



**CHEQUEE LA CAPACIDAD DE
MEJORA DE SUS VENTAS**
[www.marketingmasventas.es/
recursos](http://www.marketingmasventas.es/recursos)

AUTOR: FERNÁNDEZ PÉREZ, Juan

TÍTULO: Claves para la implantación de cambios en el rendimiento de ventas

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB: 

DESCRIPTORES:

- Ventas
- Gestión integrada
- Plan de negocio
- Motivación laboral

RESUMEN:

Experto en el diseño de programas para la mejora del desempeño comercial, Richard Barkey asegura que los tradicionales cursos de formación no son suficientes para cambiar la manera de funcionar de una entidad y mejorar las ventas. El fundador y CEO de Imparta, una de las primeras consultoras del mundo en creación de planes de capacitación para empresas, cree que es necesario seguir una hoja de ruta clara a la hora de implantar los cambios.

Ese programa debe definir los objetivos que se desean alcanzar, apoyarse en alianzas internas entre los equipos, mantenerse en el tiempo y contagiar el espíritu del cambio a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. La llave está en las personas: *“La clave de la implantación de un programa de cambio para la mejora de la efectividad en ventas reside en la motivación y la capacidad de quien lo aplica”*, subraya Barkey.

Richard Barkey: claves para la implantación de cambios en el rendimiento de ventas

Definir claramente los objetivos, apoyarse en las alianzas internas entre equipos, mantenerse en el tiempo y contagiar el espíritu de cambio a todos los niveles de responsabilidad de una empresa son algunas de las bases fundamentales para mejorar las ventas. Así lo afirma Richard Barkey, fundador y consejero delegado de la consultora Imparta.

Juan Fernández Pérez, periodista especializado en marketing

En un escenario cambiante y voluble como el comercial —sujeto a continuas modificaciones de criterio y gusto por parte de los clientes y marcado por la presión de la competencia por acceder al mismo trozo de tarta de la demanda—, las estrategias de ventas están obligadas a innovar, renovarse, superarse y vivir en un permanente estado de dinamismo. Esto puede hacerse de dos formas: caminando a tientas, guiados por el instinto, o sistematizando los procesos de cambio de forma clara y ordenada a la luz de la experiencia adquirida y de los mecanismos que se han comprobado como más eficaces a la hora de implantar esas innovaciones.

Hablamos de formación para la mejora del desempeño comercial y de la instauración de

sistemas de optimización de ventas, tareas que atañen a todos los estamentos de la compañía y que implican contar con un enfoque integral para la mejora del rendimiento.

Esto es lo que propone Richard Barkey, fundador y consejero delegado de Imparta, consultora internacional especializada en el diseño de programas de capacitación que han sido probados con éxito en entidades como Microsoft, O2, General Electric o Lloyds. Invitado por PeopleMatters, socio de Imparta en España para la implantación de sistemas de mejora en competencias de venta consultiva y relacional, Barkey visitó recientemente Madrid para mantener un encuentro con los responsables de marketing y ventas de algunas de las principales compañías del país y exponerles las claves del sistema de optimización

que ha permitido mejorar la efectividad comercial de algunas de las entidades más punteras del planeta. Él lo llama “Los siete pecados capitales de la efectividad en ventas”.

Su propuesta da empaque teórico, pero sobre todo práctico, al lanzamiento de SalesMatters. Este programa, elaborado por PeopleMatters para reforzar la efectividad de la fuerza de ventas, está dirigido especialmente a la aplicación de innovadores sistemas de venta consultiva y otras técnicas centradas en la creación de valor para el cliente.

Más allá de la formación

Bajo un titular tan ambicioso se esconde un análisis práctico y sesudo de las posibilidades que tiene cada compañía para mejorar sus sistemas de venta. Barkey parte de una premisa difícil de

discutir: solo el cambio de actitud de las personas puede proporcionar una innovación en las formas de trabajar de los equipos y en los resultados obtenidos por estos. Por tanto, en primer lugar hay que dirigirse a las personas, tanto a los grupos como a sus líderes, a la hora de implantar los cambios. Y esto solo se logra a través de la formación.

Cuidado: a través de la formación, sí, pero no únicamente con ella. Los estudios realizados por Imparta sobre la mayoría de cursos y talleres que se llevan a cabo en la actualidad revelan que el 87% de sus receptores olvida en apenas dos semanas la práctica totalidad de lo que aprendió en ellos. El proceso suele ser el mismo: termina el curso, se regresa a la oficina, el teléfono suena, la bandeja de *emails* reclama nuestra atención y la rutina vuelve a imponer, por la vía de los hechos consumados, los mecanismos de funcionamiento que se querían corregir. Y por ese agujero acaba diluyéndose el esfuerzo realizado

Para Richard Barkey es necesario crear una motivación para el cambio, ya que hay que mantener vivas las expectativas de los distintos miembros de la organización a lo largo del proceso.



“La clave de la implantación de un programa de cambio para mejorar las ventas reside en la motivación y la capacidad de quien lo aplica”

por la formación, sin alcanzar una efectividad real en mejoras para la compañía.

Hace falta, pues, contar con un sistema integral para implantar los cambios. El *Capability Building System* que propone Richard Barkey proporciona una metodología y unas herramientas que se focalizan en una idea-fuerza: lograr que la formación tenga un impacto efectivo y duradero en la entidad y evaluar el enfoque de una compañía con respecto a la mejora del rendimiento de ventas.

Se trata de detectar las carencias y descubrir las oportunidades que cada caso encierra, motivo por el cual el proceso se estructura alrededor de siete preguntas nucleares:

1. ¿Quién debe participar en el programa de capacitación?
2. ¿Por qué hay que adaptar mejoras en el desempeño comercial?
3. ¿Qué habilidades deben implantarse?
4. ¿Cuándo debe tener lugar el proceso de cambio?
5. ¿Cómo han de desarrollarse las habilidades adecuadas?
6. ¿Dónde se deberían llevar a cabo esas innovaciones?
7. ¿Cuánto debe profundizar el impacto que queremos implantar?

Centrarse en lo importante

Barkey responde a la primera pregunta de forma taxativa: el alineamiento de los equipos exige que se trabaje en estrecha colaboración con las diversas áreas de la organización. El experto sugiere que para detectar los puntos de mejora de funcionamiento de la compañía e implicar a toda la entidad en los sistemas que se quieren implantar, hay que hacerlo de forma integral, yendo desde el jefe de ventas hasta el encargado de finanzas, sin saltar al responsable de cuentas o al de marketing.

“El personal técnico y de apoyo puede jugar un papel importante en la venta en equipo; el

departamento de atención al cliente puede identificar oportunidades de venta; los profesionales de marketing necesitan que sus propuestas e iniciativas estén en línea con el enfoque de ventas; los directores de ventas deben desarrollar a sus equipos de manera continua; y los directores y jefes de ventas han de dar ejemplo de los nuevos comportamientos que se buscan”, expone Barkey de forma didáctica.

Cuestión crucial es clarificar los objetivos que se quieren lograr. El fundador de Imparta acostumbra a citar un proverbio ruso: *“Si persigues dos conejos, probablemente no cazarás ninguno”*. Es decir: conviene tener claro el conejo que perseguimos. Aplicando esta moraleja al proceso de implantación del cambio, su recomendación es que debemos reflexionar previamente, y anotar después qué habilidades y capacidades queremos cambiar y mejorar, para a continuación comunicarlos a la organización.

“Puede que el punto en el que hayamos de focalizarnos sea el incremento de la generación de oportunidades, la mejora de la tasa de éxito, la reducción del ciclo de tiempo o la optimización de la satisfacción del cliente. Cada uno de estos objetivos requiere la instauración de estrategias diferentes, pero no todas valen para todo, ni todos los objetivos son igual de trascendentales. Es urgente centrarse en lo importante”, destaca Barkey.

Motivación para el cambio

El paso siguiente al de identificar los objetivos conduce a una ecuación de cuatro pasos: *“Hay que definir las competencias, adoptar la formación necesaria —y hacerle el consiguiente seguimiento—, aplicar los sistemas de gestión del rendimiento y, por último, comunicar esta información a todos los actores clave de este cambio”*, explica.

Es fundamental tener localizadas las habilidades exactas que se deben potenciar. Por ejemplo, los profesionales de la comercialización necesitan aptitudes modernas de venta

APRENDER MEDIANTE LA SIMULACIÓN



Richard Barkey fundó en 1997 Imparta, consultora de la que actualmente es director ejecutivo. Previamente estuvo en McKinsey siete años, cuatro de los cuales ejerció como consultor de gestión y los otros tres se dedicó a la creación de modelos de formación basados en la simulación. Con ese bagaje ha logrado convertir a Imparta en una consultora puntera a escala mundial en la comercialización de cursos y talleres para la formación, especialmente los dedicados a la implantación de estrategias de

mejora en el desempeño comercial.

Graduado en ingeniería por la Universidad de Cambridge y poseedor de un MBA por Harvard, Barkey continúa actualmente innovando en el diseño de programas de capacitación, en los que combina su afición por los juegos de ordenador, su pasión por los negocios y su interés por el aprendizaje. Desde el primer modelo creado por Barkey —se llamaba Co-Pilot y consistía en un juego de ordenador que permitía a los usuarios aprender a través de la creación de un entorno de oficina virtual e interactivo—, los programas de Imparta se distinguen por el abordaje de la formación desde una

perspectiva radicalmente práctica e integral.

Imparta es una compañía global con presencia en 32 países que facturó el año pasado 11 millones de euros. Es líder internacional en formación en fuerza de ventas y figura entre los Top 20 Sales Training Companies debido a la variedad de su oferta de servicios y el reconocimiento en el sector del impacto de su metodología, que le ha llevado a disfrutar de una cartera de clientes entre los que está Microsoft, O2, Lloyds, TSB y GE.

Microsoft, O2, General Electric o Lloyds han incrementado sus ventas mediante los programas de Imparta sobre mejora de efectividad comercial

centradas en el comprador que les ayuden a identificar oportunidades y a crear valor para sus clientes. “Estas habilidades suelen depender del conocimiento del negocio del cliente, de la identificación de sus necesidades, de la localización y gestión de los criterios de compra y de la disminución del riesgo. Las actuales técnicas de marketing relacional requieren entender en profundidad las necesidades del cliente y cuantificar los beneficios que aporta, así como comprender el impacto financiero de las actividades del comprador en su negocio”, continúa el experto.

En todo momento hablamos de un proceso de cambio, no de una fractura o una actuación instantánea localizada en el tiempo. Y para gestionar algo de esa envergadura es necesario crear una motivación para el cambio, ya que hay que mantener vivas las expectativas de los distintos miembros de la organización a lo largo del proceso.

“Ante un reto similar, las personas reaccionan de diferentes maneras; unas mediante respuestas positivas, y otras no tanto. Anticipar esas reacciones y gestionarlas de forma proactiva pasa por evaluar los niveles de competencias, comunicar adecuadamente la necesidad de cambio, crear aliados para influir en la organización, mostrar casos de éxito y hacer llegar el mensaje de que ‘estos cambios están aquí para quedarse’. De estos requisitos depende el éxito en el proceso de cambio que queremos implantar”, señala el consultor Barkey.

Su propuesta habla del desarrollo de habilidades de las personas, no de una simple mejora en la formación del personal. Y aquí hay que tener muy en cuenta la experiencia para llevar a cabo un crecimiento real en las aptitudes, así como la transferencia de conocimientos, y la aplicación de habilidades durante y después del proceso de formación. “La clave de la implantación de un programa de cambio para la mejora de la efectividad en ventas es la motivación y la capacidad de quien lo aplica”, advierte.

CASO PRÁCTICO: ¿QUÉ HABILIDADES DE LA FUERZA DE VENTA SON CORRECTAS Y CUÁLES HAY QUE MEJORAR?

Cobertura de las habilidades correctas

Los profesionales de la venta, gerentes de cuentas y desarrolladores de negocio, necesitan habilidades modernas de venta centrada en el comprador para ayudarles a identificar oportunidades y crear valor para sus clientes. También necesitan habilidades para interactuar eficazmente con interlocutores de primer nivel. Por ejemplo, no merece la pena alentar a su equipo de ventas a “establecer contactos con el primer nivel en la organización”, si no tienen la visión de negocio necesaria para tener credibilidad con dichos interlocutores.

A continuación se muestra una lista de algunas de las principales competencias requeridas típicamente en la fuerza de ventas. Complete la tabla para identificar dónde existe alguna carencia de habilidades en su equipo. (Aunque hay formas más precisas de medición de capacidades, esta evaluación sirve para indicar prioridades).

HABILIDADES / CAPACIDADES	Limitado (0 puntos)	Moderado (2 puntos)	Fuerte (3 puntos)	De nivel mundial (4 puntos)
Habilidades fundamentales para la venta (planificación, relación, comunicación, investigación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades de venta centradas en el comprador que generan valor (conocimiento del negocio del cliente, identificación de necesidades, identificación y gestión de los criterios de compra, disminución del riesgo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión para los negocios (entender en profundidad las necesidades del cliente y cuantificar los beneficios que aporta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persepicacia comercial (entender el impacto financiero de las actividades del comprador en su negocio, ej. descuentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación en el producto/servicio (alineada con su metodología de ventas, que enseñan cómo vender el nuevo producto, no sólo lo que es)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad de coaching de los jefes de ventas (especialmente el entrenamiento en su metodología de ventas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras habilidades de un jefe de ventas (ej. gestión de territorios, gestión del pipeline)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación estratégica de la cuenta (para cuentas muy grandes o cuentas multiregionales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociación (Abarca tanto gana-ganas como técnicas de posición)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente (y la transición del servicio a las ventas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total (Máx. 40)				

El resultado global de su organización es:

Débil (0-5)

Moderado (6-10)

Fuerte (11-15)

De nivel mundial (16-20)

Acciones:

© Imparta, S.L. de 1998

Extraído del *Capability Building System* de Imparta.

En vista de que la formación por sí sola no es suficiente, las metodologías sofisticadas de venta necesitan ser reforzadas por los jefes de ventas y han de recibir el apoyo de otras estructuras de la entidad.

El menú de prácticas orientadas en este sentido es amplio e incluye desde la disponibilidad permanente de recursos de aprendizaje para el esfuerzo, a sesiones de reconexión para impulsar nuevas prácticas, pasando por el entrenamiento de los directivos en habilidades de *coaching* o formación para reforzar esta cultura en la compañía,

LOS PECADOS DE LA EFECTIVIDAD COMERCIAL, ¿SE APLICAN AL MERCADO ESPAÑOL?

CAMILLA HILLIER-FRY, SOCIO DE SALESMATTERS



El quién y el cómo

Entre los colectivos comerciales se encuentran muchos perfiles diferentes, pero la metodología de formación se adapta poco a sus distintas necesidades. Estas diferencias pueden ser especialmente evidentes entre sectores, aunque también se aprecian entre generaciones. La mayoría de los comerciales "se hace" trabajando en ventas. Las nuevas generaciones tienen mejor formación, pues han cursado una carrera universitaria técnica o superior; son de empresariales, ingenierías o economistas. Aportan conocimientos especializados, pero se desarrollan adquiriendo prácticas de ventas de los comerciales senior... No se aprovecha la posibilidad de desarrollar nuevas capacidades. Hay un gran potencial para profesionalizar la gestión de ventas por la vía de una formación experimental, que permita aplicar un método contrastado de gestión.

Otra área de optimización es la gestión estanca que se hace de los clientes. Marketing, ventas y postventa suelen ir de manera independiente hacia el cliente, lo cual genera una mala imagen ante este, que recibe

impactos a veces no coordinados de cada departamento. Además, en el contexto económico actual es necesario optimizar la gestión de recursos y esta ineficiencia cuesta caro a la empresa.

El qué y el cuándo

En España sigue siendo habitual centrarse en habilidades de persuasión, influencia y negociación y, en menor medida, en capacidades de análisis y planificación de cuentas. Sin embargo, como me comentó hace poco el director de ventas de una multinacional, *"hemos pasado de la venta basada en precio (a veces en la innovación) a la relacional para fidelizar a nuestros clientes. Esto ya no nos sirve para diferenciarnos. Aunque existe la tentación de volver a la venta basada en el precio, el cliente no se da por satisfecho. Tenemos que aprender a hacer una venta consultiva: analizar a nuestros clientes para poder ofrecer soluciones de verdad"*.

Se aprecia ahora una mayor concienciación del "cuándo", en parte por la crisis. Las organizaciones con visión están trabajando sobre programas de cambio en su estrategia comercial y plantean la capacitación de sus comerciales como un elemento imprescindible de esta estrategia.

El cuánto

Las métricas existen en todos los equipos comerciales, pero suelen tratarse como un síntoma, y no se llega al diagnóstico estratégico. Se suele ver el "fin de mes" o como mucho el trimestre. Conocer las inquietudes y necesidades del cliente requiere un conocimiento cercano de sus principales retos, de cara a encontrar soluciones innovadoras que aporten valor para él, para luego demostrarlo.

los talleres de análisis de cuentas o la aplicación de competencias de ventas como base para la contratación y la determinación de incentivos.

"Las habilidades para el coaching son muy parecidas a las que se requieren en

las ventas, pues en ambos casos se trata de buscar soluciones para la persona que tenemos delante", recuerda Barkey.

14



En programas de fidelización somos los amos

Un cliente fiel es el que no se separa de ti por nada del mundo. Y consiguiendo eso, serás el amo.

Banco Santander - Renfe - Catalunya Caixa - Toys "R" Us - Banco Gallego - Barceló Viajes -
Santander Consumer Finance - Openbank - Junkers - CPP - Bricogroup - Santander Totta

- Diseño, Implementación y Gestión de Programas de Fidelización
- Campañas de Marketing Directo
- Gestión y Automatización de Promociones
- Integración de Canales de Comunicación
- Gestión de Recompensas
- Explotación de Bases de Datos
- CRM
- Investigación del Consumidor...

Disponemos de las certificaciones ISO 9001:2008 y 27001:2005 siendo los estándares actuales más exigentes del mercado para garantizar la atención a nuestros clientes y gestionar con eficacia la seguridad de la información compartida con ellos.