

# JUSTIN ROFF-MARSH



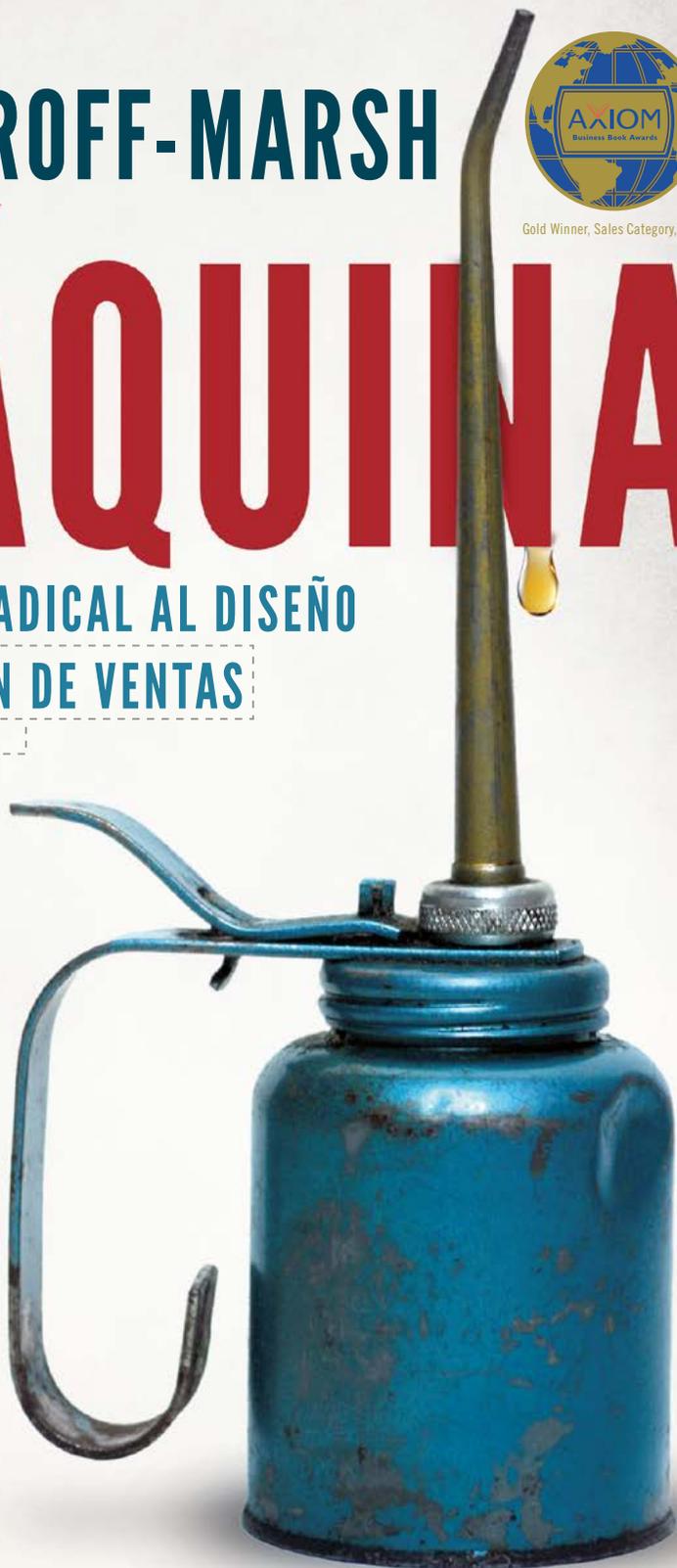
Gold Winner, Sales Category, 2016

# LA MÁQUINA

## UN ENFOQUE RADICAL AL DISEÑO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS

La primera aplicación comprensiva de la Teoría de Restricciones a la gerencia de ventas.

Una lectura fundamental para todos los entornos de ventas técnicas y mayores.



**SAMPLER: PRIMEROS 4 CAPÍTULOS. COMPRE LA VERSIÓN COMPLETA DE AMAZON.**

# Elogios anticipados

“Duplicamos los ingresos de nuestra línea más importante un año después de nuestra implementación de *La Máquina* y estamos aplicando los mismos conceptos en una empresa internacional que adquirimos hace poco y estamos viendo el mismo tipo de ganancias en efectividad. El libro de Justin nos ofrece un entendimiento más profundo de los principios que han cambiado nuestra empresa y que siguen orientando nuestras ventas.”

Aubrey Meador, Presidente de ARCA

“No hay razón para que el departamento de ventas sea la parte de una empresa menos predecible y más caótica. *La Máquina* ofrece el orden al remover el trabajo que no es de ventas de los vendedores y reemplazarlo con programación centralizada, flujos de trabajo estandarizados, recursos especializados y gerencia formalizada. *La Máquina* ofrece un sistema probado para crecer las ventas de una forma organizada y consistente.”

Andrew Warner, Fundador de Mixergy

“El trabajo pionero de Justin Roff-Marsh en el diseño y ejecución de “máquinas” efectivas de ventas es, bajo mi punto de vista, líder a nivel mundial. Las organizaciones que lo ignoren en este siglo veintiuno conectado, global y competitivo, corren peligro.”

John Lyons, director de empresa independiente  
y co-autor de *Marketing without Money*.

En su libro provocador, *La Máquina*, Justin Roff-Marsh reta esmerada y enfáticamente el estado actual en lo que se refiere al diseño de la función de ventas. Algunos lectores se pondrán furiosos, algunos lo harán a un lado, y unos pocos selectos van a ser iluminados por su enfoque alternativo. ¡Caímos en el último grupo y hemos encontrado que el enfoque de Justin es un real activo para crecer las ventas en el entorno de ventas complejas de hoy!”

Mike Schleyhahn, Presidente de Swagelok San Diego

“¡*La Máquina* va a retar todo lo que usted sabe acerca del proceso de ventas! Tiene mucho sentido, aprueba todas las pruebas lógicas, y al final, puede que lo mantenga despierto en la noche. Trabajamos duro para implementar algunos de estos conceptos en nuestra organización y puedo dejar constancia de que las ideas son válidas y el retorno es real.”

Jeff Stuart, Presidente de Hydar-Power Systems Inc.

“El enfoque de Justin para manejar la estructura cansada de los entornos de ventas tradicionales es simple y llanamente revolucionario. *La Máquina* le muestra a la gerencia cómo orientar el crecimiento con una máquina altamente sincronizada, como una alternativa a estar armando un rebaño con vendedores individuales. No hay duda que este libro va a ser una gran inversión para cualquier ejecutivo que maneje un equipo de ventas.”

Paul O’Dwyer, autor y facilitador de crecimiento empresarial

“El libro de Justin es una delicia. Justin traduce a ventas la idea que el todo es mayor que la suma de sus partes, demostrando que existe una sustancialmente mejor forma para vender, comparada con simplemente sumar las ventas de cada vendedor en un equipo.”

Humberto R. Baptista, CEO de Vectis-Solutions y  
Facilitador en TOC Schools.

“Como una persona de operaciones, estoy orientado a proceso, eficiencia y repetitividad. La noción de que la función de ventas es un arte inmune a los rigores del proceso nunca me pareció bien. *La Máquina* destruye este mito. *La Máquina* es un libro de obligatoria lectura para cualquier líder de negocios que quiera lograr resultados predecibles de su función de ventas.”

Marc Allman, COO de AMS Controls.

“Justin Roff-Marsh llega rápida y sucintamente a las causas raíz del bajo desempeño en ventas. Es claro que conoce ventas por dentro y por fuera y ha pensado profundamente acerca de los problemas de la profesión. El

libro es tanto global en sus implicaciones para ventas como práctico para sus aplicaciones para ventas.”

Charles Coury, Presidente de 9Wood

“Hemos trabajado con Justin y su equipo en los últimos siete meses y estoy continuamente impresionado con el profesionalismo y conocimiento del equipo. Estoy seguro que para final de este año vamos a tener un modelo completo de trabajo de la máquina de ventas en su lugar, y que va a producir los mismos resultados que ya hemos visto en nuestro departamento de servicio al cliente. Estoy convencido que nos estamos moviendo en la dirección correcta para mejorar ventas dentro de nuestra empresa.”

Jim O’Connell, Presidente de Hosty Pacific

“Buscamos libros de negocios cada hora, cada día. *La Máquina* tuvo un recibimiento especial. Soundview vota en un gran comité sobre cuáles libros vamos a seleccionar como los 30 Mejores Libros de Negocios del Año. *La Máquina* obtuvo un voto unánime de “Sí”. Esto raras veces sucede.”

Rebecca Clement, Editora de Soundview Executive Book Summaries

“Justin se paró sobre los hombros de un gigante y utilizó las herramientas de TOC del Dr. Goldratt para enfocarse en la gerencia efectiva de lo que será la principal restricción de todos los negocios, tarde o temprano en el Siglo 21. Justin inspira el cambio cultural necesario dentro de las empresas – no solo al entrar en una interesante discusión de qué cambiar y por qué, sino también sobre hacia qué cambiar y cómo inducir el cambio. La energía y la vitamina requerida para realizar semejante cambio no se debe subestimar, pero, asumiendo que tiene el coraje, *La Máquina* ofrece la dirección.”

- Andrew Jackson, Director Ejecutivo en Triumph Furniture

JUSTIN ROFF-MARSH

# LA MAQUINA

## UN ENFOQUE RADICAL AL DISEÑO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS

- La primera aplicación comprehensiva de la Teoría de Restricciones a la gerencia de ventas.
- Una lectura fundamental para todos los entornos de ventas técnicas y mayores.

*Traducción libre:*  
*Alejandro Fernández*  
*Gerente Piénsalo Colombia Ltda.*



GREENLEAF  
BOOK GROUP PRESS

# **LA MAQUINA**

**UN ENFOQUE RADICAL AL DISEÑO DE  
LA FUNCIÓN DE VENTAS**

**JUSTIN ROFF-MARSH**

**EDICIONES PIENSALO**

Publicado por Ediciones Piénsalo Ltda.

Bogotá, Colombia

[www.piensalo.com](http://www.piensalo.com)

La Máquina: Un enfoque radical al diseño de la función de ventas

Derechos Reservados 2015 © Justin Roff-Marsh

Todos los derechos reservados.

Todos los derechos están reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, escaneo, grabación o con cualquier sistema de registro o captura de información, sin el permiso escrito del propietario de los derechos reservados.

Para información de pedidos o descuentos especiales por favor contactar a Ediciones Piensalo Ltda, [www.piensalo.com](http://www.piensalo.com).

Diseño de la cubierta de Greenleaf Book Group y Kimberly Lance

Diseño de letras por Ballistix y Ramesh Kumar Pitchai

Fotografía del autor por SmartShoot.com y Eric Stracke

Está disponible el Dato de Publicación en el Catálogo.

ISBN:

Primera Edición

Dedicado a

Warren y Sylvia Roff-Marsh

quienes inculcaron en mí el amor por la lectura

y a

Bo Hye Roff-Marsh

quien siempre es la primera en leer cada página que escribo

# Contenido

Agradecimientos.....	xiii
Introducción .....	1
<b>Parte 1: Una Historia de Cambio y un Nuevo Modelo .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1: Después de la Revolución .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2: Cuatro Principios Clave.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 3: Imaginando de nuevo la Función de Ventas.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 4: La Muerte de las Ventas en el Campo .....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 5: La Máquina dentro de la Máquina.....</b>	<b>77</b>
<b>Capítulo 6: Una Gran Idea, Muchas Aplicaciones Posibles .....</b>	<b>95</b>
<b>Capítulo 7: El Final de las Comisiones, Bonos y otros Estimulantes Gerenciales Artificiales .....</b>	<b>119</b>
<b>Parte 2: Colocando Todo Junto.....</b>	<b>133</b>
<b>Capítulo 8: Formulación de un Plan .....</b>	<b>135</b>
<b>Capítulo 9: Cómo Convertir Oportunidades en Ventas .....</b>	<b>161</b>
<b>Capítulo 10: Cómo Generar Oportunidades de Ventas .....</b>	<b>177</b>
<b>Capítulo 11: Tecnología: ¡Por qué CRM Apesta! .....</b>	<b>203</b>
<b>Capítulo 12: Gerenciando la Función de Ventas.....</b>	<b>225</b>
Acerca del Autor .....	255
Notas .....	257
Índice.....	261

# Agradecimientos

Primero debo agradecer a los clientes de Ballistix, quienes han hecho que tenga fe en mí en los últimos 20 años (a veces más de lo que se ha garantizado) y quienes han bienvenido mis continuos experimentos en sus negocios. Estos clientes hacen parte de los revolucionarios silenciosos cuyas historias se cuentan en las siguientes páginas.

Agradezco también al equipo de Ballistix por tomar diligentemente mis ideas y lograr que funcionaran en la práctica – ¡y por encontrar creativamente como darles la vuelta cuando la realidad no encajaba con mi voluntad!

Y un gran agradecimiento también al finado Eliyahu Goldratt y a toda la comunidad de TOC que han sido apoyos tempranos y contribuyentes frecuentes a la ingeniería del proceso de ventas.

Nota: Se han cambiado los nombres de nuestras organizaciones revolucionarias. Esto me permite compartir información acerca de sus experiencias que de otra forma sería confidencial.

# Introducción

El *Titanic* se está hundiendo: No todo está bien en ventas.

El entorno de ventas, en una organización típica (de hecho, en la mayoría de las organizaciones) es seriamente disfuncional. Pero en vez de enfocarnos en la disfunción obvia, la gerencia está ocupada con iniciativas de mejora incremental: entrenamiento de la fuerza de ventas, automatización de la fuerza de ventas (diversos tipos de tecnologías), o en actividades adicionales para la generación de prospectos (tele-mercadeo externo, actividades en los medios sociales, por ejemplo). Dado que ninguna de estas actividades enfrenta el problema raíz de la disfunción, terminan es solamente acomodando las sillas en la cubierta del *Titanic* que se está hundiendo.

¡Y no nos equivoquemos, el *Titanic* se está hundiendo!

No es que las ventas estén más malas: el asunto es que el resto de la organización se está mejorando mucho más, mientras que las ventas siguen aferradas a la misma estructura, al mismo enfoque gerencial y a las mismas prácticas que han estado allí en los últimos cincuenta años.

## REVOLUCIONARIOS SILENCIOSOS

En un número pequeño de empresas, a lo largo de tres continentes, una revolución silenciosa está en progreso. Estas empresas (usted va a conocer a algunas de ellas a su debido tiempo) han retado el supuesto más fundamental sobre cómo debe diseñarse la función de ventas. En consecuencia, han construido entornos de ventas que muy poco se parecen a los que tienen las organizaciones de sus competidores.

¡Y han obtenido mejoras *enormes* en su desempeño! Han logrado mejoras en la operación interna de ventas:

- Las personas de ventas están invirtiendo el 100 por ciento de su tiempo en el campo: realizando cuatro sesiones de desarrollo de negocios por día, cinco días a la semana.
- Equipos internos de ventas con habilidades están generando altos volúmenes de actividades de venta con costos sorprendentemente bajos.
- Se cumple con los compromisos con los clientes de forma consistente, el trabajo administrativo siempre se hace a tiempo y los pedidos de ventas siempre aparecen de forma más consistente y frecuente.

También han logrado mejoras en las relaciones entre ventas y el resto de la organización:

- Se eliminó el estar pasando los problemas de ventas a producción y viceversa.
- Mercadeo trabaja de cerca con ventas para asegurar que los vendedores se mantienen utilizados completamente - y mercadeo ha contratado la asistencia de ingeniería (y de la alta gerencia) para asegurar que las ofertas son realmente convincentes.

Como se ha mencionado previamente, estos cambios son consecuencia de haber retado un solo supuesto acerca del diseño de la función de ventas – el supuesto de que *las ventas deben ser sólo responsabilidad de agentes autónomos*.

## ¿Realmente Las Cosas Están Tan Mal?

Antes de revelar el nuevo supuesto adoptado por estos revolucionarios, vale la pena explorar la afirmación de que las ventas son disfuncionales. ¿Realmente las cosas están tan mal?

Hablemos de la meta de la función de ventas (la razón de su existencia). Es tentador decidir que la meta de ventas es *vender*. Pero en la mayoría de organizaciones esto no resuelve el asunto. Para que saque a flote su importancia, la función de ventas debe vender *consistentemente toda la capacidad de*

*producción de la organización*. Esta capacidad puede consistir de una planta y equipos tradicionales o de equipos de trabajadores del conocimiento.

Medida en relación con esta meta con más significado, ventas falla consistentemente en la mayoría de organizaciones. En la historia reciente, la capacidad de producir de las organizaciones modernas se ha acelerado más que su capacidad de vender, la capacidad ociosa y los costos de personal le están saliendo caros a los accionistas, mes por mes, año tras año.

¿Y entonces por qué las ventas tienen un menor desempeño? Una razón es que los vendedores no están vendiendo. Un vendedor típico realiza solo dos sesiones de desarrollo de negocios por semana. Está leyendo bien. Menos del 10 por ciento de la capacidad de un vendedor típico se está dedicando a vender. Y esta cifra es bastante estándar a lo largo de las industrias y de los continentes.<sup>1</sup>

Gran parte del día del vendedor se dedica al servicio al cliente y actividades administrativas, diseño de soluciones y generación de propuestas, a la búsqueda de clientes nuevos y tareas relacionadas con verificar el cumplimiento.

Dirijamos nuestra atención a la gerencia. ¿Por qué la gerencia no ha resuelto este problema? En muchas organizaciones la gerencia lo ha intentado. Los intentos para reasignar el trabajo de los vendedores han resultado en problemas en la calidad del servicio (la mano derecha no sabe lo que está haciendo la mano izquierda). La otra alternativa es simplemente reclutar más vendedores; muchas empresas han tratado eso también, con resultados interesantes.

Típicamente, cuando usted agrega vendedores a un equipo ya establecido, los costos suben inmediatamente (fácil de predecir, ¿cierto?). Pero las ventas no suben. De hecho, en la mayoría de los casos, las ventas *nunca* se incrementan hasta el nivel requerido para justificar esos costos adicionales.

La razón es que los vendedores *no* generan la gran mayoría de sus oportunidades de ventas. La mayoría de oportunidades de ventas aparecen a pesar (no como resultado) de las actividades de prospección de los vendedores. En la mayoría de organizaciones, *los clientes existentes* son de lejos la principal fuente de oportunidades de ventas. Cuando la gerencia

agrega vendedores a un equipo existente, simplemente se reparte la misma cantidad de oportunidades de ventas entre un equipo mayor de vendedores.

Pero los problemas de la gerencia no acaban aquí. Los vendedores son increíblemente difíciles de manejar – ¡especialmente aquellos exitosos! Usted no puede *dirigir* a sus vendedores como lo hace con el personal de producción o de finanzas; ¡usted sólo los puede *convencer*! Y los vendedores *exitosos* son una bendición y una maldición. Es seguro que ellos generan pedidos: pero eso tiene un precio. Presionan sin consideración al personal de producción y de finanzas, ignoran las políticas gerenciales y hacen referencia frecuente a “sus” clientes, queriendo decir que pueden irse y llevarse el valor de la base de clientes de la organización a otra parte – lo que, de hecho, hasta cierto grado, lo pueden hacer.

Entonces, en resumen: cuando examinamos ventas, vemos una función crítica de la organización que consistentemente no se desempeña adecuadamente, no se puede escalar (económicamente), que está en conflicto constantemente con otras funciones y cuyos activos claves son, de hecho, un pasivo contingente.

¡La afirmación de que ventas es disfuncional no es una exageración!

## Un Nuevo Supuesto

No es difícil validar la afirmación de que generalmente las ventas son responsabilidad única de agentes autónomos. Cuando empleamos vendedores les advertimos que van a ser responsables por resultados, no por las actividades. Les pagamos comisiones (parte del salario, o todo), en vez de sueldos fijos. Y los motivamos para que, en la mayoría de los casos, gerencien sus territorios, sus cuentas y sus oportunidades de ventas como si fueran, realmente, de ellos.

Es verdad que, cada vez más, la gerencia está tratando de contener la autonomía de los vendedores. Les pedimos a los vendedores que reporten sus actividades en la aplicación de la organización de gerencia de las relaciones con los clientes (CRM)<sup>2</sup>. Les pagamos una mezcla de salarios y comisiones. Y nosotros, al final, apoyamos de dientes para afuera la noción de que estas son cuentas *de la empresa*.

Pero nos olvidamos que, cuando se trata de verdaderos opuestos, no hay arreglo intermedio aceptable. Los vendedores pueden marchar a su propio ritmo o al ritmo del tambor central. Cuando se les exige que hagan ambas cosas, los vendedores siempre van a preferir *la opción menos peor*.

Cuando vemos que *toda la organización* – no sólo ventas – está diseñada alrededor del supuesto de la autonomía del vendedor, es fácil ver que los vendedores siempre van a escoger la autonomía. Si usted tiene dudas de mi afirmación casual, responda estas tres preguntas simples:

1. Si se pierde una oportunidad de negocios importante, ¿Al final quién es el responsable?
2. Si un cliente importante no está satisfecho, ¿Al final quién es el responsable?
3. Si una cuenta tiene problemas con sus pagos, ¿Al final quién es el responsable?

La conexión entre lo disfuncional y la autonomía del vendedor también es fácil de descubrir. Los vendedores invierten tan poco tiempo vendiendo debido a que tienen demasiadas responsabilidades compitiendo por su tiempo limitado. Tienen demasiadas responsabilidades debido a que cada vendedor es una función de ventas auto-contenida.

Los vendedores están en conflicto con las demás funciones porque, bajo su visión del mundo, ellos solamente ven *sus* oportunidades y *sus* cuentas. Sin embargo, las otras funciones (producción, ingeniería, financiera) también tienen capacidad limitada y reciben solicitudes que compiten entre sí de *múltiples* vendedores.

Los vendedores están en conflicto con la gerencia debido simplemente a que *no hay lugar para la gerencia* en una función típica de ventas. Si los vendedores son los dueños de sus propias actividades y responden sólo por los resultados (como se les advierte frecuentemente) literalmente la gerencia no tiene nada que hacer. *Gerenciar el resultado* es, después de todo, y continúa siendo un oxímoron, sin importar cuántas veces usted lo diga!<sup>3</sup>

Si el supuesto de que *las ventas son solo responsabilidad de agentes autónomos* está en la causa raíz de esta disfunción, es claro que es el momento para un nuevo supuesto.

¿Pero cuál debe ser?

Las buenas noticias son que si enfocamos esta pregunta con la mente clara, la respuesta va a ser ¡oh tan obvia!

Hemos discutido que, en relación con otras funciones organizacionales, ventas se está *hundiendo rápidamente*. ¿Qué es lo que, de hecho, está generando el rápido ascenso de las otras funciones? En particular, ¿Qué es lo que ha generado el incremento tanto la productividad como la calidad de la manufactura en varias órdenes de magnitud en los últimos 100 años?

La respuesta es: la división del trabajo. La división del trabajo le permitió a la manufactura hacer la transición de la industria artesanal a la planta moderna. Y la división del trabajo ha tenido el mismo efecto catalizador en los entornos de proyectos (piense en la industria aeroespacial, en construcción, finanzas, e incluso en mercadeo). El entorno moderno de ventas se asemeja a la manufactura, como lucía hace 100 años.

¡Pero esto está a punto de cambiar! Los revolucionarios silenciosos han revisado las ventas buscando evidencias para confirmar si esta función tiene algo que no le permita aplicar *la división del trabajo*. Esta búsqueda no ha rendido sus frutos. El nuevo supuesto, alrededor del cual se ha diseñado su entorno de ventas y bajo el cual se basa este libro es simple tanto como poderoso.

*Ventas es responsabilidad de un equipo coordinado centralmente.*

Este libro presenta cómo este supuesto de apariencia inocente conduce lógicamente a un nuevo enfoque radical para el diseño y la gerencia de la función de ventas. Le mostrará cómo aplicar este enfoque a su organización (independientemente del tamaño de su empresa o de la complejidad de lo que venda). Y le va a presentar diferentes organizaciones que ya han transitado esta ruta (nuestros revolucionarios silenciosos).

## LA MÁQUINA

Este libro compara el resultado de este nuevo enfoque – de forma poco apologética – con una máquina.

Esta metáfora es apta debido a que, bajo este nuevo enfoque, las ventas se convierten en la consecuencia de un número de procesos interrelacionados – en vez de ser el resultado de una persona. Los vendedores se convierten en un componente de una máquina mucho más grande (;no obstante son un componente importante!). Y la gerencia asume responsabilidad total por el diseño y el desempeño día-a-día de la función de ventas (los gerentes son los dueños de los objetivos de ventas, y no pueden delegarlos).

En este libro, explicaré por qué las ventas deben ser vistas como una máquina, en vez de verse como una persona. Voy a detallar cómo crear una máquina de ventas que funcione suavemente – y cómo integrarla con el resto de su organización. Y lo voy a asesorar en la transición (que con frecuencia es arriesgada) de su situación actual a *La Máquina*.

# **Parte 1**

---

**UNA HISTORIA DE CAMBIO Y  
UN NUEVO MODELO**

# Capítulo 1

## DESPUES DE LA REVOLUCIÓN

Jennifer saca su teléfono inteligente de su cartera y lo activa con un solo toque autoritario.

Un momento después está hablando con David – su asistente en las oficinas centrales. “Buena reunión”, ella responde, “Puedes seguir adelante con la programación de la reunión para el descubrimiento de requerimientos. Sí, puedes seguir conversando con Debra. Y la oportunidad realmente puede ser muy interesante... son como unos cincuenta de los grandes”.

“Yo estoy pendiente de eso”, le asegura David a Jennifer mientras actualiza los campos en la aplicación de gerencia de las relaciones con el cliente (CRM). “Entonces asegúrate de seguirle la pista a Ingeniería Tyson”. Phillip salió de acá hace media hora, así que debería estar listo para la presentación cuando tú llegues”.

\* \* \* \*

Jennifer, David y Phillip trabajan para *James Sanders Group* (JSG), un fabricante de exhibidores en puntos de venta y diseño de interiores. JSG es uno de nuestros revolucionarios silenciosos.

JSG es una empresa centrada en la ingeniería. Lograron ser exitosos resolviendo problemas complicados y construyendo cosas realmente poderosas.

En tiempos recientes, JSG ha estado sufriendo de una baja lenta en ventas. El problema no era que estuvieran sufriendo en manos de los grandes competidores – esa es una batalla que están bien equipados para pelear. Lo que estaba sucediendo es que había numerosos competidores pequeños (algunos de ellos ingresando recientemente al mercado: otros, fabricantes del

exterior) que estaban ingresando en sus bases, ganando numerosos trabajos pequeños, con frecuencia con márgenes locos.

JSG reconoció que esto no era una tendencia que ellos pudieran revertir sólo con un desempeño superior en producción. Sabían que necesitaban actividades de ventas: las botas en el terreno.

Sin embargo, ¡es más fácil de decir que hacer! Cada vez que JSG adicionaba un vendedor, el nuevo miembro podría generar un trabajo o dos y luego quedaba enredado como gerente de cuenta. Y no pasaba mucho tiempo antes de que la gerencia de la cuenta le consumiera tanto tiempo que se comenzaban a detener las actividades de venta. Y mientras esto sucedía, los competidores de JSG simplemente estaban dejando de lado los trabajos complejos y se enfocaron en ganar los contratos fáciles.

Inicialmente, JSG buscó a los *gerentes de cuenta* (a quienes llamaron primero) buscando una solución al problema. Al final quedó claro que era un problema de proceso, no de las personas.

Los fragmentos de la conversación anterior muestran muy claramente las consecuencias de la revolución de JSG. Jennifer es una gerente de desarrollo de negocios (GDN) de JSG. Y eso es lo primero que es inusual. A pesar del hecho de que JSG atiende toda Australia (un área que es casi del tamaño del continente norteamericano) JSG tiene solamente un vendedor de campo. Solamente necesitan un vendedor debido a que Jennifer es 10 veces más productiva que uno de los vendedores de la competencia de JSG. Mientras que un vendedor de la competencia, en promedio, hace dos citas de ventas por semana, Jennifer hace 20 citas consistentemente.

Otra razón por la que JSG sólo tiene un vendedor de campo es que la empresa descubrió que un porcentaje sorprendente de las oportunidades de ventas (especialmente las ventas repetidas) se pueden manejar con un equipo de ventas interno pequeño (pero altamente eficiente). Este equipo encuentra y le hace seguimiento de oportunidades simples, y, de vez en cuando, se tropiezan con oportunidades que son suficientemente significativas para escalarlas a David y Jennifer.

David es la clave de la eficiencia de Jennifer. David y Jennifer hablan al menos cuatro veces por día. Como un controlador de tráfico aéreo, David

es ojos y oídos de Jennifer. Monitorea cuidadosamente el estado de todas las oportunidades de ventas – dándole la libertad a Jennifer para enfocarse solo en las reuniones de ventas a medida que aparecen – como si fuera magia – en el teléfono inteligente de Jennifer.

El cargo oficial de David es *Coordinador de desarrollo de negocios* (CDN). Su responsabilidad es gerenciar el portafolio de oportunidades de ventas de alto valor de JSG. Gerencia cada oportunidad como un proyecto. Trabaja sin descanso, buscando programar cada vez la siguiente actividad en secuencia. En la mayoría de casos (definitivamente no en todos) la siguiente actividad es una reunión con Jennifer. Y, por supuesto, el objetivo de Jennifer en cada reunión es el de *vender* la siguiente actividad – generando aún más trabajo para David.

David libera a Jennifer del requerimiento de hacer cualquier otra cosa diferente de reuniones cara-a-cara de desarrollo de negocios. Además de la programación de citas, David realiza todas las tareas administrativas asociadas con la gerencia de las oportunidades de ventas: ingreso de datos, reportes, diligenciar formularios, seguimiento a los gastos y gerencia de la agenda.

David direcciona otras tareas no administrativas a otros recursos especializados dentro de JSG. Los temas de apoyo al cliente y las solicitudes simples de cotizaciones se direccionan a los representantes de servicio al cliente. Y los temas de hallazgo de requerimientos y de diseño de soluciones se vuelven responsabilidad de los líderes de proyecto.

A medida que cada tarea se delega, David registra la fecha en el CRM y deja él mismo una alerta para hacer seguimiento antes de la fecha esperada de terminación de la tarea. En muchos casos, estas tareas son pre-requisitos para reuniones que él ya ha programado para Jennifer. Por lo tanto, es crítico que mantenga todas las partes de la máquina trabajando al unísono.

Phillip como líder de proyecto también hace una contribución significativa a la tremenda eficiencia de Jennifer. Su trabajo es gerenciar la interfase con ingeniería y producción. Antes de cada venta, Phillip trabaja de cerca con Jennifer. Ella le presenta los clientes al comienzo de cada encuentro para descubrir sus requerimientos y para conceptualizar y diseñar soluciones.

El diseño de soluciones siempre es un proceso colaborativo. Los clientes tienen su dicho, por supuesto: ellos quieren soluciones Rolls Royce con presupuestos Toyota. Phillip representa tanto a ingeniería como a producción; él se debe asegurar que sea lo que sea que se especifique se pueda entregar a tiempo y dentro del presupuesto. Y es Jennifer quien utiliza una mezcla de apremio y arte diplomático para cerrar la brecha entre las dos partes.

Después de la venta, Phillip es responsable de gerenciar la relación entre producción y el cliente. Está disponible para negociar las solicitudes de cambios y para afinar el plan de producción en aquellas ocasiones en las que es obvio que se está desarrollando una brecha entre las expectativas del cliente y la dirección del proyecto.

No hay duda de que Jennifer está ocupada. Veinte citas de desarrollo de negocios por semana es una cantidad de trabajo – y además están los viajes. ¡Cantidades de viajes!

Pero lo que es interesante es que a Jennifer le encanta trabajar en este entorno. No hay estrés. Ella no se siente como un malabarista con cientos de bolas en el aire. Los clientes también están contentos. Entienden en dónde comienzan y terminan sus responsabilidades, siempre saben exactamente con quién hablar si hay algo que parece que no está funcionando.

Todo lo que Jennifer tiene que hacer es presentarse en las reuniones y hablar con la gente – y ella realmente es buena en eso. Las ventas se cuidan ellas mismas.

## **GERENCIA POR NÚMEROS**

Matthew es uno de los dos hijos de James Sanders. Está a cargo de operaciones y ventas. Ventas no estaba antes bajo su ámbito, pero ahora lo está. A pesar del hecho de que ventas ahora tiene más partes móviles, realmente ahora se ha vuelto más simple de manejar.

Matthew dirige una reunión semanal de ventas. La reunión consiste en una revisión de un tablero de control simple. La preocupación principal del equipo es el tamaño de cuatro filas críticas de trabajo. Hay una fila de reuniones programadas hacia adelante en el calendario de Jennifer, y hay

una fila de oportunidades de ventas río arriba de David y de cada uno de los dos vendedores internos.

Matthew sabe que la rentabilidad de la empresa requiere de un flujo estable de trabajo a la planta. También entiende que el orientador primario de este flujo es el volumen de conversaciones de ventas realizadas por su equipo de ventas. Cualquier desliz en la actividad de ventas va a resultar en máquinas y trabajadores ociosos dentro de más o menos un mes.

Matthew mantiene sus ojos atentos en otros medidores también. Revisa las gráficas de avance, buscando tendencias nocivas, y escrutiniza los tiempos de ciclo de las actividades críticas para asegurar que se está manteniendo la capacidad protectora.

El reto de ventas más grande de Matthew es mantener la capacidad de soporte requerida para mantener constante el flujo de pedidos del equipo de ventas.

Antes de la revolución, Jennifer era una de los cinco gerentes de cuenta. Hoy, dos de estos gerentes de cuenta se han convertido en líderes de proyecto (y uno vino adentro para impulsar el inicio del equipo interno de ventas). Para liberar capacidad de liderazgo en los proyectos Matthew ha estado construyendo un equipo de representantes de servicio al cliente, pero este equipo también está bajo la lupa. Cada mes parece como si hay un par de caras nuevas.

## **REDUCIENDO EL DETERIORO**

Hoy en día, JSG claramente es una organización diferente. Ventas acostumbraba a ser responsabilidad de cinco gerentes de cuenta sobrecargados. Ahora, en vez de esos gerentes de cuenta, existe un equipo de especialistas. Un coordinador de campaña asegura que dos vendedores internos puedan tener treinta conversaciones de negocios (la mayoría llamadas de salida) por día. Un porcentaje de estas oportunidades de ventas es escalado a David, que coordina a Jennifer y al equipo de líderes de proyecto. Y detrás del escenario, un equipo de servicio al cliente revisa el procesamiento de los pedidos, la generación de cotizaciones, y la solución de los asuntos del cliente.

¡Hoy, la función de ventas de JSG es claramente una máquina!

Pero el impacto no ha sido sólo en ventas. La revolución en ventas ha beneficiado también a la mayoría de las demás funciones de JSG. Ahora Ventas e Ingeniería trabajan de forma más cercana – con el obvio beneficio para ambos. Un libro de pedidos completos ha simplificado las vidas del equipo de producción – están ocupados de forma consistente, ¡y les gusta que sea de esta manera! Incluso Finanzas se ha beneficiado – el enfoque de ventas basado en el equipo eliminó el requerimiento de comisiones de ventas y, en consecuencia, el requerimiento a finanzas de mediar constantemente en las disputas sobre las compensaciones.

Como lo puede esperar, estos cambios han tenido un profundo impacto sobre la rentabilidad de JSG. Al inicio del viaje, pequeños incrementos en el gasto operacional fueron compensados fácilmente por la actividad adicional de ventas. Pero a medida que pasó el tiempo, se ha ampliado la brecha entre los ingresos y los gastos a una tasa creciente, gracias a las economías de escala tanto en ventas como en producción.

## LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Este capítulo le ha mostrado las implicaciones de la *ingeniería al proceso de ventas* (IPV, *SPE= sales process engineering*) para un entorno de negocios (un fabricante de ingeniería por pedido).

Los capítulos 2 y 3 le mostrarán por qué la IPV es tan importante para el entorno de negocios de hoy, le presentarán los cuatro principios fundamentales de la IPV, y luego le explicarán cómo estos principios simples conducen lógicamente al resultado final ejemplificado por la historia de JSG.

El capítulo 4 le presentará el modelo de adentro hacia afuera: el modelo más comúnmente empleado por nuestros revolucionarios silenciosos.

Un mensaje que va a aparecer permanentemente a lo largo de este libro es que usted no puede mejorar el desempeño de ventas al enfocarse solamente en la función de ventas. Este tema será abordado de frente en el capítulo 5.

En el capítulo 6, aprenderá cómo aplicar los principios de IPV para generar mejoras profundas en el desempeño de un rango de entornos de negocios (incluyendo ventas indirectas y pequeños negocios).

El capítulo final de la parte 1, capítulo 7, vamos a explorar el caso de la eliminación de las comisiones de los vendedores.

Y finalmente, la parte 2 está dedicada a las aplicaciones prácticas de la IPV para su organización. ¡Es hora de ir a trabajar!

## Más Allá de la Máquina



Beyond The Machine:  
Class 1

Meaningful Selling  
Interactions

Presented by: Justin Raff-Marsh  
Author: The Machine  
Founder: Ballistix

*Más Allá de la Máquina* es un curso corto de seis sesiones que construye sobre lo que usted ha aprendido en La Máquina, con consejos prácticos y claves valiosas desde las trincheras.

Suscríbase gratis: [www.beyond-the-machine.com](http://www.beyond-the-machine.com)

## Capítulo 2

# CUATRO PRINCIPIOS CLAVES

Nuestro primer pedido para el negocio es resolver dos preguntas que tienen el potencial de desviar esta discusión. El asunto no es que estas preguntas saquen a flote debilidades de la ingeniería al proceso de ventas (IPV). El asunto es que estas preguntas están incluso en el camino de ser capaces de iniciar nuestra discusión.

Considerando la naturaleza radical del cambio que estamos contemplando, es algo natural hacer estas preguntas: Si el modelo tradicional de ventas es tan disfuncional, y si existe un mejor método disponible, ¿Por qué no hay más empresas que ya lo hayan adoptado? Y si el modelo tradicional ha resistido la prueba del tiempo, ¿Cómo puede ser que este modelo sea fundamentalmente erróneo?

### **¿POR QUÉ INSISTIMOS?**

Existen dos razones (interrelacionadas) por las que insistimos en el enfoque tradicional para el diseño de la función de ventas. Primero, el modelo tradicional se adapta todos nuestros supuestos acerca de cómo se deben hacer las ventas. Segundo, es imposible moverse lentamente en su camino hacia el modelo de adentro hacia afuera; se requiere de una revolución.

### **Supuestos Que se Mantienen en el Fondo**

Si vamos a evaluar el modelo tradicional con referencia a los supuestos que se refuerzan y se mantienen en el fondo acerca de cómo generar ventas, el enfoque tradicional para el diseño de la función de ventas lo mide bien.

Pregúntese si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. La venta de productos y servicios costosos depende en gran parte de las relaciones interpersonales.
2. Una función exitosa de ventas depende en gran parte del *desempeño de estrellas*.
3. Los vendedores deben ser motivados para que operen de forma autónoma – que vean su territorio casi como si fuera su negocio propio.
4. Ventas es esencialmente una actividad *que se hace afuera*.
5. Los clientes necesitan – y se benefician de – *un solo punto de contacto* con sus proveedores.
6. Las mejoras en ventas básicamente se refieren a mejorar la tasa de conversión (taponando la tubería que tiene goteras).

Cada una de estas afirmaciones suena lo suficientemente inocente, ¿cierto? Pero para la mayoría de los vendedores - y sus gerentes – estas afirmaciones son más que ciertas. Son axiomas; son fundamentales, auto-evidentes, verdades incuestionables. Los intentos de retarlas se van a encontrar con sentimientos ofendidos – e incluso con hostilidad.

En consecuencia, cualquier enfoque para la mejora de las ventas que esté alineado con estos axiomas se va a *sentir* bien, pero un enfoque que esté en conflicto con uno o más con certeza que va a ser casi que descartado definitivamente. Como lo descubrirá a su debido momento, la IPV está en conflicto con cada una de estas afirmaciones – y con otras numerosas creencias con respecto a las ventas comúnmente mantenidas.

Tristemente, considerar seriamente a la IPV tiende a requerir alguna de las siguientes condiciones: El desempeño de la función de ventas debe ser tan malo que sacuda la fe gerencial en el modelo tradicional hasta su misma raíz, o los directivos sin exposición previa a ventas (probablemente un especialista en ingeniería o en producción) deben dirigir su atención a la función de ventas y rehusar adoptar la ortodoxia existente. ¡Y casi sin excepción, nuestros revolucionarios silenciosos comenzaron su investigación sobre la IPV solamente cuando ambas condiciones estaban en su lugar!

## **El Cambio Incremental No lo Va a Reducir**

El otro obstáculo para la adopción de la IPV es la magnitud del cambio requerido para una transición exitosa. Considere solo unos pocos de los cambios que deben suceder: Un porcentaje significativo de las actividades asociadas con la adquisición y mantenimiento de las cuentas debe ser trasladada internamente. Los vendedores deben voluntariamente renunciar a ser dueños de los calendarios, cuentas e incluso de las oportunidades de ventas. Los vendedores de campo deben estar preparados para invertir todo su tiempo en el campo (en la práctica, esto significa un incremento de cinco a diez en el tamaño del territorio y, en consecuencia, muchos más viajes). La gerencia debe estar preparada para agregar nuevos miembros del equipo y - posiblemente - ver que algunos miembros actuales del equipo salgan de la organización. La gerencia debe estar preparada para asumir (y, finalmente, reasignar) la responsabilidad por la generación de oportunidades de venta.

Y está el impacto sobre el resto de la organización. Generalmente en todos los casos, el servicio al cliente va a requerir de una reingeniería para poder cumplir con la carga adicional. Las funciones de la organización se deben integrar correctamente una con otra. Desarrollo de nuevos productos debe trabajar de cerca con mercado, e ingeniería debe marchar a un paso firme, tanto con ventas como con producción. Si la programación de producción se ha transformado en riesgos calculados para acomodarse a las demandas de los vendedores que compiten entre sí, hay que arreglar la programación, y la programación maestra debe volverse sacrosanta.

Cuando usted considera la naturaleza contra-intuitiva de la IPV y la significancia de la transición del modelo tradicional, no es extraño que el modelo tradicional persista.

¡Pero puede perdurar sólo mucho tiempo!

## **¿CÓMO LLEGAMOS AQUÍ?**

El modelo tradicional de ventas no ha sido siempre disfuncional. Durante gran parte de la historia de la industria, este modelo ha sido el óptimo. (De hecho, hay situaciones hoy en día en las que el modelo tradicional aún es muy

apropiado). Lo que ha sucedido es que la industria en sí misma ha pasado por dos cambios radicales, y las ventas se han mantenido muy similares.

## **Cambio Radical 1: De Enfocarse en la Producción a Enfocarse en las Ventas**

En la película de 1989, *Field of Dreams*, el personaje de Kevin Costner se abre paso en su sembrado de maíz y construye un campo de béisbol como respuesta a la promesa de que “si usted lo construye, él vendrá”. Afortunadamente, *Shoeless Joe Jackson* y sus amigos llegaron justo a tiempo para rescatar al desafortunado agricultor de la quiebra.

Hoy en día, la fase de *constrúyalo, que ellos vendrán* se usa con frecuencia en referencia a la expectativa poco realista de que la producción es suficiente para crear un mercado. Sin embargo, la mayoría de la historia de la industria, producción, ha sido, de hecho, suficiente.

Hasta hace poco, el trabajo del vendedor era tomar un producto altamente diferenciado y demostrárselo a consumidores potenciales. Seguro, había un requerimiento de algún arte de vender, pero para la mayor parte de casos, la venta realmente se hacía *realmente* para desarrollo y producción de nuevos productos.

Hoy en día, debido a que el mercado es mucho más competitivo, es poco usual que un producto sea altamente diferenciado. Es común para los clientes seleccionar el producto A sobre el producto B, y esperan razonablemente pagar un precio similar por un producto que tiene un desempeño casi idéntico. Es verdad que aún tenemos verdaderos productos innovadores, pero esto tiende a ser la excepción en vez de la regla.

Dado que la producción ha sido el orientador primario de éxito para la mayoría de nuestra historia reciente, allí es donde nuestro capital y poder mental ha sido invertido. Y el retorno de esta inversión se ha estado tambaleando. En los últimos cien años, hemos visto incrementos masivos en productividad (medidos en relación con cualquier estándar razonable) como también mejoras en calidad de magnitud similar.

Hemos visto al menos tres grandes revoluciones en producción. Frederick Winston Taylor introdujo la gerencia científica el inicio del penúltimo siglo.

El enfoque de Henry Ford de la producción en masa llevó a una reducción de costos a niveles sin precedentes. Y en los años 1950, W. Edwards Deming dio surgimiento al movimiento de la calidad, contribuyendo al crecimiento del Japón, y posteriormente revolucionando los procedimientos de operación en las instalaciones de producción alrededor del mundo.

Por supuesto que la tasa de cambio que hemos visto en producción no se puede sostener para siempre. De forma incremental, los gerentes están reconociendo que sus avances en producción han expuesto a ventas (incluyendo distribución<sup>4</sup>) como el eslabón débil.

Hoy, ventas es la nueva frontera. Ya estamos viendo que el foco de la gerencia madura cambia a ventas – y con el enfoque viene el capital y el poder mental. Mi predicción es que los siguientes cincuenta años traerán revoluciones en ventas similares en alcance y efectos a aquellas que hemos visto en producción.

¡Dejemos que este libro sea el primer disparo que atraviese la proa del buen barco *Ortodoxia!*

## Cambio Radical 2: De Producir para Inventario a Ingeniería por Pedido

Como se mencionó anteriormente, el supuesto fundamental que está en la base del modelo tradicional de ventas es que *ventas es responsabilidad única de un agente autónomo*. Si consideramos ahora cómo se ha estructurado una organización típica en la mayoría de la historia de la industria, este supuesto es perfectamente razonable.

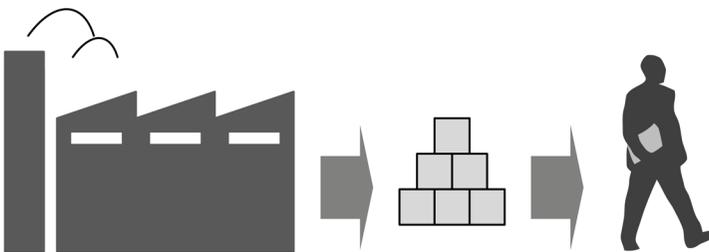


Figura 1. Producir para Inventario

La Figura 1 muestra una cadena de valor tradicional. En las instalaciones de producción se produce para mantener una pila de inventario, y el vendedor vende desde este inventario.

En este entorno, tiene todo el sentido para el vendedor operar autónomamente. La empresa como un todo se beneficia cuando su vendedor vende tanto como sea posible. Como el inventario ya está acomodado en una pila, los pedidos se pueden llenar tan pronto como se reciben. Y debido a esta pila de inventario, se requiere de una interacción mínima entre ventas y producción.

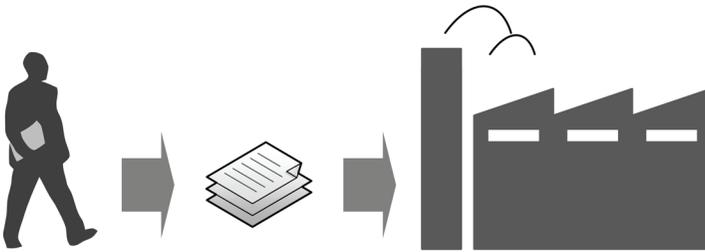


Figura 2. Producir por pedido

Cada vez más así no es como se configuran las cadenas de valor. Hemos visto un cambio reciente y dramático en los entornos de *producir para inventario* a *producir por pedido*, como se ve en la Figura 2. Este último reduce los costos de manejo de inventario y ofrece mayores opciones a los clientes. En un entorno de producir por pedido, ya no tiene sentido que el vendedor venda tanto como sea posible; el vendedor necesita vender solamente lo que producción tiene capacidad de producir. En vez de operar autónomamente, el vendedor se debe *subordinar* a producción.

Esto es complicado por un giro posterior en la cadena de valor. Hoy, un número incremental de productos (así como casi todos los servicios) realmente se diseñan (se les aplica ingeniería) a medida que se venden. En un entorno de ingeniería por pedido, es crítica la integración correcta entre ventas, ingeniería y producción. El grado de integración determina tanto la posibilidad de ganar la venta como la calidad del producto entregado.

En un entorno así, no es posible que ventas sea sólo responsabilidad de un agente autónomo. De hecho, por esta razón, el modelo tradicional

deteriora tanto el desempeño de ventas como la calidad del producto – y, por lo tanto, la satisfacción del cliente.

En resumen, el modelo tradicional siempre ha tenido sentido y probablemente siempre lo tendrá para un entorno de producir para inventario – en donde es posible que la función de ventas mantenga a raya – cerca pero lejos - a producción. Entornos como éstos incluyen la mayoría de bienes de consumo masivo (generalmente que se venden en entornos de minoristas), pequeñas empresas de servicios financieros y de consumo (seguros y productos de inversión), y software empacado.

Sin embargo, en los entornos de producir por pedido y particularmente en ingeniería por pedido, el requerimiento de una integración estrecha entre ventas, ingeniería y producción hace que el modelo tradicional sea peligrosamente inadecuado. Estos entornos incluyen a los servicios de negocios (consultoría, legal y financiero), diseño y construcción de edificaciones, y software empresarial.

Ahora que entendemos por qué los entornos de ventas lucen como lucen hoy – y por qué el cambio no necesariamente es una propuesta atractiva – volvamos a la tarea que tenemos: rediseñar la función de ventas.

## **DIRECCIÓN DE LA SOLUCIÓN**

Consideremos cómo podríamos avanzar en generar un incremento dramático en la productividad de la función de ventas. ¿Cuál podría ser la *dirección* de la solución?

Debemos de inmediato descartar las iniciativas tradicionales de mejora de las ventas (es decir, entrenamiento de los vendedores o ajustes al plan de compensación). La historia sugiere que en el mejor de los casos iniciativas como éstas solo producen resultados incrementales.

Para la inspiración, deberíamos mirar a la manufactura. Esto tiene sentido debido a que sabemos que esta es una parte de la organización que ha *visto* un incremento dramático en la productividad en tiempos recientes.

¿Conocemos la causa de este cambio dramático? Dado que sucedió, la conocemos.

En 1776, en su obra máxima, *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, La Riqueza de las Naciones, Adam Smith predijo que la división del trabajo iba a generar un incremento masivo en la productividad. Contó la historia de una operación de fabricación de alfileres en la que diez trabajadores dividieron el procedimiento de producción en 18 pasos diferentes y luego distribuyeron esos pasos entre ellos mismos.

Individualmente, cada trabajador podía producir veinte alfileres por día. ¡Colectivamente, estaban produciendo 48,000!

Los beneficios de la división del trabajo se disfrutaban no solo en los entornos de manufactura. Si damos una vuelta por una organización típica, descubriremos la división del trabajo en todo tipo de entornos de producción, en ingeniería, e incluso en finanzas. ¡De hecho, la única parte de la organización que no ha adoptado la división del trabajo es ventas!

Asumiendo que no hay razón para descalificar inmediatamente la división del trabajo, asumamos que esta es la dirección de nuestra solución.

## **Jugando al Abogado del Diablo**

Pero, ¡no tan rápido! Si tuviéramos que comisionar a un vendedor con experiencia para que defienda el modelo tradicional – que sea el abogado del diablo, como si lo fuera - ¿puede imaginar sus objeciones al concepto de la división del trabajo?

Estas parecen ser sus dos objeciones básicas:

1. Complejidad. Actualmente ventas es algo complejo en la mayoría de los entornos. Hay múltiples influenciadores y tomadores de decisiones. Hay numerosas conversaciones con múltiples partes a lo largo de semanas o meses. Esta complejidad no conduce en sí misma a la división del trabajo.
2. Relaciones interpersonales. La gente le compra a la gente. A nadie le gusta hacer transacciones con una máquina. La división del trabajo va a destruir la relación interpersonal crítica entre el vendedor y el cliente.

Antes de resolver estas objeciones, es interesante observar que son similares en su naturaleza a las objeciones que podría escuchar de un artesano, que

se le está motivando a que haga la transición a un entorno moderno de manufactura. Esta persona lo más probable es que sugiera que si ellos no elaboran personalmente su producto, cualquier incremento en eficiencia con seguridad va a ser opacado por una reducción en calidad.

¡Por supuesto, la historia indica que las preocupaciones del artesano no tenían fundamento! Simplemente sucede que los cambios que debemos realizar en el proceso de producción para mejorar la eficiencia son los mismos cambios que se requieren para maximizar calidad. (En caso de que lo esté preguntando, mejoramos eficiencia, en parte, al reducir la variabilidad dentro de un proceso de producción. Y a medida que se reduce la variabilidad, lo mismo sucede con la tasa de defectos).

### **Complejidad**

Nuestro abogado del diablo está en lo correcto. Un entorno moderno de ventas definitivamente tiende a ser complejo – por todas las razones mencionadas. ¿Pero la complejidad es una razón para evitar la división del trabajo?

Si es así, deberíamos ver una reducción en la división del trabajo a medida que examinamos los entornos de producción con una creciente complejidad. Consideremos dos extremos en un contexto de producción: el ensamblaje de un ala delta y el ensamblaje de un avión jet. La noción de una sola persona ensamblando incluso el avión jet más simple es risible. El hecho es que, en entornos realmente complejos, la división del trabajo no solo es posible; es esencial.

Nuestro abogado del diablo ha apuntado a un problema potencial en la aplicación de la división del trabajo – del cual nos vamos a encargar en su momento – pero no le ha dado a nuestra solución propuesta un golpe letal.

### **Relaciones Interpersonales**

Es cierto que las personas disfrutan (en la mayoría de casos) de la interacción con otras personas.<sup>5</sup> También es cierto que muchos vendedores tienen buenas relaciones interpersonales con sus clientes. Sin embargo, es peligroso asumir (como frecuentemente lo infieren los vendedores) que estas relaciones interpersonales *causan* las ventas.

Para entender por qué, debemos averiguar sobre el origen de las relaciones interpersonales de los vendedores. Específicamente, ¿qué sucede primero – la venta o la relación interpersonal? La realidad es, en la mayoría de casos, que las relaciones interpersonales del vendedor son la *consecuencia* de las ventas, ¡no su causa primera!

Ahora, nuestro abogado del diablo no parece que vaya a tomar esta línea de razonamiento sin protestar. Su objeción inmediata seguramente será que la distinción entre causa primera y causa próxima es puramente académica – y que si las relaciones interpersonales y las ventas están relacionadas, realmente no importa mucho cómo es que se dio esta relación.

Aquí es donde debemos de hacer una distinción crítica – una distinción entre la transacción inicial dentro de una serie de transacciones y el resto de estas transacciones. En la mayoría de casos, la transacción inicial del vendedor indica la adquisición de una cuenta nueva. Todas las demás transacciones (asumiendo el mismo tipo de producto o servicio) son compras repetidas. La primera transacción – debido a que indica la adquisición de unos pagos periódicos– es muchas veces más valiosa que cualquiera de las subsiguientes.

Debido a que la transacción inicial y las subsiguientes son en esencia diferentes, no tiene sentido agruparlas y referirse a ellas como *ventas*, como lo está haciendo nuestro abogado del diablo.

Entonces, para el balance de este libro, voy a utilizar la palabra *venta* para referirme solamente a la adquisición de una cuenta nueva (o a la venta de un nuevo producto o servicio junto al que ya existe). Y me referiré a las transacciones repetidas como simplemente *transacciones*.

Debemos considerar, ahora, la contribución que la relación interpersonal del vendedor hace a la retención de las cuentas existentes. No hay duda que esta relación interpersonal es un factor dentro de la ecuación de *retención*, pero, ¿cuáles son las otras consideraciones?

Como lo discutiremos en mucho mayor detalle, toda organización debe tener tres funciones clave para ser viable en el largo plazo: desarrollo de nuevos productos, ventas y producción. Es revelador priorizar estas tres funciones en el orden en que creemos van a afectar la retención de las cuentas.

Aunque a los vendedores en todo el mundo se les asigna la responsabilidad por la retención, es extraordinariamente raro encontrar un vendedor que

identifique a las *ventas* como el influenciador primario de la retención. Casi sin excepción, los vendedores reconocen que el desempeño de producción es el influenciador primario. En otras palabras, lo número uno que una organización debe hacer para retener a sus clientes es entregar a tiempo, completo y sin errores.

Los vendedores también voluntariamente considerarán que lo número dos que una organización debe hacer es asegurar que sus productos son consistentemente mejores – y más baratos que – los de sus competidores, lo que es, por supuesto la responsabilidad de desarrollo de nuevos productos.

La chocante realidad es que los vendedores contribuyen poco con la retención, en relación con producción y con desarrollo de nuevos productos – aunque la retención es de su responsabilidad.

Si usted es deficiente en las áreas de producción o de desarrollo de nuevos productos, puede ser que las relaciones personales de sus vendedores hagan que las cuentas se mantengan con su organización un poco más tiempo que si fuera de otra forma. Sin embargo, afirmar que las relaciones interpersonales causan las ventas equivale o a una equivocación o a una abierta negación (o un poco de ambas).<sup>6</sup>

## **COLOCANDO LA DIVISIÓN DEL TRABAJO A TRABAJAR: CUATRO PRINCIPIOS CLAVE**

Ya sin estas objeciones en el camino, hemos comprado nosotros mismos un poco de tiempo para juntar todas las piezas de nuestra solución. La división del trabajo no es la solución, después de todo – es sólo la dirección de la solución. Nuestro abogado del diablo intuitivamente lo reconoció cuando planteó su objeción acerca de la complejidad.

El hecho es que, cuando aplicamos la división del trabajo en cualquier entorno, la situación tiende a empeorar mucho antes de mejorarse. Los beneficios ofrecidos por la transición exitosa del taller artesanal a la división del trabajo son excitantes (como lo reportó Adam Smith ya hace muchos años), pero la transición en sí misma es difícil y extraordinariamente arriesgada.

El hecho de que producción haya sido el foco primario de la industria durante los últimos cien años es evidencia de la dificultad de la transición. Las buenas noticias son que si intentamos dirigir nuestra función de ventas en la ruta que ya ha tomado producción, de hecho, ya es una ruta bien trillada.

Las lecciones de manufactura se pueden generalizar en cuatro principios fundamentales:

1. La programación debe ser centralizada.
2. Los flujos de trabajo deben ser estandarizados.
3. Los recursos deben ser especializados.
4. La gerencia debe ser formalizada.

Vamos a dedicar el balance de este capítulo a la exploración de estos principios – en su contexto natural de manufactura. Y en el siguiente capítulo voy a encontrar cómo trasladar el propósito de estos principios al entorno de ventas. Primero, sin embargo, necesitamos asegurarnos de que entendemos la naturaleza del problema que estamos buscando resolver. Para lograrlo, vamos a dirigir nuestra atención a una carrera de botes.

## El Reto Básico

Por ejemplo, consideremos dos carreras de botes; ambas son contra-reloj. En cada caso, los remeros van a tratar de maximizar la velocidad de sus naves. (En la primera carrera, los tiempos de los remeros serán promediados para determinar el resultado.)

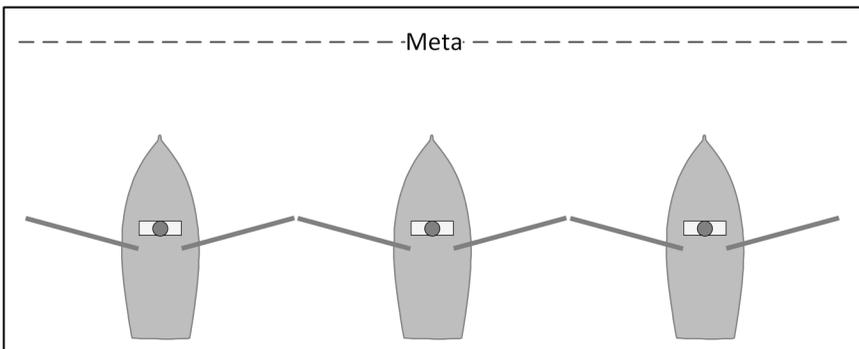


Figura 3. Agentes autónomos

En la primera carrera, cada remero comandó su propio bote. Cada uno es un agente autónomo. Cuando suena la pistola de partida, cada remero debe dar su mejor nivel para maximizar la velocidad de su nave. Y lo hace, no es de sorprender, al remar tan rápido como sea humanamente posible. Esta carrera es una alegoría para el entorno del *artesano* en la manufactura (y para el modelo estándar de ventas).

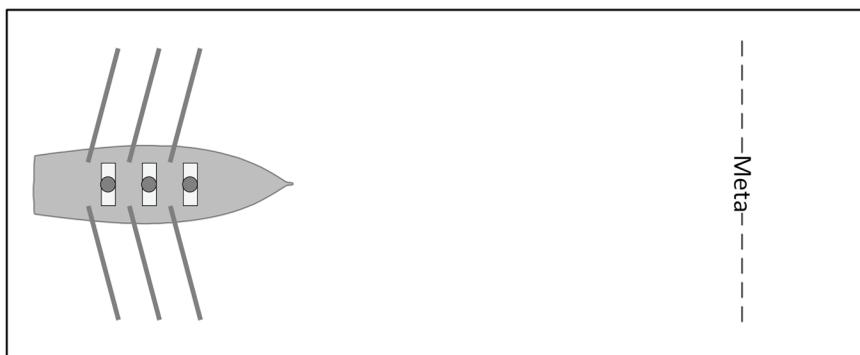


Figura 4. División del Trabajo

En la segunda carrera, hacemos un cambio sutil. Colocamos a todos los remeros en un solo bote. La meta es la misma: llegar a la línea de meta en el menor tiempo posible. Pero cada uno de los remeros debe realizar un cambio radical en su enfoque hacia la meta. Si cada remero rema tan rápido como humanamente pueda, la velocidad de la nave definitivamente no se va a maximizar.

Si cada remero maximiza su ritmo individual de trabajo, las consecuencias van a ser una cantidad de ruido, choque de remos y, posiblemente, ¡el bote dé una vuelta de campana! En esta segunda carrera (un ejemplo, por supuesto, de la división del trabajo), la velocidad de la nave está determinada básicamente por la *sincronización* de los remeros, no por su ritmo de trabajo.

Ahora bien, el cambiar el enfoque del *esfuerzo individual* a la *sincronización* puede no parecer significativo, pero lo es – particularmente cuando consideramos entornos más complejos que el de un bote de remos. Aprender a remar al unísono con otros tiene su complicación, pero esta habilidad (en este contexto) se puede hacer más fácilmente, debido al hecho de que usted está operando muy cerca de sus colegas – rema al tiempo con el remero

que tiene al frente, y al hecho que usted recibe retroalimentación inmediata (puede ver y sentir el impacto de sus acciones sobre el desempeño de la nave).

Estos factores tienden a no estar presentes en entornos de trabajo más típicos (pocas personas, hoy en día, trabajan remando botes).

En una planta de manufactura de tamaño razonable, por ejemplo, es poco probable que todos los trabajadores que contribuyen con un proceso tengan contacto visual el uno con el otro. Y, en un entorno de trabajo basado en conocimiento, como, digamos, la función de ventas, el trabajo en proceso es invisible y los tiempos de entrega son largos – lo que significa que no hay retroalimentación inmediata.

En un entorno como éste, ¿cómo sincronizan los trabajadores sus ritmos de trabajo?

La respuesta corta es que, sin una intervención especial, simplemente *ellos no lo van a hacer*.

Este es un experimento interesante para el pensamiento.

Considere los cambios que necesitaríamos hacer en nuestro *modelo* de bote de remos para que este modelo pueda ser representativo de un entorno estándar de trabajo basado en el conocimiento.

¿Qué pasaría si reemplazamos a cada uno de los remeros con una máquina de remos – un solenoide poderoso, operado a control remoto? Y coloquemos a cada uno de nuestros remeros en un cubículo de un complejo de oficinas, y lo equipamos con una unidad de control remoto. En cada unidad de control remoto hay un botón que dirige al solenoide que está en el bote y hace que los dos remos del remero se muevan.

Si cada remero está aislado del bote – y de sus colegas – y está comprometido con ganar la carrera – ¿cómo va a determinar cuándo presionar el botón?

Lastimosamente, este gracioso escenario no es muy diferente a muchos entornos modernos de negocios. Para completar la imagen, todo lo que necesitamos hacer es agregar un gerente que intenta mejorar el desempeño del bote, al correr de cubículo a cubículo motivando a todos para que remen más duro – y que luego periódicamente reprenda a los miembros del equipo por su falta de comunicación.

## 1º. Principio: La Programación Se Debe Centralizar

Afirmar que la división del trabajo hace que los trabajadores se desconecten del desempeño de su sistema global, es afirmar lo obvio. Después de todo, como lo discutiremos pronto, el reducir el enfoque del trabajador es un beneficio de la división del trabajo, tanto como una condición necesaria para la división del trabajo.

Por lo tanto, es inevitable que la división del trabajo resulte en problemas de sincronización<sup>7</sup>. La solución es centralizar la programación.

Cualquier trabajo que realiza, ese trabajo se puede partir en dos componentes. El primero de ellos está compuesto por las actividades críticas que hacen que la sustancia (o la información) cambie en su forma, secuencia y oportunidad de cada una de estas actividades.

El segundo componente es a lo que me voy a referir como la *programación*. Por supuesto que la programación es muy fácil cuando usted es el único que hace el trabajo. Sin embargo, a medida que agrega más trabajadores al entorno laboral, la programación rápidamente se vuelve más compleja.

La clave para evitar los problemas de sincronización cuando aplicamos la división del trabajo es dividir *primero* la responsabilidad entre estos dos componentes del trabajo. Si fallamos en hacer esto, las mejoras de las eficiencias locales que resulten de que el trabajador se enfoque en una sola tarea van a ser consumidas rápidamente por el caos general que se esparce a lo largo del entorno – como aquellos que chocan los remos en el bote.

Existen muchos entornos en donde la centralización de la programación es una práctica bien establecida: la planta manufacturera (en donde la programación es responsabilidad del programa maestro); el entorno de proyectos (en donde el gerente del proyecto es el dueño de la programación); la orquesta (en un cuarteto de cuerdas, el primer violín establece el tempo; sin embargo, en el caso de la orquesta completa, se requiere de un director dedicado); y el aeropuerto (¡imagine el caos si, por la ausencia de los controladores aéreos, ¡los pilotos deben decidir entre ellos cuándo aterrizar y despegar!). En cada uno de estos casos, la programación es una especialidad. (El gerente de proyectos no tiene un cinturón de herramientas y los controladores de tráfico aéreo pueden ser muy capaces, aunque nunca hayan volado un avión).

Ahora bien, es cierto que incluso los entornos de ventas más complejos son menos complejos que un aeropuerto muy ocupado, pero también es cierto que casi cualquier entorno de ventas es significativamente más complejo que un bote de remos. Por lo tanto, si estamos trabajando en la idea de aplicar la división del trabajo a las ventas, primero debemos reconocer que de entrada la primera actividad sobre la que el vendedor va a renunciar a sus responsabilidades va a ser a la de programar.

### **Post Data**

Hasta ahora, hemos aceptado que, en un entorno simple – como en un bote de remos – la división del trabajo no requiere la centralización de la programación. Sin embargo, es interesante considerar lo que podemos hacer, si realmente estamos hablando en serio, acerca de ganar la carrera de botes que estábamos discutiendo anteriormente. Si analizamos la mayoría de equipos de remo competitivo, va a descubrir – como ya podrá imaginar – ¡la programación centralizada!

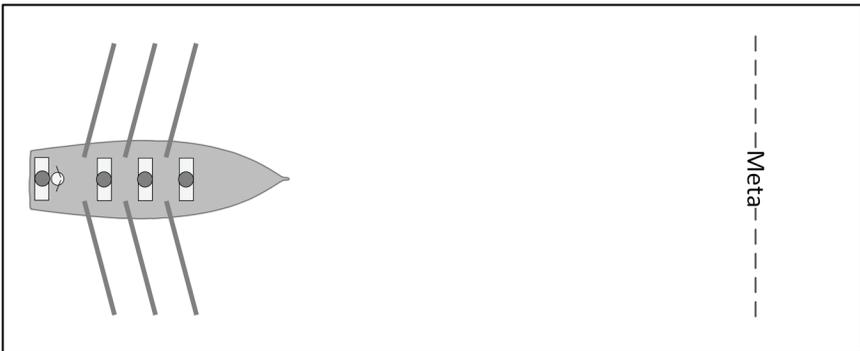


Figura 5. Programación centralizada

En un bote, por ejemplo, el timonel se sienta en la popa del barco, mirando a los remeros, y define el tiempo en que los remeros reman. Si consideramos por un momento la carrera de remos, podemos llegar a dos observaciones interesantes relacionadas con la programación en todos los entornos:

Primero, el timonel es un peso muerto (no rema) y su inclusión incrementa el peso del bote en una cantidad significativa. Es razonable

asumir, entonces, que la mejora en el desempeño resultante de la inclusión del timonel *más que compensa* este incremento en el peso. Y este es un entorno simple en el que la centralización de la programación ni siquiera es crítica.

Segundo, el timonel maximiza la velocidad del barco al lograr que todos los remeros remen a la misma velocidad que el remero *más lento*. Por lo tanto, para maximizar la velocidad del bote, todos los remeros, menos uno, deben remar más lentamente de lo que posiblemente puedan remar.

## **Principio 2: Los Flujos De Trabajo Se Deben Estandarizar**

La necesidad de estandarizar todos los flujos de trabajo es considerada por muchos gerentes como algo evidente en sí mismo. Fíjese en la atención que se les da a los *procedimientos estándar de operación* en un lugar de trabajo moderno. Vale la pena reconocer que la estandarización sólo es una necesidad en un entorno en el que se haya aplicado la división del trabajo.

Es interesante que se puede encontrar evidencia de lo anterior si analiza las implementaciones de gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en los entornos de ventas. Casi toda empresa, de tamaño mediano a grande, ha invertido decenas (o, más común, cientos) de miles de dólares en esta tecnología en años recientes, con la promesa de incrementar el desempeño de las ventas. Pocas, sin embargo, pueden señalar cualquier mejora en el desempeño que se pueda atribuir al CRM.

Si examina los casos de negocios de implementaciones típicas de CRM, va a descubrir que muchas promesas se basan en el supuesto de que la estandarización de los procedimientos de los vendedores va a generar un incremento en las ventas. Si está ausente la división del trabajo, esto no tiene certeza. Los vendedores capaces no necesitan ni se benefician de la estandarización de sus procedimientos de operación. En consecuencia, el CRM agrega carga adicional (el registro adicional de datos asociados con reforzar los estándares), sin generar ninguna mejora en el desempeño.

Pero la división del trabajo cambia las cosas: de repente la estandarización se vuelve algo crítico.

Cuando la persona que planea el trabajo (el programador) está lejos de las personas que hacen el trabajo, la estandarización de los procedimientos (y de flujos de trabajo) impide que la complejidad de los entornos se multiplique a niveles inmanejables.

En los entornos de manufactura, el flujo de trabajo se conoce como la *ruta*. La ruta es el camino que el trabajo va a seguir a lo largo de la planta, considerando tanto las actividades que se van a realizar como los recursos que las van a realizar. La regla general en manufactura es que, para la producción del mismo producto, se debe seguir la misma ruta.

Si aplicamos la división del trabajo al entorno de ventas, debemos estandarizar nuestros flujos de trabajo, por la misma razón. Para que este entorno sea gerenciable y escalable, todas las oportunidades del mismo tipo (es decir, con el mismo objetivo) deben ser llevadas a cabo utilizando la misma *ruta* – desde la iniciación de esas oportunidades, a través de su gerencia.

### **Principio 3: Los Recursos Deben Ser Especializados**

Al discutir sobre la centralización de la programación, ya hemos mencionado el tema de la especialización. Sabemos que cuando aplicamos la división del trabajo, el programador es realmente el primer especialista. En efecto, una vez hemos centralizado la programación y estandarizado los flujos de trabajo, la especialización es relativamente fácil.

La especialización genera un incremento significativo en la productividad de los trabajadores, por dos razones: Primero, cuando un trabajador realiza actividades de sólo un tipo, se vuelve muy bueno en realizar estas actividades. Segundo, el cambiar entre actividades que son materialmente diferentes impone una sobrecarga significativa sobre un trabajador. La eliminación de este cambio – multitareas - incrementa la capacidad efectiva de este trabajador.

Por supuesto que la especialización no sólo se relaciona con las personas. En la mayoría de los entornos, hoy en día, las actividades son compartidas entre personas y máquinas (incluyendo computadores). Sin embargo,

debemos anotar que la automatización *no* ha sido la causa raíz de la mejora en la productividad de los últimos 100 años. La causa básica es la división del trabajo. Después de todo, es la división del trabajo la que nos ha permitido simplificar las actividades hasta el punto en que pueden ser realizadas por máquinas.

Cuando llega el momento de separar actividades, tiende a tener sentido hacer divisiones a lo largo de tres ejes:

1. Localización. Usted debe separar las actividades de campo de las actividades internas – lo que significa que las personas trabajan adentro o afuera pero nunca en una mezcla.
2. Tipo de trabajo. Usted debe separar las actividades que son lo suficientemente diferentes para imponer un *costo de cambiar* de actividad. Por ejemplo, las actividades creativas no se mezclan bien con las actividades que son más transaccionales.
3. Cadencia. Usted debe separar actividades que tienen un tiempo de entrega largo de las que tienen un tiempo de entrega corto. Por ejemplo, en un entorno tecnológico, no debería mezclar el trabajo de verdadero desarrollo con las tareas de arreglar lo que está mal.

#### **Principio 4: La Gerencia Se Debe Formalizar**

Es interesante anotar que el primer gerente de verdad era un programador (como en nuestro ejemplo del timonel). Sin embargo, a medida que crecen los entornos, así crecen las responsabilidades de la gerencia. Hoy en día, es más probable que el gerente de una función delegue la programación a un especialista técnico y se enfoque en el desempeño interno de su función – así como en su integración con el resto de la organización.

El foco más amplio tiene sentido por dos razones: la división del trabajo hace que los entornos de trabajo sean inherentemente frágiles, y dado que la organización consiste de un número de funciones – cada una de las cuales podría caracterizarse como un remero en un gran bote – alguien debe prestarle atención a la sincronización de la organización como un todo.

La especialización es una espada de doble filo. Genera un incremento significativo en la productividad de cada individuo, pero también genera que cada trabajador opere en un vacío – está enfocado muy atento al progreso de su propio trabajo (su lista de tareas). En un sentido más amplio, el programador compensa este enfoque preciso, pero aún se requiere del gerente para asegurar el cumplimiento de la programación, para resolver los problemas a medida que sucedan y para tomar decisiones relacionadas con el diseño y los recursos del entorno global.

Ahora bien, la palabra *formalizar* en este cuarto principio puede parecer redundante. Después de todo, en nuestro ejemplo de producción, no había necesidad de gerencia antes de la división del trabajo. ¿Entonces por qué necesitamos formalizar la gerencia – en vez de simplemente agregar un gerente?

Esta es un área en la que el entorno de ventas difiere de nuestro ejemplo de producción. La función moderna de ventas ha crecido lo suficiente para que haya un requerimiento de un gerente que atienda aquellas responsabilidades gerenciales de segundo orden.

Esto significa que la mayoría de funciones de ventas tienen gerentes – a pesar del hecho de que aún son esencialmente entornos de artesanos. Estos gerentes, sin embargo, no entienden de programación y no tienen experiencia gerenciando el tipo de entorno que va a existir después de la transición al trabajo dividido.

En este sentido, vamos a tener que convencer a nuestros gerentes de ventas que adopten un enfoque más formal para la gerencia.

# Capítulo 3

## VOLVIENDO A IMAGINAR LA FUNCIÓN DE VENTAS

En este capítulo, vamos a razonar desde los primeros principios de la función de ventas que descubrimos en el capítulo 1. Luego en el capítulo siguiente, expandiremos nuestra discusión para incluir entornos en los que no todas las oportunidades son las mayores – y le presentaremos la función crítica de ventas internas.

Comenzaremos con la dirección de la solución (la división del trabajo) y nuestros cuatro principios clave.



Figura 6. La función de ventas de ayer. El gerente de desarrollo de negocios (GDN)

Ayer, nuestra función de ventas consistía de un solo vendedor. Mañana, las ventas van a ser responsabilidad de un equipo altamente sincronizado.

## PRINCIPIO 1: LA PROGRAMACION DEBE SER CENTRALIZADA

Nuestro primer principio indica que, a medida que empujamos hacia la división del trabajo, nuestro primerísimo especialista debe ser un programador. Vamos a elegir llamar a nuestro programador un *coordinador de desarrollo de negocios*. (CDN). También nos referiremos a nuestro vendedor como un *gerente de desarrollo de negocios* (GDN), para resaltar su nuevo foco.

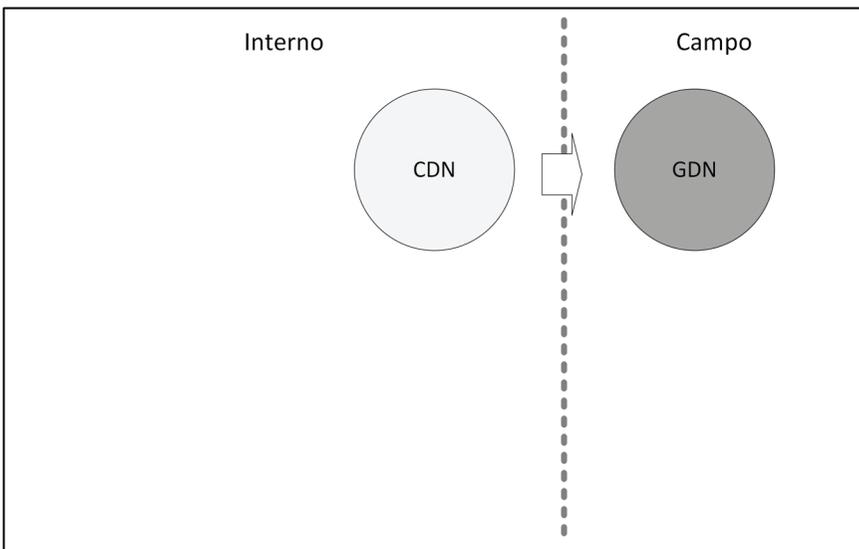


Figura 7. División del trabajo, paso 1: El coordinador de desarrollo de negocios (CDN)

Es importante anotar que el CDN *no* es un asistente de ventas. La palabra *asistente* implicaría que es el GDN quien le asigna trabajo. Es lo opuesto—como lo indica la dirección de la flecha en la Figura 7. El CDN le empuja al vendedor.

Esto significa que el vendedor le debe transferir todas y cada una de las responsabilidades de programación al CDN. Esto puede ser una tarea significativa más difícil de lo que parece, cuando usted tiene en cuenta que, en la mayoría de casos, las responsabilidades de programación del GDN no están limitadas a la gerencia de su propio calendario. En la mayoría de casos, los vendedores están interactuando con producción y servicio al cliente, coordinando la entrega de los pedidos de sus clientes.

En este punto de la discusión, es prematuro asignar actividades específicas a recursos, pero no va a causar ningún daño plantear cuatro conclusiones muy generales:

1. Nuestro CDN debe realizar todas las programaciones.
2. Nuestro GDN va a invertir más tiempo vendiendo.
3. Nuestro GDN va a trabajar en el campo (no en una oficina).
4. Nuestro CDN va a trabajar desde la oficina central (Idealmente – no una oficina regional).

Las primeras dos conclusiones no son para nada discutibles, pero la importancia de las dos siguientes es menos obvia.

### **Los GDN Trabajan en el Campo: No en una Oficina**

Tradicionalmente, los vendedores reparten su tiempo entre el trabajo de campo y una oficina. Y esto es inevitable cuando se considera el amplio rango de actividades responsabilidad del vendedor. Si tuviéramos una opción (y pronto la tendremos), tiene sentido de todas maneras que los GDN inviertan todo su tiempo en el trabajo de campo, por dos razones: Primero, si vamos a gastar el dinero requerido (que no es insignificante) para emplear vendedores de clase empresarial, tiene sentido tenerlos vendiendo en el campo donde, presumiblemente, son más efectivos. Y segundo, se requiere de un enfoque fundamentalmente diferente para la programación del trabajo de campo y para la programación de las actividades basadas en la oficina – lo que quiere decir que no es práctico programar una combinación de ambas.

### **El CDN Trabaja desde la Oficina Central**

Puede ser tentador asumir que el CDN debería operar muy cerca del GDN – pero lo opuesto es cierto. El CDN debe operar muy cerca de las funciones de negocio con las que ventas se debe integrar.

Ya hemos discutido que para la organización moderna la integración entre ventas, ingeniería y producción se está volviendo cada vez más importante. Y es un hecho que la integración es significativamente mucho más fácil de

lograr si los individuos responsables de programar cada función operan muy cerca el uno del otro.

Adicionalmente, si se considera la perspectiva del GDN, el GDN se va a sentir menos desconectado de la organización como un todo si su CDN opera desde la oficina central.

## La Relación entre el CDN y el GDN

Consideremos la relación entre el CDN y el GDN al contrastar ventas con otro entorno en donde tenemos personas con experiencia trabajando de cerca con programadores.

Ese entorno es el nivel ejecutivo. En el nivel ejecutivo de una empresa de tamaño aceptable, generalmente encontramos al menos a un ejecutivo que trabaja de cerca con un *asistente ejecutivo*. A diferencia de ser simple y llanamente un asistente, un asistente *ejecutivo* asume toda la responsabilidad por las iniciativas en los que el ejecutivo está involucrado – y también asume la responsabilidad por la agenda del ejecutivo.

El asistente ejecutivo mantiene un conocimiento de todas las iniciativas en las que el ejecutivo está trabajando (y de su importancia relativa) y planea el tiempo del ejecutivo para maximizar el rendimiento de su capacidad limitada.

Si tomamos la frase anterior y reemplazamos asistente ejecutivo con coordinador de desarrollo de negocios y ejecutivo con gerente de desarrollo de negocios, tendremos una descripción funcional perfecta del rol del CDN. Y si reflexionamos acerca de la naturaleza de la relación entre el asistente ejecutivo y el ejecutivo, entonces vamos a observar exactamente la relación que debe existir entre el CDN y el GDN para poder lograr que la función de ventas sea productiva.

Esta discusión también ilumina las preguntas inevitables referidas a saber si en la práctica los GDN van a considerar degradante que alguien más planee sus calendarios, si los clientes potenciales van a encontrar que no está bien que el GDN no pueda establecer sus propias citas.

La respuesta a ambas preguntas es un firme *no*. El tratar a las personas como ejecutivos no degrada a los vendedores y, si algo genera, es que eleva su posición a los ojos de los clientes potenciales.

## **Las Economías en la Relación interpersonal GDN – CDN**

A primera vista, parecería que estamos multiplicando los gastos al asociar GDN con CDN. Nada está más lejos de la realidad. Un vendedor de campo tradicional hace en promedio dos reuniones de desarrollo de negocios cara a cara por semana. Si asocia al mismo vendedor con una CDN capaz, su capacidad efectiva se incrementa a cuatro reuniones por día, o a veinte por semana. Eso es un incremento de magnitud diez en la capacidad efectiva. Esto significa que dos GDN asociados con CDN van a hacer el mismo volumen de trabajo que de otra forma requeriría diez GDN trabajando solos.

En la práctica, esto significa que usted puede reducir el tamaño de su equipo de GDN (reteniendo a los más capaces) y seguir logrando el mismo volumen de reuniones cara a cara. Cuando considera que los CDN cuestan más o menos la mitad de lo que cuestan los GDN, los beneficios económicos son significativos.

## **PRINCIPIO 2: LOS FLUJOS DE TRABAJO DEBEN SER ESTANDARIZADOS**

Nuestro segundo principio plantea que utilicemos una secuencia estándar de actividades para originar oportunidades (es decir, identificar o generar oportunidades de ventas), y para procesar oportunidades (es decir, dedicarse a ellas hasta su última conclusión - que puede resultar en ganar o perder).

Aunque estos dos flujos de trabajo claramente son parte de una cadena de valor, tiene sentido considerarlos de forma separada, simplemente debido a que las oportunidades se pueden originar en lotes; pero deben ser manejadas o procesadas una a la vez. Debido a que las oportunidades se pueden originar en lotes (por ejemplo, por medio de campañas promocionales), la idea de estandarizar el primer flujo no es una idea extraña. Sin embargo, el caso de estandarización no es tan claro en lo que se refiere a la gerencia de las oportunidades. Para colocar esta consideración como una pregunta: ¿Nuestros vendedores requieren grados ilimitados de libertad para poder ganar pedidos efectivamente?

## El Tema de la Estandarización

Para resolver esta pregunta, debemos reconocer primero que siempre que estamos vendiendo, un cliente potencial está comprando. Por lo tanto, el flujo de trabajo de nuestra gerencia de oportunidades es el otro lado de la moneda de flujo de trabajo de compras de nuestro consumidor potencial. Entonces podemos volver a plantear nuestra pregunta de la siguiente forma: ¿Nuestros clientes requieren de ilimitados grados de libertad para poder tomar una decisión de compra efectiva?

Visto desde esta perspectiva, la respuesta es no necesariamente. De forma creciente, las organizaciones están estandarizando sus procedimientos de compras para aquellos productos o servicios que compran regularmente. Más aún, los procedimientos de compras de diferentes organizaciones para productos comparables tienden a ser notoriamente similares.

Si hablamos de compras mayores, yo sospecho que la mayor variación que vemos en los procedimientos de compra es más una consecuencia de la ausencia de procedimientos, lo cual es una evidencia de la ausencia de la necesidad de tener un procedimiento. En otras palabras, estoy sugiriendo que probablemente hay un procedimiento ideal objetivo para realizar compras mayores de varios tipos – lo que sucede es que como las organizaciones hacen compras mayores de forma poco frecuente, no han determinado aún cuál es el procedimiento.

Con frecuencia le he preguntado a grupos de vendedores que hacen ventas mayores (software empresarial, por ejemplo), si existe una forma correcta e incorrecta para que las organizaciones compren un producto como el que ellos ofrecen, y siempre he quedado impresionado con cómo las respuestas de los vendedores son tan bien razonadas (y unánimes).

Mi sugerencia es, entonces, que existe un flujo de trabajo ideal para la gerencia de las oportunidades, tanto para compras menores como para compras mayores. En lo que se refiere a compras menores, parece más que se determina previamente por sus clientes, pero no parece que haya una enorme variación, de cliente a cliente. En lo que se refiere a compras mayores, aún existe un procedimiento óptimo de compra; lo que sucede es que los clientes no parecen estar conscientes de que existe, lo que ofrece

a sus vendedores la oportunidad de asumir el liderazgo y ayuda al cliente a comprar más efectivamente.

## Logrando la Expansión

En la práctica, como se mencionó en el capítulo anterior, los beneficios de la estandarización (en sí misma) son relativamente limitados. El verdadero valor de la estandarización es que permite el intercambio entre los involucrados en ambos entornos de ventas y en las funciones asociadas (p. ej. ingeniería y producción). Por supuesto que sin intercambios no puede haber división del trabajo.

Considere la comunicación entre un GDN y un CDN. Si se está gerenciando una oportunidad de acuerdo con el flujo pre-existente, después de cada actividad de campo, el GDN sólo necesita actualizar a su CDN con uno de los posibles cuatro siguientes pasos: Ellos van a recomendar:

1. abandonar la oportunidad.
2. repetir la actividad que se acaba de hacer.
3. programar la siguiente actividad en secuencia, o
4. programar una actividad que es posterior en el flujo de trabajo.

Si el flujo de trabajo se construye cuidadosamente, estas cuatro opciones ofrecen flexibilidad suficiente para ambas partes, y si se requiere de más flexibilidad, hay que revisar el diseño del flujo de trabajo.

El punto importante, aunque no parezca, es que esta estructura permite transferir una gran cantidad de información en solo unas pocas palabras. Al diseñar un flujo de trabajo, no estamos tratando de mapear la complejidad existente; más bien, estamos *aplicando ingeniería* al entorno de ventas (al menos hasta el punto en el que sea realista hacerlo).

## Flujos de Trabajo de Ventas Típicos

Desde un nivel alto, la mayoría de flujos de trabajo de ventas lucen como se describe en la figura 8.

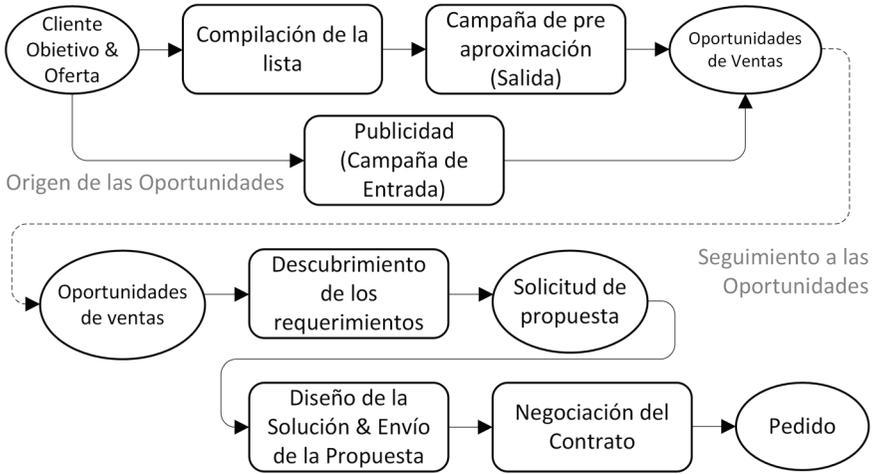


Figura 8. Un flujo de trabajo de ventas típico

Aunque todas las actividades promocionales son en cierto grado de salida, es conveniente dividir las campañas promocionales en dos categorías: *de salida*, en las que usted asume un requerimiento y considera que haya una oportunidad de ventas, y *de entrada*, en la que usted se involucra en actividades de publicidad (y similares), con la idea de generar (de entrada) manifestaciones de interés.

### PRINCIPIO 3: LOS RECURSOS DEBEN SER ESPECIALIZADOS

Si volvemos por un momento a nuestra analogía de proyectos, tenemos ahora un plan de proyecto (nuestro flujo de trabajo estándar para originar y gerenciar oportunidades de ventas), un gerente de proyecto (nuestro CDN) y un fondo de recursos que tiene un solo recurso (nuestro GDN).

Para poder explotar los beneficios de la división del trabajo, ahora es necesario agregar más personas a nuestro fondo de recursos. Un punto obvio de inicio es hacer una lista de todas las actividades realizadas por un vendedor típico (como en la tabla 1) y determinar cuáles son críticas que las realice nuestro GDN y cuáles se pueden asignar a otros recursos.

Tabla 1. Actividades realizadas típicamente por un vendedor en el campo.

Nombre de la Actividad	Tipo de Actividad
Prospección	Promoción
Llamadas para definir citas.	Administrativa
Arreglos de agenda y viajes	Administrativa
Reuniones de Ventas	Ventas
Llamadas de seguimiento	Administrativa
Diseño de la solución	Técnica
Generación de la propuesta	Semi-Técnica
Actividades de producción relacionadas	Técnica
Servicio al cliente Post-venta	Semi-Técnica
Procesamiento de transacciones (repetidas)	Semi - Técnica
Ingreso de Datos y Generación de Reportes	Administrativa

Al lado de cada actividad de la tabla 1 hay un tipo de actividad propuesta. Algunas de ellas son obvias – y algunas son un poco polémicas; entonces, asegúrenos de resolver la controversia, si podemos, antes de reasignar algunas de estas actividades:

1. promoción (es decir, originar oportunidades de ventas),
2. administración (es decir, actividades críticas de soporte),
3. ventas (es decir, conversaciones significativas de venta),
4. técnica (es decir, descubrimiento de requerimientos y diseño de soluciones), y
5. semi-técnica (es decir, cotizaciones, procesamiento de pedidos y manejo de problemas).

## Promoción

Para los vendedores es posible generar sus propias oportunidades de ventas, pero el hecho de que *puedan* no constituye un argumento de que *debieran* (y esta afirmación también aplica a casi cualquiera de las actividades anteriores). El asunto es que la generación de oportunidades de ventas es extremadamente intensiva en recursos, si se originan una a la vez – y los vendedores no tienen los recursos requeridos para generarlas en lotes.

Generalmente la generación de oportunidades de ventas por lotes requiere de la habilidad de obtener y manejar listas de contactos, la habilidad para producir campañas promocionales originales, los recursos para enviar correos electrónicos personalizados (o correos genéricos) y posiblemente incluso la habilidad para promover y coordinar eventos.

Los vendedores no tienen estas capacidades, así que tiene sentido – al menos nominalmente- asignar la responsabilidad de originar oportunidades al departamento de mercadeo. Dentro del departamento de mercadeo, el originar oportunidades de ventas se denomina *promoción* (una de las cuatro P de mercadeo).

Yo digo que el originar oportunidades es *teóricamente* responsabilidad de mercadeo debido a que, en la práctica, el requerimiento de una integración estrecha entre la promoción y la venta es tan fuerte que la responsabilidad para mercadeo no es posible que se delegue a otro departamento (al menos completamente).

La solución práctica es agregar un *coordinador de campañas* a ventas. Esta persona debe ubicarse físicamente dentro del departamento de ventas debido a que debe estar sintonizada con las conversaciones telefónicas que están sucediendo como consecuencia directa de las campañas que están coordinando.

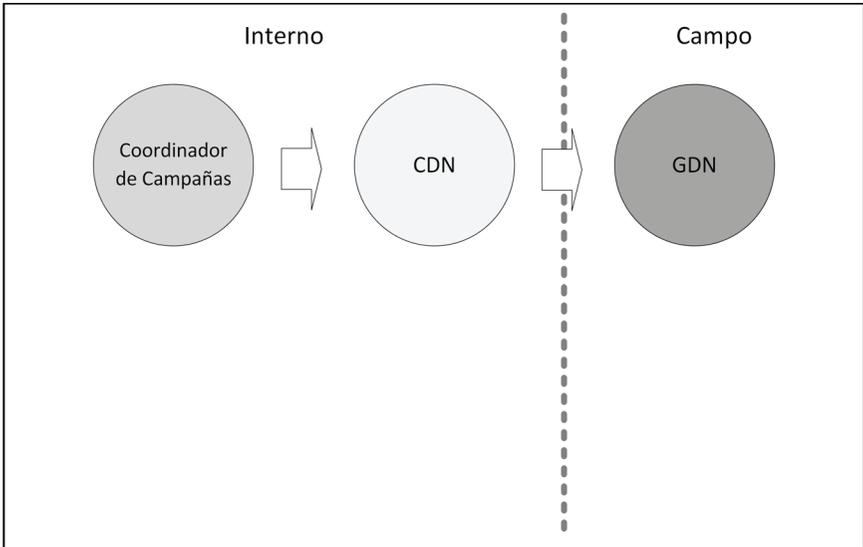


Figura 9. División del Trabajo, paso 2: El coordinador de campañas.

Es útil pensar en el coordinador de campañas como un miembro del departamento de mercadeo que se ha dado en préstamo permanente a ventas. Su coordinador de campaña debe entender el proceso promocional y debe tener buenas conexiones con las personas de su departamento de mercadeo. Pero su lealtad primera debe ser a ventas. Como lo veremos en la parte 2, la actividad de su organización de ventas rápidamente se va a disipar hasta detenerse si su coordinador de campaña pierde el foco sólo por un día.

La razón de existencia del coordinador de campañas es muy simple: mantener una fila con un número óptimo de oportunidades de venta corriente arriba del CDN. Esto asegura que el CDN siempre tiene a quien llamar cuando aparece un lugar vacío en el calendario del GDN.

## Tareas Administrativas

Debería ser fácil ver por qué la entrada de datos, los reportes, la gerencia de las agendas y los arreglos de viajes se han categorizado como actividades administrativas, pero ¿qué podemos decir de definir las citas y las llamadas de seguimiento? ¿Cómo puede ser posible que sean actividades administrativas?

Comencemos con las llamadas de seguimiento.

Como ya lo hemos discutido, en cada reunión ubicada dentro del flujo de trabajo de la gerencia de oportunidades, el trabajo del GDN es vender la siguiente actividad crítica. Si el GDN ya ha hecho su trabajo correctamente, la programación de esta actividad es básicamente una función administrativa.

En el momento en que un CDN descubre que se requiere de más insumos por parte del GDN antes de poder programar la siguiente actividad en el flujo de trabajo, el CDN debe o programar otra cita con el vendedor, o una teleconferencia. En cualquier caso, esta reunión adicional no constituye un cambio material en el flujo de la gerencia de oportunidades; es solo una repetición de la actividad realizada anteriormente.

Si usted lo piensa, la llamada inicial para fijar una cita no es diferente de las llamadas de seguimiento. Si ya se ha vendido la reunión inicial, la llamada es solamente un ejercicio de programación.

Considere este ejemplo del mundo real:

Nigel es el director de ventas de una gran empresa de reclutamiento (uno de nuestros revolucionarios silenciosos). Como sucede que también es el conferencista más capaz del departamento de ventas, ahora está en un salón lleno de ejecutivos de alto nivel – presentando un enfoque controversial para la auditoría gerencial.

Al final de su presentación, les pedirá a los asistentes que completen una encuesta de retroalimentación y les motivará a marcar una casilla al final de la encuesta para indicar que les gustaría agendar una reunión de resumen de las mejores prácticas con Rick, el consultor local de la empresa (el vendedor).

La expectativa de Nigel es que un poco más del 20 por ciento de los asistentes van a marcar esa casilla y que prácticamente todos ellos se van a reunir con Rick. Lo que es interesante es que es probable que el CDN de Rick no va a llamar a ninguno de ellos. El definir esas citas es un encargo tan simple que él sólo tiene que enviar a cada uno un correo electrónico, pidiéndoles que escojan entre un número de opciones de hora en el calendario de Rick para la cita.

En este caso, es claro que la llamada para establecer la cita *inicial* es básicamente de naturaleza administrativa. Por supuesto que esto contrasta

con la situación actual – en la que establecer la cita inicial definitivamente es una llamada de ventas.

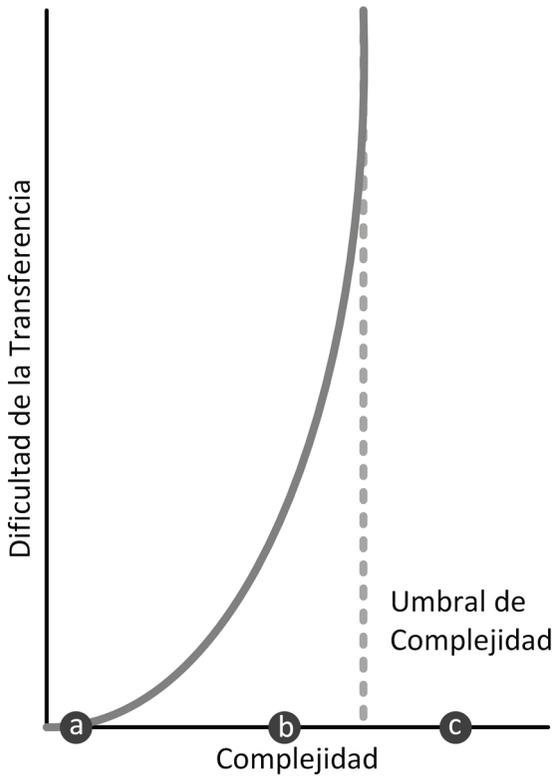
Un beneficio mayor de clasificar la llamada inicial para establecer la cita como de naturaleza administrativa es que le obliga a vender la reunión antes de la llamada. Esto es muy benéfico, debido a que resalta las dificultades que el CDN pueda tener al establecer reuniones y obliga a la gerencia a crear ofertas y propuestas de mercadeo más convincentes. A su vez, las ofertas (y propuestas de mercadeo) más convincentes resultan en citas de mejor calidad, y eso beneficia a todos.

Por supuesto que originar oportunidades de ventas es un tema retador, uno sobre el que volveremos en la parte 2 de este libro.

## Tareas Técnicas

Todo entorno de ingeniería por pedido tiene el mismo problema. Los vendedores se enredan en la entrega de las soluciones que venden – y este enredo canibaliza su capacidad de vender (y genera una multitud de otros problemas). Este enredo inevitable tiene una causa simple.

Lo que sucede es que, además de cierto nivel de complejidad del producto, es imposible una transferencia perfecta entre ventas y producción. No es sólo difícil: es *imposible*. Esto significa que, además de este *umbral de complejidad*, la información siempre se va a perder cuando ventas le transfiere el proyecto a producción. Esta pérdida de información no se puede eliminar con resúmenes más detallados, más documentación o con exhortaciones gerenciales para que haya una mejor comunicación.



**Figura 10.** La representación gráfica del umbral de complejidad muestra que la dificultad en la transferencia llega hasta el infinito cuando se incrementa la complejidad más allá de determinado punto. Las marcaciones en el eje X sugieren los grados de complejidad en tres entornos: (a) producir para inventario; (b) producir por pedido; (c) ingeniería por pedido.

Existen solo dos posibles soluciones a este problema: Podemos proponer solo productos que sean lo suficientemente simples para estar por debajo del umbral de complejidad (limitar la adaptación al consumidor a un menú fijo de opciones), o podemos eliminar el requerimiento de que haya una transferencia conjunta.

Por supuesto que, en los entornos de ventas mayores, la segunda opción tiende a ser el enfoque predeterminado. Lo que sucede es que el vendedor nunca le transfiere completamente a producción: queda disponible si lo necesitan, después de la venta, para responder las preguntas y para interactuar con el cliente.

Sin embargo, existe otro enfoque: uno que tiene un profundo impacto tanto en la efectividad de la venta como en la calidad del servicio. El enfoque alternativo es agregar un tercer elemento a la mezcla: una persona que llamaremos el *líder del proyecto*.

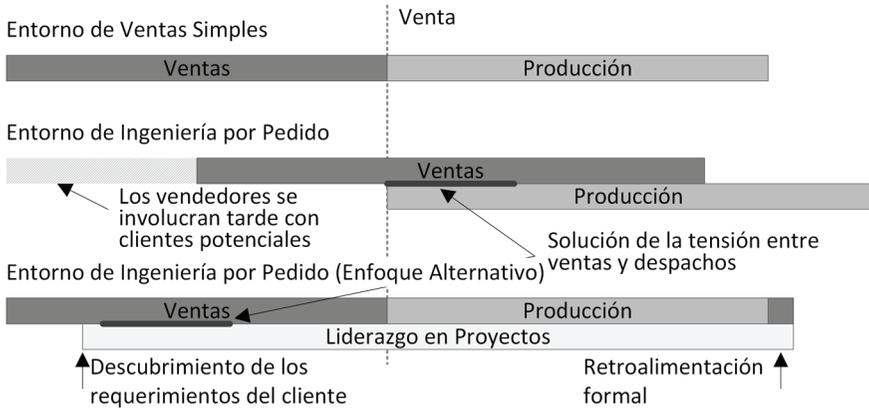


Figura 11. En el entorno de ventas mayores, hay dos enfoques para enfrentar la transferencia. En el enfoque predeterminado, el vendedor se mantiene comprometido a lo largo de la entrega.

El resultado es una reducción en la capacidad de ventas del vendedor y, en consecuencia, hay un compromiso tardío con los clientes potenciales. Esto también atrasa la resolución de la tensión inevitable entre ventas y producción hasta después de que se gana la venta.

En este enfoque alternativo, el líder del proyecto y el GDN trabajan lado a lado durante la mayoría del flujo de trabajo de la gerencia de las oportunidades.

Estas son las características esenciales de este enfoque: Debido a que los GDN no tienen responsabilidades de postventa, tienen más capacidad de ventas. Esto les permite comprometerse más temprano con clientes que si fuera de otra forma – lo que significa que los contactos iniciales son de naturaleza conceptual. En el punto en que el cliente quiere discutir (en términos concretos) sus requerimientos, el GDN le presenta al cliente al líder del proyecto. El líder del proyecto asume la responsabilidad de *descubrir los requerimientos* y del *diseño de la solución* (en muchos casos, esto sucede

bajo la forma de un taller formal de diseño de la solución). A partir de este punto hasta el punto de venta, el GDN y el líder de proyecto trabajan juntos. El líder del proyecto es responsable del componente técnico del compromiso y el vendedor se ocupa del componente comercial. Después de la venta, el líder del proyecto es el campeón del proyecto a medida que se mueve por producción. Esto significa que el líder del proyecto reemplaza al vendedor como el primer punto de contacto tanto para producción como para el cliente.

La única responsabilidad del líder del proyecto es gerenciar la interfase entre producción, el cliente y ventas. Cuando todos hacen bien su trabajo, el producto presentado al cliente es vendible y entregable (considerando características, precio, tiempo de entrega del despacho, etc.), y el producto que finalmente se le entrega al cliente cumple con los requerimientos del cliente, sin poner en peligro la rentabilidad de la organización (entendiendo que los requerimientos del cliente pueden haber cambiado – o ser interpretados de nuevo – durante la entrega).

Debido a que el líder del proyecto busca optimizar los numerosos intercambios entre la gerencia de las oportunidades y las fases de entrega del compromiso, debe ser claro que su rol es crítico y su contribución invaluable. Por esta razón, el líder del proyecto siempre debe tener capacidad protectora: nunca debe ser sobrecargado de trabajo. De acuerdo con esto, *no* es un problema que el líder del proyecto trabaje tanto en la oficina como en el trabajo de campo. Si estamos manteniendo deliberadamente al líder del proyecto en menos del 100% de su utilización, es obvio que no es necesario maximizar su eficiencia.

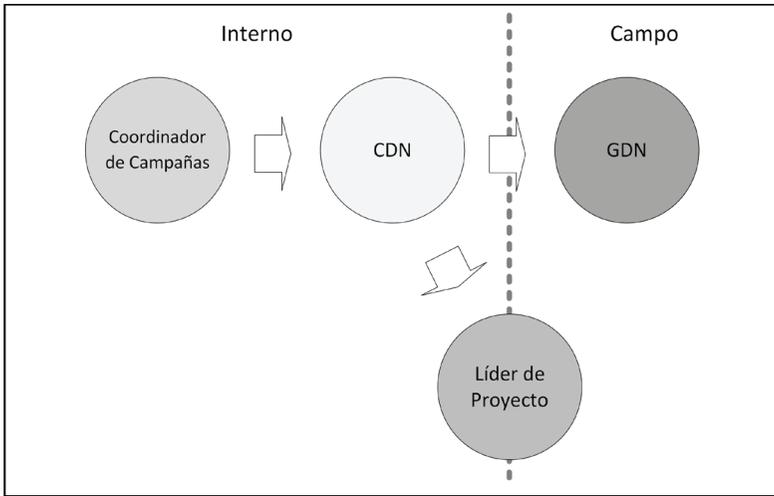


Figura 12. División del trabajo, paso 3: El líder del proyecto.

### Tareas Semi-técnicas

Las actividades semi-técnicas incluyen la generación de propuestas estándar, el procesamiento de transacciones repetidas y la provisión de soporte post-venta (P.ej., solución de problemas). Todas estas actividades – así como cualesquiera otras que sean semi-técnicas en su naturaleza – deben ser asignadas al equipo de servicio al cliente.

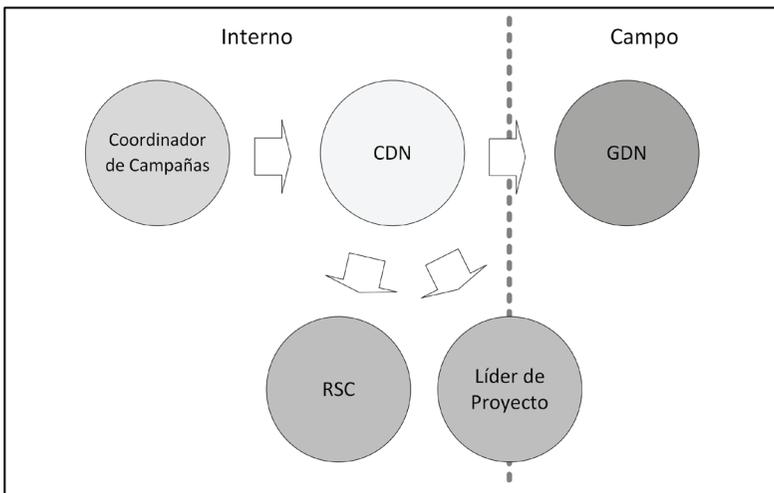


Figura 13. División del trabajo, paso 4. Representantes de servicio al cliente.

Aunque la mayoría de las organizaciones ya tienen equipos de servicio al cliente, la responsabilidad básica del servicio al cliente reside en el vendedor. El resultado tiende a ser que los representantes de servicio al cliente (RSC) se desilusionan y generalmente no están preparados para apropiarse de los casos de servicio al cliente (utilizaremos la palabra *caso* para referirnos a una unidad de trabajo de servicio al cliente).

Esto significa que deben ocurrir dos cambios. El equipo de servicio al cliente debe desarrollar rápidamente tanto la capacidad como la confiabilidad para asumir completamente la propiedad de toda la carga de casos de servicio al cliente, y los vendedores deben excluirse ellos mismos de servicio al cliente. En la práctica, lo último no es tan difícil como suena. Con dos iniciativas simples, se puede lograr bastante rápido:

Primero, desde un comienzo, los vendedores deben evitar tomar propiedad de los casos de servicio al cliente. Esto es más fácil de lo que parece. Por ejemplo, si un cliente hace una pregunta acerca de un pedido incorrecto, el vendedor podría usar su celular para iniciar una conferencia de tres, entre el cliente, un RSC y ellos mismos.

Segundo, los representantes de servicio al cliente deben *asumir* la propiedad sobre los casos apenas los encuentran. Con esto en mente, es útil, en el diseño de su flujo de trabajo de servicio al cliente, estipular que el RSC le debe enviar al cliente un correo electrónico cuando cada caso sea abierto y cerrado. Obviamente, el primer correo electrónico debe aclarar que el RSC es la persona responsable de resolver el asunto y es, en consecuencia, el primer punto de contacto.

El equipo de servicio al cliente debe estar cerca de producción, idealmente, en el mismo edificio. Si hay un requerimiento para realizar visitas de campo para resolver casos de servicio al cliente (probablemente para inspeccionar un producto defectuoso), el RSC debe colocarle la tarea al líder del proyecto para que realice esta visita y reporte de vuelta con la información necesaria.

Volviendo a nuestra analogía de proyectos – en donde comparábamos un CDN con un gerente de proyecto – ahora podemos ver que nuestro CDN ha incorporado un grupo de que consiste de tres recursos. (vendedor, líder del proyecto y RSC). Esto significa que, para conseguir cada oportunidad

de ventas, el CDN va a partir la oportunidad en una serie de actividades y va a asignarle cada actividad a uno o más de estos recursos, de acuerdo con la ruta especificada en el flujo de trabajo de la gerencia de las oportunidades.

## La Perspectiva del Cliente

Es fácil ver que este modelo, desde la perspectiva de la organización, es bastante ordenado y lógico; pero ¿qué sucede con el cliente? Al pedirle a nuestros clientes que interactúen con múltiples personas, ¿al final no le hemos hecho su mundo más complejo?

Es cierto que en este modelo los clientes van a interactuar con cuatro personas (CDN, vendedor, líder del proyecto y RSC). También es cierto que, hoy en día, la mayoría de clientes piden – y la mayoría de organizaciones se esfuerzan por ofrecer – solo un punto de contacto. Sin embargo, la realidad es un poco más complicada que esto.

Es un error comenzar esta discusión con el supuesto de que el modelo tradicional genera un buen servicio al cliente. Simplemente no es así. También es un error considerar en sí como argumento los reclamos del cliente de que es mejor que ellos tengan un solo punto de contacto. En la práctica, los clientes pueden ser bastante agresivos en buscar obtener relaciones personales con otras personas si consideran que es en su mejor interés propio.

Mi experiencia es que las siguientes afirmaciones están más cercanas a la verdad (particularmente en los entornos de ventas mayores): Lo que el cliente realmente quiere es *una sola conversación*. En otras palabras, van a estar dispuestos a hablar con varias personas de su empresa, siempre y cuando no tengan que estar repitiendo las cosas. Si los clientes tienen una opción entre estar negociando sólo con un generalista o con múltiples especialistas, ellos van a preferir hablar con especialistas. Aunque hablamos acerca *del cliente* como si fuera una sola entidad, en la mayoría de casos, hay múltiples personas en el lado del cliente involucradas en la compra y consumo de sus productos.

Usted descubrirá que este nuevo modelo ofrece una calidad del servicio considerablemente mejor, siempre y cuando usted se asegure de que haya una clara delineación de las responsabilidades de las diferentes partes con las que interactúa el cliente, y que los CDN (quienes planean todas las actividades de gerencia de oportunidades) y los RSC (quienes tienden a convertirse en los puntos de contacto primarios del cliente entre proyectos) se mantengan en comunicación permanente el uno con el otro.

#### **PRINCIPIO 4: LA GERENCIA SE DEBE FORMALIZAR**

Como se ha discutido, el lado débil de la división del trabajo es que causa que el entorno se vuelva frágil. Aunque la responsabilidad del CDN es sincronizar a los diferentes miembros del equipo, la supervisión gerencial es crítica por un número de razones. Los CDN tienden a ser más jóvenes y con menos experiencia que los GDN y los líderes de proyecto. De acuerdo con esto, la autoridad del CDN es muy limitada. Si el entorno de ventas está operando exactamente como debiera, tienen control total sobre la programación. Sin embargo, una interrupción relativamente pequeña en la operación del entorno puede hacer que no puedan hacer nada. La función de ventas debe integrarse efectivamente con otras funciones (producción y mercadeo, para nombrar dos). Debido a que el CDN tiende a ser relativamente introspectivo, es necesario que una persona con más experiencia sea la interfase con estos otros departamentos. En la mayoría de entornos de ventas hay múltiples CDN (uno para cada vendedor). Esto significa que una persona con más experiencia debe gerenciar cualquier conflicto entre los CDN (o los GDN).

En la mayoría de los entornos, actualmente existe un requerimiento por dos personas. Usted va a necesitar un supervisor para que monitoree al equipo interno y una persona de más experiencia para que gerencie el entorno global de ventas (incluyendo a los operadores de campo). La forma exacta de generar los recursos para estos dos requerimientos gerenciales es un tema delicado (especialmente en negocios más pequeños), así que vamos a tener que posponer esta discusión hasta la parte 2 de este libro.



En el capítulo 1, encontramos a James Sanders Group (JSG – uno de nuestros revolucionarios silenciosos). Discutimos la enorme productividad de Jennifer y la relación productiva que tiene con David (su CDN) y con Phillip (un líder de proyecto). También discutimos el rol crítico que ha tenido servicio al cliente en la extraordinaria transición que ha sucedido en JSG.

En este capítulo, hemos visto cómo los cuatro principios clave nos guían lógicamente al modelo de ventas de JSG – o, al menos, a los elementos más intrigantes del modelo de JSG. Sin embargo, pensando en la simplicidad, hemos dejado de lado una discusión sobre lo que se puede argumentar que es el elemento más importante del modelo de JSG: las *ventas internas*.

## Capítulo 4

# LA MUERTE DE LAS VENTAS DE CAMPO

Esta discusión merece su propio capítulo por un par de razones. Primero, como usted está a punto de descubrir, las posibilidades son bastante buenas de que *usted* necesite un equipo de ventas interno. Y, además, la creación de este equipo debería tener prioridad sobre cualquier otro cambio que planee realizar a sus actividades de ventas externas. Y segundo, nuestra discusión de ventas internas nos va a llevar cara a cara con un conjunto de cambios fundamentales en la forma como la mayoría de los mercados funcionan. Y este no es un mal lugar para comenzar.

A medida que escribo, “La Muerte de las Ventas de Campo” es mi tema de conferencia más popular. La mayoría de los organizadores de eventos asumen que yo exagero para poder capturar la atención de ejecutivos ocupados. Bueno, es cierto que los titulares con frecuencia se benefician de una pequeña hipérbole, pero hay menos exageración de la que usted podría esperar. En la mayoría de mercados, o las ventas de campo se están muriendo o ya están muertas.

Por supuesto que no estoy pregonando el final de los vendedores de campo. Existe ahora un requerimiento de vendedores de campo en algunos mercados (pero definitivamente no en todos) – y siempre habrá circunstancias en las que la venta cara-a-cara es indispensable. En el camino de la extinción están los entornos en los que las ventas son *esencialmente* una actividad externa. Incluso hoy en los entornos de ingeniería por pedido (piense en JSG), solo un muy pequeño porcentaje del volumen total de actividades requeridas para originar y gerenciar una oportunidad de ventas es realizado en el campo. Y esas actividades importantes de campo simplemente no sucederían si no fuera por el volumen de trabajo realizado internamente.

El hecho es que las ventas hoy son un esfuerzo interno, apoyado, en algunos casos, con actividades de campo específicas.

Si usted quiere una prueba, siga alguno de sus vendedores durante una semana. Lo más probable que va a encontrar es que su vendedor de campo gasta menos del 10 por ciento de su tiempo en el campo. Gran parte de su tiempo va a estar gastado en una oficina de algún tipo (sus oficinas centrales, una sucursal, la oficina en la casa, o en una improvisada oficina en el asiento de atrás de un carro alquilado). Si mi predicción es correcta, usted probablemente va a concluir que su vendedor no es realmente un vendedor de campo, para nada. Son vendedores internos que realizan ocasionalmente actividades de campo.

Existen aún algunos mercados en donde las ventas son esencialmente una actividad externa – las herramientas semi-industriales, por ejemplo. Piense en *Snap-on*, cuyos operadores manejan sus camiones blancos, rojos y negros directo a los talleres y sitios de construcción y venden en ese momento. Pero estos mercados son la excepción, no la norma. Es raro, hoy en día, encontrar clientes que se sientan felices de que aparezcan los vendedores, sin anunciarse. Realmente, además de que es imposible estar apareciendo de repente, la mayoría de organizaciones realizan muchos esfuerzos para rechazar incluso a aquellos vendedores que son lo suficientemente corteses para intentar programar una cita con anticipación.

Tenemos tecnología a culpar por este preocupante estado de cosas. Hace cincuenta años, los clientes (potenciales) de una organización *estaban allá afuera*, en el campo. En relación con hoy en día, estaban aislados de sus proveedores. Esto es antes de que se generalizaran las máquinas de Fax y las centrales telefónicas privadas (PBX), y ciertamente antes del correo electrónico, las páginas web y los mensajes instantáneos. Los vendedores hicieron puentes con esta división geográfica visitando clientes en el campo – y transportando información de un lado a otro entre sus oficinas centrales y las instalaciones de los clientes.

Hoy en día, los clientes ya no están aislados de sus proveedores. Las organizaciones de los proveedores están tan cerca como el servidor web

más cercano. Y las líneas privadas, el correo electrónico y la mensajería instantánea han hecho que sea más fácil para los clientes comunicarse con los representantes en las oficinas centrales que comunicarse con sus vendedores basados en el campo.

Es verdad, que históricamente los vendedores de campo han servido para reducir la fricción entre proveedores y sus clientes, hoy, más parece que los vendedores están contribuyendo a esta fricción. Definitivamente, es muy común escuchar a los clientes quejarse de que pueden obtener mejor información y resultados más rápido si se saltan a los vendedores y se comunican directamente con los equipos de servicio al cliente, que están en las oficinas centrales.

Los vendedores han respondido a esta situación con una mezcla de desafío y de pragmatismo. La mayoría, como se sugirió previamente, se han retirado internamente, en donde pueden ser más productivos. Si no son bienvenidos en las oficinas corporativas, han construido sus propias oficinas en casa. Pero estos mismos vendedores (y sus gerentes), van a defender de forma vehemente el modelo tradicional, cuando se vaya a retar. Incluso en entornos en donde la mayoría de transacciones son compras repetidas de productos de consumo, los vendedores van a argumentar que las ventas son esencialmente una actividad de campo y que los clientes deben estar preparados para pagar un extra por el valor que agregan los vendedores.

En vez de batallar con este argumento, tomemos un momento para ver a las ventas desde la perspectiva del cliente. Pregúntese usted mismo: si *usted* está haciendo una compra (de naturaleza no específica), ¿Su punto de partida normal es buscar una persona que pueda ir a visitarlo en el campo? ¡Yo sospecho que no!

Lo más probable es que su primer instinto sea ir a un medio que le permita comprar sin contacto humano del todo, si existe uno. Si usted necesita comunicarse con un ser humano para poder comprar, usted probablemente prefiere una conversación telefónica que una visita cara-a-cara, a menos que lo último sea crítico por alguna razón. Incluso si es crítica una visita cara-a-cara, existe una buena probabilidad que prefiera

visitar al vendedor que tener un vendedor que vaya a visitarlo a su lugar de trabajo o a su casa.

Ahora bien, usted puede argumentar que he ordenado las cartas a mi favor al fallar en especificar la naturaleza de la compra. Después de todo, ¿no hay una diferencia entre comprar un conjunto de cuchillas de afeitar de reemplazo y comprar una aplicación de software adaptada por ingeniería al cliente? Exploreemos este asunto.

En el caso de las cuchillas de afeitar de reemplazo, es claro que no tiene valor el contacto humano. Pienso que la mayoría de las personas preferirían hacer la compra con un simple *click* en Amazon.

Pero en el caso de la aplicación de software adaptada por ingeniería, ¿no es claro que usted va a necesitar interactuar con un vendedor, cara-a-cara? Seguro. Pero es poco probable que este es el sitio por donde *comienza* su proceso de ventas. Es más probable que usted comience con una investigación en línea. Luego, en su tiempo libre, usted va a tener una o más conversaciones telefónicas con asesores. Mientras que es claro que, en algún momento, usted va a programar una o más reuniones cara-a-cara, es probable que usted posponga estas reuniones hasta que usted considere que realmente la necesita – probablemente algo tan simple como un seminario taller práctico.

Es fácil ver como el modelo de ventas de JSG descrito en los primeros dos capítulos de este libro es apropiado para los entornos de ingeniería por pedido (como en el caso de la aplicación de software adaptada por ingeniería). Sin embargo, es importante reconocer que las transacciones de esta naturaleza son un pequeño porcentaje del total de transacciones para la mayoría de las organizaciones. Incluso en el caso de una organización que vende solo software adaptado, es probable que sean transacciones que son simples en su naturaleza (p.ej. la adición de algunas pocas características a las aplicaciones existentes).

Es el momento ahora de visualizar el tipo de función de ventas que va a apoyar su enfoque preferido para comprar (y más probablemente el de sus clientes).

## EL ENFOQUE DE ADENTRO HACIA AFUERA

Este cambio fundamental en las dinámicas del mercado requiere que hagamos un cambio ideológico. El pragmatismo de los vendedores no lo va a reducir. Necesitamos adoptar este cambio y reconocer que, hoy en día, las ventas son esencialmente una actividad interna.

En lo que se refiere a la planeación, se requiere de un enfoque de *adentro hacia afuera*. Comience con una función interna de ventas y luego agregue los recursos de campo a medida que se requieran – y solamente en tanto se requieran.

### Servicio al cliente

El enfoque de adentro hacia afuera comienza prestando atención al tipo de transacciones que generen la mayor participación del león en los ingresos típicos de una organización. Estas son transacciones simples – generalmente repetitivas. Para el propósito de este libro, no estamos considerando a estas transacciones como *ventas*, pero sin embargo son críticas.

Servicio al cliente debe manejar estas transacciones simples, y deben generar cotizaciones y manejar los asuntos con los clientes. (Un porcentaje de estas transacciones realmente se salta a servicio al cliente y va directo a *comercio por internet*, pero eso está por fuera del alcance de este libro).

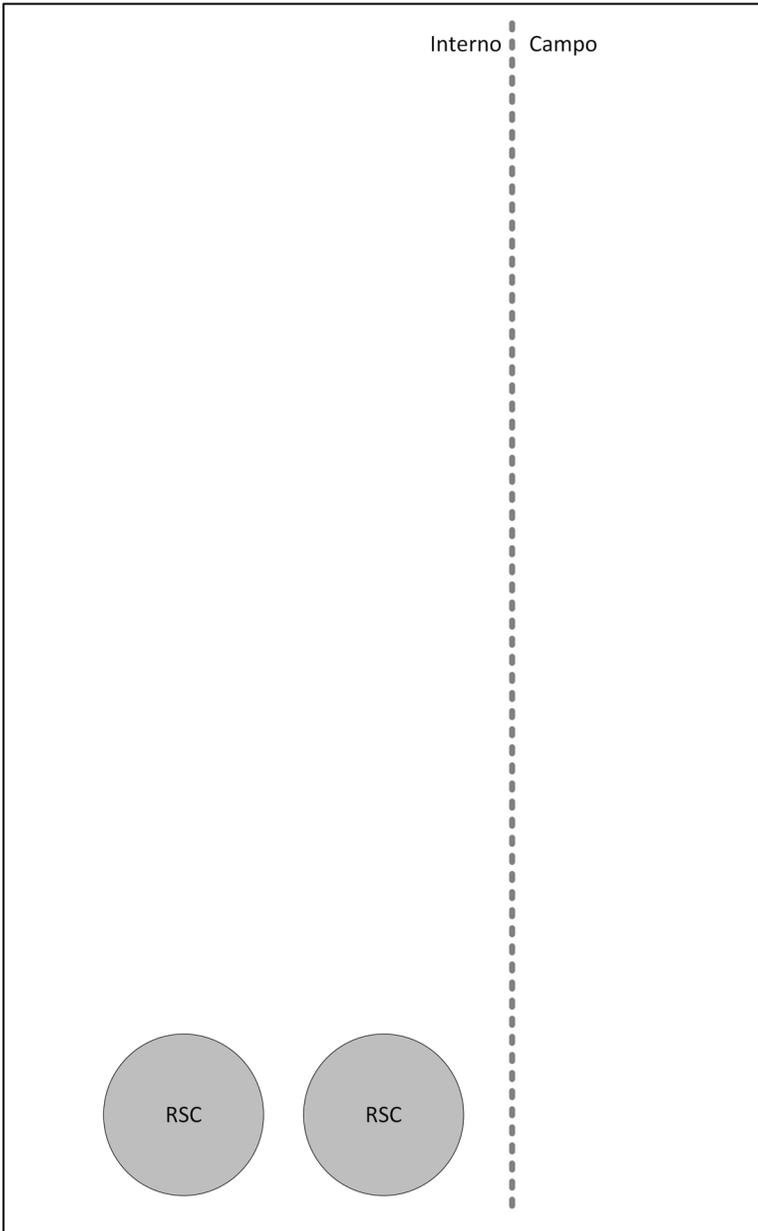


Figura 14. El enfoque de adentro hacia afuera: los representantes de servicio al cliente (RSC).

Servicio al cliente debe canalizar todo el tráfico telefónico que ingresa e interceptar todos los pedidos simples, solicitudes de cotización y demás asuntos (preguntas técnicas, problemas en las entregas, y similares). Servicio al cliente debe tener suficiente capacidad protectora para permitirle al equipo manejar las cargas pico y asegurar que nadie más en la organización nunca procese un pedido, genere una cotización o maneje un asunto del cliente.

### **Las ventas internas y la coordinación de las campañas**

Una vez que servicio al cliente tiene el control sobre las transacciones simples, la mayoría de los ejecutivos asumen que el siguiente equipo a agregar es el de las ventas de campo. Hay dos problemas con saltar directo a las ventas de campo.

Primero, las ventas de campo son increíblemente costosas en relación con las ventas internas. Un vendedor interno puede cómodamente tener 30 interacciones significativas de ventas (incluyendo correo electrónico) por día, cuando un vendedor de campo tiene que trabajar muy duro para lograr 4 reuniones.

Segundo, si comienza con ventas de campo, va a dar la espalda a un número de interacciones potenciales de venta cuando usted le insiste a que cada prospecto para que acepte una visita de campo.

¡Y esto es un punto crítico! Para los gerentes de ventas es fácil argumentar (como lo hacen) de que las reuniones de campo son más efectivas que las conversaciones telefónicas. Sin embargo, este argumento ignora el hecho que la insistencia en reuniones de campo resulta en vendedores que al final tienen en total menos conversaciones de negocios.

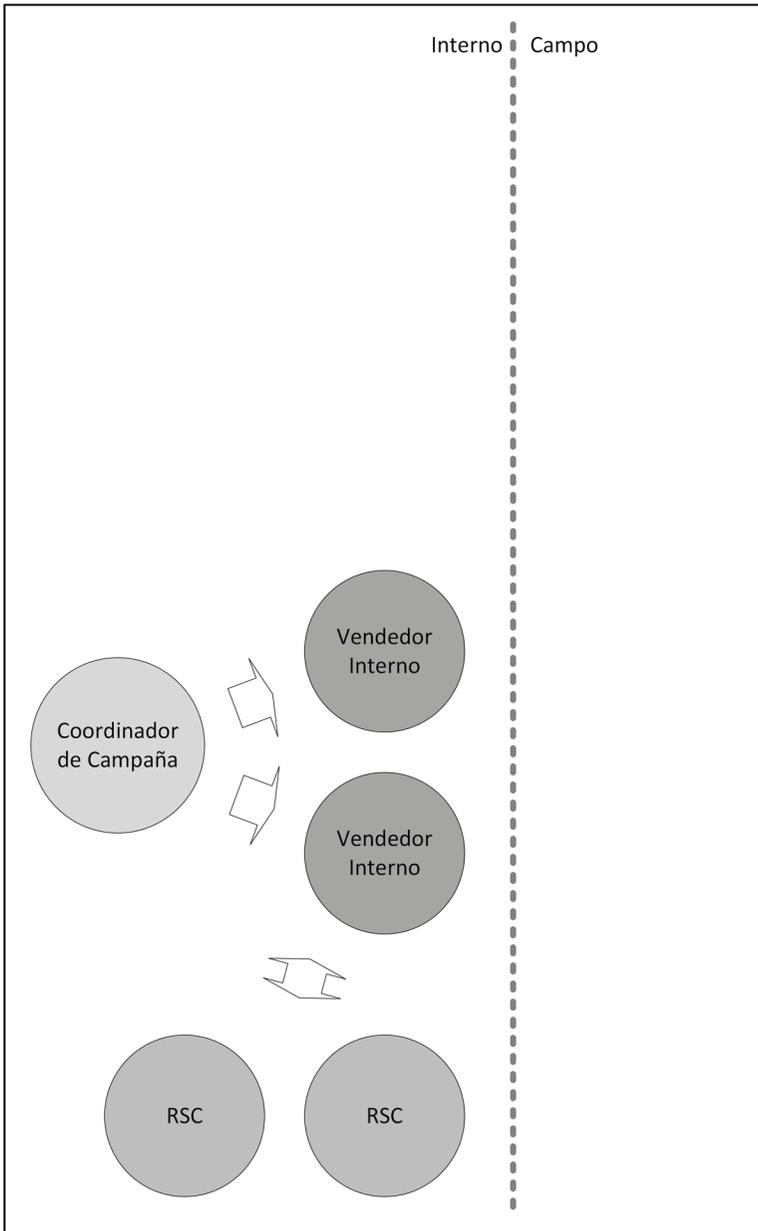


Figura 15. El enfoque de adentro hacia afuera: Ventas Internas y Coordinador de Campañas.

Nuestro equipo de ventas interno realmente requiere cumplir con dos roles.

Tenemos a los vendedores internos – quienes lo único que hacen es lo que llamamos *interacciones de ventas significativas*. Estas interacciones incluyen conversaciones telefónicas, comunicaciones por correo electrónico e incluso mensajes instantáneos. Por supuesto que los vendedores internos no generan cotizaciones o ingresan pedidos – estas tareas son direccionadas a servicio al cliente.

También tenemos un coordinador de campañas, quien es responsable de generar todas las oportunidades de ventas *que salen*, que mantienen tan ocupados a los miembros del equipo de ventas interno. El coordinador de campañas asegura que los vendedores internos siempre tienen llamadas que hacer y evita que los vendedores internos estén buscando y presionando por oportunidades de venta dentro de la aplicación de gerencia de relaciones con los clientes (CRM).

## **Especialistas de Campo**

Una vez que ya tiene un equipo interno de ventas, debe continuar un poco más tiempo resistiéndose a la tentación de agregar vendedores de campo. Cuando considera el increíble diferencial en productividad, debe asegurarse que ha explotado completamente el potencial de la venta interna antes de agregar vendedores (tradicionales).

Permítame desempacar esa advertencia un poco oscura para usted. Al *explotar el potencial de la venta interna*, quiero decir que hay que seguir agregando vendedores internos, hasta que la contribución marginal que espera que genere su siguiente vendedor se aproxime a su costo total. Con la frase *vendedor tradicional*, estoy suponiendo que puede ser posible utilizar un tipo especial de vendedor para explotar aún más la capacidad de las ventas internas.

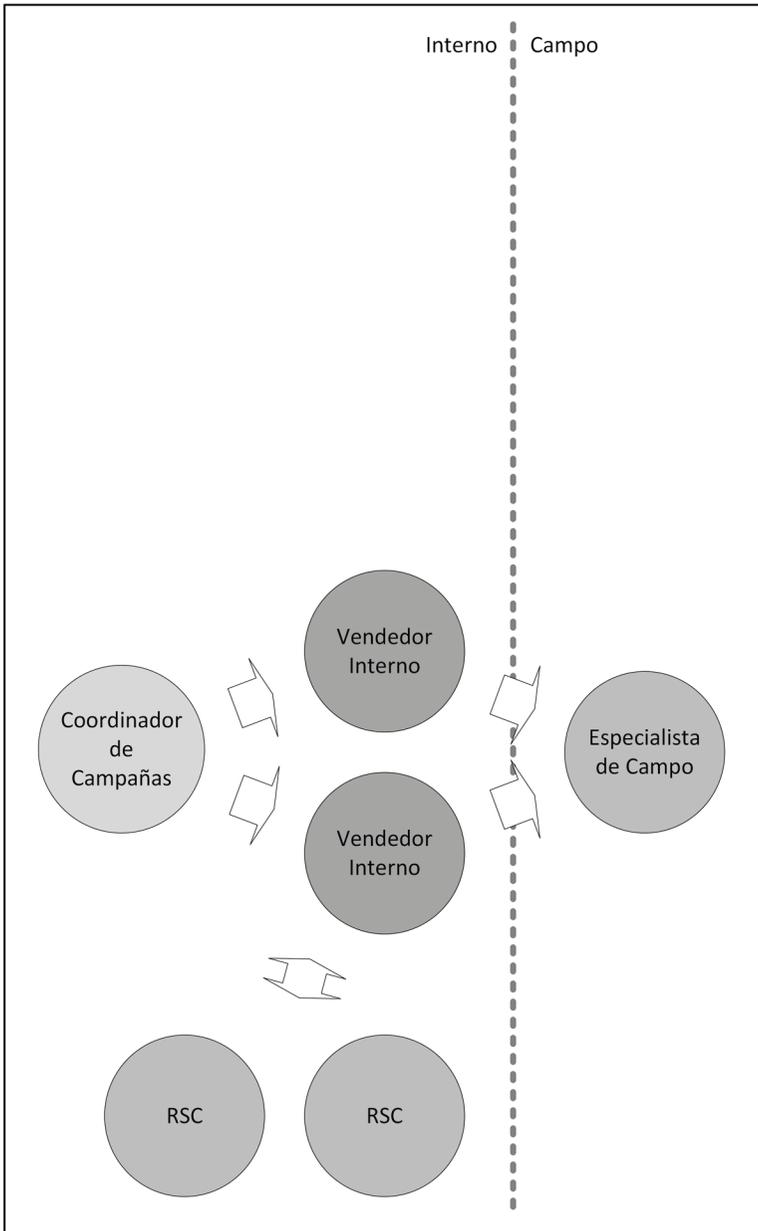


Figura 16. El enfoque de adentro hacia afuera. Especialista de Campo.

Un *especialista de campo* es una persona que apoya las ventas internas al realizar actividades de campo específicas. Estas actividades tienden a ser

técnicas o semi-técnicas por naturaleza. Actividades típicas incluyen el descubrimiento de requerimientos en el sitio y demostraciones del producto. El especialista de campo también puede realizar visitas que le solicite el equipo de servicio al cliente.

A menos que el vendedor sea un ingeniero en un entorno de ingeniería-por-pedido (piense en Jennifer en JSG), los especialistas de campo no son responsables inicialmente de las conversaciones críticas de ventas; estas son responsabilidades del equipo interno de ventas. Más bien, el especialista de campo es responsable de realizar actividades de campo que si no se hacen bloquearían al equipo de ventas interno para que pueda vender.

## **Desarrollo de Negocios**

Una vez que ha explotado completamente el potencial de las ventas internas, tanto al crecer el equipo y al apoyar al equipo de venta interna con especialistas de campo, *ahora* es el momento de considerar a los vendedores de campo tradicionales. Y, cómo usted aprendió en el capítulo anterior, los vendedores de campo (gerentes de desarrollo de negocios) son una orden de magnitud más productivos cuando los patrocinamos con coordinadores dedicados y líderes de proyecto.

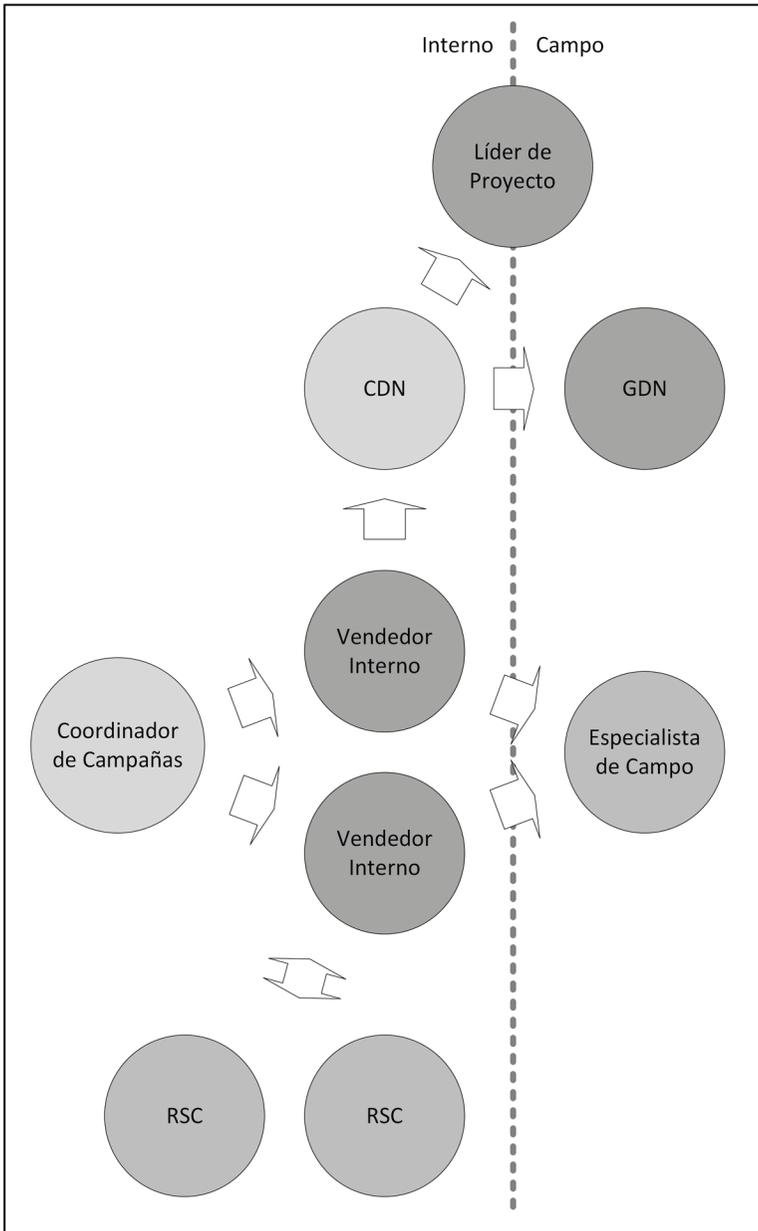


Figura 17. El enfoque de adentro hacia afuera. Desarrollo de negocios.

Ahora tenemos un resumen de toda la función de ventas de adentro hacia afuera, al menos a nivel conceptual. También tenemos un entendimiento

acerca de cómo, en la práctica, tiene sentido avanzar para construir su función de ventas.

En resumen, comience con servicio al cliente y agregue componentes adicionales sólo cuando esté seguro de que ya ha explotado completamente los existentes.

## **¿CUÁL ES EL POTENCIAL DE LAS VENTAS INTERNAS?**

Muchos ejecutivos no se sienten cómodos con este enfoque, debido a que se basa en el supuesto de que los vendedores internos son capaces de realizar muchas de las ventas que actualmente se hacen hoy con los vendedores en el campo. En mi experiencia, este supuesto es completamente válido.

Existen situaciones en donde las conversaciones de venta cara-a-cara son absolutamente críticas. Pero existen muchas más situaciones en donde simplemente no es así. Y, como lo hemos discutido anteriormente, una sobre estimación del requerimiento para reuniones cara-a-cara tiende a resultar en un volumen global mucho menor de conversaciones de ventas.

Es útil considerar las dos situaciones en donde realmente se requieren reuniones cara-a-cara. Una reunión cara-a-cara es crítica cuando hay actividades a realizar que simplemente no se pueden realizar efectivamente de forma remota. Un ejemplo obvio puede ser una reunión entre un arquitecto y el dueño del terreno para desarrollar ideas acerca de cómo sacar provecho de las características de un terreno. Otro ejemplo puede ser un taller de planeación estratégica de todo un día.

Una reunión cara-a-cara también puede ser muy útil cuando el cliente potencial está contemplando una decisión de compra que implica altos niveles de incertidumbre. Por ejemplo, si usted no es un abogado y está considerando contratar uno que lo represente en un caso muy importante, usted se siente motivado a encontrarse con este consejero cara a cara. Como no es abogado, no tiene la habilidad de hacer una evaluación objetiva de las capacidades profesionales individuales y tiene muy pocas opciones (para bien

o para mal), entonces usa la evaluación de esta persona como una guía para evaluar sus capacidades profesionales. Las conversaciones que no encajan en una de estas categorías es mejor hacerlas por teléfono (o correo electrónico), e incrementalmente, esto es lo que los clientes potenciales prefieren.

Además, si piensa en ello, cada una de las conversaciones cara-a-cara descritas en las dos categorías anteriores sin duda han estado precedidas por un gran número de conversaciones que no son cara-a-cara. En el modelo de adentro hacia afuera descrito en este capítulo, estas conversaciones preliminares o son realizadas por un vendedor interno o por un coordinador de desarrollo de negocios (o por ambos), dependiendo del entorno.

En resumen, entonces, es probable que un buen porcentaje de sus oportunidades de ventas no requieran para nada de visitas de campo. Además, del total de visitas requeridas, es probable que un buen número de ellas no impliquen verdaderas conversaciones de ventas (estas son las visitas que consisten en descubrimiento de requerimientos en el lugar o demostraciones de producto).

En lo que se refiere a apoyar a su función de ventas, esto tiene dos implicaciones. La primera es que usted necesita muy pocos representantes de campo – y de los que necesita, la mayoría van a ser especialistas de campo. Lo que significa que va a ser más fácil para usted justificar gastar los mayores dólares que inevitablemente va a necesitar para atraer el pequeño número de vendedores capaces, vendedores de clase empresarial, que necesita para las pocas posiciones de gerente de desarrollo de negocios que requiere. La otra implicación, por supuesto, es que va a necesitar un equipo de ventas interno más grande. La buena noticia es que esto le permite explotar algunas economías de escala. Un entorno de ventas internas agradable, vivo, va a ser mucho más atractivo para un rango más amplio de candidatos que un Rolodex y un carro alquilado. Adicionalmente, un equipo más grande de personas (ubicadas) va a ser mucho más fácil de gerenciar y, en consecuencia, incluso le puede ayudar a justificar la adición de un supervisor de ventas internas de gran potencia (lo que puede tener un gran impacto en el desempeño del equipo).

## ¿QUIÉNES SON ESTOS VENDEDORES INTERNOS?

Permítame comenzar resaltando quienes NO son estos vendedores internos. Los miembros de su equipo de vendedores internos no son tele-mercaderistas (en el sentido tradicional de la palabra). Son verdaderos vendedores - equivalentes, en todo sentido, al tipo de persona de que otra forma la tendría en el campo. Tienen el conocimiento, son ambiciosos y se comprometen. Y se les paga lo que esperarían ganar si fueran vendedores de campo.

Y lo más importante, sus miembros del equipo de ventas internas no son ciudadanos de segunda clase, en relación con sus especialistas de campo. Su equipo de ventas interna, si su organización es típica, es su equipo de ventas primario y es vital que esto se refleje en sus normas culturales.

Como se supuso antes, este cambio en enfoque a ventas internas le dará más grados de libertad cuando llega el momento de atraer talento. Usted puede atraer personas capaces (posiblemente de un pasado técnico) que simplemente no están interesados en operar en el campo. Más aún, debido a que tiene miembros del equipo operando uno cerca al otro, es más fácil para usted el ingreso de candidatos con menos experiencia – lo que significa que usted puede emplear gente más joven o reclutar personal de afuera de su industria.



Este capítulo completa su entendimiento de lo que llamamos nuestro *modelo de adentro hacia afuera*. Este modelo es una mezcla de servicio al cliente, ventas internas (apoyado por el coordinador de campañas y los especialistas de campo) y desarrollo de negocios (apoyados por líderes de proyecto).

En el capítulo 6 hablaremos de modelos alternativos, y ofreceremos unas reflexiones sobre cómo aplicar los cuatro principios clave para diseñar aplicaciones de ingeniería del proceso de ventas para diferentes entornos. Pero primero, es el momento de reflexionar acerca de la integración entre ventas y el resto de la organización.

“*La Máquina* va a retar todo lo que usted sabe acerca del proceso de ventas!”

—**JOHN LYONS**, director de una empresa independiente y coautor de *Mercadeo sin Dinero*

“*La Máquina* ofrece un sistema probado para crecer las ventas de una forma organizada y consistente.”

—**ANDREW WARNER**, Fundador de Mixergy

“*La Máquina* es un libro que se debe leer por todo líder de negocios interesado en lograr resultados predecibles en su función de ventas.”

—**MARC ALLMAN**, COO de AMS Controls

[www.readthemachinenow.com](http://www.readthemachinenow.com)