

Sí se puede Sistematizar la Labor de Venta y no depender solamente del talento del Vendedor: El Sistema de Los Eslabones de la Venta Efectiva

Un dolor de cabeza para un Gerentes Comercial de cualquier empresa es cuando su mejor vendedor le dice: 'Me voy'. No importa la razón, si sea por dinero u otro motivo, el problema es cómo lograr sustituir la venta que traía ese vendedor. ¿Hay solución a eso? Por supuesto, que hagas que tus ventas no dependan solamente de si tus vendedores son buenos o malos por naturaleza, si no que tus ventas dependan del Sistema de Trabajo que les enseñes a utilizar. Ese siempre es el paradigma que hay que romper principalmente en el área comercial (más allá de que también aplica para las otras áreas de la empresa), que los resultados vengan de la forma como se hacen las cosas y no de la habilidad o actitud del vendedor. No voy a negar que ambas cosas influyen, pero la idea es entender que la influencia que tiene la habilidad del vendedor sea menor, y que la influencia que tiene el sistema de trabajo sea mayor. Esa es la diferencia que a la larga hace la diferencia entre las empresas que logran tener éxito comercial perdurable. Porque hay una cosa clara: los humanos no somos eternos. Cada una de las personas que laboran en tu empresa ahora, algún día no estarán, tarde que temprano se irán, ya sea porque se cansan del trabajo, o porque la competencia les ofrece más sueldo, o porque deciden emprender algo por su lado, o porque se mueren. Es así de simple. ¿Por qué recalco esto? Precisamente para enfatizar que el líder de un área (Gerente, Jefe, Encargado) debe siempre estar pensando ¿cómo sistematizo las operaciones de mi departamento para que no dependan de la voluntad de los humanos? Y cuando hablo de sistematizar no sólo hablo de automatizar, es decir de meter tecnología, que en lo primero que pensamos cuando explico esto, si no en procedimientos, políticas y controles que normen la rutina. Después viene la automatización, la cual es muy importante y normalmente ayuda a mejorar (bien aprovechada). Es decir para mí la tecnología es una parte de la sistematización, pero no lo es todo. Entonces, ¿cuál es el sistema de ventas que yo conozco y recomiendo porque lo he implementado en muchas compañías en los últimos 30 años, con excelentes los resultados? Le llamo Los Eslabones de la Venta Efectiva, y aquí te lo describo:

ESLABON 1. PREPARACIÓN.

Esto es algo que se debe hacer un día antes, o en su defecto muy temprano en el día. Y quiero enfocar la mayoría de mis explicaciones a la rutina de un vendedor que sale todos los días a la calle a visitar clientes para hacer los pedido de venta. Si tú proceso de ventas es diferente (venta solo por teléfono, tomar aviones para vender, realizar varios presupuestos y cotizaciones, etc.) entonces sólo hazte la pregunta

mágica: '¿Cómo aplica eso para mí?'. Entonces volvamos al vendedor que tiene que salir a vender a la calle todos los días. El eslabón de la Preparación lo cumple cuando un día antes, al final del día, realiza una planeación de cómo debe ser su día siguiente, revisa cuál es su ruta programada para ese día, revisa que si le quedó algún pendiente importante que haga que tenga que modificar su ruta, revisa para cliente al que va a visitar, si tiene algún pendiente de cobro, revisa cuál fue el resultado de su última visita (ya sea que fue la semana anterior, o hace dos semanas o hace un mes), revisa en su bitácora si apuntó algo importante sobre el cliente que necesite recordar, revisa además si hay alguna promoción puntual que tenga que impulsar a cada cliente. Y un largo etcétera. No para que sean muchas cosas, si no porque para cada negocio o tipo de venta habrá diferentes cosas que revisar o planear, no te quedes sólo con o que yo escribo aquí. Cada uno de mis blogs casi siempre los escribo 'en vivo', con lo que se me viene a la mente mientras escribo y con lo que me da mi experiencia y mi memoria. Lo que quiero transmitir es que ni sé vender todo, ni he vendido todo, ni tampoco es posible poner en un párrafo todas las posibles informaciones o situaciones que puede tener un vendedor con un cliente específico. Lo que sí quiero recalcar aquí: para este paso el vendedor necesita tener acceso a ciertos reportes o datos: las ventas del mes y acumuladas del año por cada producto y para cada cliente, el estado de cartera (cobranza) del cliente, qué facturas debe y por qué monto, la ruta programada para el día (idealmente ya en un software en su teléfono), etc. Otra vez, entre más automatizada y actualizada esté la información, más útil para el vendedor. Ahora no caiga en el síndrome de sentirse débil si su sistema de información no es tan potente, yo mismo he implementado todo lo que le estoy explicando en papel. Si en papel y en MsExcel. Así que lo importante de este paso no es definir qué tanta información tiene el vendedor, sino que el vendedor haga una planificación de su ruta y sus metas del día siguiente, con la información con la cuenta, así sea sólo su memoria, un papel y su lápiz.

ESLABON 2: PREACERCAMIENTO.

Aquí ya estamos en el día de la venta, y un minuto antes de entrar con el cliente, el vendedor tiene que echar un vistazo a la información que tiene de ese cliente, qué facturas le va a cobrar, qué productos le va ofrecer, qué cosas pensó en decirle en su planificación del día anterior. La idea es llegar preparado a la cita, y no confiar en la memoria. Aquí, en este eslabón es donde el vendedor debe grabarse en su memoria de corto plazo (porque ya va a entrar con el cliente): 'Ok, le tengo que ofrecer a Juan el aceite XYZ porque él nunca lo ha comprado, y además le debo recordar que la factura 234 vence este viernes, y además veo que en los últimos tres pedidos ha bajado su compra del limpiador Mi45, debo averiguar qué ha pasado...¡ah! Y preguntarle como sigue su hija...'

ESLABON 3: ACERCAMIENTO.

Este paso tiene que ver con el saludo y la forma de llegarle al cliente: tanto las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal. Recordemos que las palabras transmiten el 7% del mensaje (pero son importantes), el tono de voz el 38% y el lenguaje corporal el 55%. Entonces la forma que le digo lo que le digo al cliente tiene mucho que ver. La

sonrisa, el saludo de manos, el mirar a los ojos, el ir bien peinado, el estar bien vestido, el oler bien, el ser prudente y esperar al cliente si está ocupado, etc, todas estas cosas son el lenguaje no verbal (no ha dicho ni una sola palabra), que a veces distingue a los vendedores extraordinarios de los vendedores comunes. Entonces, pensando en sistematizar al vendedor, tú como CEO o Gerente Comercial debes poner por escrito todas esas cosas que estoy mencionando, NO dejarlo al libre albedrío del vendedor, No. Escribirlo y repasarlo en los talleres de capacitación. Ahora, y en este eslabón también entra la famosa frase rompehielos, como romper la tensión con el cliente antes de empezar a hablar de ventas, quizá hablarle de su equipo favorito, o del clima, del tema político del día anterior, si es algo prudente obviamente. Escoja aquella frase que crea que lo une más a su cliente o le genera más empatía con él.

ESLABON 4. PEDIDO SUGERIDO.

Este eslabón tiene dos momentos: Primero hay que tomar el inventario del cliente. Si el cliente lo permite, lo ideal es que el mismo vendedor pueda entrar a la bodega del cliente y contarlo él mismo, o incluso con el mismo cliente o con algún empleado del cliente (porque puede ser que el producto a contar lo tengan en varias ubicaciones, o lo hayan movido y el vendedor no sepa). Si eso no es posible (sé que en algunos tipos de negocios es imposible), entonces confiar en el sistema de información del cliente y tomarlo de ahí. Si aún esto último tampoco se puede hacer, bueno pues por último confiar en la palabra o la memoria del mismo cliente. Ahora, aclaro, esto de preguntárselo es mejor que no hacerlo, así tenga que confiar en la palabra del cliente. Y el segundo aspecto de este eslabón es que el vendedor, con el inventario actual del cliente, y con la demanda (o compras) que ese cliente ha tenido, el vendedor debe calcular un pedido sugerido. Esto es una simple fórmula, en donde resta el inventario deseado menos la existencia. Ahora ¿el inventario deseado cómo se calcula? Pues es la compra promedio diaria que nos hace ese cliente en el último mes (o último tres meses, lo que aplique mejor según sea su caso) por el número de días que pasarán para el próximo pedido, que si los pedidos sólo se realizan cuando el vendedor va a visitar al cliente, pues sería la frecuencia de visita del vendedor, o el número de días que pasarán para la próxima visita. Esto en el entendido que se le surte al cliente el mismo día que hace le toma el pedido el vendedor o a más tardar al día siguiente. Si tú sistema de despacho es diferente, simplemente adecua la fórmula. Lo importante aquí es entender que el vendedor tiene que hacerle un pedido al cliente, NO ESPERAR A QUE EL CLIENTE HAGA EL PEDIDO. Esto la manera de romper con los vendedores tomapedidos, y pasar a una venta proactiva. Más detalle sobre este punto lo puedes encontrar en mi blog 'Cómo pasar de la Venta Pasiva a la Venta Proactiva'. Y otra vez, este tema de hacer el pedido sugerido, nosotros lo hemos incluso hasta automatizado con algunos clientes, en donde simplemente el vendedor captura la información de inventarios del cliente en cada producto en su tableta o celular, y el sistema le calcula inmediatamente el pedido sugerido por cada producto. Ahora, si en tu negocio no es posible tener el inventario del cliente por ninguna manera, ¡pues entonces con las puras ventas diarias que el vendedor ya lo traiga precalculado desde un día antes -en el eslabón de preparación-;

ESLABON 5. NEGOCIACION.

Bueno, cómo es obvio, entra el paso en el cual también la opinión del cliente vale, y no sólo eso, quizá incluso hay que ajustar el pedido sugerido por diversas razones que el software no considera: se acerca un fin de semana con días festivos y eso afecta la venta...el cliente hará una promoción fuerte la siguiente semana porque es día de las madres...el cliente acaba de conseguir un cliente grande para él que le ha pedido una mayor cantidad de un cierto producto...el cliente está abriendo otra sucursal y quiere tener más inventario para llevar allá...el cliente al contrario, está cerrando una agencia que tiene y por lo tanto ese inventario de allá lo trasladará a su sede central...etc, etc., otra vez puede haber un sinfín de cosas que suceden en el día a día que afectan la cantidad idónea del pedido. Lo que sí, es que en este eslabón de negociación es donde el vendedor debe tener un superentrenamiento con todas las contraobjeciones o argumentos que tiene que manejar, para poder defender la cantidad y los productos a poner el pedido.

ESLABON 6. CIERRE DE LA VENTA

Bueno aquí ya es donde se cierra la venta, y se tiene que firmar o dar de alta el pedido en el sistema, con todos los ajustes realizados y acordados con el cliente.

ESLABON 7. COBRANZA.

En los esquemas de venta donde el vendedor sea el que cobra pues obviamente hay que pedirle al cliente que pague lo que corresponde.

ESLABON 8. REFORZAMIENTO Y DESPEDIDA.

Aquí es donde el vendedor debe recordar al cliente la fecha de su próxima visita, para que no sea sorpresa, y además repasar el pedido realizado si es necesario para que no haya dudas, y obviamente despedirse del cliente de la mejor manera y con el mayor ánimo del mundo.

Bueno ahí los tienes, los ocho eslabones del Sistema de Ventas. Sí, sí funciona. Lo he hecho. Lo he vivido. Ahora ¿que puedes hacerle ajustes, aumentar un paso, disminuir alguno, ajustarlo de acuerdo al tipo de visita: venta, cobranza, servicio, seguimiento? Por supuesto. De hecho, debes hacerlo. Cada negocio es distinto. Lo que sí tienes que tener en mente es lo siguiente: la única manera de que funcione, es **si el vendedor lo repite visita tras visita y lo vuelve un hábito. Ahí es donde se convierte en un sistema.** Y como siempre, si en algo crees que te puedo ayudar, contáctame.

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com