



La sobrevivencia de los mejores

POR JOHN FISCHER

Todos los días, los clientes y prospectos evalúan los procesos de sus proveedores actuales y potenciales. Observan el trato que reciben.

Las empresas con las mejores prácticas reciben premios en forma de compras adicionales y lealtad, mientras que las otras cuyos procesos son anticuados, escleróticos o débiles, sufren la pérdida de ventas y de clientes, y su rentabilidad va a la baja. Así se manifiesta en el mundo de los negocios el proceso de selección natural que describió Darwin en el reino animal.

Una empresa que incluyó entre sus objetivos anuales “controlar el costo de la nómina” de su centro de llamadas ilustra este principio. Limitó la contratación de agentes a un número suficiente para atender la demanda en horas y días típicos. En horas pico y durante ciertos días de demanda más intensa, los agentes no pudieron atender todas las llamadas. En estos periodos atípicos se incrementó la cantidad de llamadas abandonadas y algunos clientes se molestaron por la mala atención. Con el tiempo, la organización perdió ventas y clientes.

Inicialmente, celebraron haber incrementado la productividad por agente. Sin embargo, al poco tiempo la curva de ventas empezó a descender. La dirección presionó a los ejecutivos de cuenta y a la gente del centro de llamadas. Cuando no surtió efecto la presión, contrataron un estudio de mercado que reveló que sus clientes y ex-clientes estaban castigándola por el mal servicio. La decisión de “cuidar los costos”, en este caso una suma pequeña, tuvo consecuencias inesperadas y fuera de proporción.

El año pasado vimos otro ejemplo del “proceso natural de selección” en el ámbito industrial. Empezamos a trabajar con una empresa fabricante que tiene una larga trayectoria en el mercado nacional. Cuenta con una marca de prestigio y todavía ocupa el primer lugar en cuanto a penetración en el mercado. Sin embargo, sufría grandes tribulaciones.

Uno de los ejecutivos me explicó la situación de esta manera:

Nuestras ventas van en reversa. Clientes que atendimos en forma exclusiva durante años se han vuelto cuentas “compartidas” y otros han dejado de comprarnos. En lugar de buscar soluciones, los diferentes departamentos internos se comportan como tribus en guerra.

Al principio, la dirección creía que podría revertir la pérdida de clientes con un programa de capacitación para su equipo de ventas. Sin embargo, rápidamente descubrimos que no se trataba de un problema de “ventas”, sino de cultura. La empresa no estaba manejando bien su proceso de relaciones con los clientes.

El cuidado de los clientes es uno de los tres procesos clave de cualquier organización que incluye además ventas, mercadotecnia, logística, distribución y servicio al cliente. En lugar de tomar decisiones equivocadas como lo hicieron en el centro de llamadas, en este caso los directivos dejaron a la deriva sus procesos de atención a clientes. Cada quien hacía su parte y lo hacía a su manera y conveniencia.

Durante una conversación con el Director General le dije que me parecía que a pesar

de sus numerosos y envidiables éxitos, la organización había perdido su brújula. En ese momento temí perderlo como cliente, pero afortunadamente no fue así; de hecho, me pidió explicar mi idea.

Le expliqué que a pesar de sus éxitos en reducir los costos, incrementar la rotación del inventario, controlar los costos de producción, cumplir sus objetivos de ventas y otros logros, **al haberse centrado tanto en el éxito** (cumplir un buen número de indicadores internos), **la organización se olvidó de la excelencia, del arte de hacer las cosas bien, especialmente desde el punto de vista de sus clientes.**

Tres acciones para enfocar a la organización en la excelencia

1 DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN EL CLIENTE.

Como dijimos en un número anterior de **e-Enfoque**¹, crear una cultura de ventas efectiva es el trabajo número uno de cualquier líder de un equipo de ventas.

1. Top Line Growth Consulting *Liderazgo es... cultura* e-Enfoque número 5, 2011, www.toplineconsulting.com.mx



Ahora podemos ampliar la idea para incluir a los líderes de todos los equipos: marketing, logística, administración de ventas, crédito, finanzas y sistemas y los demás. **Crear y cuidar una cultura centrada en los clientes es una responsabilidad de todo directivo.**

Peter Drucker dijo que la única definición válida del propósito de un negocio es crear clientes. El gurú del marketing, Theodore Levitt, escribió que los clientes son los activos más valiosos de las empresas y advirtió que descuidarlos ocasiona la disipación del valor de la organización. De lo anterior, resulta innegable el imperativo de crear una cultura centrada en la satisfacción de los clientes. Es básico. Es lo primero

2. DESARROLLAR COMPETENCIAS DE LA VENTA CONSULTIVA (la venta centrada en el cliente).

Nuestro cliente tenía una fuerte orientación hacia sus productos. Todavía los vendedores, sus gerentes y el Director General están en el proceso de adoptar una nueva mentalidad y nuevas competencias de ventas. En lugar de pensar en sus objetivos de ventas y en lo que quieren vender, ahora están cultivando otro enfoque:

¿Cómo podemos ayudar a este cliente en particular a vender más de nuestros

productos? ¿Cómo podemos reducir los tiempos y los costos de sus pedidos especiales? ¿Cómo podemos hacer sentir a cada uno de nuestros clientes que es importante para nosotros? ¿Qué valor aportamos a las operaciones de nuestros clientes? ¿Cómo podemos contribuir más a su éxito?

Están aprendiendo a escuchar, a dialogar, a desarrollar planes de acción compartidos y a llevar a cabo los planes en equipo. Escuchar y dialogar todavía los obliga a hacer un esfuerzo especial.

3. ALINEAR TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN EN TORNO A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

En lugar de un proyecto de reingeniería de los procesos, nos enfocamos en crear una cultura centrada en los clientes. Los obstáculos iniciales fueron las actitudes, los modelos mentales y una visión muy estrecha del trabajo.



Después del trabajo inicial centrado en la cultura, los diferentes departamentos empezaron a escuchar y colaborar más, y a disminuir su tendencia a justificarse y defender sus posiciones. Juntos, comenzaron a buscar soluciones y a adaptar sus procesos a las necesidades de los clientes internos y externos. Como resultado, ahora el trabajo fluye mejor y los procesos informales son más claros, flexibles y amigables. Todo el mundo comprende por qué conviene mejorarlos.

El número anterior de *e-Enfoque* citó un estudio¹ que demuestra que en el trabajo de ventas una cultura “fuerte” trae como resultado un nivel superior de desempeño. Una de las características de una cultura de ventas sólida es que cuenta con mecanismos (valores y estrategias, por mencionar algunos) que promueven la integración interna y la adaptación a las fuerzas externas.

Muchos directores comerciales comprenden la importancia de la cultura y su relación con los resultados prácticos de ventas. En días

pasados recibí la llamada de un director al que conozco desde hace tiempo. La conversación empezó con estas palabras:

John, acabo de llegar aquí como director comercial. Todo está patas arriba. Tengo que cambiar la cultura y después implantar una metodología efectiva de ventas. Si no logro cambiar la cultura, de nada van a servir las otras medidas.

Preguntas para los Gerentes de ventas



2. John W. Barnes y otros, *The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes* (El rol que juega la fortaleza de la cultura en los resultados de ventas). *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen XXVI, número 3, verano, 2006. e-Enfoque 6.

1. ¿Con qué frecuencia...
 - ...hablas acerca de la cultura meta, de cómo es?
 - ...relatas conductas de tus colaboradores que sirven como ejemplos de lo que esperas?
2. ¿Qué proporción del tiempo de tus reuniones de ventas se dedica al análisis de los números (el pasado) y qué tanto al análisis de los clientes, sus requerimien-

tos, cómo descubrirlos y cómo satisfacerlos (el futuro)?

Al trabajar con las dos empresas mencionadas, la atención a la cultura dio mejores resultados en ventas que otras estrategias. Comprobamos que la cultura es la primera

pieza del rompecabezas de la productividad y la competitividad. Las empresas que lo armen bien serán premiadas por el proceso natural de selección del mercado. *Solamente los más aptos sobrevivirán.*

Deseándote buenas ventas, te saluda

John Fischer

¿Desea apoyo para sus esfuerzos de mejoramiento de la productividad de su equipo de ventas?

Nos daría mucho gusto tener la oportunidad para conocer su situación y sus metas. Envíenos un mensaje, haga clic Aquí.

¿Quiere enviar este número del boletín e-Enfoque a colegas?

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

Desea conocer números anteriores de e-Enfoque, haga clic Aquí.

¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?

Regáleles una suscripción gratuita de ***e-Trato Hecho***, el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Para enviarnos sus nombres y direcciones, haga clic Aquí.

Si no desea recibir e-Enfoque, haga clic Aquí para cancelar.

Visítenos en
www.TOPLINEconsulting.com.mx