

EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

■ Por el Profesor Andrés Frydman, Presidente de ESAMA

Guía para desarrollar
la máquina de hacer negocios
de las empresas



Mejoramos resultados > Superamos los límites

EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

El Director de Producción, a diferencia del Director Comercial, tiene una metodología **planificada, controlada y predecible** para llegar a su meta.

El Director de Producción, fija su objetivo, define el proceso de producción y luego lo ejecuta. Él controla, mide y optimiza el proceso permanentemente. **Él controla el proceso, no es controlado por este.** Él tiene el poder.

En general, a diferencia de un Director de Producción —que la mayoría de las veces cumple el objetivo pautado para fin de mes según el plan estipulado a principio de mes— al Director Comercial no le sucede lo mismo. Él no sabe si llegará o no a la meta mensual. Él define su meta anual, del quarter, del mes o del día, pero luego espera que la gente esté motivada y actúe de forma correcta, para cumplir el objetivo.

Su proceso generalmente es **caótico, azaroso, probabilístico y no controlado.** En síntesis, **él no controla el proceso, el proceso lo suele controlar a él.**

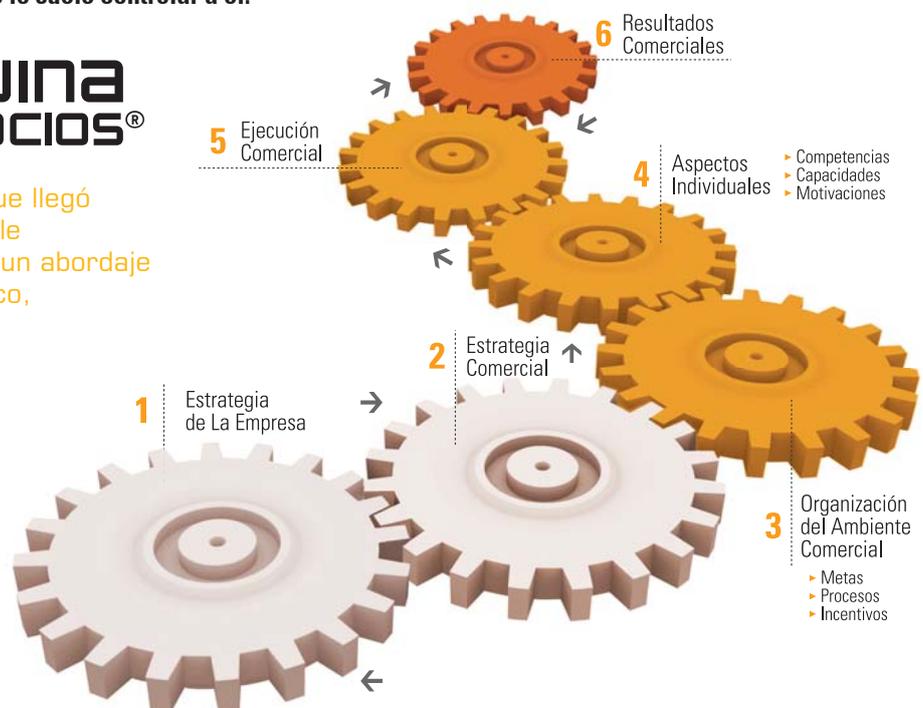
por relaciones de causa y efecto. Si pudiéramos entender estas fuerzas y engranajes interrelacionados, podríamos empezar a controlar el proceso.

Hemos definido a los engranajes que conforman el proceso comercial como **La Máquina de Hacer Negocios® (MHN)**. Por medio de la progresiva y armónica concatenación de estos engranajes, podemos medir el potencial del músculo comercial de una organización. Como en toda maquinaria, si un eslabón de alguno de los engranajes no funciona en tiempo o en forma, se trabará la estructura y no producirá todos los resultados que podría generar.

La Máquina de Hacer Negocios®

En ESAMA creemos que llegó el momento de brindarle a la gestión comercial un abordaje sistémico, metodológico, científico, riguroso y de procesos, similar al que el Director de Producción otorga a su función.

Ahora que la demanda en numerosos rubros deja de ser creciente, esto se torna más necesario, para evitar la incertidumbre de los mercados. Llegó el momento de comenzar a **abordar a la productividad comercial como un proceso integral**, como un conjunto concatenado de elementos unidos



EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

La MHN® está compuesta por 4 engranajes de base, que se van alimentando en cascada, y un quinto engranaje articulador de los anteriores que conduce a los resultados.

Los 5 engranajes de la MHN®:

1

ESTRATEGIA EMPRESA

Aquí la esencia es definir la posición única en la cual la empresa anhela convertirse, en una palabra: la visión, el lugar donde se quiere ver y podrá tener una ventaja competitiva sustentable y rentable. Igualmente importante en este engranaje es definir la aspiración financiera de corto, mediano y largo plazo. En definitiva, la visión y aspiración financiera guiará la definición y construcción de todos los otros engranajes.

2

ESTRATEGIA COMERCIAL

Para materializar la visión y alcanzar la aspiración financiera previamente definida, aquí se definirá a qué mercados, segmentos, mix de productos, posicionamiento, objetivos comerciales, canales comerciales y la dotación que se requerirá para cada uno de ellos.

3

ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Establecido todo lo anterior, ahora debemos analizar cómo haremos eficientes los canales de ventas directos y/o indirectos. Este engranaje está compuesto, a su vez, por tres eslabones:

3a. Metas | Información

Implica la definición de metas por canal, gerente y vendedor o ejecutivo de cuenta. Se esclarecen las prioridades y lo que se espera de ellos: que reciban feedback frecuente y oportuno, cómo lo están haciendo y lo que deben cambiar. Además, define los sistemas de indicadores y de medición sobre indicadores duros y explicativos.

3b. Procesos | Recursos

Una vez definido el objetivo que debe alcanzar cada uno, se debe trabajar en el qué, cuándo y cómo lo deberán hacer para llegar a la meta, y por lo tanto habrá que definir **modelos de trabajo** (que deben incluir planificación y definición de qué acciones, cuándo, cuántas y cómo llevarlas a la práctica) de ventas, atención al cliente, conducción comercial y coaching y conducción y coach de coaches de los modelos anteriores. Por otro lado, también hay que diseñar las **herramientas y organizadores** que les permita a los líderes llevar adelante los modelos, definir los recursos, tiempos y el ambiente que facilite que las cosas se hagan.

3c. Incentivos

Ya está claro qué deben alcanzar, cómo lo deben hacer y con qué herramientas y recursos. Es la hora de definir cómo se incentivará a cada comercial para que lo quiera lograr. Este incentivo debe ser lo suficientemente movilizador para que den lo mejor de sí y al mismo tiempo permitir que la organización sea viable y llegue a sus metas de aspiración financiera. Aquí habrá que definir **incentivos económicos, no económicos, proyecto de carrera y ambiente, y clima motivador**.

EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

4

EFFECTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS DEL ÁREA COMERCIAL

Este engranaje tiene como objetivo buscar la eficiencia de las personas del área comercial y transformarla en una ventaja competitiva. El fin consiste en que la gente pueda, sepa y quiera implementar los modelos definidos en el engranaje anterior, ya que su aplicación correcta aumenta la probabilidad de mejorar los resultados. Este cuarto engranaje también está compuesto de tres eslabones:

4a. Definición y desarrollo de competencias comerciales

Hablamos del desarrollo de competencias de Directores o Gerentes Regionales, Gerentes de Sucursal, Supervisores, Vendedores, Ejecutivos de Cuenta y Personal de Atención. Para cada posición se deberán puntualizar cuáles son los **conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para poder implementar de manera eficiente los modelos de trabajo** previamente definidos en 3.b. Este eslabón responde a que sepan.

4b. Capacidades

De nada sirve el paso 4.a si la gente no tiene capacidad para aprender y/o para poder implementar el paso 3.b. En este eslabón se definen los **perfiles adecuados** para poder llevar adelante los modelos. Esto es clave para el **reclutamiento** del nuevo personal y para el **análisis de potencial** de las personas ya reclutadas. De esta manera, la empresa se asegura que su staff tiene las capacidades adecuadas, porque no todos pueden hacer bien cualquier cosa. Este eslabón responde a que puedan.

4c. Motivaciones

De nada sirve que sepan y puedan, sino **quieren hacer que las cosas se hagan**. Este eslabón tiene como función asegurar que la **energía** que mueve a las personas -que es lo que llamamos motivación-, funcione. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca. La intrínseca es la más poderosa, porque representa el amor y pasión por la tarea. Pero cuando a uno no le gusta su tarea, deja el terreno fértil para que aparezca la motivación extrínseca. El problema es que la motivación extrínseca actúa como una droga, se la utiliza para estimularse, pero a medida que pasa el tiempo, para que cause efectos se deben aumentar la dosis. Algunos de los aspectos clave para asegurar el funcionamiento de este engranaje son la **pasión por la tarea, expectativas de logros, logros y reconocimientos**, suponiendo que los otros elementos económicos están razonable o competitivamente cubiertos.

EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

5

EJECUCIÓN COMERCIAL

Muchos Directores y Gerentes Generales o Comerciales saben lo que deberían hacer para llegar a la meta. Trabajan y definen bien muchos de los engranajes anteriormente descritos. **El problema muchas veces no está en que no tienen claro lo que deberían hacer, sino en la incapacidad para ejecutar el plan.** Hablan mucho, parecen tener las cosas claras, pero luego las acciones y sus resultados brillan por su ausencia. La articulación y brillante ejecución de los engranajes anteriores, generalmente representan la diferencia entre el éxito y fracaso.

La correcta ejecución comercial requiere trabajar sobre los siguientes aspectos críticos:

- Tener la gente adecuada en los lugares adecuados.
- Especificar las metas importantes.
- Asegurarse definir con claridad (cuestionar permanentemente cuando no se alcanzan las metas) lo que hay que hacer para llegar a ellas, debe cubrir todos los aspectos vinculados a los: qué hacer, dónde, cuándo, quién, cuántos, para cuándo, con qué y cómo.
- Liderazgo fuerte, presente, motivador, itinerante y ejemplar que mira el futuro y los detalles del presente.
- Medición, seguimiento y aseguramiento de la rendición de cuenta de lo definido en el punto anterior.
- En función de lo que surge del punto anterior, se debe desarrollar, cambiar de función o despedir a la gente que no llega a la meta, de permanente baja productividad o que no hace lo que debería hacer.
- Desarrollo constante del personal.
- Meritocracia y recompensas importantes vinculadas a logros, compromiso, actitud positiva/constructiva y de aportes concretos de valor.

Los héroes de la empresa deberían ser los que ejecutan y logran o intentan alcanzar grandes cosas, no los que hablan mucho, se quejan de las otras áreas, pero luego en las propias nunca pasan grandes procesos evolutivos con saltos cuánticos de resultados. Los grandes héroes buscan grandes obras, un antes y después, no una continuidad del pasado, no los mueve los logros tibios, mediocres o pequeños éxitos.

Este quinto engranaje constituye el puente que le permite llegar a la empresa al destino llamado **resultado**, que debería ser el que se definió en el engranaje 1 y 2, lógicamente si los restantes engranajes también se definieron y ejecutaron correctamente.

¿De qué depende alcanzar los resultados comerciales esperados?

Numerosas investigaciones han demostrado que **sólo el 20% de los proyectos de intento de mejora de productividad son exitosos. Y además, pocos de ellos han podido sostener el éxito en el tiempo.** En los proyectos exitosos encontramos como factor común que en lugar de intentar el cambio haciendo alguna acción aislada

sobre un eslabón de alguno de los engranajes de la MHN® (esto es lo que sucede en la mayoría de los proyectos que no son exitosos en forma sostenida), se lleva adelante el proyecto con un abordaje sistémico. Lograr cambios de productividad y -más importante aún- que se sostengan en el tiempo requiere **trabajar simultáneamente sobre todos los eslabones de todos los engranajes para que funcionen bien**, en forma articulada, conjunta y armoniosa.

EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

Como ya dijimos en otras oportunidades: el resultado comercial es un emergente sistémico, pluricausal de apalancamiento múltiple.

Si algún eslabón de la MHN® no está bien definido o ejecutado, aunque otros estén perfectos, probablemente la máquina no funcionará con toda su capacidad de rendimiento y no se obtendrán los resultados que se podrían conseguir.

Ninguno de los elementos de la MHN® por sí mismo tiene el peso suficiente para accionar la palanca necesaria para que suban los resultados de productividad comercial en forma sostenida, sin hacer el clásico efecto de subir y luego volver a bajar.

Para que la productividad suba necesitamos hacer una palanca lo suficientemente larga y pesada, con todos los elementos descriptos de la MHN®, ya que juntos generan sinergia, se potencian y permiten romper la inercia organizacional y personal, logrando que la productividad comience a subir en un proceso de evolución sostenida.

Proceso de apalancamiento múltiple de la productividad comercial



Cómo hacerse las preguntas adecuadas

A fin de mejorar los resultados comerciales, la primera gran cuestión a tener en claro es dónde está la causa de la baja productividad, en qué engranaje y en qué eslabón. **Una vez que se encuentra la causa del síntoma, ya está la mitad del problema resuelto.**

Ya se sabe qué es lo que hay que mejorar y/o cambiar. A partir de ello se debe diseñar la solución, implementarla, consolidarla y volver a medir para asegurarse de que se alcanzó la productividad esperada.

No hay empresas grandes o chicas, sino que hay empresas que están grandes o chicas en función del poder que han logrado en su máquina de hacer negocios.

¿Cuál es el límite del crecimiento? ¡No hay límite!, porque el resultado es la resultante de lo que una empresa hace. Y uno tiene el control sobre lo que hace. Gandhi decía: "controla tus pensamientos porque se transformarán en actos, controla tus actos porque se transformarán en hábitos, controla tus hábitos porque se transformarán en tu carácter, y controla tu carácter porque se transformará en tu destino".

El objetivo de los procesos de transformación comercial consiste justamente en **cambiar la forma de pensar y de actuar de la gente** formando nuevos hábitos de conducta que permitan **alcanzar resultados nunca antes obtenidos**. La mayoría de las personas tiene luz propia, la empresa, en especial con el desarrollo de los distintos engranajes tiene que ayudarlos a brillar, logrando que hagan cosas distintas de forma distinta, con el fin de que crezcan, evolucionen y batan records comerciales mes tras mes.

Uno no puede cambiar el pasado, pero sí construir un nuevo, mejor y más apasionante futuro.

Empresarios a emprender, ejecutivos a ejecutar, que detrás de todo cielo oscuro y plomizo, hay un espectacular y resplandeciente cielo azul, pleno de gratificaciones por haber hecho lo que había que hacer en el momento y forma adecuada. La crisis simboliza una oportunidad para cambiar, un filtro que nos obliga a optimizar y profesionalizar la gestión comercial como nunca antes. Llegó el tiempo de entrenar el músculo comercial y desarrollar al máximo su potencial, para llegar tan lejos como uno se lo proponga. Como decimos en ESAMA *only the sky is the limit*.



EL ARTE DE POTENCIAR EL MÚSCULO COMERCIAL

ACERCA DE ANDRÉS FRYDMAN

Presidente y Socio Fundador de la consultora ESAMA desde 1991, empresa líder en brindar soluciones integrales de activación comercial para captar, retener y rentabilizar clientes. Con operaciones en más de 13 países de Latinoamérica.

Frydman es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público egresado de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina), realizó estudios de Posgrado en Marketing Internacional (Sogesta - Universidad de Urbino Italia), Planeamiento Estratégico (UBA Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires), Psicología de la Venta en Urbino Sogesta (Italia). Además realizó cursos de especialización en Gestión de Negocios, Marketing y Ventas con Profesores de Harvard, IESE, IAE y Babson College, entre otros.

Ha sido el Profesor Titular de Marketing más joven de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata. Profesor de postgrado de las materias Marketing, Investigación de Mercados y Gestión Comercial. Ha sido Profesor invitado de diversas universidades y Profesor de los Seminarios Magistrales de

Dirección Comercial, de Ventas y de Servicio al Cliente de la Universidad de Miami.

Sus obras publicadas son:

> **Gestión Comercial Efectiva, en tiempos de cambio** (2004), que se mantuvo un año en el Top Ten de los libros más vendidos de la Argentina y ha sido ganador de la Faja de Honor de la ANCE (Academia Nacional de Ciencias de la Empresa de la República Argentina).

> **Z Marketing II "Haciendo Servicios Exitosos"** (2000), 6 ediciones agotadas y primero en el ranking del Top Ten durante cinco meses, de los principales periódicos de negocios.

> **Z Marketing I "La Esencia del Marketing de Servicios"** (1996), 8 ediciones agotadas.



ACERCA DE ESAMA

ESAMA es una consultora **especializada 100% en productividad comercial**.

Con oficinas en Argentina, Chile, México y EE.UU., una trayectoria de más de 19 años, más de 600 clientes asesorados y más de 1540 proyectos implementados en 13 países, ESAMA acompaña a las empresas más importantes del mundo, en procesos de mejora de la productividad de áreas comerciales.

Con un abordaje sistémico e integral, el compromiso de ESAMA consiste en ayudar a sus clientes a mejorar el desempeño y la performance de los equipos comerciales, para incrementar sus resultados de retención, rentabilización y captación de clientes.

El objetivo de ESAMA es garantizar una efectiva ejecución de los planes comerciales, basados en su especialización en Consultoría, Investigación, Entrenamiento Comercial y el desarrollo de metodologías exclusivas, que permiten brindar Soluciones Integrales de Activación Comercial.

ESAMA cuenta entre sus clientes, a empresas como: Citibank, Santander Río, Banco Estado, Banco BCI, Banamex, Claro, Telefónica, Telmex, Coca-Cola, Quilmes, Grupo Modelo, Carrefour, Jumbo, Bayer, Pfizer, Adidas, Michelin, Monsanto, Petrobras, Ford, Volkswagen, entre otros.

Para más información visite www.esama.com