

# Las empresas no venden más porque sus gerentes no quieren



Por Claudio Parraguez G.

Por lo general, las metas de ventas de las empresas, independiente del rubro o tamaño de éstas, aumentan año a año. Esto implica un dolor de cabeza para la plana gerencial, quienes son responsables del diseño de las estrategias y tácticas que ayudarán a cumplir dichos objetivos comerciales.

Sin duda, contar con una buena **propuesta de valor** para clientes facilita el proceso de vender más productos (ojalá a un mayor precio); sin embargo, realizar mejoras estructurales, o cambios relevantes, en las propuestas de valor para los clientes, es un proceso que toma tiempo en madurar, incurriendo la empresa en importantes costos bajo la promesa de futuros aumentos en las ventas. Entonces, **¿qué caminos factibles le queda a un gerente para impulsar las ventas?**

De acuerdo a nuestra experiencia, hay un camino eficiente y efectivo: transformar su equipo de ventas en uno de alto desempeño. Esto significa, que con los mismos vendedores, y la misma propuesta de valor, se logre la meta de vender más. Los resultados que hemos alcanzado en PMG al desarrollar estos procesos de transformación en empresa B2B, son sorprendentes. Se han logrado aumentos en las ventas de hasta un 40%, sin realizar cambios estructurales en los equipos, ni invirtiendo mayores recursos adicionales en su gestión.

**¿Cómo aumentar las ventas desarrollando un equipo comercial de alto desempeño?**

En **PMG** hemos tenido la oportunidad de observar a múltiples organizaciones de ventas, especialmente del ámbito industrial, y hemos llegado a la conclusión que **muchas empresas no venden más porque sus gerentes no quieren.**

No por razones del mercado o de la propia competencia; es decir, hay razones internas que impiden que los equipos de venta puedan transformarse en equipos de alto desempeño, las cuales pueden ser gestionadas por los gerentes, pero que no son vistas por ellos como una oportunidad de mejora del negocio.

**Las razones internas fundamentales que hemos identificado, por las cuales las empresas no venden más, son las siguientes:**

1.Existencia de **trabas relevantes de procesos internos** de apoyo a la venta, como la gestión de procesos de crédito, gestión de despachos, verificación de disponibilidad de stocks, entre otros, que limitan a la fuerza de venta para cerrar más y mejores negocios.

2.**Delegación de la gestión de los procesos de venta a los propios vendedores**, bajo el supuesto que los mecanismos de incentivos son capaces, por si solos, de alinear los objetivos comerciales de la empresa con los propios de la fuerza de venta.

3.Suponer que los **vendedores** cuentan con las competencias necesarias para identificar oportunidades de negocio, seguirlas de forma sistemática y lograr el cierre de las mismas. La realidad es que, según múltiples diagnósticos que hemos levantado en **PMG**, dicha suposición es un error.

4.Crear que por tener **sistemas informáticos y tecnologías de apoyo** a la venta, los procesos de venta son eficientes y efectivos.

Todos estos elementos, actuando de forma sistémica, afectan el desempeño de la fuerza de ventas, dificultando a las empresas cumplir con sus metas comerciales.

**¿Cuál es el camino para lograr aumentos sustentables en las ventas?**

El camino para **aumentar las ventas** es desarrollar un proceso de cambio que permita transformar a su actual **equipo de ventas**, en uno de alto desempeño, que cumpla sus metas sistemáticamente.

Para conseguir lo anterior, hay tres elementos que se deben desarrollar e implementar en conjunto para que este proceso ocurra de forma exitosa:

1.Diseñar e instalar un proceso de gestión del equipo de ventas a través de una “**sistemática comercial**”, que permita instaurar prácticas de comercialización eficientes: prospectar, planificar el foco comercial y materializar las oportunidades de negocio. De igual manera, es preciso entrenar al equipo y realizar un seguimiento periódico de su gestión, utilizando **indicadores claves y tableros de control dinámicos**.

2.Soportar el proceso anterior a través de un programa de **gestión del cambio**, el cual facilite la instalación de estas nuevas prácticas en la organización, identificando, gestionando y superando las trabas y resistencias que impiden su implementación.

3.Contar con un **líder empoderado** que apoye y defienda el proceso de cambio, capaz de facilitar la remoción de trabas de procesos internos.

## Conclusión

En **PMG** hemos observado y constatado a lo largo de nuestras consultorías, que en aquellas iniciativas de cambio en que los líderes han estado permanentemente involucrados y presentes, los resultados obtenidos han sido potentes, alcanzando, e incluso superando, los objetivos planteados.

Creemos que muchas veces los gerentes no entienden, no saben, o bien subestiman, el grado de impacto que sus acciones generan en otros cuando se involucran de forma activa en los procesos de cambio.

Respecto a los plazos requeridos para comenzar a ver resultados tangibles, en términos de incrementos de ventas, nuestra experiencia dice que esto comienza a ocurrir entre 3 a 4 meses de iniciado el proyecto, logrando consolidarse aproximadamente en 6 a 8 meses, dependiendo de la complejidad del proceso de ventas propio de cada negocio.

Transformar su equipo de ventas en uno de alto desempeño es un excelente negocio, ya que las inversiones requeridas para desarrollar este proceso son muy menores de acuerdo a las ganancias reales obtenidas en el crecimiento de la contribución. Nuestras cifras revelan que la inversión en el proceso de transformación se mueve entre un 5% a un 8% del aumento de ventas neto durante el período de intervención.

### ¿Cuándo iniciarás el proceso de transformación de tu fuerza de venta?



**Claudio Parraguez:** Socio PMG. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Magíster en Economía Aplicada de la Universidad de Chile y MBA ESADE. Profesor de Marketing Estratégico de Negocios y Aplicado. Además fue Gerente de PRESEC, también de Ventas y Marketing de Hormigones PREMIX y Gerente Comercial de INSTAPANEL Imsa Chile; entre otros.

✉ [claudio.parraguez@pmgchile.com](mailto:claudio.parraguez@pmgchile.com)