poder:** Tener los Conocimientos (de sus Productos y Servicios), las Habilidades (para aportar valor) y la Experiencia (práctica en campo), por este orden.

Los mandos comerciales juegan un papel clave en desarrollar a sus equipos:

1. Si no se involucran, los proyectos fracasan.
2. Son los responsables de reforzar en campo los comportamientos.

La Curva del Olvido revela que el 50% de lo que escucha se pierde en una hora, el 90% en una semana y prácticamente el 100% en un mes.

3. Deben ser habilitadores de vendedores y poder identificar que puedan y quieran.

El Modelo 70-20-10 dice que aprendemos el 10% en cursos-lecturas, el 20% a través de la interacción con otros y el 70% en el desarrollo del trabajo (en campo).

4. Deben contar con habilidades de liderazgo, coaching, etc. y poder diseñar planes de acción comercial.

KREA tiene una herramienta a disposición del cliente para medir, con métricas precisas, la presencia de los rasgos que sabemos son claves para evaluar el perfil del vendedor.

Estas métricas, por su naturaleza, permiten evaluar el desarrollo del individuo mediante su repetición sistemática y su evaluación continua. Además, mide la eficacia de la organización con respecto a sus planes de negocio.

El futuro gira alrededor del cliente y de la superioridad comercial.

¿Qué deben hacer las organizaciones?

- 1 Entender y conocer su mercado, con el apoyo de los directivos comerciales. Determinar qué necesita el cliente.**
- 2 Tener una estrategia de captación de talento.**
- 3 Implantar un modelo de desarrollo comercial.**
- 4 Construir la “currícula” de conocimientos y habilidades para comerciales y mandos.**
- 5 Definir el medio más adecuado para entrenar (presencial, remoto, vídeos, etc.).**
- 6 Definir los mecanismos de refuerzo y de confirmación en campo.**
- 7 Definir los mecanismos de seguimiento e impulso.**
- 8 Definir los indicadores de negocio a obtener.**

Todos los recursos de una Organización dependen de los ingresos que logre. Los ingresos dependen de la eficacia comercial.

El costo de la mala gestión es altísimo para las organizaciones: deficiente asignación de tiempo y recursos, mala gestión y desarrollo de personas, poco volumen de oportunidades, bajo porcentaje de cierre, errores en pronósticos y previsiones, interacciones poco eficaces con clientes, etc.

No pague por algo por lo que debería cobrar. Busque personas con talento suficiente “capaces de” desarrollarse y crecer, ya que QUIEREN Y PUEDEN hacerlo.

Por recibir capacitación se paga, por vender se cobra.

Entrene a su fuerza de ventas en habilidades de probada eficacia y controle su desarrollo personal con el “coaching” en su práctica cotidiana... **Desarrolle a sus mandos y a su Equipo Comercial.**

Sobre nosotros...

KREA es una organización internacional de consultoría orientada al incremento de la productividad de los resultados comerciales en nuevos entornos competitivos. Durante varios años hemos venido colaborando con algunas de las empresas más importantes del mundo, construyendo sus Modelos Comerciales y desarrollando su Fuerza de Ventas.

Nuestra forma de colaborar habitual se extiende desde la implantación de grandes proyectos de cambio organizativo hasta la ejecución de actuaciones concretas de entrenamiento para la mejora de la eficacia. Entre ambos extremos tenemos múltiples herramientas (Análisis de Perfiles, Planes de Cuenta, Metodologías de Venta, Certificación de Vendedores y de Mandos, Inteligencia Competitiva, Sistemas Retributivos, etc.) que desarrollamos e implantamos siempre a la medida del Cliente y de sus necesidades.

KREA nace en 1983 en España con dos emprendedores. Sin recursos, financiación, apoyo, imagen ni clientes, su único bagaje era ilusión, coraje, fuerza, capacidad de trabajo, un limitado "know-how" y, sobre todo, amor por las cosas bien hechas. Aún no sabían lo que era el talento.

Con humildad, pero con determinación, inicia la expansión internacional en Portugal (1991) y Reino Unido (1992). KREA llega a México (1994) para crecer en Latam: Argentina (1998) y Brasil (1999). Hoy tiene clientes en 37 países de 3 continentes. El crecimiento ha sido siempre orgánico.

La consultoría, como nosotros la entendemos, es muy gratificante. Es una de las actividades profesionales más enriquecedoras y con un futuro más prometedor.

Para KREA, apasionante.

Firma: José Lati Sacal