

Explotando la Capacidad de Ventas

80% de capacidad utilizada en actividades no comerciales.

Cuando soplan los vientos del cambio, algunas personas construyen muros y otras construyen molinos de viento.
- Proverbio chino



Por Satyashri Mohanty & Dr. Shelja Jose Kuruvilla

La demanda en los mercados B2B se está estancando. El número de nuevos pedidos embolsados por empresas indias se redujo en un 30 por ciento en 2015 en comparación con el año anterior¹. Esto se atribuye al hecho de que el sector industrial y de infraestructura de la India se ha estancado recientemente. Los sectores principales de la India (carbón, petróleo crudo, gas natural, productos de refinería, fertilizantes, acero, cemento y electricidad) registraron una tasa de crecimiento tan baja como 1.4% en 2015².

Esto ha dejado a muchas empresas observando impotentes la escalada de costos mientras las ventas se mantienen estables o estancadas. Son conscientes de que la forma de aprovechar los volúmenes de ventas en un mercado estancado es expandir agresivamente su base de clientes. Sin embargo, en el espacio B2B, la adquisición de clientes no es un trabajo fácil. Es posible que se requieran numerosas reuniones con diferentes gerentes en las organizaciones de los clientes, seguidas de aprobaciones técnicas y demostraciones para obtener el primer pedido. Los esfuerzos necesarios y el tiempo necesario para obtener un pedido de un nuevo cliente suelen ser mucho mayores que los necesarios para obtener nuevos pedidos de la base de clientes existentes. Entonces, una mayor interacción con el cliente resultaría en más ventas. En consecuencia, la narrativa actual de la alta dirección en casi todas

¹ http://www.business-standard.com/article/companies/new-orders-slow-down-for-india-inc-in-september-quarter-115100700386_1.html

² <http://www.dnaindia.com/money/report-why-india-s-core-sectors-continue-to-slow-down-2073680>

las organizaciones B2B es “salir al mercado ... pasar menos tiempo en la oficina”. A primera vista, esta instrucción suena extraña: ¿no se espera que el personal de ventas pase la mayor parte de su tiempo en el campo?

Un análisis de cómo los equipos de ventas usan su tiempo

Vector Consulting Group analizó cómo los gerentes de ventas de las empresas de fabricación de equipos gastan su tiempo. Los resultados proporcionan una revelación interesante:

- Los vendedores trabajan muchas horas. Muchos de ellos (33-43%) trabajan horas extras
- ¡Los vendedores dedican entre un 65 y un 80% de su tiempo a actividades de soporte de ventas!
- El 80-85% de las visitas de campo de los vendedores se limitan a los clientes existentes.
- Solo el 15-20% de estas visitas son para clientes potenciales.

| Área | Tarea | Tiempo Gastado (%) |
|--|---|--------------------|
| Antes del pedido | Negociación de precios, obtención de la aprobación de precios dentro de la organización, elaboración de cotizaciones, entrada de pedidos, licitación, finalización de términos comerciales, etc. | 20-25% |
| Cumplimiento del pedido /Después del pedido | Documentación y tramitación de pedidos, Seguimiento de material, Despachos comerciales, Coordinación de planos, Seguimiento de anticipos, Seguimiento de servicio e instalación, Facturación, Resolución de incidencias, Seguimiento al cliente para el pago, Cobranza etc. | 45-55% |
| Nuevos negocios / clientes existentes | Generación de leads, visitas de clientes, realización de llamadas, desarrollo de nuevos segmentos, presentaciones de capacidades, elaboración de ofertas. | 15-20% |

Tabla 1: Cómo un vendedor típico en India usa su tiempo *

* Fuente: Research Id Vector Consulting Group

Si definimos la competencia principal de un vendedor como la capacidad de lograr la aceptación de los productos de la empresa a través de interacciones con el cliente, entonces todas las demás tareas pueden describirse como actividades de soporte de ventas. El mayor consumo de capacidad de un vendedor son estas tareas de soporte de ventas relacionadas, previas y posteriores al pedido, desde

garantizar una entrada limpia del pedido en el sistema hasta todas las tareas de seguimiento del cliente durante la ejecución del pedido. La mayoría de estas tareas de soporte requieren un fácil acceso a los sistemas de TI, documentación rigurosa y una sólida coordinación con los clientes y otros departamentos internos, lo que hace necesario que los gerentes de ventas pasen la mayor parte de su tiempo en las sucursales en lugar de visitas de campo.

Además, aunque cada una de estas tareas de apoyo (como se muestra en la tabla 1) realizadas por un vendedor parece pequeña, acumulativamente no solo agotan su capacidad, sino que también la desperdician. Cada consulta al ciclo de pedidos (el ciclo desde los pedidos hasta la cobranza) se intercala con numerosas tareas pequeñas. Cada uno de ellas es típicamente de naturaleza iterativa y debe realizarse en pequeños períodos de tiempo; de lo contrario, es probable que se vuelvan urgentes. Por ejemplo, si llega una consulta y la propuesta debe enviarse en los próximos cinco días, el vendedor se ve obligado a dejar todo y procesar la consulta. O, si un despacho se retrasa por falta de inspección durante el fin de mes, la mayoría de las veces, se le pide al vendedor que intervenga para solucionarlo. Entonces, es probable que el vendedor deje todo lo demás para facilitar el envío. (En muchas organizaciones, el equipo de ventas pasa la última semana del mes tratando de garantizar los despachos y la facturación, desperdiciando un tercio de su capacidad). Cuando cada vendedor maneja entre 10 y 15 pedidos de venta abiertos y entre 10 y 15 consultas abiertas, el número de tareas de soporte abiertas puede ser tan alta como 50 a 100. Todas estas 50 a 100 tareas, con requisitos de servicio de bajo tiempo de entrega, crean un ciclo perenne de urgencias y malas multitareas para el vendedor. Además, todas estas tareas afectan la tasa de entrada de pedidos, así como la tasa de facturación final a los clientes. Por lo tanto, para aprovechar mejor el tiempo y evitar cambios perennes entre diferentes tipos de tareas, los equipos de ventas intentan agrupar en intervalos de tiempo, varios tipos de tareas de diferentes pedidos de ventas. (Este procesamiento por lotes es una de las razones de los picos en la reserva de pedidos y los despachos en muchas organizaciones). Pero, a pesar de esto, la capacidad disponible para el trabajo real de ventas (adquirir nuevos clientes o vender nuevos productos a clientes existentes) es escasa y, muy a menudo, los esfuerzos necesarios para adquirir un nuevo cliente parecen desproporcionadamente altos con respecto a los resultados inmediatos.

En consecuencia, los vendedores están en un conflicto perpetuo. Por un lado, tienen que encontrar nuevos clientes para establecer nuevos negocios y, por otro, deben centrarse en las actividades de soporte para asegurarse de que cumplen sus objetivos mensuales de reserva de pedidos y ventas. Su capacidad está actualmente completamente ocupada por el segundo. Por lo tanto, incluso si las salas de juntas resuenan fuertemente con la demanda de expansión de la base de clientes para aumentar la participación de mercado, mientras no se resuelva este conflicto, es probable que nada cambie.

Una solución que no funciona

Para liberar capacidad, los vendedores deben liberarse de tener que perseguir tareas de soporte de ventas. Pero construir un equipo de soporte backend que realmente sirva a su propósito no es simple. Muchas empresas lo han intentado y se han quemado los dedos. Para liberar parte del tiempo de sus vendedores, algunas empresas, en particular las que tienen varias unidades de negocio y sucursales geográficamente distribuidas, han intentado crear una función comercial en las sucursales para respaldar el trabajo de backend, como la entrada de pedidos, los envíos y el seguimiento de materiales.

Pero esto no funcionó como se esperaba por dos razones. Por un lado, el equipo de soporte no tenía la autoridad para interactuar con los clientes directamente. Podían completar sus tareas solo con información y ayuda del equipo de ventas. La principal responsabilidad y responsabilidad de las tareas de soporte residía en la fuerza de ventas. En segundo lugar, el equipo de apoyo también tenía otras responsabilidades no relacionadas que limitaban su disponibilidad para realizar las tareas de apoyo de manera oportuna. Cuando las tareas se demoraban o estaban incompletas, los vendedores tenían que hacer un seguimiento con ellas. Por lo tanto, no se percibió que el equipo de soporte agregara ningún valor. Por el contrario, se vio como una simple adición de otra capa a la burocracia que el equipo de ventas tuvo que sortear.

El problema raíz

La única forma de salir de este conflicto es cuestionar los supuestos fundamentales de cómo está estructurada la función de Ventas. Los dos supuestos clave bajo la actual organización de ventas son los siguientes:

- Todos los clientes quieren una ventana única de comunicación para todos los asuntos relacionados con las ventas y las actividades de soporte de ventas.
- La rendición de cuentas y, por tanto, la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con la recepción de pedidos y la facturación final, debe recaer en el equipo de ventas individual.

El primer supuesto es erróneo y el segundo costoso. Los clientes deben poder comunicarse con la empresa y tener acceso a la información relevante sin tener que repetirse continuamente. Pero es irrelevante si se trata de la misma persona que les vendió su producto o no. De hecho, en muchas situaciones, prefieren hablar con un experto, en lugar de una persona que simplemente actúa como punto de contacto sin tener la competencia necesaria para atender las consultas. El sector bancario funciona de manera muy eficaz con múltiples ventanas: los clientes interactúan con el centro de llamadas, el sitio web y las sucursales sin sentir la necesidad de hablar con una sola persona.

El precio que pagan las organizaciones por el segundo supuesto es la tremenda pérdida de capacidad de ventas.

Liberando la capacidad de ventas

Lo que se necesita para resolver este dilema es un método por el cual las actividades no comerciales o de soporte se asuman de manera que se asegure la eficiencia y confiabilidad de un reloj sin utilizar la capacidad de ventas para ningún tipo de coordinación. Para ello, un backend optimizado tiene que trabajar directamente con los clientes con una eficiencia similar a la de una máquina. Solo entonces el equipo de ventas tendrá la confianza necesaria para dejar de lado las actividades de soporte.

Para garantizar que el backend esté optimizado,

- El equipo de soporte debe estar centralizado para que haya una agregación de trabajo de todas las sucursales, lo que hace viable un equipo dedicado para las tareas de soporte.
- El equipo debe tener acceso directo a los clientes.

El universo de tareas debe estandarizarse con criterios de traspaso claros y luego dividirse entre diferentes equipos en función de los requisitos de tiempo y habilidades (por ejemplo, seguimiento de pagos, seguimiento del diseño, etc.). Esto reduce la necesidad de realizar múltiples tareas por parte del equipo de soporte y mejora la capacidad para volver a una tarea después de interrupciones naturales. (La necesidad de distribuir las tareas de soporte entre diferentes tipos de recursos es una razón más por la que las actividades de soporte deben centralizarse para obtener los máximos beneficios de la agregación).

Deben existir acuerdos de nivel de servicio que definan claramente el alcance y las responsabilidades. Todo el backend tiene que gestionarse como una fábrica, con evaluación en tiempo real de las tardanzas y agilización en el momento correcto.

El proceso debe automatizarse siempre que sea posible, especialmente las tareas repetitivas de gran volumen.

Cuando todos trabajan juntos sin problemas, al igual que varias etapas de un proceso de producción, las llamadas urgentes de los clientes al equipo de ventas de campo se reducirán rápidamente a cero. Esto generará confianza en ellos para concentrarse en las “ventas reales”.

Mejora de la productividad del equipo de ventas

Un backend efectivo puede liberar aproximadamente el 70% de la capacidad de los vendedores, pero esto aún no evita un mayor nivel de desperdicio. Las investigaciones indican que la mitad del tiempo que un vendedor promedio dedica a las llamadas de los clientes se usa para viajar y otros dos tercios se dedican a esperar para conocer a los clientes. Dado que los clientes tienden a estar distribuidos geográficamente, esta limitación hace que los vendedores escojan y elijan a quién visitar. Por lo general, solo se encuentran con aquellos que creen que es más probable que les den un pedido. Por lo tanto, en este trato se pierden muchas oportunidades para establecer relaciones e influir en los pedidos a favor de la empresa en las etapas previas a la licitación.

Por lo tanto, para aprovechar mejor el tiempo de los vendedores, puede ser útil hacer un análisis de los clientes a los que atiende una empresa y ver si se les puede dar servicio de manera efectiva sin ningún desperdicio de viajes. Básicamente, existen dos tipos de clientes: los clientes habituales o los clientes existentes, que han realizado al menos un pedido y los nuevos clientes a los que se debe apuntar para el desarrollo comercial (para adquirir el cliente o aumentar la participación en el negocio).

Clientes habituales:

Los clientes habituales o los clientes existentes ya han demostrado su convicción en la marca de la empresa comprando sus productos. Aun así, es importante mantener la relación a través del contacto

continuo. Con escasez de tiempo, la mayoría de los vendedores dejan fuera de su agenda de contacto regular una gran base de clientes inactiva. Pero la buena noticia es que, dado que no se requieren demostraciones de productos y habilidades de expertos de venta, una buena parte de estas interacciones se pueden realizar a través de un teléfono que también puede llegar a una base mucho más grande de lo que los viajes pueden lograr. Estas llamadas telefónicas pueden ser realizadas por un equipo separado que se enfoca en llegar a toda la base de clientes en un ritmo predefinido. Los viajes para reuniones físicas, entonces, deben ser realizados por el departamento de ventas solo cuando el cliente lo solicita específicamente.

Este enfoque requiere que las ventas con la base de clientes existente, sean manejadas por equipos de dos grupos de recursos que trabajan en conjunto: ventas internas y ventas de campo. Pero la ventaja de esto es que la mayoría de las transacciones (incluido el cierre de ventas) son atendidas por el socio de ventas interno al interactuar directamente con los clientes. Y dado que el vendedor de campo solo realiza reuniones programadas, establecidas por el socio de ventas interno, con una agenda definida, su viaje es enfocado y más gratificante.

Nuevos clientes / nuevos productos para clientes existentes (desarrollo comercial)

La venta a nuevos clientes o el desarrollo de un nuevo negocio requiere mucho más tiempo e implica una serie de reuniones físicas con el cliente. Esto también requiere un mayor grado de experiencia en términos de comprensión de los requisitos del cliente, conocimiento de los productos de la empresa y habilidades de venta. Al mismo tiempo, acercarse a cada nuevo cliente requiere una llamada en frío. Sin embargo, el vendedor experto encuentra muy desagradables las llamadas en frío.

De nuevo, las tareas relacionadas con la fase de “llamada en frío”: organizar las reuniones y realizar la llamada de ventas se pueden dividir. Los coordinadores de campaña (centralizado) pueden desarrollar la base de datos, filtrar oportunidades potenciales a través de interacciones telefónicas o por correo electrónico y programar visitas para que los vendedores expertos cortejen al cliente. Este equipo también puede encargarse de todas las actividades no relacionadas con las ventas que son necesarias para respaldar el desarrollo comercial. Una vez que se ha finalizado una nueva venta, el cliente puede ser entregado al equipo que atiende a los clientes habituales.

Cuando las actividades de ventas internas se realizan según el proceso y las visitas de ventas están preprogramadas, habrá una transparencia mucho mayor del embudo de ventas de la que existe actualmente. El seguimiento de las tareas de ventas se puede realizar comprobando el progreso de los pedidos en el embudo. Cada pedido se puede mapear para que esté en varias etapas del embudo de ventas con la ayuda de cualquier paquete de CRM estándar y, si se indica que una tarea está bloqueada, se puede proporcionar ayuda de manera proactiva para una resolución rápida del problema. Se debe hacer un esfuerzo para mejorar el flujo desde la generación de clientes potenciales hasta la facturación. El aumento del flujo se reflejará, con el tiempo, en un aumento de las ventas.

Cambiando el paradigma

En la raíz de este nuevo paradigma se encuentra el enfoque de la Teoría de las Restricciones (TOC) de tomar todos los pasos posibles para subordinarse a la restricción identificada. Ésta es la única forma de garantizar el uso máximo de la capacidad de la restricción. Los pasos de subordinación implican la

reorganización de la función de ventas y una revolución aún mayor en el pensamiento. Pero cuando varias personas (backend centralizado, equipos de ventas internos, vendedores de campo y gerentes de desarrollo comercial) trabajan juntas para hacer que las ventas sucedan, habrá un salto cuantitativo en la productividad de las ventas al tiempo que se garantiza una mejor calidad de servicio. Además, las ventas dejarán de ser una “caja negra”, como se suele considerar ahora, y se volverán más transparentes. Dado que se espera que este modelo libere una cantidad considerable de capacidad de ventas, la empresa también puede encontrarse con un excedente de vendedores. El enfoque también abre nuevas posibilidades de redefinir y agregar sucursales y ubicaciones geográficas.

Los resultados

Godrej Interio, una unidad comercial de Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd., es la empresa de muebles más grande de la India. También es una de las marcas de muebles premium de la India y, además de los consumidores minoristas, atiende a una gran cantidad de segmentos institucionales, incluidos espacios de oficinas, atención médica, laboratorio, educación, etc.

A diferencia de las ventas del segmento de consumidores, los procesos de ventas institucionales se caracterizan por un ciclo desde el primer contacto (investigación) hasta el pedido mucho más largo, con muchos puntos de contacto con el cliente. Esto significa que adquirir un cliente es una actividad larga y que requiere mucho tiempo. Al mismo tiempo, el ciclo de pedido a cobranza de los clientes adquiridos también es bastante largo con muchas tareas involucradas para garantizar una buena experiencia postventa. En consecuencia, como la mayoría de las empresas dedicadas al negocio B2B, el equipo de ventas de Godrej Interio también se enfrentó a un conflicto perpetuo. Por un lado, los equipos de ventas deben conocer nuevos clientes para establecer nuevos negocios y, por otro, deben centrarse en las actividades de soporte y los clientes potenciales actuales para garantizar la reserva de pedidos mensuales y los objetivos de ventas. La mayor parte de su capacidad fue ocupada anteriormente por clientes actuales y clientes potenciales. En consecuencia, hubo una presión constante de los equipos de ventas para la adición de miembros del equipo. Además, hubo solicitudes frecuentes de descuentos, productos no estándar, etc. para permitir al equipo asegurar las ventas a través de un menor número de interacciones con los clientes. Posteriormente, la fuerte presión sobre los precios provocó que sus ingresos institucionales generales se estancaran en sus segmentos históricamente estables. Al mismo tiempo, el crecimiento de nuevos segmentos no se estaba recuperando.

| Indicators | Remark |
|---|--------------------|
| Sales bandwidth of sales team occupied in non-sales tasks | Reduced by 50% |
| New accounts addition in one year | Increased 6 times |
| Share of early-stage enquiries | Increased 15 times |
| Orders gross margin | Improved by 33% |
| Enquiry conversion rate | Increased 4 times |
| Customer response time | Improved by 20-30% |

Sin embargo, al implementar el pensamiento de TOC también en sus procesos de ventas (ya implementado en las operaciones), la empresa abordó con éxito este conflicto entre el desarrollo de nuevos clientes y la búsqueda de clientes potenciales actuales. El rediseño de su proceso de ventas y la liberación de hasta un 30% de la capacidad del mismo equipo, ahora le permite a la empresa ingresar

temprano en la etapa de investigación y asociarse a sus clientes para identificar las soluciones de mobiliario adecuadas. La compañía ahora descubre que sus operaciones han mejorado y las tasas de crecimiento y la participación de mercado en nuevos segmentos están aumentando sustancialmente.

BIBLIOGRAFÍA:

Traducción libre del artículo: *Exploiting sales capacity*

<https://www.vectorconsulting.in/research-publications/equipment-manufacturing/exploiting-sales-capacity/>

Curso OnLine La Máquina de Ventas

Lo invitamos a nuestro Curso de **Marketing y Ventas** donde aprenderá la solución para Sincronizar la Gestión de Ventas que garantiza una tasa de éxito extraordinaria. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace: **Link del Curso**



Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

