

ACELERACIÓN **COMERCIAL**

Antología de artículos sobre
crecimiento y ventas



HORACIO
MARCHAND
ebooks

Introducción

La pregunta siempre es la misma: ¿Cuánto, dónde, cómo, cuándo, vamos a crecer? Empezaré por plantear algunas reflexiones sobre el crecimiento.

1

La estabilidad no es posible: vas en expansión o vas en contracción. Cuando el crecimiento cesa se activan fuerzas y configuraciones que se convierten en crónicas; como un tsunami en formación. Los síntomas, al igual que las enfermedades, tardan en aparecer pero cuando lo hacen la condición está muy avanzada. En el momento que dejas de crecer se activa el proceso de implosión.

2

Crece unidimensionalmente eventualmente resulta en caos y rompimiento. Un vector de crecimiento exaltado conlleva en sí mismo a otro vector exaltado compensatorio. Por ejemplo, vender más requiere de vendedores agresivos, de condiciones de crédito flexibles, de políticas de surtido abiertas, de portafolios de producto vastos. La empresa obsesionada con las ventas le otorga el poder político a la función comercial, por lo que la agenda comercial se come a la financiera y a la de sistemas y control. Esto puede variar según la prioridad: el caso es que la función poderosa tiende a someter a las otras generando excesos y problemas potenciales. Hay que diseñar el exceso.

3

Crece mucho resulta en disfuncionalidad. Desde la Teoría de la Evolución hasta los sistemas Anti-frágiles propuestos por Taleb, el tamaño se convierte en obstáculo. Las compañías gigantes acaban por desmembrarse, por inmovilizarse debido a la pérdida de flexibilidad, por subordinarse a la burocracia que lucha por preservarse y por victimarse en medio de batallas políticas entre sus dirigentes. Entonces la idea implícita es dividir, emancipar, medir diferente, no subsidiar.

4

Hay 4 actividades de crecimiento (Ansoff): mismos clientes, mismos productos (penetración); mismos clientes, nuevos productos (desarrollo de productos); nuevos clientes, mismos productos (desarrollo de clientes); nuevos clientes, nuevos productos (diversificación). Hay dos vías para crecer: orgánica (auto-generación) y adquisiciones (compras de negocios).

5

Si tu crecimiento está basado en ventas a los mismos clientes (versus el porcentaje de ventas que viene de clientes nuevos), estás perdiendo participación de mercado y vitalidad. La renovación de cartera es esencial para seguir siendo vigente.

6

Si tu crecimiento está basado en ventas a clientes nuevos, o es porque se trata de una empresa de reciente creación o porque vas rumbo a la quiebra. El costo de adquisición de clientes y el costo de deserción no se ven reflejados en ningún estado financiero como tal. La rotación de clientes es necesaria pero el exceso sólo le mete desgaste y costo a la empresa. Retener clientes es el paso siguiente a la adquisición; se requiere de una tensión saludable entre los dos tipos de cliente dependiendo de la etapa de negocio.

3 Introducción

Creer requiere de la descentralización, de "abrir la llave"; de incursionar a territorios nuevos, facultar a las personas locales, incurrir en gastos de curva de aprendizaje, etc. Esta energía eventualmente necesitará de la centralización. Es que la energía expansiva requiere que se compense con centralización. Y una vez que las cosas estén contenidas y bajo control, es hora de soltarlas otra vez. El reto es reconocer los cuándo y en cuánto ejercer cada energía.

7

Creer localmente tiene ventajas. El ejemplo HEB contra Wal-Mart. Este último es el retailer más grande del mundo y tiene un liderazgo indiscutible pero a la hora del capital de marca regional, del blindaje territorial y de eficiencia logística, el crecimiento enfocado de HEB le causa envidia a cualquiera. Como en la guerra: la conquista es vecinal, luego local y luego regional; de adentro hacia fuera. El tema es qué tanto saturar cada una de las fases de crecimiento: ¿mucho penetración en poco territorio o poca penetración en mucho territorio? La primera suele ganarle a la segunda.

El crecimiento exitoso genera arrogancia y complacencia; lo que sigue es que los sensores para leer al entorno y los dilemas organizacionales se interrumpen y se distorsionan; las conductas se convierten en patrones. Un líder con los sensores descompuestos acaba por descomponer a su empresa.

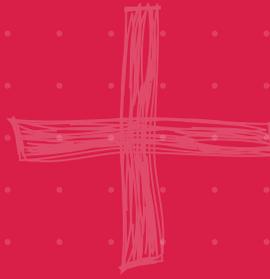
8

9

10

Si el crecimiento orgánico cuesta mucho; si vender más es cada vez más difícil, tu propuesta de valor tiene que revisarse. Una propuesta de valor que atina, que es precisa y clara en su mercado meta, así como en la forma de entrega y comunicación, tiene pull, es decir es solicitada. Una propuesta de valor anacrónica y desincronizada tiene que ser empujada.

Más ventas



4

Las ventas se diseñan; no se empujan ni se fuerzan al mercado (*push*). Las ventas empujadas fomentan la deserción de clientes y una sensación incómoda a lo largo de la transacción.

Las ventas que “se dan” y que crecen de manera orgánica denotan sincronización con el mercado; las que “no se dan” y que están estancadas o decrecen, denotan des-sincronización.

Las ventas bien diseñadas usualmente son ‘jaladas’ por el mercado (*pull*) en función de que son manifestaciones y el resultado de una propuesta de valor que hace una química positiva con el mercado meta. En la medida en que este binomio siga siendo relevante, tendrá vigencia.

El tema es que el entorno no es estático.

Una empresa sincronizada con el mercado implica una estructura y una configuración específica. Pero al cambiar el mercado, ya sea por ajustes en el entorno, en las preferencias de clientes, por agresiones de competencia o por la entrada de nuevos jugadores a la industria, si la empresa sigue configurada de la misma manera, empezará la erosión y la baja en ventas.

Por ejemplo: Un dueño de negocio un día concluye que el problema en su empresa era que le “faltaban clientes”. Hizo un análisis de los clientes que tenía hace 5 años contra los que tenía el día de hoy y encuentra 30% menos clientes.

Corre al área comercial y les dice: *traigan clientes nuevos*.

A ventas se le pide redoblar esfuerzos y hacer más trabajo de calle. Sus comisiones e incentivos se plantean sobre objetivos de adquisición de clientes. Se les pide revisar la base de clientes actuales y ofrecerles servicios adicionales para activar nuevas ventas.

En paralelo el director revisa el desempeño de su fuerza de ventas, despide a algunos vendedores e inicia un proceso de reclutamiento para “inyectar sangre fresca” al área comercial.

Ventas chicotea, empuja, sale a la calle. Las ventas temporalmente muestran crecimiento y unos meses después se estancan nuevamente.

El verdadero problema es que la falta de clientes no es en sí mismo un diagnóstico, es un síntoma.

Atacar al síntoma puede dar una sensación de alivio temporal pero esto solo no va a solucionar el problema sino que lo empeora. Como no se soluciona de fondo, éste seguirá creciendo mientras lo ignoren y cada vez será más difícil la solución.

Además el desencanto de clientes adicionales acaba por exacerbar el problema en razón de que más clientes se expusieron a una experiencia negativa, digamos al mal servicio, lo que generará mayor afectación a la reputación de la empresa.

5 Más ventas

En otras palabras, entre más efectivas sean las estrategias para empujar ventas, más rápidamente se darán cuenta los prospectos, ahora clientes, que el negocio es malo.

El diseño de ventas (en su fase del “*qué*”) es una actividad que debería de concebirse en la función de Mercadotecnia Estratégica de la empresa o incluso en la Dirección General. A esta actividad en algunos negocios le llaman Desarrollo Comercial o Estrategia Comercial y lo ideal es que sea una función *independiente* de Ventas (aunque esto puede variar dependiendo la empresa y el contexto).

El área de Ventas tiene la obligación de traer las ventas del día de hoy y presionar a la organización para que se alinee hacia clientes. La mejor venta es la que ya se dio o como decía un jefe que tuve “más vale dejar de vender por haber vendido”.

Mercadotecnia Estratégica por su parte tiene que presionar a la organización hacia la venta del mañana. Tiene que diseñar el *pull*: cómo hacer para que la propuesta de valor sea comprada en función de que es atractiva y competitiva.

Un buen diseño de ventas incluye una clara propuesta de valor, sus pilares de marca, un mercado meta identificado y sobre todo es relevante para el mercado. Y como todo, esto tiene su *darkside*: si sólo priorizas la venta de mañana sobre la de hoy, eventualmente perderás participación de mercado y no tendrás recursos para llegar al futuro.

Adicionalmente al diseño, la ejecución tiene que ser impecable durante todo el proceso: pre-compra, compra y post-compra. Hay muy buenos diseños, estrategias brillantes, que mueren por una mala ejecución.

¿Cómo saber si el diseño actual de ventas está vigente?

El grado de esfuerzo que una organización tiene que hacer para crecer las ventas denota el grado de vigencia de la propuesta de valor.

Si vives constantemente en el esfuerzo y cada vez se requiere que sea mayor para sostener el nivel de ventas, llegó la hora de revisar la propuesta de valor, su despliegue y la química con el mercado meta.

La crisis

Sólo hay algo peor que una gran mala noticia: una gran mala noticia equivocada. Cuando se falla en la detección del problema-crisis, se despliegan soluciones y se invierten recursos en arreglar el síntoma equivocado.

Supongamos que el verdadero problema es "x" (baja crónica de ventas), que resulta de una combinación de "y" (productos poco competitivos), "h" (mal servicio), "j" (ausencia de servicios complementarios); sin embargo la empresa asume que el problema es "z" (falta de publicidad).

En lugar de arreglar "y", "h", "j" para consecuentemente solucionar "x", la empresa decide enfocarse en "z" (publicidad) porque es más evidente, porque es más sencilla, porque aparenta ser más urgente, aunque sea menos importante.

Se consiguen a los mejores publicistas, se invierte en producción y en medios masivos. Los anuncios son exitosos, la gente llega, las ventas suben en el corto plazo pero los clientes eventualmente comprueban que compraron productos inadecuados (más caros, menos actualizados), que no les dieron seguimiento a sus problemas (quejas, dudas, aclaraciones) y no les incluían, por decir, la instalación (inscripción a servicios gratuitos). Como el desencanto es grande (la publicidad por naturaleza encanta), la gente se lamenta con sus amistades y familia y todos juran no comprarán jamás ahí.

La resultante es una dilución y desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo que aunque alivia

temporalmente, o se transfiere hacia otro síntoma (por ej. devoluciones), la empresa seguirá a la baja.

El problema original "x" y sus componentes-causa "y", "h", "j" se agrandan al grado de que puede llegar a ser demasiado tarde. Los directores se desesperan, cambian de agencia publicitaria y la espiral finalmente se sale de control. El caos organizacional se activa, los directores se acusan entre ellos, las excusas del entorno se agotan y se procede a buscar chivos expiatorios para que alivien al exasperante psique organizacional; se despide gente, se cierran negocios etc., pero al final nada parece cambiar la trayectoria.

Es que seleccionar la crisis equivocada genera en sí mismo una crisis mayor. Si la organización falla 2, 3 ó 4 veces en la selección de crisis, la complejidad del problema se convierte en casi imposible.

Es importante resaltar que hay ejecutivos muy habilidosos en despistar a la organización en cuanto a cuál y dónde se localiza la crisis. Una noticia sensacionalista o una disrupción afinada soplada al oído del director general es la mejor manera de protegerse ellos mismos contra el ataque.

General Motors ofrece ejemplos fascinantes. Cito nuevamente al ilustrativo caso de Roger Smith, presidente de General Motors (GM) en los 80: ante la caída de participación de mercado y el éxito de los autos japoneses, decide viajar a Japón a

7 La crisis

estudiar a los asiáticos y de una vez por todas tomar decisiones.

Su enmarque estratégico, la crisis seleccionada, fue: los japoneses son muy eficientes en la producción porque tienen robots participando en el proceso.

Se implementa una mega-conversión, un ambicioso programa para reemplazar con robótica una buena parte de la fuerza laboral. Se invirtieron 45 mil millones de dólares pero GM siguió perdiendo participación de mercado: el problema era uno de mercado, de marketing y de consumidores, no de eficiencia operativa.

El ancho de banda organizacional, su capacidad de dispendio en energía adaptativa, fueron consumidos por esta gran (fallida) iniciativa.

Arrancando el año 2000 empieza la era de otro CEO de GM, Rick Wagoner; durante su gestión GM perdió más de 85 mil millones de dólares.

Wagoner, de perfil financiero, tuvo que renunciar bajo presiones de Obama en el 2009 como condición para rescatar a la empresa de la quiebra. Infelizmente Wagoner había perdido su capacidad de diagnóstico y sólo hablaba de conseguir financiamiento de corto plazo.

Mr. Wagoner, le preguntaban reporteros, senadores y funcionarios de la administración de Obama, *¿cuál es problema?* Y contestaba sistemáticamente: la crisis económica, el entorno, las circunstancias, el exceso de competencia. Nada decía sobre su gestión.

Y sí, todo los dilemas del entorno eran una realidad, y también es cierto que una empresa que falla en su diagnóstico, se equivoca en la selección de su nueva gran crisis, se hace vulnerable ante cualquier viento desfavorable.

La productividad es irrelevante si se va al rumbo equivocado. Ni para qué ir rápido y bien hacia el precipicio.

Aceleración comercial

Ya estuvo bueno de andar recortando gastos, cerrando sucursales, despidiendo gente. Hay que ponerse a vender ya, a crecer el pastel.

Está claro que si en épocas duras no haces ajustes de gastos puedes quebrar, pero si se te pasa la mano puedes dejar al negocio frágil frente a la competencia e irrelevante frente al mercado. Una cosa es quitar grasa y otra es quitar músculo.

Un negocio que no crece necesariamente es uno que decrece. O vas para arriba o vas para

abajo, punto. Y lo que ocurre en tu negocio está determinado por tu perspectiva y tu actitud. Si traes pesimismo y miedo verás amenazas y riesgos. Si traes optimismo y confianza verás oportunidades y ventajas; aparte ambos son contagiosos.

No hablo de ser inocente e ignorar el entorno; hablo de reconocer la importancia que tiene una predisposición hacia algo; tanta, que a veces lo crea y lo define. Por eso hay que pensar en el crecimiento y tirarle para arriba, hay que pensar y actuar alrededor de formas de aceleración comercial. Aquí algunas ideas:

1

Decídate a seguir creciendo. Enfócate al crecimiento. Todo empieza con una visión y una decisión para alinear los recursos hacia una meta. Anúncialo a todo el personal.

2

No establezcas sólo cuotas de ventas en pesos; también hazlo para determinar cuántos clientes nuevos se tienen que traer al negocio. Si no entran clientes nuevos, alguien se está quedando con el crecimiento. También establece cuotas para diferentes productos rentables dentro del portafolio y hasta para tipos de clientes.

3

Mide la rotación de clientes. ¿Cuántos clientes se te fueron el año pasado? ¿El mes pasado? ¿Cuál es la tendencia?

9 Aceleración comercial

4

Mide y crece la penetración de clientes (mismos clientes, mismos productos). ¿Qué porcentaje de lo que compran tus clientes en tu industria se lo compran a tu compañía? Lo demás se lo están comprando a la competencia.

5

Lanza iniciativas adyacentes hacia mercados y productos similares (mismos clientes, nuevos productos; nuevos clientes, mismos productos). Hazlo en lanzamientos pequeños antes de hacer la inversión en grande. Prueba hasta que encuentres algo digno de invertirle y con buena probabilidad de éxito. La apuesta en grande es consecuencia de los prototipos y lanzamientos beta. Las iniciativas comerciales ahora son "multimini" (varias y pequeñas), no "monomega" (pocas y enormes), como antes.

6

Expande el mercado a través de gastos variables. Renta, subcontrata, comisiona. No crees infraestructura; entra de manera flexible, ágil y rápida. La velocidad es clave; tanto para entrar o salir de un mercado.



Mito de gestión



Creemos que el negocio depende de nosotros, cuando hay negocios tan buenos que sobreviven y crecen a pesar de nosotros mismos.

Creemos que manejamos a la organización, cuando es la organización la que nos maneja. Como cuando llegamos y preguntamos a nuestra secretaria ¿qué se ofrece?, o cuando la inercia del negocio es tan grande que nos encontramos con que no podemos hacerlo cambiar, no podemos crecer ventas, no podemos reducir gastos.

Creemos que nuestras decisiones son determinantes, cuando el impacto depende de una compleja amalgama de variables que en ocasiones hace irrelevantes a las decisiones tomadas, como en la eterna brecha entre la estrategia que se articula y la que se acaba implementando.

Creemos que el éxito o el fracaso es 100 por ciento de nuestra autoría y negamos la existencia de la suerte, como cuando hace décadas se le acercaron a Bill Gates ejecutivos de IBM solicitándole dos veces -porque la primera los rechazó- que les proveyera el sistema operativo para sus computadoras.

Creemos que la eficiencia operativa es suficiente; como si el desempeño fuera absoluto y la empresa no se viera afectada por el desempeño de otras compañías. Como en el caso de K-Mart que, a pesar de mejorar sus índices operativos año tras año, no pudo contrarrestar a Wal-Mart.

Creemos que una gran innovación de producto es suficiente para que el mercado la desee, como en el caso del teléfono satelital

Iridium, el video-teléfono en casa y el Concorde, al igual que el 90 por ciento de los lanzamientos de productos/servicios nuevos que acaban en el cementerio.

El asunto es que la complejidad de los diversos ecosistemas de negocio interactuando generan combinaciones de variables y grados de influencia difíciles de aislar. De ahí que se compliquen significativamente los diagnósticos y la detección de oportunidades.

Esto adquiere una complejidad todavía mayor cuando se introduce el psique individual del tomador de decisiones porque los individuos estamos repletos de sesgos, complejos y conductas automáticas.

Nos creemos más generosos y competentes de lo que realmente somos. (Rangel, Gorski).

Nuestro autoconcepto tiende a exagerar nuestras fortalezas, minimizar nuestras debilidades y crear distorsiones. Le damos más crédito a aquello que nos gusta y descalificamos a aquello que no nos gusta, independientemente de su veracidad (Wilson 2011).

Donde hay carga emocional -¿y cómo no puede haberla en los negocios que emprendemos o dirigimos?- no hay objetividad: el cerebro automáticamente incluye en el escenario de decisión a nuestros sueños, deseos y frustraciones. (Drew Western, 2004).

Los directivos de una compañía se autocongratulan cuando las cosas salen bien, pero culpan a los factores externos cuando las cosas salen mal. (Clapham & Schwenk, 2009).

Y así le podría seguir, pero creo que el punto está hecho: la industria de la respuesta, aquella formada por académicos que no han operado una empresa, por consultores que nunca han emprendido un negocio, por empresarios exitosos que no conocen a ciencia cierta la razón de su éxito, por reporteros que no han arriesgado capital, y por investigadores que no salen a la calle, está sobrestimada.

Y no es que no haya que buscar, leer o asistir a seminarios. Lo que digo es que el Santo Grial no existe y la creencia de la autoría absoluta o la razón única pueden ser engañosas. También digo que los fanáticos de alguna idea o gurú suelen ser peligrosos.

Y así como están sobrestimadas las teorías del management, está sobrestimado el consciente sobre el subconsciente y el pensamiento concreto sobre el abstracto.

Sin un enfoque de sistemas y de complejidad, puede darse el caso de que una empresa pueda

enfocarse, rediseñarse y desdoblarse con base en un síntoma y no en el problema. El dispendio organizacional utilizado en arreglar el síntoma (gastos y "ancho de banda" de cambio) se desperdicia, además de que cualquier cambio organizacional genera por sí problemas nuevos que requieren a su vez ajustes. Y el problema original persiste, se agranda, se hace endógeno. Sigue el espiral a la baja y se convierte en laberinto.

Y si esto parece complicado, no es nada con lo que ocurre día con día en las organizaciones. Por eso hay negocios tan buenos que pueden darse el lujo de ser manejados por directivos muy malos y hay negocios tan malos que apenas y sobreviven gracias a directivos muy buenos.

Por eso hay que buscar la lucidez antes que la justificación; tener humildad frente al mercado y no creer que ya lo desciframos; respetar al competidor y no descalificarlo; tener miedo a quedar obsoleto y no adoptar un dogma; amar al experimento y no dejar de aprender.

Horacio Marchand, PhD

www.horaciomarchand.com

Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed. Océano en el 2004 y más de 700 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.