

# **El Delfín y la Vaca**

**Cómo Vender Más y Más Rápido con Ingeniería del Proceso de Ventas**



Por Todd Youngblood  
The YPS Group, Inc.  
[www.ypsgroup.com](http://www.ypsgroup.com)

## Prefacio

### ¿El Delfín y la Vaca?

De alguna manera, una metáfora memorable siempre me ayuda a recordar los conceptos centrales. Para bien o para mal, quiero suponer que la mayoría de los lectores de este libro, estarán de acuerdo.

El delfín de las “ventas” que se muestra aquí representa la venta tradicional, profesional, de primera clase y elegante, rápida y sin esfuerzo, cosa que es una delicia observar. Pero como todos sabemos, el mundo a cambiado y el ritmo de ese cambio se sigue acelerando. Todos estamos de acuerdo en cómo la bonanza de las “punto.com” rápidamente se convirtió en la “el chasco” de las punto.com”, pero no sin antes haber cambiado profunda y permanentemente al mundo de los negocios.

El sector industrial se ha estado contrayendo y seguirá encogiéndose como porcentaje del PIB. De acuerdo con un estudio reciente realizado por Alliance Capital Management, los empleos en las fábricas de los Estados Unidos declinaron 11% entre 1995 y 2002. La mayoría de nosotros apenas comenzamos a percatarnos, no obstante, de que algo más está pasando. Ese mismo estudio también señala una reducción del 20% en Brasil, una del 16% en Japón y una reducción del 15% en China. Así que adivino que nuestros empleos en realidad *no están* solo siendo exportados al extranjero... Algo todavía más fundamental tiene que estar ocurriendo.

Aquí el punto (y también el punto de este libro entero) es que el **“delfín de las ventas” ya no puede nadar solo**. Se necesita una nueva ayuda de clase diferente. Cada vez se hace más esencial el uso de indicadores, análisis y control estadístico e Ingeniería del Proceso de Ventas o “IPV”.

En el siglo XIX estas disciplinas se aplicaban a la agricultura. Es por eso que ya no necesitamos que el 80% de la población cultive alimentos. Desde la década de 1940s, los ejecutivos de manufactura las han estado aplicando. Es por eso que el nivel de empleo en fábricas está deteriorándose dramáticamente a nivel mundial. Los que siguen son los ejecutivos de venta.

**Enseñarle a las “Vacac del IPV” a nadar con los “Delfines de la Venta” se transformará en *la* ventaja competitiva diferenciadora de la fuerza de ventas. Siga leyendo. Confío en que lo siguiente servirá.**

# Capítulo 1 – Un supuesto fundamental...

*Todos los representantes de ventas profesionales, gerentes y ejecutivos están comprometidos a la implacable búsqueda de la excelencia.*

Desgraciadamente, esta afirmación no se aplica universalmente. Incluso, una declaración menos ambiciosa – que todos están comprometidos a sustentar la mejora continua – podría bien ser demasiado agresiva. Sea como sea... Aquellos que genuinamente abrazan una u otra forma de esta perspectiva, encontrarán el mayor valor en este libro y sus principios subyacentes de Ingeniería del Proceso de Ventas.

Existe otro factor clave que está inherente en este supuesto. Es la necesidad de una disciplina implacable, interminable y metódica. Además, es esencial la disciplina en el análisis crítico y formal de las debilidades del proceso de ventas y su ejecución. Mientras más disciplina puede cada uno adquirir y mantener, mayor será el valor de estos resultados y principios.

Por favor, tome los párrafos que anteceden en serio. Aquí no se presentan ni balas de plata ni composturas rápidas. Esté listo para salir de su zona de confort intelectual. Quienes lo hagan se sentirán humildes pero llenos de energía por el potencial de incrementar el desempeño en ventas que se tenga.

## **La Necesidad de los Indicadores**

La mayoría de los gerentes de ventas miden la efectividad de sus representantes con base a un número único — producción de ingresos. Claramente, ése es *el* indicador clave. Por sí solo, sin embargo, es lastimeramente inadecuado como herramienta gerencial amplia. Muchos gerentes de ventas usan 4 ó 5 indicadores, incluyendo cosas como llamadas y visitas realizadas, propuestas entregadas, rentabilidad y tasa de crecimiento. Algunos llegan a usar hasta doce o más. ¿Así que cuál es el número óptimo de indicadores de desempeño en ventas? Fundamentalmente, la respuesta es: “más de los que tiene ahora”. Considere el siguiente escenario...

Te acaban de nombrar “voluntario” para manejar un equipo de liga pequeña de baseball. Quizá tú jugaste este deporte a la edad de 10 años, pero asume que en gran medida, realmente no tienes idea de qué hacer. (A propósito, aún cuando realmente sepas muy poco o nada sobre el juego, de todos modos, la analogía será bastante clara.)

Una de tus primeras tareas será decidir el orden de bateo, la secuencia en la que los chicos pasaran al plato a intentar pegarle a la pelota. Como no tienes indicador alguno, la única opción es decidir al azar. Es decir que el éxito de tu primera decisión como manejador se basará exclusivamente en la suerte.

Cambiamos de escenario. Agrega un indicador. Supón que encuentras una lista de los promedios de bateo de cada uno de los chicos de tu equipo. Ahora conoces el porcentaje de veces que cada bateador tiene probabilidades de conectar. Ahora puedes tomar una mejor decisión sobre el orden de bateo. Otro enfoque sensato sería poner al chico de mayor promedio primero, luego el segundo más alto, y así sucesivamente. De ese modo los mejores bateadores tiene una mayor probabilidad de tener más turnos al bate. Otros métodos – *basados en tus datos* – también podrían tener sentido. El punto es que tu decisión ya no es al azar. El éxito dejó de basarse puramente en la suerte.

Cambiamos de escenario una vez más. Agrega un segundo indicador. Asume que también encuentras el porcentaje del tiempo que cada chico de hecho logró colocarse en base el año pasado. (Esto es diferente de promedio de bateo. Además de conectar, el bateador puede llegar a la base, caminando a la base por bolas, si le pega el lanzador, o por un error cometido por algún jardinero del otro equipo. Ahora puedes tomar una decisión todavía mejor sobre el orden de bateo. Por ejemplo, poner a los chicos con los tres porcentajes más altos de

llegar a base a batear primero, segundo y tercero. Poner al chico con el mayor porcentaje de bateo en cuarto lugar. Hacer esto incrementa las probabilidades de que tu mejor bateador pase al bate con tres corredores en las bases, aumentan tus probabilidades de anotar más carreras. Un indicador produce una decisión mejor que no tener indicador alguno. Dos indicadores producen una decisión mejor que cuando se tiene sólo un indicador.

El escenario puede seguir cambiando. ¿Qué tal si también conocieras el porcentaje de bases robadas de cada jugador, las carreras bateadas, el porcentaje de bases extras conectadas...? *Cada indicador adicional incrementa la habilidad del manejador para tomar una mejor decisión.*

Ahora cambiamos de velocidad, dejamos tu Liga Pequeña local. ¿Cuántos indicadores utiliza un manejador de baseball *real*? La página web de las Ligas Mayores de Baseball ([www.mlb.com](http://www.mlb.com)) enumera 109 distintas mediciones del desempeño individual. (109!!!) Y como *tanto* los indicadores individuales *como* los del equipo son importantes, en realidad el número se dobla, es decir, 218. También, en el mundo real, consideran si los lanzamientos son con la mano derecha o con la izquierda, lo que nos da ahora 436. Luego tienes los partidos de día y los partidos nocturnos - 872. Luego están otros indicadores que no se publican en la página web... Y también está X... Y también existe Y... Ya captaste la idea.

Los manejadores de grandes ligas usan literalmente miles de indicadores, junto con todas las posibles combinaciones y permutaciones. Lo hacen porque están comprometidos con la excelencia. Lo hacen porque su competencia es dura. ***Lo hacen porque cada indicador adicional mejora su habilidad para tomar mejores decisiones de manejo.*** Los indicadores les ayudan a predecir que es lo que sucederá más probablemente en el siguiente lanzamiento, lo cual a su vez, les permite maximizar las probabilidades de tener al jugador correcto en el lugar correcto en el momento correcto, anticipándose a lo correcto.

Para reforzar el punto, consideremos al Equipo de Baseball de Ligas Mayores, Oakland Athletics. Desde 1998, han sido extremadamente agresivos en aplicar la ingeniería de procesos y el análisis estadístico a ganar partidos de baseball con un presupuesto muy limitado. Su presupuesto total para sueldos de jugadores es menos de 1/3 del de los Yanquis de Nueva York. (\$57 millones de dólares vs. \$180 millones). En 1999, Oakland salió en 11° lugar de 14 en la Liga Americana, en términos de los sueldos totales pagados a los jugadores y en 5° lugar en número de partidos ganados. En 2000 ocuparon el 12° lugar en sueldos pagados y 2° en partidos ganados. En 2001, 12° y 2° de nuevo. En 2002, 12° en sueldos, pero 1° en ganados. En 2003, 12° en sueldos, 2° en ganados. Los Yanquis se gastaron aproximadamente \$1.8 millones por cada uno de sus ganados. Oakland se gastó menos de \$600 mil.

*No sólo produce excelentes resultados el amplio y agresivo uso de los indicadores, sino que también reduce dramáticamente la inversión requerida para lograrlos.*

Así que regresemos a la pregunta original... ¿Cuál *es* realmente el número óptimo de indicadores de desempeño en ventas? La respuesta sigue siendo igual que antes: ***“Más de los que tiene ahora”***. Cada indicador adicional incrementa la habilidad del gerente de ventas para tomar mejores decisiones.

### ***¡Enfóquese en el Proceso!***

Las personas realizan los procesos para producir resultados. Lograr resultados consistentemente buenos depende más del proceso que del individuo que lo está realizando. De hecho, el proceso es *mucho* más importante.

Si no le sacas nada más a este libro, sácale eso.

Pensemos en Henry Ford por un momento. Indudablemente, fue un genio. Construyó los primeros vehículos el mismo, armándolos pieza por pieza. Habiendo inventado y producido un automóvil viable de bajo costo, tenía dos opciones. Podía enfocarse en la gente (contratando y entrenando personas de precio alto con la capacidad de imitar su propia pericia), o podría **enfocarse en el proceso** de construir autos (entendiendo a fondo, documentando y continuamente mejorando su conocimiento práctico).

Su conjunto de talentos potenciales para la opción uno – sería de cuando mucho –algunos cientos. Pero para la opción dos la cifra llegaba a las decenas de miles. Henry eligió la opción dos. El resultado fue la producción de autos mediante un proceso basado en la línea de ensamble y la habilidad para manufacturar una cantidad masiva de autos de alta calidad a un costo razonable. Más aún, trabajó muy diligentemente para crear un legado de capturar los destellos brillantes de sus empleados, incorporando los destellos al proceso existente y creando un ciclo de mejora continua.

Henry Ford se convirtió en una palabra de uso común porque se enfocó en el proceso.

Dell llegó relativamente tarde al negocio de las PC. Actualmente, Dell es uno de los pocos proveedores de primer nivel de PCs. Curiosamente, Dell no es en realidad nada bueno para armar PCs. “Youngblood”, preguntas, “¿Cómo puede ser esto?” Puede ser porque Dell se enfocó en ser de clase mundial un **proceso** más relevante que sus competidores y lo logró.

Si tú de casualidad usas una Dell, ¿te preocupa que no la hayan armado ellos sino SCI de Huntsville, Alabama? Por supuesto que no. Lo que *sí* te interesa es cuán fácil hizo Dell el proceso de configurar, ordenar y entregar el hardware correcto con el software correcto al trabajador del conocimiento correcto, en el momento correcto.

Michael Dell se convirtió en una palabra de uso común porque se enfocó en el proceso.

El mismo concepto de enfocarse en el proceso sigue siendo válido para cualquier proceso de negocio, del sector público, personal, artístico, atlético, individual o de grupo que puedas nombrar. Piénsalo por un momento.

Y mientras estás pensándolo, nota la sutil diferencia que existe entre los dos ejemplos dados arriba. Al principios de los 1800, la idea de enfocarse en un proceso era suficiente como para crear una enorme ventaja competitiva que duraba por muchos años. A fines del siglo de los 1900, se necesitaba enfocarse en el proceso *correcto* para llegar al liderazgo del mercado.

## ***La Gente Sigue Siendo Importante***

Todavía se requiere contar con empleados bien capacitados y buenos para lograr el éxito. Sigue leyendo los libros de auto-mejoramiento. Continúa enfocándote en aprender más y más y más sobre las técnicas y herramientas de ventas. Sigue empujando a tu equipo para que se convierta en una verdadera “organización que aprende”. Como individuo, aprende todo lo que haya que aprender. Mientras más sepas, más éxito tendrás.

Nada más acuérdate que el mejor representante de ventas del mundo, usando un mal proceso de ventas, no avanzará más allá de la producción de resultados mediocres. A la inversa, un representante promedio, puede quebrar a la banca usando un proceso de ventas superior.

La gente sigue siendo importante, pero es un buen proceso lo que genera la verdadera palanca de ventaja.

## ***Vender es un Proceso***

La meta de este libro es ayudarte a ti y a tu compañía a vender más, más rápidamente. La estrategia para hacerlo es dando un mapa carretero para iniciarte en el camino de la Ingeniería del Proceso de Ventas. Vender es un Proceso. Es mucho más que una visita de ventas profesional, pulida hecha por un experto en el producto o servicio que además entiende las necesidades de su prospecto, aplicaciones potenciales, industria y operaciones internas. (...esto no quiere decir que no se necesite de todo eso...)

Vender es un proceso justo como lo son manufactura, distribución, gestión financiera y compras. El representante tradicional que quiere que le den capacitación en el producto/servicio, unos cuantos folletos y luego que lo dejen en paz, es cosa del pasado.

Como con cualquier otro proceso, es esencial una profunda comprensión de tu proceso de ventas. Al igual que con cualquier otro proceso, sus vínculos con otros procesos internos y externos tienen que ser entendidos.

## ***Disciplina Creativa***

Piensa en esas dos palabras por un momento... Piensa en cómo representan conceptos en conflicto.

Creatividad – la marca del espíritu libre del cerebro derecho; la libertad de las restricciones de la burocracia; independencia; la habilidad para ver y articular la nueva panorámica. Sin ella no hay progreso.

Disciplina – la marca del ingeniero de cerebro izquierdo; la metódica ejecución del método científico; el apego a los estándares matemáticos; al control; la habilidad para repetidamente producir resultados idénticos. Sin ella no hay progreso.

El hecho es que tanto la creatividad como la disciplina son prerrequisitos del progreso. Una sin la otra simplemente no funciona. Todos los héroes de la historia – ya sea la filosofía, el gobierno, los deportes, la música, la invención, la política, la milicia o los negocios – han demostrado tener “Disciplina Creativa”.

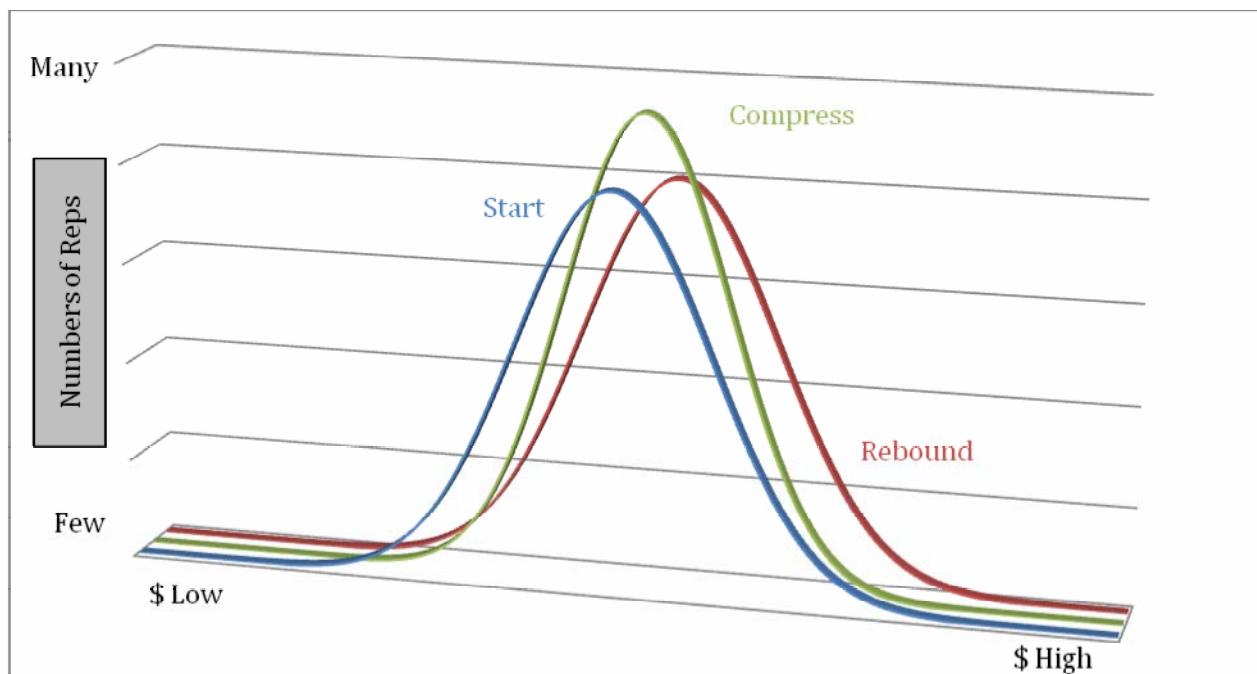
La mayoría de los lectores de este libro están en un puesto de ventas. Lo más probable es que su ADN les haga sentirse cómodos con el trabajo creativo. Es por eso que la mayoría entró a ventas en primer lugar. Sin embargo, para nosotros, los tipos a los que nos gustan las ventas, eso de la disciplina no nos parece tan cómodo. Reglas y procedimientos que nos almidonan y parecen interferir con nuestra efectividad. No obstante, muy en el fondo, entendemos la necesidad de la repetibilidad y el valor de la disciplina.

Por esa razón, este libro se enfoca en el lado de la medalla que corresponde a la disciplina. Eso no quiere decir que el lado creativo carezca de importancia. Al contrario, es esencial. Sin embargo, ya se ha escrito mucho acerca de los aspectos creativos “como de delfín” de las ventas que se mencionan en el prefacio. De lo que no se ha escrito mucho es de la necesidad de contar una disciplina “como de vaca”.

## Capítulo 2 - ¿Por Qué Funciona la Ingeniería del Proceso de Ventas?

Un esfuerzo de Ingeniería del Proceso de Ventas bien ejecutado inevitablemente crea un ciclo poderoso de mejora en la productividad de las ventas. Típicamente, un incremento anual del 8-12% en los resultados del desempeño por representante – y eso es resultado del proceso solo. Es adicional y superior a los incrementos en el crecimiento de los ingresos debido a los nuevos productos, una economía generalmente fuerte u otros factores externos. Podríamos considerar a este fenómeno como el “Efecto IPV”.

En cualquier fuerza de ventas, el desempeño de los representantes varía de individuo a individuo. Al graficar el número de representantes contra los dólares de ventas producidos por cada representante se obtiene una clásica “curva de campana”. El volumen de ventas de los mejores (unos cuantos) representantes generalmente será como el doble del de los de más bajo desempeño. El grueso del equipo de ventas cae dentro de un rango medio. Esta situación está representada por la primera curva etiquetada “Start” (Inicio) en la ilustración.



El impacto de un esfuerzo de Ingeniería del Proceso de Ventas inicialmente emerge como una mejora en el desempeño en el extremo bajo. Esto se debe a la disciplinada “captura”, documentación, comunicación e implementación de las prácticas de venta de las águilas por parte de los representantes de más bajo desempeño. La segunda curva, etiquetada “Compress” (Compresión) ilustra las dos cosas que ocurren. Primero, se hace más angosto el rango de la productividad en su totalidad. Segundo, como lo demuestra el pico más alto, un mayor número de representantes comienzan a tener un desempeño cercano a la tasa de productividad promedio.

La mayoría de los gerentes han tenido el placer de observar a un vendedor estrella reaccionar instintivamente a un reto a sus habilidades superiores. Este calibre de individuo simplemente no se conforma con un rango que se aproxima al centro de la manada. Se siente impulsado a llevar la delantera. El resultado se muestra matemáticamente con la tercera curva etiquetada “Rebound” (Rebote). El rango natural de la productividad y la forma normal de la curva es restaurada implacablemente por tus águilas - - - a un nivel superior de producción total para toda la fuerza de ventas.

Aunque la explicación anterior utiliza las “Ventas por Representante” para ilustrar el rango de habilidades en el proceso de ventas, ten en mente que este dista mucho de ser el único indicador aplicable. La pericia en

cualquiera de las habilidades de venta específica puede y debe seguirse y graficarse de manera semejante. Por ejemplo, también se podrían usar la habilidad para identificar oportunidades potenciales, la habilidad para programar la primera cita frente a frente, el conocimiento del cliente, el conocimiento de producto, la redacción de propuestas y la habilidad para el cierre. Sea cual fuere la habilidad de midas, se producirá la misma curva de campana, pero en cada campana, serán diferentes los representantes que caigan en las categorías, de débil, promedio o fuerte. Cada representante, por lo tanto, aprende de cada uno de los demás representantes conforme va mejorando el desempeño total.

Esto nos conduce a un punto fundamental y bastante contrario a la intuición... *Enfócate en hacer que todos los representantes de ventas lleguen por lo menos a un nivel promedio de desempeño en todas las habilidades clave.* (¡Vuelve a leer la última oración tres veces!)

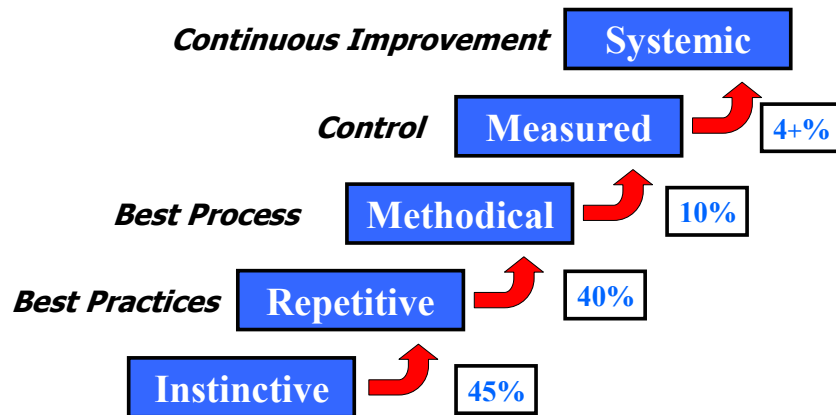
Aquí toca dar una explicación. Estar entre los mejores en cualquier cosa es verdaderamente difícil. El líder de ventas que puede impulsar a todos los representantes a una categoría de “excelente” en todas las habilidades es muy raro, de hecho, no existe. Por otro lado, la mayoría de los líderes de ventas puede hacer que la gente llegue a “promedio”. ***No eres tú quien impulsa a las águilas a la excelencia.*** Es la naturaleza misma de la persona la que hace este truco. Tu necesitas enfocarte en hacer que los retrasados lleguen al promedio en todas las habilidades clave. Este es el motor que impulsa a las águilas. Ellos colocarán la barra de la “excelencia” más alto sin que la gerencia tenga que instarlos, lo cual, por omisión coloca la barra de “promedio” más alto e inicia este círculo virtuoso una vez más.

El punto final de esta sección probablemente te parecerá obvio, pero tenemos que enfatizarlo. Es esencial contar con una perseverancia inagotable. De vez en cuando te favorecerá la suerte y tendrás un gran arranque de mejora. ¡Grandioso! Sin embargo, prácticamente todos los avances se dan en pasitos de bebé. Considerando eso, tendrás que seguir haciéndolo siempre. Como dice mi socio Cornell Wright, la clave es “Una presión suave aplicada implacablemente”.

## Capítulo 3 – Madurez de Procesos

Como el proceso es lo más importante, es de importancia crítica entender su naturaleza. Es fundamentalmente importante apreciar la madurez de los procesos. Considérala como una progresión a través de cinco niveles – Instintivo, Repetitivo, Metódico, Medido y Sistémico.

### Sales Process Maturity



#### **Nivel de Madurez 1: Instintivo**

En mis clases de capacitación en ventas, siempre pregunto cuántas de las mujeres, de niñas hicieron que su papá probara la repostería hecha en su hornito “Mi Alegría”. Luego tomo nota de las manos que se levantan cuando pregunto por papás que por lo menos una vez, con entusiasmo, aunque no del todo auténtico, alabaron en delicado gusto y la alta calidad de esas espantosas galletitas. También les pido que se acuerden de la primera vez que intentaron pegarles a una pelota golf, de saltar la cuerda, de tocar un instrumento musical, etc.

Parece haber un acuerdo universal de que el único modo de lograr el éxito de principiante en cualquier cosa es trabajando increíblemente duro o siendo increíblemente afortunado.

Recuerda tu primera visita de ventas... Es más, recuerda esos primeros meses... Evoca tantos detalles como puedas. ¿Qué tan a gusto te sentías? ¿Qué tan seguro de ti mismo te sentías?

Lo más probable es que tus primeros éxitos se debieron principalmente a tu dedicación, trabajo duro y tus instintos innatos. Tú, como todos los representantes novatos, comenzaste a este nivel *instintivo* de madurez en el proceso de ventas.

Nuestras investigaciones indican que aproximadamente el 45% de los representantes de ventas se encuentran en este nivel.

#### **Nivel de Madurez 2: Repetitivo**

Para continuar con la analogía del horneado de galletitas, recuerdo que mi hija mayor comenzó a cocinar y preparar alimentos que la familia de hecho disfrutaba. Por la razón que sea, le intrigó alimentarnos y se dedicó a observar conscientemente cómo se preparaban los alimentos. Veía programas de cocina por la TV, hacía

muchas preguntas y experimentaba con sus propias ideas. En términos de negocios, podríamos decir que comenzó a coleccionar mejores prácticas.

Lo mismo se podría decir con respecto al golf, los instrumentos musicales o las ventas. Conforme fue transcurriendo el tiempo en tu carrera, fuiste lo suficientemente astuto como para reconocer que algunas técnicas y tácticas de ventas funcionaban mejor que otras. Como cualquier representante que “iba madurando” te enfocase conscientemente en ejecutar las tareas que producían resultados consistentemente. Avanzaste al nivel *repetitivo* del proceso de maduración en ventas. Quizá sin saberlo conscientemente, te hiciste estudiante de las “Mejores Prácticas de Ventas”. No sólo repetiste las cosas que te funcionaron a ti, sino que estudiaste a los demás y emulaste las cosas que les funcionaban a ellos y seguiste experimentando.

Nuestras investigaciones indican que aproximadamente el 40% de los representantes de ventas se encuentran en este nivel.

### **Nivel de Madurez 3: Metódico**

Una vez más regresemos a nuestra analogía de la cocina... Quien haya preparado y servido una cena Tradicional Americana del Día de Gracias comparte una perspectiva. El pavo y el relleno pueden estar perfectos, los camotas, las salsas morenas, etc. El verdadero problema es el tiempo. No solamente cada componente de la cena requiere de las mejores prácticas de cocina para tener resultados consistentes y de calidad, sino que también su preparación tiene que estar coordinada con la de todos los demás componentes. Mientras más tiempos y más platillos por tiempo, más complejo y retador se vuelve el poder ofrecer la experiencia gastronómica perfecta. (¿Quién quiere pavo frío con papas calientes y verduras recalentadas?)

En tanto que la mayoría de los libros de cocina son excelentes colecciones de las “Mejores Prácticas Culinarias”, su enfoque es componente por componente. Muy pocos han recorrido la milla extra – y bastante difícil – de documentar la secuencia óptima exacta y el tiempo que se debe asignar a las tareas, comenzando con el viaje a las compras, pasando por la preparación, servido, limpieza y el uso efectivo y creativo para el consumo de los sobrantes.

De manera semejante, no muchas compañías tienen sus mejores prácticas de ventas documentadas y fácilmente disponibles para su uso pragmático. (Hablando estrictamente ese es el requisito del Nivel 2.) Todavía menos han invertido el tiempo y han hecho el esfuerzo – de nuevo, bastante difícil – de poner por escrito la secuencia entera y temporización de los eventos que consistentemente conduce a un desempeño superior en ventas. Además de la lista de pasos, el proceso de ventas también necesita que se haga su diagrama de flujo. La “imagen” que aporta un diagrama de flujo ayuda a la comprensión y la acelera, simplificando grandemente la identificación de las dependencias de los demás, las redundancias y/o los pasos innecesarios. (Ver Apéndice IV.)

Si nunca has tratado de documentar tu proceso de ventas completo, hacerlo puede sonar simple. No lo es. De hecho, la mayoría se sorprende de lo difícil que es. Quizá todavía más sorprendente (“desconcertante” quizá sea una mejor palabra) es el poco acuerdo que existe con respecto a cuánto incluye el proceso en realidad. Insisto – documentar un proceso de ventas resultará mucho más difícil de lo que piensas.

¡No te engañes! Tengo el hábito de preguntarle a los ejecutivos de ventas si tienen un proceso de ventas. Prácticamente siempre me contestan con un categórico, “Sí.” Luego les pido que me enseñen una copia del mismo. Casi siempre veo que les cambia la mirada, como si les hubieran dado una descarga eléctrica, y luego me dan un discurso de cómo “todos los representantes lo conocen”. El polvo sobre las portadas avergüenza hasta los pocos que pueden presentar un ejemplar.

Un “Mejor Proceso de Ventas” tiene una profunda superioridad sobre una colección de “Mejores Prácticas de Ventas”.

Nuestras investigaciones han demostrado que sólo el 10% de los representantes/organizaciones de ventas llegan a ascender a este nivel *Metódico*.

### **Nivel de Madurez 4: Medido**

Lleva el marcador y rastrea las estadísticas de todo. El Nivel 4 implica seguirle la pista a mucho más que el número de llamadas o visitas hechas, las propuestas en proceso, los ingresos año contra año, y la carga acumulada de pendientes. Algunas firmas de nivel 4 registran, rastrean y reportan sobre la calidad y cantidad de hasta cincuenta tareas únicas de ventas.

Si eso te impacta como excesivo, considera por un momento un proceso de negocios diferente – manufactura. Cualquier gerente de planta aún de una instalación pequeña puede producir datos sobre la cantidad, calidad, velocidad, temperatura, presión, longitud, amplitud, altura, peso, costo y tiempo. No sólo eso, reporta sobre cada uno de estos puntos de datos, las relaciones de unos con otros y tendencias pueden producirse por cuando menos cada día de operaciones, probablemente para cada hora y en algunos casos hasta por unidades de tiempo más pequeñas. En otras palabras, llevan y regular y efectivamente utilizan miles de estadísticas en tiempo real.

El Control Estadístico de Proceso (CEP) es el habilitador clave de las operaciones rentables de manufactura. El Control Estadístico de Proceso (CEP) es también el habilitador clave de las operaciones rentables de ventas.

Algunos de ustedes estarán pensando: “No, no, no — el proceso de ventas es muy diferente del proceso de manufactura.” Cada situación de ventas es única. Los representantes de ventas necesitan estar libres para hacer lo que sea tenga que hacer. Vender requiere de constante adaptación y ajuste.

Piensa en esto... Antes de la introducción del Modelo T en 1908, cada carro que se hacía era – literalmente – único. Las personas que hacían esos autos eran profesionales, libres para adaptar y ajustar según fuera necesario para completar el trabajo. (¿Tal como tus representantes de ventas?)

Antes de 1908, sólo los acaudalados podían comprar un auto. Pero luego, el Sr. Ford comenzó a enfocarse en el proceso. Implementó algún control estadístico rudimentario sobre su proceso y se convirtió en leyenda. Cientos de otros aspirantes a magnates automotrices se fueron a la bancarrota.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los fabricantes japoneses de automóviles aplastaron casi totalmente a sus homólogos estadounidenses. Escucharon cuidadosamente a W. Edwards Deming y otros (¡principalmente norteamericanos!) que promovían el “CEP” (Control Estadístico de Procesos).

Me pregunto si alguno de sus competidores ha estado midiendo cuidadosamente y monitoreando su proceso de ventas y está a punto de lanzar el equivalente en ventas de un Modelo T o un Toyota Corolla.

Nuestras investigaciones indican que menos del 5% de las organizaciones de ventas han alcanzado legítimamente este nivel de *Medido*.

## ***Nivel de Madurez 5: Sistémico***

De acuerdo con nuestra definición, una fuerza de ventas de nivel 5 ha implementado un proceso de ventas automatizado, monitoreado, sencillo de usar, indoloro, auto-afinado y auto-corregido proceso de ventas que tiene circuitos de retroalimentación para cada actividad de ventas significativa y *nunca* falla.

Con toda franqueza, todavía no hemos encontrado a alguien que cumpla todos esos criterios. Si hay alguien por ahí que lo esté haciendo, ciertamente que no están hablando mucho de ello.

Lo que es verdaderamente inquietante es esto... Muchos ejecutivos de ventas están dedicando un tiempo considerable, así como dinero y recursos a implementar sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM, por las siglas en inglés de Customer Relationship Management) y de Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA por las siglas en inglés de Sales Force Automation). Legítimamente, estos esfuerzos están apuntados directamente al “Nivel 5”. Hasta la fecha algo así como el 70% de estos proyectos han fracasado. ¡Ay! ¡Duele!

Lo que explica una tasa de fracasos tan grande es realmente bastante simple. Los vendedores, gerentes, y ejecutivos de venta de éxito son universalmente positivos, seguros de sí mismos, agresivos y se esfuerzan por ser los primeros. ¡Apunta alto! ¡Tírale al Nivel 5! He aquí la dificultad. Antes de que mi sistema de CRM puedan darme un análisis estadístico *significativo*, primero tengo que saber cuáles son los indicadores clave. Es decir que tengo que ser un cinta negra de Nivel 4. Antes de siquiera poder medir más de un puñado de actividades de ventas, debo tener mi proceso de ventas definido con todo detalle. Es decir que tengo que ser un cinta negra de Nivel 3. Antes de poder esperar definir un proceso de ventas que *sea utilizado consistentemente por mi fuerza de ventas entera*, tengo que contar con un profundo y visceral entendimiento de mis Mejores Prácticas de Venta. (Nótese que no dije prácticas “útiles”, “provechosas” o “buenas”, sino verdaderamente “Las Mejores.”) Para llegar a ser este cinta negra de Nivel 2 necesito haber realizado un esfuerzo importante, genuino, sustancioso, de largo plazo de recolectar, codificar y organizar todas esas pequeñas cosas que funcionan.

Dicho en términos sencillos, las leyes de la naturaleza no permiten que tu equipote ventas se salte ni un nivel. **Nótese las palabras “equipo de ventas”**. El hecho de que tú, el líder de ventas, estás listo para saltar al Nivel 3, no significa que el grueso del equipo de ventas esté listo. Los proyectos de CRM y SFA fracasan y no producen los resultados deseados es porque los tomadores de decisiones omiten cumplir con el arduo “levantamiento de pesas” y trabajo pesado que exigen los niveles 2, 3 y 4.

## ***Restricciones Clave y Subprocesos***

A menos de que tengas el código genético de un ingeniero de hueso colorado, la idea tomar a todo tu equipo de ventas y a todo tu proceso de ventas metódicamente por cada nivel de madurez no es particularmente atractiva. A menos de que tengas mucha liquidez y le lleves delantera cómoda y sustentable a todos tus competidores es, además, demasiado riesgosa.

La descomponemos en partes. Identificamos LA restricción clave, el cuello de botella, el obstáculo más común al cierre de tratos. Te enfocas en los subprocesos, los componentes de tu proceso de ventas completo que ataca a esa restricción. Te subes un nivel de madurez o dos con esas actividades – hasta que ese factor deja de ser el obstáculo más significativo. Luego te vas a identificar la *nueva* “restricción clave” y repites el proceso una y otra vez, una y otra vez. ¡Pasitos de bebé!

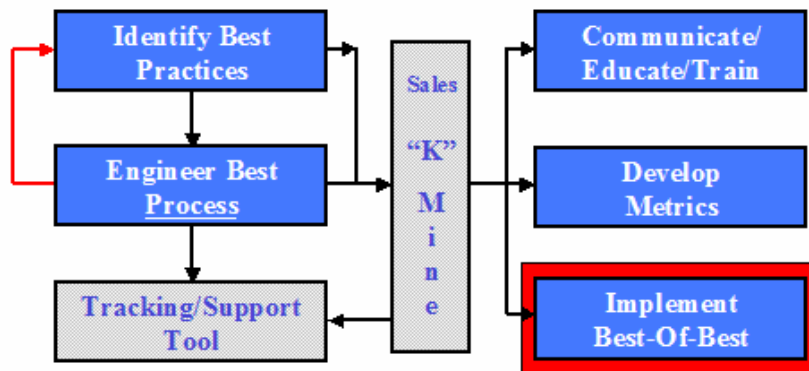
## ***“Cosas por Hacer”***

- 1) Califica la madurez de tu proceso de ventas general en tres niveles de manera trimestral.
  - a) Con respecto a ti mismo, personalmente.
  - b) Con respecto al equipo o equipos de venta que te reportan a ti.
  - c) Con respecto a tu compañía entera.
  
- 2) Haz una lista de las 10 actividades/habilidades que más contribuyen a tu éxito personal.
  - a) Ponlas en orden de prioridad.
  - b) Califica tu nivel de madurez en cada una de esas 10 habilidades.
  - c) Desarrolla e implementa un plan para elevar el nivel de tres de estas actividades/habilidades en los próximos 90 días.
  
- 3) Repite el paso dos con respecto al equipo o equipos de venta que te reportan a ti.
  
- 4) Repite el paso dos con respecto a toda tu compañía.
  
- 5) Rastrea tu progreso en todo lo anterior por los próximos diez años. (NOTA: Tu lista de las primeras diez irá cambiando en el tiempo al irse presentando nuevas restricciones clave. Está bien. ¡Sólo tienes un problema si la lista no cambia nunca!

## Capítulo 4 – El Proceso de la Ingeniería del Proceso de Ventas

Una iniciativa de Ingeniería del Proceso de Ventas bien ejecutada puede generar un incremento anual creciente en el desempeño de ventas por representante del 8 al 12%. Cómo se hizo notar arriba, esto es por encima y más allá del impacto de los productos y servicios nuevos, una economía fuerte, etc.

### The Process of Sales Process Engineering



### Introducción

Muchos que han tenido éxito en ventas, son renuentes a involucrarse en algo que suena tan altamente técnico y misterioso. Para ellos “Ingeniería del Proceso de Ventas” suena como algo que debería restringirse al entorno académico, o posiblemente se aplique a la “vida real” pero sólo en alguna organización enorme. En realidad la IPV toma una de las marcas características de la venta exitosa – **la persistencia** – y la eleva a todo un nuevo nivel de efectividad. Toma al cliché de “planea tu trabajo y trabaja tu plan,” y lo transforma de un lema a una poderosa técnica para asegurar la mejora continua. Se le aplica desde la fuerza de ventas de miles hasta el representante “llanero solitario” de una empresa que se inicia, y a todos los que se encuentre en medio.

Demos unos cuantos pasos para atrás. No hay la menor duda de que los principios de la Ingeniería de Procesos están comprobados. La GE le atribuye ahorros de \$8 mil millones de dólares en el transcurso de los últimos tres años al 6 Sigma. (<sup>1</sup>Ver nota) Dow Chemical le atribuye a una reducción promedio en costos de \$500,000 por proyecto. Dell estima que le redujo en \$2.4 millones su proceso de Cuentas por Pagar. Wellmark redujo el tiempo que se tarda en agregar un nuevo médico a sus planes médicos de 65 y pico de días a 30 ó menos y además, pudo reducir el número de personas requeridas para hacerlo. Ya sea 6 Sigma, Administración de la Calidad Total, Justo a Tiempo, Hacer a Prueba de Errores, o cualquiera de las demás disciplinas de la ingeniería, las prodigiosas aportaciones al aumento en productividad en los negocios estadounidenses son innegables.

Pero es que Ventas es distinto...

¿De veras? Debería de hecho, ser sorprendente (¿quizá bochornoso?) que los ejecutivos de ventas han evitado (¿se han resistido?) a aplicar la sabiduría colectiva de Deming, Juran, Hammer, Crosby, Goldratt, Senge, Davenport, etc. Si estos principios funcionan con efectividad casi sorprendente en Manufactura, Operaciones,

<sup>1</sup> Ver “Pensamientos Finales” para una perspectiva de la importancia, significado y valor de la técnica del 6 Sigma para la profesión de ventas.

Administración, Servicio a Clientes, Tecnología de Información, Recursos Humanos, Abastecimiento y Logística, ¿por qué no había de funcionar para Ventas?

Claro, pero es que Ventas es distinto. De todos los procesos de negocio, Ventas es el que más se acerca al “Arte” vs. la “Ciencia”. Verdaderamente *es* retador aplicarle Ingeniería de Procesos. Es por eso que la magnitud de la potencial ventaja competitiva que se puede derivar de esto es tan apremiante.

Con Ingeniería del Proceso de Ventas, el ejecutivo de ventas podrá reducir los tiempos de ciclo, los desperdicios de tiempo, los retrabados, las mermas, el inventario en proceso y el impacto negativo de las dependencias. Se pueden eliminar las restricciones. Se puede domar y aprovechar el “Efecto Hawthorne”. (<sup>2</sup>Ver Nota) La calidad se puede incrementar y se pueden explotar las mejores prácticas, los indicadores y el control estadístico de procesos.

¿Así que cómo se arranca? Primero, comprometiéndose mentalmente con la implementación continua de mejores prácticas de ventas. (¿Cómo objetar esta idea?) Siguiendo, reconocer la necesidad de mantener ese compromiso por el resto de tu carrera en ventas. Finalmente, siguiendo un proceso organizado para maximizar la eficiencia y el valor del tiempo invertido en sus esfuerzos de mejora continua.

### **Identificación de las Mejores Prácticas**

El término “Mejores Prácticas” con frecuencia crea bloqueos mentales. Cuando a la mayoría de nosotros se nos pide que enumeremos unas cuantas, nos encontramos tentaleando en busca de declaraciones profundas. Queremos expresar profundos pensamientos originales que nos separen de nuestros compatriotas. Como resultado, muchas ideas realmente buenas se quedan sin expresar, y lo que es peor, muchos representantes de ventas se desaniman con respecto al esfuerzo de IPV casi de inmediato.

En la práctica, es mejor pensar en términos de una *jerarquía* de prácticas. Comienza por buscar simples “prácticas” viejas comunes y corrientes – cosas que los vendedores hacen realmente como parte de su rutina del día con día. Con una lista de prácticas de venta a la mano, puedes escoger la minoría de ellas que son realmente mejores que las de los demás, es decir sus “Prácticas Superiores”. Con el tiempo, las verdaderamente efectivas emergerán como “Las Mejores Prácticas”.

Este enfoque jerárquico hace que sea *mucho* más fácil iniciar su iniciativa de IPV al eliminar la expectativa poco realista de toparse con *LAS* respuestas inmediatamente. ¡Si Ventas fuera tan fácil, cualquier pelmazo lo podría hacer!

Uno de los mejores modos de arrancar un proyecto de IPV es pedirle a cada representante de ventas que entregue por escrito las tres cosas que hace que más contribuyen a su éxito personal. ¿Qué es? ¿Por qué funciona? ¿Cuáles son los beneficios de la práctica?

Típicamente, en la primera ronda de este ejercicio, las prácticas enumeradas tenderán a enfocarse en actitudes (en lugar de comportamientos) y ser un tanto vagas. Está bien. Las actitudes *son* importantes y la migración hacia prácticas más concretas, repetibles ocurrirá bastante rápido.

---

<sup>2</sup> Un proyecto de investigación llevado a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric en Cicero, IL entre 1927 y 1932 que demostró claramente que el simple estudio de un proceso mejoraba el desempeño de quienes lo ejecutaban. Cuando se hacía más brillante la iluminación, se incrementaba la productividad. Cuando a los pocos meses se volvió a atenuar la iluminación... la productividad se incrementó otra vez.

También es importante solicitar su aportación a todos los miembros de la fuerza de ventas y no limitarse a los representantes y gerentes de mejor desempeño. Las grandes ideas a veces pueden provenir de lugares inesperados y nunca sabes cuándo un concepto de “eslabón perdido” podría surgir de un representante inexperto o de baja producción. Siguiendo con esa misma línea de pensamientos, también haz uso extenso de las fuentes externas. Mira hacia fuera de tu propia firma, a los competidores e incluso otras industrias.

## **Ingeniería del Mejor Proceso**

Una transformación genuina en la efectividad de las Mejores Prácticas puede ocurrir al hacer la ingeniería para convertirlas en “Mejor Proceso.” (A propósito, aquí se aplica la misma idea de proceso, proceso superior, y mejor proceso. Existe una profunda diferencia entre un conjunto de mejores prácticas y mejor proceso.

Recordemos la analogía de la cena de Día de Gracias. Puedes seguir un libro de cocina, un conjunto de mejores prácticas, y producir un pavo perfecto, el relleno perfecto, el puré de papas perfecto, etc. ¡Pero es otro asunto completamente diferente tener un *proceso* para asegurar que cada componente de la comida esté listo al mismo tiempo! ¿Has tenido alguna vez el pavo listo antes de que las papas estén peladas? ¿Alguna vez se te olvidó el ingrediente secreto del relleno por estar apresurándote para terminarlo a tiempo?

Al usar algo como el YPS *Methodical Sales Process* [Proceso de Venta Metódica de YPS] (descrito en una sección posterior), como base de partida, puedes arreglar las prácticas en su secuencia más lógica y efectiva. Con un proceso, puedes mejor coordinar a los miembros del equipo de ventas y al personal de apoyo. Puedes evitar situaciones donde, por ejemplo, la propuesta está lista para entregarse y el cliente está esperando, pero el precio no ha sido calculado en su totalidad ni autorizado.

Todavía de mayor valor es la habilidad para más fácilmente aislar las porciones de tu ciclo de ventas que son la fuentes de las mayores dificultades. Estos puntos de dificultad, pueden ser atacados y corregidos una vez que han sido identificados claramente. (En el capítulo de Ingeniería de Procesos – Ronda 2, podrás encontrar una discusión más a fondo de las restricciones, dependencias, retrabados, etc.)

## **Documentación – La Mina de Conocimiento de Ventas**

**“¡Ponlo por escrito!”** La documentación es el habilitador clave y la fuente de energía de todo el proceso de IPV. La disciplina de la documentación obliga a la claridad y a la amplitud. Todos hemos experimentado el fenómeno de tener lo que parece ser una visión de gran adelanto sólo para percatarnos de sus fallas al intentar explicarle su valor a otros.

Peor aún y demasiado frecuente, un orador vigoroso puede convencer a un grupo de que una práctica mediocre es esencial. Ese mismo vigoroso orador también podría ganar un argumento con una lógica incompleta o equivocada. Surge más mal que bien de una decisión de implementar prácticas mediocres y/o aplicar una lógica incompleta y fallida.

*La Repetibilidad* es la clave de cualquier proceso. A menos de que la práctica o proceso pueda ponerse por escrito y sobrevivir el escrutinio de los lectores y hacedores escépticos, no se puede etiquetar de “Mejor” legítimamente.

La documentación del detalle de cada paso mayor del proceso debe incluir tres secciones. La primera sección contiene los criterios de conclusión claramente expresados. La siguiente consiste en una lista de las mejores prácticas que puedan o deban ser ejecutadas para cumplir ese paso. La tercera sección consiste de los indicadores que ofrezcan medios para llevar el marcador de qué tan bien un representante o unidad de ventas

está ejecutando esa etapa del proceso de ventas. Un ejemplo simplificado del paso “Capte la Atención del Prospecto” se presenta a continuación:

- ❖ Criterio de Entereza – se ha programado en agenda una visita de ventas frente a frente con respecto a esta oportunidad.
- ❖ Mejores Prácticas
  - Carta introductoria enviada por correo convencional o por email.
  - Proporcionar una referencia cuantificada de la industria del prospecto.
  - Realizar una investigación básica y familiarizarse con la compañía y la industrial del prospecto,
  - Dar seguimiento por vía telefónica para programar una junta.
- ❖ Indicadores – 10 visitas por semana de frente a frente por semana en busca de nuevas oportunidades.

Cada paso de tu proceso de ventas tiene que documentarse de este modo, aunque debemos decir que con bastante más detalle. Además, el proceso entero estar plasmado en un diagrama de flujo, lo cual ofrece un modo fácil de visualizar cómo todos los pasos del proceso contribuyen al éxito general del esfuerzo de ventas. En el Apéndice viene un ejemplo de un “Diagrama de Flujo Interfuncional”.

*La documentación tiene que actualizarse constantemente.* El entorno de los negocios cambia constantemente, por lo tanto. El proceso de ventas tiene que cambiar constantemente para ajustarse a las diferencias y seguir siendo efectivo. Si su fuerza de ventas tiene apenas dos dedos de frente es una fuente de ideas nuevas y nuevas mejores prácticas. Estas nuevas perspectivas tiene que alimentarse de manera continua a la documentación para que se puedan aplicar rápida y ampliamente.

El punto clave final con respecto a documentación — y esto va de la mano con la actualización — es su disponibilidad. Quizá sobre decirlo, pero toda la documentación debe almacenarse electrónicamente y ser accesible remotamente. ¡Colóquenla en su intranet!

## **Comunicar/Educar/Entrenar**

Ofrecer una documentación continuamente actualizada y de fácil acceso es sólo el primer paso del trabajo de “Comunicar”. La gerencia de ventas también debe de fijar fuertes expectativas de que todos los representantes de ventas consistente y activamente usarán la Mina de Conocimientos de Ventas. Tiene que convertirse en un cuerpo de conocimiento e información “vivo/creciente/en evolución”. También debe posicionarse como **la** fuente de información sobre ventas y el proceso de ventas. . “Si está en la mina, no hay excusa ni pretexto para no conocerla.”

La Mina de Conocimientos de Ventas también debe ser una calle de doble sentido. Debe ir acompañada de un “Foro de Ventas” o tablero de avisos donde cualquiera pueda plantear una pregunta o poner un comentario en respuesta a la misma. Este foro debe ser monitoreado. Las buenas ideas encontradas aquí son candidatas para las Mejores Prácticas. También es un gran modo en que los gerentes de ventas podrán mantenerse al tanto del pulso de lo que está pasando en el campo.

La necesidad de educación y entrenamiento con respecto al proceso de ventas y su uso efectivo debe ser obvia. ¿Por qué pasar por todo el esfuerzo de diseñar, construir y mejorarlo, si nadie sabe qué funciona consistentemente o cómo usar la Mina de Conocimiento para aprender más de él? Por otro lado, la gerencia también debe solicitar retroalimentación con respecto al valor y facilidad de uso tanto del proceso como de la mina.

Finalmente, he aquí una mejor práctica que se relaciona con esto. Por lo menos una vez al año debe pedirse a cada representante de ventas que dirija una sesión formal de treinta minutos de entrenamiento en ventas para todo el equipo. Como el grupo de compañeros siempre es por mucho el público más difícil que una persona puede enfrentar, todas las habilidades básicas de venta se pondrán a prueba durante la sesión. Además, como todos quieren “hacer su mejor papel” ante el público, se asegura un flujo constante de nuevas ideas buenas, que a su vez se pueden alimentar a la Mina de Conocimiento de Ventas.

## **Desarrollar Indicadores**

“Lo que no se mide no se administra.” W. Edwards Deming, el padre del movimiento de calidad moderno lo dice de manera todavía más clara, “*Lo que se mide es lo que se hace.*” Desarrollar indicadores o mediciones por lo tanto es una parte crítica e integral del Proceso de Ingeniería de Ventas.

La gran mayoría de las organizaciones de ventas han definido sólo uno o dos indicadores para los representantes de ventas. El ingreso y la utilidad bruta son los más comunes. Claramente, son esenciales, pero a menos de que el volumen total de ventas *siempre* supere al pronóstico, son inadecuados. Inicialmente, trabaja para definir cinco o seis indicadores clave. Entre ellos pueden figurar el número de oportunidades potenciales identificadas, el número de encuentros frente a frente programados y ejecutados cada semana, el número de oportunidades donde el personal del cliente de compromete y activamente se ocupa de evaluar tu producto/servicio y el número de propuestas entregadas/presentadas por mes junto con ingresos y utilidad. Por regla general, define por lo menos un indicador por cada criterio de conclusión en cada paso de tu proceso de ventas.

Con el tiempo, conforme más y más pasos de tu proceso de ventas se vayan haciendo rápidamente repetibles, encontrarás otras mediciones que puedan ser buenos indicadores de un proceso de ventas bien ejecutado. No te sorprenda encontrar 25, 30 o más.

## **¡¡¡Implementar!!!**

A menos de que los procesos, herramientas, técnicas e indicadores salidos de tu proceso de ingeniería del proceso de ventas, sean utilizados realmente por todos los miembros de tu equipo de ventas, el esfuerzo se habrá desperdiciado. ¿Cuántas veces has pensado, oído o atestiguado una gran idea en acción y luego tú mismo nunca has llegado a implementarla? (¡Ay! ¡Duele!)

Siempre usar tus indicadores es el mejor modo de asegurar la implementación de las mejores prácticas y el mejor proceso. *El estatus actual de cada representante en cada indicador con una comparación contra el estándar debe estar a disposición todo el tiempo.*

(¡Vuelve a leer el párrafo anterior tres veces!)

## **Rastreo/Herramienta de Apoyo**

Las herramientas de Tecnología de Información son esenciales para el manejo eficiente de un proceso de ventas. Es demasiado como para que lo traigas todo en la cabeza. El punto clave a recordad es que sólo *después* de que los procesos e indicadores han sido definidos, pueden seleccionarse e implementarse las herramientas idóneas de rastreo y apoyo. Más del 70% de los proyectos de CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes) y de SFA (Automatización de la Fuerza de Ventas) fracasa. La razón más común de las fallas es una definición inadecuada de los resultados esperados del uso del sistema.

## Capítulo 5 – El Consejo de Excelencia en Ventas

El modo más efectivo de ejecutar el esfuerzo de Ingeniería del Proceso de Ventas y cosechar sus beneficios es juntar a tus mejores y más brillantes representantes de venta y gerentes en un Consejo de Excelencia en Ventas o CEV facilitado profesionalmente. Ten cuidado, no obstante, porque es mucho más difícil de ejecutar y sostener de lo que parece a primera vista.

### **Las Reglas**

Primero que nada, hay unas cuantas reglas que todos los CEV **deben** seguir...

Regla número uno: *Los miembros deben ser predominantemente, si no exclusivamente, hacedores.* Tienen que ser representantes de ventas, gerentes y ejecutivos que traigan sus tarjetas de presentación y sean responsables de cumplir con sus cuotas. (La única excepción parcial sería el facilitador. Hablaremos más de esa persona más adelante). El Staff y los “expertos externos” pueden ser recursos excelentes, pero servirán mejor al grupo como huéspedes invitados a participar periódicamente.

Regla número dos: *Prepárate y prepara a los demás ejecutivos para oír toda clase de cosas que quizá no quieran oír.* Los programas consentidos y las tradiciones serán cuestionadas. Las vacas sagradas se convertirán en hamburguesas. Te empacharás de tanto pensamiento fuera del cajón. En otras palabras, ten cuidado de lo que deseas, especialmente a la luz de la regla número tres que dice...

Regla número tres: *Dale poder al grupo.* Si inhibes al grupo – abierta o sutilmente – para que no implemente sus programase ideas, lo habrás matado. Desde el inicio, posiciona el pertenecer al consejo como un honor, algo que tus representantes aspiren a lograr. Si una persona no se ha ganado el respeto de la dirección y sus iguales, no debe nominársele para pertenecer al consejo. También es una buena idea designar a los miembros por períodos de uno o dos años. De ese modo, nadie se agota y los “errores” se pueden retirar sin demasiada fanfarria.

Regla número cuatro: *Compromete a tu Consejo de Excelencia en Ventas, para el largo plazo.* Pido disculpas anticipadas por el cliché que voy a citar pero... nada que valga la pena es fácil o rápido. Un Consejo de Excelencia en Ventas es responsable de mejorar el proceso de negocios más duro que existe: encontrar, aterrizar y hacer crecer esas cosas (llamadas clientes) que pagan el sueldo de todos los demás. Si tu compañía no está constantemente y por siempre mejorando en esto, por lo menos un competidor lo hará. Considerando la regla número cinco, conseguir el compromiso de largo plazo no debe ser problema.

Regla número cinco: *Fija la expectativa de que el Consejo mejorará el proceso de ventas de la compañía de manera que el proceso mismo impulse una tasa de crecimiento anual del 8% al 12%.* Es de importancia crítica que el Consejo entienda que este crecimiento esperado en ventas es *incremental*. En otras palabras, ese 8% a 12% es por encima y más allá de lo que se obtendría debido a cosas como el fortalecimiento de la economía en general, o el lanzamiento de nuevos productos o una adquisición. Y eso no es una tarea fácil.

### **Las Tácticas**

Realmente no tiene nada de complicado manejar el Consejo de Excelencia en Ventas. La estrategia del grupo es ejecutar la Ingeniería del Proceso de Ventas. Más allá de eso, simplemente aplica todos los lineamientos normales para la conducción de juntas. Mantener un enfoque como de laser en el objetivo, publicar previamente las agendas, asegurar una participación y preparación consistentes y llevar una buena documentación.

El arranque de uno o dos días completos debe consistir de una declaración enfática del objetivo (un incremento incremental anual por representante de ventas del 8% al 12%), la educación (con respecto a la Ingeniería del Proceso de Ventas, el Proceso Metódico de Ventas y las herramientas a utilizar), y la identificación inicial y mapeo de las Mejores Prácticas de Ventas. Después de eso, una junta mensual de dos a cuatro horas funciona de la manera más efectiva.

El concepto del CEV se puede aplicar a lo ancho de una gran diversidad de organizaciones independientemente de su tamaño y naturaleza. A su nivel más fundamental, puede aplicarse a nivel individual. Se puede escalar hacia arriba para referirse a un equipo local de ventas y/o a uno regional, nacional o global. El CEV puede estar contenido completamente dentro de una misma empresa o puede ser patrocinado por una asociación industrial con miembros extraídos de muchas compañías distintas. Cualquier grupo con un conjunto de intereses y mercados meta en común puede funcionar.

La tecnología también es importante. Los viajes pueden ser una carga cara. En tanto que la junta de arranque debe ser algo que se haga frente a frente, las juntas de seguimiento pueden realizarse por medio de conferencias en la web. En estas conferencias todos los participantes se enlazan electrónicamente no sólo para el audio, sino también para comunicaciones de PC a PC. Con estas capacidades la pantalla del facilitador o quien esté tomando notas, puede ser vista por todos los asistentes independientemente de dónde estén ubicados físicamente.

Para iniciar un CEV, se recomienda el uso de un “experto externo” que facilite. Este “Zar del CEV” tiene que tener experiencia en gerencia de ventas a nivel ejecutivo, un profundo entendimiento de los principios de la ingeniería de procesos, habilidades para administración de proyectos y manejo de juntas, y conocimiento práctico de la documentación requerida, la diagramación y las herramientas estadísticas. Una vez que el grupo esté en funciones, puede ser que decidas turnarle esta responsabilidad a uno de los líderes de ventas jóvenes o incluso rotar el puesto entre los miembros principales del consejo.

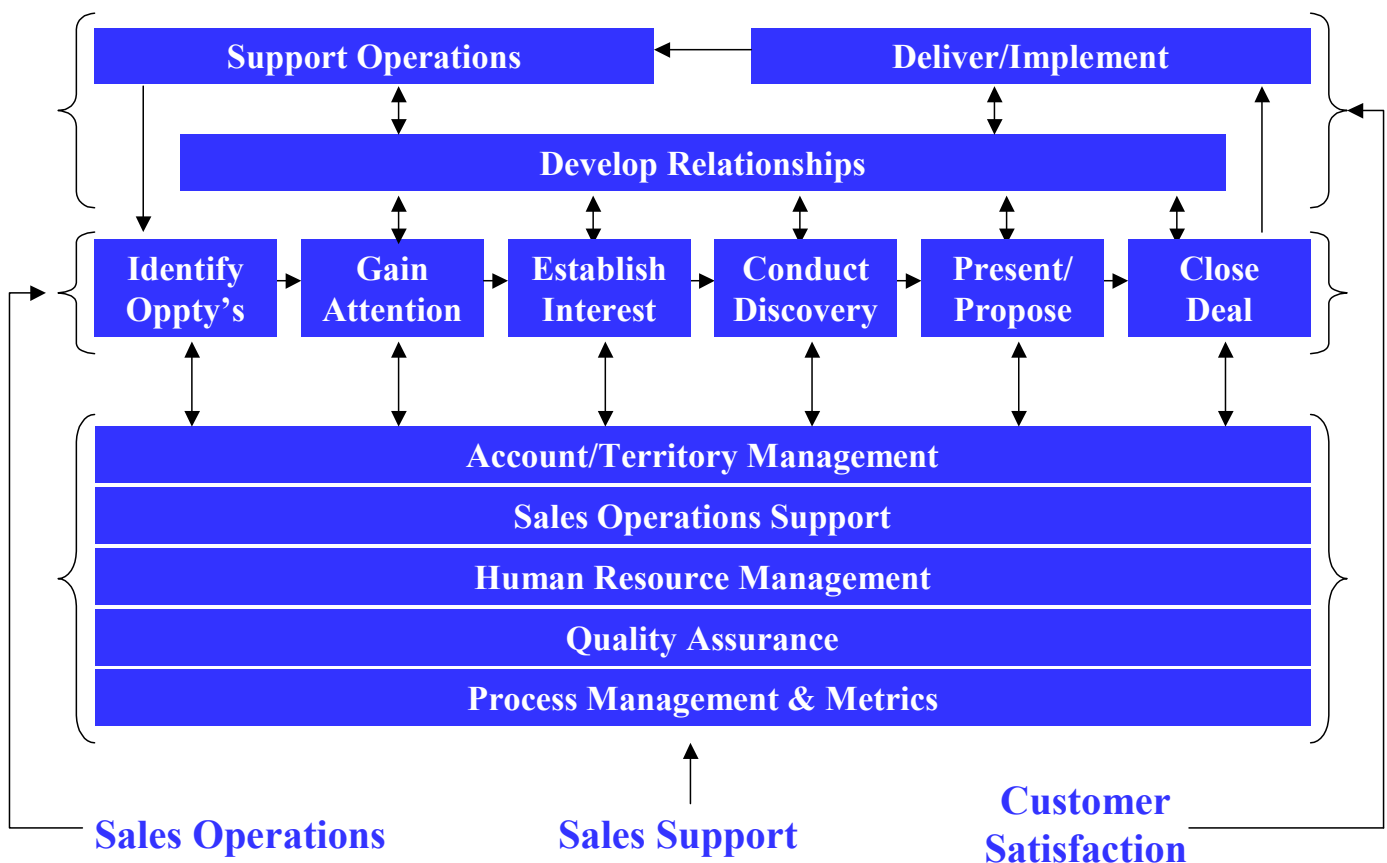
## Capítulo 6 - El Proceso Metódico de Ventas

Cada organización es única. El proceso de ventas de cada organización tiene aspectos que le son únicos. No obstante lo anterior, la estructura del proceso general de ventas entre las diferentes compañías e industrias es bastante semejante. El Proceso Metódico de Ventas YPS [YPS Methodical Sales Process] (PMV) fue diseñado para explotar esta semejanza general y proporcionar un marco de referencia lógico, intuitivo y bien organizado. Por ello, no sólo puede servir como “ancla para el punto de partida” de un esfuerzo de Ingeniería del Proceso de Ventas (IPV) sino que también puede proporcionar una pase para hacer el benchmarking de la calidad del proceso de ventas.

La arquitectura del PMV incluye catorce subprocesos de ventas que se agrupan en tres categorías principales... *Operaciones de Ventas*, el punto de partida y “meollo” de todo el proceso de venta; *Satisfacción del Cliente*, que se ocupa de mantener/mejorar la satisfacción de la base de clientes actual y generar credibilidad ante los prospectos; y *Apoyo de Ventas*, las actividades realizadas por los representantes de campo, el staff y la gerencia para hacer que la operación de ventas sea tan productiva como sea posible.

Cada uno de los catorce subprocesos se desglosa aún más en cuatro partes; Criterios de Conclusión, Indicadores, Mejores Prácticas y Herramientas. Los Criterios de Conclusión definen sin ambigüedades las condiciones que existen cuando un subproceso ha sido concluido. Por ejemplo, podrías definir como conclusión del subproceso “Identificar Oportunidades” como tener el nombre e información de contacto de la persona que toma las decisiones.

# Methodical Sales Process



Los indicadores proporcionan un medio para llevar el “marcador”. Están el aspecto cuantitativo, no debatible, de qué tan bien un subproceso está siendo ejecutado. Por ejemplo, tú puedes decidir que para tu negocio cada representante de ventas debe tener un mínimo de 50 oportunidades que cumplan los criterios de conclusión del subproceso de “Identificar Oportunidades”.

Las Mejores Prácticas de Ventas son las actividades más efectivas y tareas que deben ejecutarse para completar un subproceso. Nótese que “Mejores” es un término relativo. Pudiera ayudar pensar en términos de prácticas, buenas prácticas, prácticas superiores y en última instancia las mejores prácticas. Comienza documentando lo tú y tu equipo hacen realmente. Con el tiempo podrás eliminar el tiempo dedicado a la ejecución de “buenas” prácticas y enfocarse sólo en las “mejores” de ellas. Como es de esperarse, la lista de practicas de cualquier subproceso cambia continuamente conforme cambian tus clientes, competidores y las condiciones del mercado.

Las herramientas son exactamente lo que su nombre indica como listas de prospectos, propuestas de valor de muestra, muestras de productos, folletos, herramientas para fijar precios, machotes para la redacción de propuestas, referencias... Todas esas cosas que se pueden usar para ayudar a que una venta avance.

A continuación una breve descripción de cada uno de los catorce subprocesos del PMV YPS. Se proporcionan muestras de criterios de conclusión, indicadores y prácticas. *Nótese que en canto que los subprocesos son aplicables a las compañías de virtualmente todas las industrias, los criterios de conclusión, indicadores y mejores prácticas pueden variar por industria.*

## **Operación de Ventas**

### **Identificar Oportunidades**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - Información de la oportunidad capturada en la base de datos de CRM
  - La información de contacto de quien toma la decisión capturada en la base de datos de CRM
- ❖ Indicadores
  - Número de oportunidades en esta etapa
  - Identificó el ingreso potencial
  - % de prospectos en la etapa de Identificar que pasaron a "Captar Atención"
  - Días que se tarda en mover a los prospectos de “Identificar” a "Captar Atención"
  -
- ❖ Mejores Prácticas
  - Segmentar la base de clientes actuales por industria, tamaño, tasa de crecimiento, rentabilidad, etc., para determinar las características probables de un “buen” prospecto.
  - Preguntar a los clientes actuales sobre sus requerimientos futuros potenciales
  - Usar herramientas de Internet y bases de datos para identificar nombres de cuentas y prospectos individuales
  - Llamar a las compañías prospecto para identificar a quienes toman las decisiones
  - Pedirle a los contactos actuales referencia dentro y fuera de su compañía
- ❖ Herramientas
  - Hoovers.com
  - EDGAR

- Listados de Cámaras de Comercio

## **Captar la Atención**

### ❖ Criterios de Conclusión

- Se programa primer reunión de frente a frente con el tomador de decisiones.

### ❖ Indicadores

- Número de oportunidades en esta etapa
- Ingreso potencial en esta etapa por prospecto
- % de prospectos en la etapa de "Captar Atención" que pasaron a "Establecer Interés"
- Días que se tarda en mover a los prospectos de la etapa de "Captar Atención" a "Establecer Interés"
- 

### ❖ Mejores Prácticas

- Cuidadosamente redactar y ensayar y ensayar lo siguiente:
  - Declaración de valor en una sola oración (Por qué deben reunirse contigo)
  - Por cada segmento del mercado meta - "Plática de Elevador" (declaración en 90 segundos de tu valor y por qué deben reunirse contigo)
    - Versión Telefónica
    - Versión de Correo de Voz
    - Versión de Frente a Frente
- Llamar en frío al prospecto
- Enviar pieza en correo directo o por correo electrónico con la referencia aplicable y valor cuantificado al tomador de decisiones, luego llamar para pedir cita
- Hacer que una referencia (o alguien conozca al tomador de decisiones) lo llame para recomendar una reunión Dar seguimiento hasta programarla
- Publicar artículos en las revistas especializadas de la industria, páginas web, etc. Incluir tu información de contacto
- Ser orador en eventos locales
- Asistir a reuniones para "establecimiento de redes" con regularidad

### ❖ Herramientas

- Llamadas en frío con guión
- Muestras de la Declaración de Valor

## **Establecer Interés**

### ❖ Criterios de Conclusión

- El tomador de decisiones se comprometió a HACER ALGO (por ejemplo, una junta de seguimiento, una visita a un sitio de referencia, concertar una junta con subordinados u otro ejecutivo)
- Se captura el plan de acción con fecha en la base de datos de CRM

### ❖ Indicadores

- Número de oportunidades en esta etapa
- Ingreso potencial en esta etapa por prospecto
- % de prospectos en la etapa de "Establecer Interés" que pasaron a "Descubrimiento"

- Días que se tarda en mover a los prospectos de la etapa de “Establecer Interés” a “Descubrimiento”
- 
- ❖ Mejores Prácticas
  - Cuidadosamente redactar y ensayar, ensayar y ensayar, una versión estandarizada de una “Llamada de Ventas Introductoria Imparable” para cada segmento del mercado meta y nivel de ejecutivo
    - Usar referencias específicas
    - Usar declaraciones de valor cuantificadas y verificables
  - Documentar un “Plan de Llamada” por cada llamada que personalice la llamada estándar según sea necesario
  - Usar un conjunto de auxiliares y herramientas de venta de alta calidad
  - Estar preparado con los materiales idóneos “para dejarle” al prospecto
  - Siempre haga la primera visita con un compañero (p. ej. representante de apoyo técnica, gerente de ventas)
  - Documente los resultados de la visita, incluyendo la “Lista de Pendientes” y fechas límite – hágasela llegar al tomador de decisiones dentro de las siguientes 24 horas
- ❖ Herramientas
  - Preguntas claves que hacer
  - Planes de acción simples – Mejor/2º Mejor/Mínimo

## **Conducir el Descubrimiento**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - El documento de requerimientos del cliente está completo y ha sido confirmado por el cliente
  - Se ha concluido la revisión del “Aseguramiento de la Calidad de la Fase de Solución”
  - Se han Identificado, Documentado y Aceptado los Procesos de Decisión y Criterios del Cliente
  - El Tomador de Decisiones Comprometido a Asistir a una Presentación de Propuesta
  - Se ha actualizado la base de datos de CRM
- ❖ Indicadores
  - Número de oportunidades en esta etapa
  - Ingreso potencial en esta etapa por prospecto
  - % de prospectos en la etapa de "Descubrimiento" que pasaron a “Presentar/Proponer”
  - Días que se tarda en mover a los prospectos de la etapa de “Descubrir” a “Presentar/Proponer”
  -
- ❖ Mejores Prácticas
  - Conducir el estudio de requerimientos – verificar los resultados con el tomador de decisiones
  - Conducir Sesión(es) Informativa(s) Ejecutiva(s) para el cliente
  - Conducir sesión(es) de educación en el producto/servicio para quienes influyen en los tomadores de decisiones
  - Determinar y documentar el proceso y los criterios del cliente para la toma de decisiones, incluyendo la identidad del tomador de decisiones y quienes influyen en él
  - Verificar el apoyo “condicional” o “preliminar” del tomador de decisiones y sus influyentes
- ❖ Herramientas
  - Recolección de datos y cálculo de la hoja de cálculo para el Costo Total de Propiedad
  - Checklist del contenido de la propuesta
  - Criterios comunes de decisión y calculadora

## **Presentar/Proponer**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - Concluida la propuesta Formal o informal entregada y/o presentación formal de recomendaciones al tomador de decisiones
  - Se ha actualizado la base de datos de CRM
- ❖ Indicadores
  - Número de oportunidades en esta etapa
  - Ingreso potencial en esta etapa por prospecto
  - % de prospectos en la etapa de "Presentar/Proponer" que pasaron a "Cierre"
  - Días que se tarda en mover a los prospectos de la etapa de "Presentar/Proponer" a "Cierre".
- ❖ Mejores Prácticas
  - Siempre remitir una propuesta por escrito para TODAS las oportunidades
  - Usar un formato y redacción estándar de propuesta SIEMPRE incluir una página donde el cliente pueda firmar/comprometerse
  - Entregar de mano la propuesta al tomador de decisiones y a los influyentes claves de la decisión
  - Asegurarse que el tomador de decisiones está disponible y asista a la presentación entera de la propuesta — reprogramar en caso necesario
- ❖ Herramientas
  - Redacción Estándar
  - Hojas de especificaciones de Producto/servicio

## **Cierre**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - El Cliente ha pagado en su totalidad la primera factura
- ❖ Indicadores
  - Número de oportunidades en esta etapa
  - Ingreso potencial en esta etapa por prospecto
  - % de Cierres
  - Días para Cerrar
- ❖ Mejores Prácticas
  - Pida la orden al principio (y en caso necesario, al cierre) de la presentación formal de la propuesta
  - Documento completamente todas las objeciones, sus antecedentes y cómo se resolvieron (o si no se resolvieron)
  - Enviar un "anuncio de decisión" a todo el personal del cliente involucrado dentro de las 24 horas de "darle para adelante"

## **Satisfacción del Cliente**

### **Entregar/Implementar**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - El Cliente ha firmado la entrega/implementación
- ❖ Indicadores – Obtener la firma del cliente en el 100% de las implementaciones
- ❖ Mejores Prácticas

- Formalmente revisar la checklist de entrega/implementación con el cliente
- Desarrollar y revisar un documento de “Temas de Implementación” – tome las acciones idóneas para prevenir problemas futuros

### **Apoyar las Operaciones del Cliente**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - Revisión de el Resumen de Desempeño de Cuenta Clave (KAPS por las siglas en inglés de Key Account Performance Summary) – ver <http://www.ypsgroup.com/december2002.htm>)
  - Revisión/Encuesta de la satisfacción del cliente realizada y concluida anualmente
- ❖ Indicadores – 100% de los clientes calificaron como “Buena” o mejor la satisfacción del cliente
- ❖ Mejores Prácticas
  - Preparar y enviar un informe anual del Resumen de Desempeño de Cuenta Clave (KAPS) – ver <http://www.ypsgroup.com/december2002.htm>)
  - Realizar una encuesta de satisfacción del cliente por lo menos una vez al año
  - Realizar una encuesta de enfoque al cliente
  - Realizar revisiones del desempeño mensuales/trimestrales con el cliente
  - Conjuntamente con cada cliente, desarrollar indicadores claves del desempeño y continuamente monitorearlos

### **Desarrollar Relaciones**

- ❖ Criterios de Conclusión
  - La calidad de todos los contactos clave en todos los clientes clave calificada como “A” (ver <http://www.ypsgroup.com/december2001.htm>)
- ❖ Indicadores
  - 33% de los contactos calificados como “A”
  - 25% de todos los contactos “C” ascendidos a “B” anualmente
  - 25% de todos los contactos “B” ascendidos a “A” anualmente
- ❖ Mejores Prácticas
  - Formalmente calificar sus relaciones con los contactos por lo menos anualmente
  - Implementar y ejecutar un proceso para asegurar un 100% de seguimiento a sus compromisos con los clientes
  - Proporcionar una corriente continua de información *relevante y útil* a los contactos
  - Usar una diversidad de técnicas para “tocar base” (e-mail, correo de voz, pasar de visita, etc.)– usarlos todos, pero predominantemente el que prefiera cada contacto
  - Conducir revisiones mensuales de “no sorpresas” con los contactos clave
  - Con regularidad asistir a eventos sociales, deportivos y de otras índoles con los clientes clave
  - Invitar al cliente a desayunar/comer/cenar
  - Operar un Consejo Consultivo de Clientes

### **Apoyo a Ventas**

NOTA: El Apoyo a Ventas consiste de una serie de funciones de back-office/staff. Existe gran variabilidad por industria en los tipos y prioridades de actividades requeridas. Por lo tanto lo que se ha incluido en esta lista es sólo una muestra de las Mejores Prácticas. Conforme vayan desarrollándolas para tu propia compañía, deberán

definirse los criterios de conclusión, indicadores y herramientas específicos para cada Mejor Práctica de Apoyo a Ventas.

## **Administración de Cuentas y Territorios**

### ❖ Mejores Prácticas

- Mantener un pronóstico de 12 meses rotatorio del negocio por segmento, cliente/prospecto y oportunidad — actualizarlo mensualmente
- Conducir sesiones formales anuales de Planeación de Cuentas con actualizaciones informales mensuales o trimestrales (cada Representante tiene que tener un plan de Cuentas/Territorios actualizado que se ha mantenido formalmente actualizado dentro de los 90 días)
- Desarrollar e implementar una estrategia de cobertura para asegurar un contacto consistente con los tomadores de decisiones clave y sus influyentes
- Mantener la base de datos de CRM actualizada constantemente – usarla consistentemente
- Consistentemente usar un sistema de Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA por las siglas inglesas de Sales Force Automation ) para asegurar que haya un seguimiento de todos los compromisos
- Esté consciente y utilice todos los recursos de apoyo disponibles – Sígale la pista a lo que usa, dónde y qué tal le funcionó
- Rastree la “Participación de Cliente” en todas su cuentas clave (La Participación de Cliente es como la participación de mercado pero enfocada a un solo cliente)
- Mantenga una estrategia formal de retención de clientes y un plan táctico
- Formalmente revise el desempeño contra todos los indicadores clave mensualmente
- Use varios canales de venta para algunos/todos los procesos de venta

## **Apoyo de Operaciones de Campo**

### ❖ Mejores Prácticas

- Segmentar el mercado
  - Clasificar a todas las cuentas y prospectos de acuerdo con los criterios idóneos (p. ej., industria, ingreso, ingreso potencial, crecimiento, rentabilidad, etc.)
  - Recabar & analizar tanto los datos internos de venta como las bases de datos públicas
  - Identificar temas de negocio y requerimientos para cada segmento
- Mantener una “Matriz de Producto/Servicio a Customer” (para identificar oportunidades de venta cruzada)
- Realizar la Mercadotecnia de Productos
  - Proporcionar un fácil acceso al personal de apoyo de ventas a productos/servicios y que éste conozca tanto lo técnico como las tanto aplicaciones.
  - Mantener una biblioteca de referencias
  - Mantener una biblioteca de descripciones de aplicaciones de productos/servicios
  - Recabar, mantener y priorizar requerimientos de productos basados en la retroalimentación de clientes y representantes de venta
- Proporcionar redacciones estándar y apoyo en la elaboración de propuestas
- Mantener biblioteca de información de productos/servicios de la compañía (electrónica y en papel)
  - Declaración(es) de Valor de la Compañía
  - Diferenciadores de la Compañía
  - Folletería – Descripciones un tanto detalladas de productos/servicios – Especificaciones técnicas altamente detalladas
- Desarrollar una estrategia de precios clara junto con un proceso para el manejo de excepciones
- Conducir una investigación y análisis de la competencia
- Proporcionar Apoyo de Tecnología de Información

- Operar un sistema de CRM/SFA (Administración de Relaciones con los Clientes/Automatización de la Fuerza de Ventas)
- Mantener una página web de alta calidad
- Proporcionar teléfonos celulares, computadoras laptop y otras herramientas
- Conducir campañas promocionales regulares/periódicas

## Recursos Humanos

### ❖ Mejores Prácticas

- Formalizar el proceso de reclutamiento/selección/contratación
- Desarrollar, mantener u usar un plan de entrenamiento para “nuevo representante de ventas”
- Conducir periódicamente sesiones de entrenamiento en productos Servicios y ventas profesionales con regularidad
- Realizar perfiles de puestos y empleados – asegurar la correspondencia entre los requerimientos del puesto y los individuos
- Desarrollar un plan de compensación para ventas que corresponda estrechamente a los requerimientos de la compañía – adminístrelo de manera equitativa y consistente
- Implemente planes de desempeño por escrito para cada representante de ventas – Realice evaluaciones de desempeño informales trimestralmente y formales anualmente.

## Aseguramiento de la Calidad

### ❖ Mejores Prácticas

- Efectuar “Reuniones de Sala de Guerra” para todas las oportunidades significativas en los puntos de revisión correspondientes incluyendo prepropuesta – Todo el personal de ventas y de apoyo afectado así como la gerencia deberán asistir
- Conducir Revisiones de Ganar y Perder con regularidad para identificar qué funciona y que no
- Realizar una “APC” (Auditoría de Percepción del Cliente) para todas las cuentas claves anualmente (ver <http://www.ypsgroup.com/cpa.htm>)

## Administración de Procesos e Indicadores

### ❖ Mejores Prácticas

- Designar a un “Zar de IPV” – es decir, un individuo con la responsabilidad por la documentación, entrenamiento/educación y mejora continua de su proceso de ventas.
- Involucrar a los primeros lugares en ventas en la mejora continua y desarrollo del proceso de ventas
- Desarrollar y mantener mediciones cuantitativas de todas las actividades significativas de ventas
  - Embudo
  - Importancia de Cuentas (qué tan bien encaja con la definición de cliente/prospecto “perfecto”)
  - Calidad de las Relaciones
- Integrar el rastreo y análisis automático de estos indicadores en el sistema de CRM

## Capítulo 7 – Ingeniería de Procesos Ronda 2

En el Capítulo 4 describen las bases de la ingeniería de Procesos. Este capítulo repasa brevemente una serie de conceptos adicionales que contribuyen en forma importante a la sustentación de la mejora continua. Todos ellos son factores que necesitan medirse. Ten en mente que el proceso de la ingeniería de procesos, como cualquier otro proceso, necesita sus propios indicadores.

### **Restricciones**

Una restricción es algo — cualquier cosa — que desacelera o detiene el avance de un proceso. Las restricciones tienen que ser identificadas, definidas y priorizadas. Luego el representante de ventas y/o el equipo de ventas tienen que responder a ellas, aliviarlas o quitarlas.

Algunas restricciones le serán inmediatamente obvias a tu Consejo de Excelencia en Ventas. De hecho, podrían ya ser obvias. Y ahí está el peligro. No asumas que las restricciones fácilmente observables son las restricciones *clave*. Los vendedores especialmente por su instintivo sesgo hacia la acción tienen una fuerte tendencia a meterse en el “modo de componerlo”, y bien pueden gastar una cantidad importante de energía atacando un problema secundario.

La gran mayoría de las restricciones *clave* no se identifican tan fácilmente. Primero será necesario definir todo el proceso general de ventas, definir los estándares de desempeño e indicadores de cada paso importante, recabar los datos del desempeño real, analizarlos, establecer prioridades y después actuar. Ármate con los hechos antes de comprometer recursos valiosos.

Asimismo, ten cuidado con una de las leyes inmutables de las restricciones y no te frustres por ella. Tan rápidamente como encuentres y compongas una restricción clave, otra saltará en un lugar inesperado. La Ingeniería del Proceso de Ventas termina sólo cuando se han eliminado todas las restricciones que impiden vender más. En otras palabras, *nunca*. Es simplemente la naturaleza del firme compromiso para con la mejora continua.

### **Dependencias**

Una dependencia es un tipo especial de restricción resultado de la necesidad de contar con algo que es realizado o entregado por otra persona, departamento o compañía. No basta con conocer sólo tu propio proceso. Aquellos de los que tú dependes también deben de conocerlo y eres *tú* el que necesita asegurarse de que lo conozcan. No con tanto detalle, pero lo suficiente como para saber que cuando ocurre X, tienen que empezar a trabajar en A, para que cuando tú termines de hacer Y, hayan completado B de manera que puedas entregarle C al representante de apoyo técnico para que pueda tomar C y Y para lograr Z. (¡Sí, *así de* complejo de vuelve!)

La imagen de espejo de lo anterior también es verdadera. Tú como representante de ventas o gerente necesitas tener un aprecio de los procesos de las demás personas *especialmente* los de tus clientes.

### **Retrabajo**

Hazlo bien a la primera. El costo de hacer algo por segunda vez es *muchísimo* más caro que hacerlo bien a la primera. Por ejemplo, supón que un representante capturó la dirección “de facturación” equivocada en una orden. En tanto que sólo se tardó unos cuantos segundos en capturar la información equivocada y sólo otros pocos segundos en corregir la orden, piensa en qué más ocurrió.

El cliente perdió tiempo en ponerse en contacto con tu departamento de Cuentas por Cobrar para señalar el error. Tu persona de Cuentas por Pagar perdió tiempo en identificar y luego rastrear al representante para señalarle el error y pedirle que lo corrigiera. El departamento de Facturación perdió tiempo en enviar una nueva factura y el cliente perdió tiempo en procesarla – de nuevo.

Mientras tanto, tu departamento de Finanzas tuvo que repetir su análisis de flujo de efectivo porque la remesa esperada de ese cliente no llegó. Y luego... Y luego... Y luego... Ya captaste el punto.

Nunca subestimes la magnitud del efecto de ola que causa el retrabajo.

### ***Trabajo en Proceso (TEP)***

En ventas Trabajo-En-Proceso se refiere a todas las oportunidades que hay en tu embudo de ventas o tubería. ¿Será posible tener demasiadas oportunidades? La respuesta automática es que “No,” pero en realidad lo cierto es lo contrario.

Digamos que tú te has estado enfocando realmente en trabajar diez oportunidades específicas. Cerrar tres de ellas te pondría por encima de tu cuota. Has trabajado duro, terminaste el “Descubrimiento” de los requerimientos del cliente de los diez y ahora todo lo que se necesita es una propuesta bien redactada para cada uno de ellos. Puesto que hiciste un trabajo tan bueno de crear entusiasmo en los clientes los diez quieren su propuesta para el viernes. El apoyo técnico que necesitas para crear la documentación sólo puede tenerte a tiempo lo necesario para completar dos de ellas a tiempo. ¡Epa!

Como no consideraste las restricciones y dependencias conocidas ten encuentras con demasiado TEP en la etapa de “Propuesta” de tu embudo. Probablemente se te van a caer varios de los tratos por el tiempo excesivo en presentar la propuesta.

Este es el punto. Determina la capacidad de cada etapa del proceso de venta. Conoce el número óptimo de oportunidades para cada etapa y trabaja para mantener un equilibrio. Por ejemplo, tú necesitas cerrar 5 tratos cada mes, así que necesitas entregar 10 propuestas al mes, lo que significa que necesitas 20 tratos en la etapa de “Descubrimiento” en todo momento y por lo tanto 50 en la etapa de “Interés”.

### ***Tiempo de Ciclo***

¿Qué tan largo es tu ciclo de venta? Es una pregunta inocua que sorprendentemente muy pocos representantes o gerentes de ventas pueden responder con algo que no sea una adivinanza descabellada. Sin embargo, se podría argumentar que es *el* indicador de ventas más importante.

Primero, principalmente y obviamente, reducir el ciclo de ventas permite un mayor número de ciclos en cualquier período de tiempo determinado y por lo tanto produce más ventas totales. Menos tiempo requerido también significa mucho menor costo de ventas por dólar de ingreso. En otras palabras un detallado entendimiento de tiempo de ciclo significa no sólo más ingresos sino también un mayor margen de utilidad.

Piensa en descomponer el tiempo de ciclo en sus partes componentes. ¿Cuánto tiempo requiere cada etapa del embudo de ventas? Encuentra la etapa más larga y enfócate en reducirla. Por cada etapa ¿cuánto del tiempo total de ciclo se gasta en trabajo y cuánto se gasta en esperar algo? Una alta relación de espera a tiempo de trabajo indica que existe una restricción significativa y/o dependencia o que hay demasiado Producto en Proceso. ¿En qué momento se hace demasiada alta tu proporción de espera a trabajo? ¿Lo sabes?

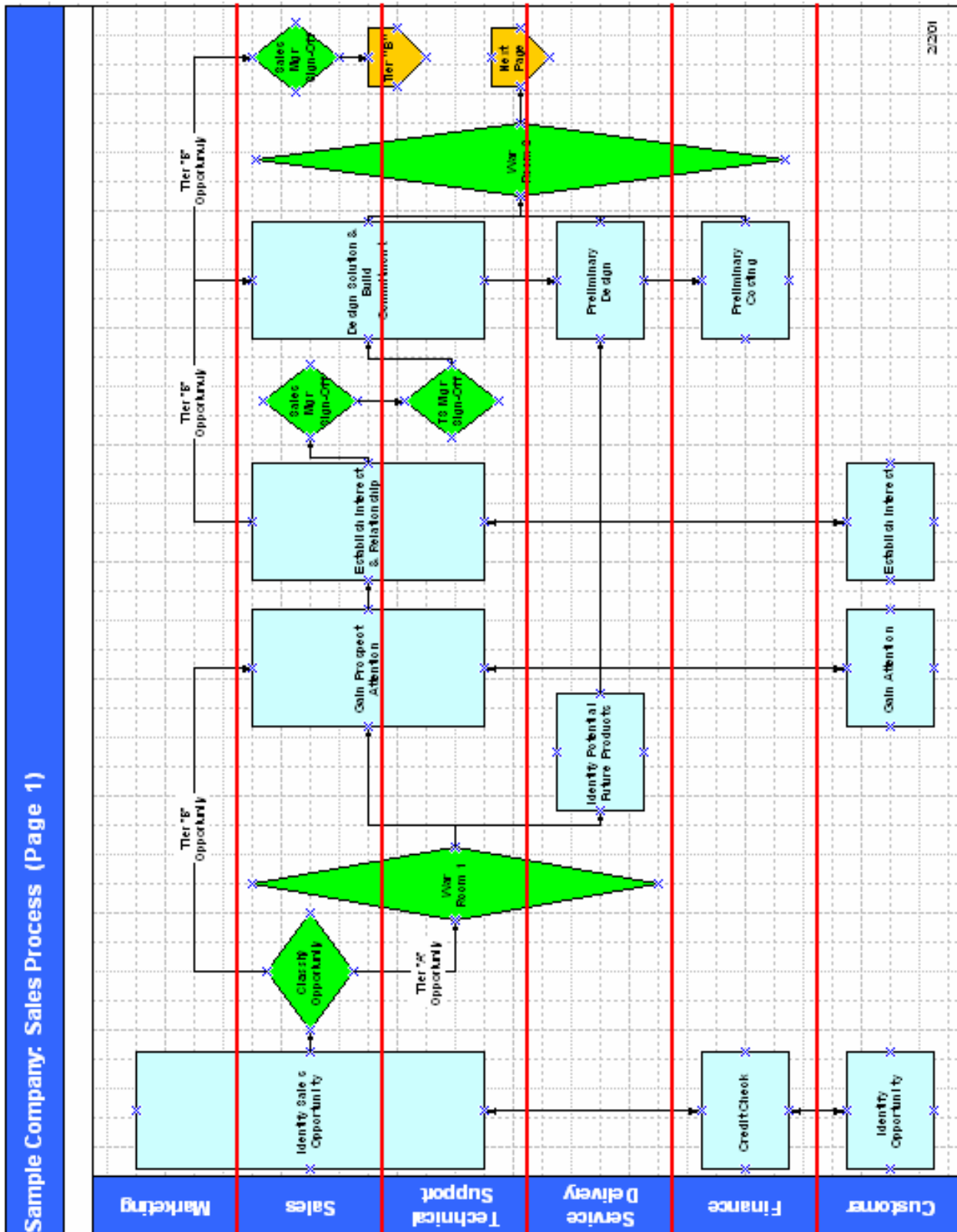
El tiempo de ciclo es una de esas cosas que se hace cada vez más valiosa mientras más piensas en él. Mientras más sepas de él – es decir, el detalle cuantitativo de cada tarea de ventas incluyendo cuánto tiempo, qué tanto y la relación de espera/trabajo – más podrás pensar en ello. *Si no haces nada con respecto a Ingeniería del Proceso de Ventas, conviértete en un experto con respecto a los detalles del tiempo de ciclo de tus ventas.*

## **Rendimiento**

Conocer el porcentaje de rendimiento de cada representante de tu equipo para cada etapa del embudo de ventas es un medio sumamente poderoso de identificar las mejores prácticas. Por ejemplo, digamos que en promedio el 50% de las propuestas de tu compañía producen como resultado una venta. Si vemos las estadísticas de rendimiento éstas nos muestran que el 80% de las propuestas de Ed son ganadoras. Sin lugar a dudas, Ed está haciendo algo distinto y mejor. Averigua qué es y enséñaselo a Amy, cuyo rendimiento es de tan sólo 20%.

Las estadísticas podrían mostrar además que Amy logra que el 60% de sus oportunidades en la etapa de “Interés” pasen a la etapa de “Descubrimiento” en 15 días. Ed sólo logra el 30% y se tarda 45 días. En otras palabras, Ed y Amy tienen mucho que enseñarse mutuamente. En cualquier fuerza de ventas las distintas personas son buenas para cosas distintas. Averigua quién es bueno par qué y haz que esa persona comparta sus mejores prácticas con las demás personas del equipo. (Asimismo, nota la perspicacia adicional que nos aportó la combinación de los datos de rendimiento con los datos de tiempo de ciclo en el ejemplo que acabamos de dar.)

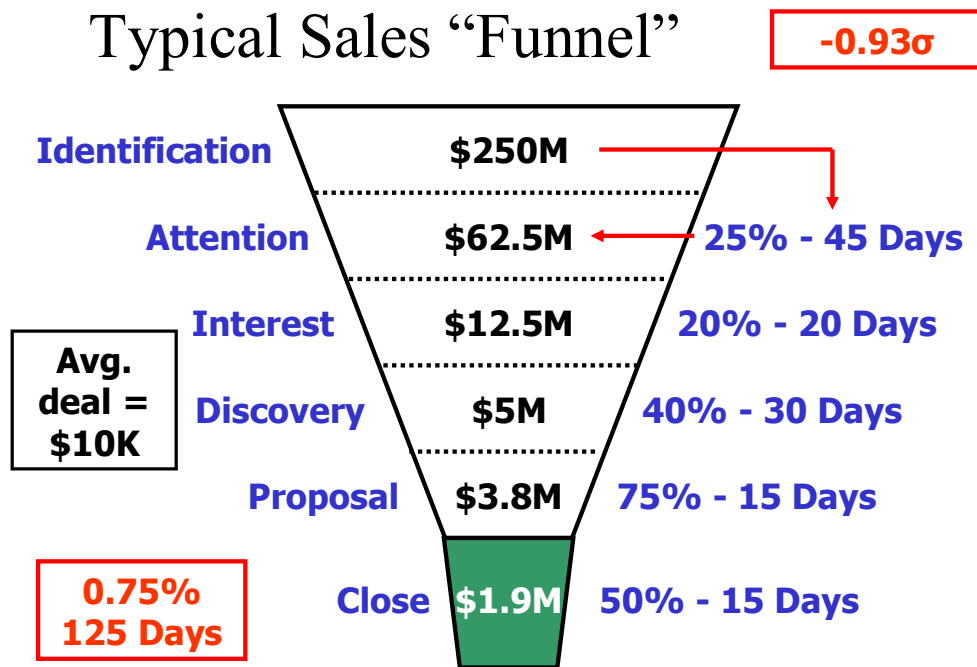
# Apéndice – Muestra de un Diagrama de Flujo Interfuncional del Proceso de Ventas



# Pensamientos Finales... ¿¿¿!!!Esfúrzate por ser un CERO!!!???

El tema aquí es la metodología para la mejora continua de los procesos 6 Sigma esencialmente inventada por la Motorota, hecha famosa por la GE y tema de numerosos libros y artículos. Terminemos con el suspenso en este momento. Cualquier representante de ventas o equipo que pueda lograr un desempeño de *cerosigma* inmediatamente será consagrado en el Salón de la Fama de las Ventas. Considera el embudo de ventas de abajo...

Las cifras de cualquier representante de cualquier compañía dada bien pueden ser diferentes, pero hemos encontrado que lo que está representado aquí es bastante típico. En este ejemplo, el representante tiene el equivalente a \$250 millones de dólares en oportunidades en la etapa de "Identificación" del proceso de ventas. En promedio, en esta organización el 25% de estas oportunidades se pasan a la siguiente etapa en unos 45 días. Esto produce como resultado \$62.5 millones en la etapa de "Atención", etc.



El resultado final es \$1.9 millones en ventas en 125 días. Eso significa que 0.75% de los "sospechosos" de la etapa de Identificación se convierten en órdenes a final de cuentas. Visto desde la perspectiva de 6 Sigma, eso es un desempeño de -0.93 sigma.

¡Sí, el número es negativo!

Para darte una mejor perspectiva, échale una mirada a la siguiente tabla. Muestra el porcentaje de rendimiento asociado con cada nivel de sigma.

- 6σ es 99.99966% de rendimiento (3.4 errores por millón)
- 5σ es 99.977% de rendimiento (233 errores por millón)
- 4σ es 99.38% de rendimiento (6,210 errores por millón)
- 3σ es 93.4% de rendimiento (67K errores por millón)
- 2σ es 69% de rendimiento (309K errores por millón)
- 1σ es 31% de rendimiento (691K errores por millón)
- 0σ es 6.7% de rendimiento (933K errores por millón)

- $-0.5\sigma$  es 2% de rendimiento (988K errores por millón)

La siguiente tabla pone las cosas en un contexto más familiar. Nótese que cada uno es un ejemplo de un desempeño en *cinco sigma*:

- 1 hora de agua insegura para beber por mes
- 2 dos aterrizajes inseguros en el aeropuerto O'Hare de Chicago
- 16,000 piezas de correo perdidas por *hora*
- 500 operaciones quirúrgicas incorrectas por semana
- 50 recién nacidos que se le caen a los doctores al día
- 22,000 cheques deducidos de la cuenta equivocada por *hora*

Finalmente, échale una mirada a lo que el mismo embudo de ventas mostrado arriba puede rendir:

- $-0.93\sigma$  rinde (\$1.9 millones en ingresos)
- $-0.5\sigma$  rinde (5.8 millones)
- $0\sigma$  rinde (\$16.8 millones)

**!!!Esfuézate por ser un cero, llega ahí, y acabas vendiendo casi nueve veces más!!!**

Como ejecutivo de ventas, gerente o profesional, ¿¿¿tendrá sentido aprender un poquito más de esta cuestión del 6 Sigma??? Bueno, sí y no. Claramente la magnitud de la mejora potencial es gigantesca. El problema es que se necesita tener mente de estadístico, seguido de meses y meses de entrenamiento para hacerse perito.

Ahora la buena noticia. Desde una perspectiva de 6 Sigma, el proceso típico de ventas está tan amplia y alocadamente fuera de control que mejorarlo tan sólo un poco puede tener grandes repercusiones.

Pensemos en Miguel Ángel y su Pietá (La Piedad), considerada por muchos cómo una de los logros escultóricos más finos de la historia. Para capturar sus expresiones tan realístamente vivas, utilizó un fino lienzo para esculpir sus toques finales. Ahora piensa sobre el día uno de su proyecto. El trabajo se inició con un enorme bloque de mármol macizo (es decir, ¡¡¡un gran trozo de piedra!!! y un mazo.

El proceso de ventas está todavía en la etapa del mazo. No hay necesidad de estudiar y aprender los matices del fino lienzo suave del 6 Sigma para hacer avances verdaderamente significativos. Cualquiera que haya llegado hasta este punto en el libro ya sabe lo suficiente para comenzar. La Ingeniería del Proceso de Ventas como yo lo practico se fundamenta en el 6 Sigma. Sigue el esquema “DMAIC<sup>N del T</sup>”: Definir – Medir – Analizar – Mejorar – Controlar...

- ❖ **Definir** – Claramente hacer un mapa del proceso a mejorar.(El Proceso de Ventas Metódico junto con las Prácticas de Ventas centrales nos dan el punto de partida.)
- ❖ **Medir** – Identificar el indicador clave de efectividad y eficiencia.(Ver los ejemplos en la sección de “PMV” de este libro.)

---

<sup>N del T</sup> DMAIC corresponde a las siglas en inglés de Define, Measure, Analyze Improve y Control, que casi corresponderían al equivalente en español si no fuera por la I, Improve en español es Mejorar y no hay forma de conciliar eso. Las siglas en español, por supuesto, podrían ser DMAMC pero no es lo que se acostumbra en el mundo de 6 Sigma. Incluso, hay controversia sobre si llamar a esta metodología SIX SIGMA o SEIS SIGMA, razón por la que opté por llamarlo 6 Sigma con número y no con letras, así cada quien lo podrá pronunciar como mejor le convenga.

- ❖ **Analizar** – Determinar las causas del (os) problema(s). (Un programa de hoja de cálculo tiene más que suficiente potencia para procesar los números.)
- ❖ **Mejorar** – Elevar el desempeño del proceso.(¡Te toca usar tu creatividad después de todo!)
- ❖ **Controlar** – Asegurar que la mejora se sostenga en el tiempo.

Con esta filosofía de DMAIC en mente, usa los conceptos de IPV contenidos en este libro para Vender Más y Más Rápido con la Ingeniería del Proceso de Ventas. Ahora... **Ahora sal a vender más...**  
**Véndelo más rápido...**