

MASTERCCLAS

SMART SELLING: VENTAS EN LA ERA DIGITAL

Sesión 1

**José Alejandro
Betancur**



SMART SELLING: VENTAS EN LA ERA DIGITAL

Sesión 1

¿No sabes en qué invierte el tiempo tu equipo comercial?
¿Más del 20% de tus vendedores no llegan a la cuota?
¿Vender más y más rápido es una prioridad para ti? Si la respuesta a cualquiera de esas preguntas es afirmativa te invito a visitar Triario Academy. Yo soy José Betancur.

Luego del covid-19 muchas cosas cambiaron. Atraer la atención de las audiencias es cada vez más difícil.

El cliente tiene más poder que nunca, puede acceder a diferentes ofertas y comparar tus precios con solo un clic.

Las fronteras físicas se han desdibujado para muchas industrias. Los equipos de venta ahora operan remotamente y los managers no saben en qué invierten su tiempo

Vender en estos tiempos, definitivamente, es más difícil que nunca.

Existen muchos errores comunes que cometen los directores o gerentes de ventas. Yo lo he hecho. Y de hecho creo que la mayoría comenzamos así.

Errores como solo fijar cuotas basadas en la venta (ventas en valor, cantidad, cliente, toneladas, etc) en lugar de la gestión de llamadas, reuniones, prospectos contactados, tareas realizadas... Llevar procesos comerciales extensos, darle seguimiento a su proceso de ventas en cuadros de Excel o incluso en reuniones verbales con los ejecutivos de venta, donde toda la información es subjetiva y gaseosa.

Es común sentir que gastamos mucho tiempo en labores operativas y no debería ser así. Estudios demuestran que **el comercial invierte el 40% de su tiempo en labores operativas en lugar** de hacer lo que queremos, que es vender.

Puede ser porque el proceso no está bien definido o el CRM no es el indicado... En cualquier caso, en Triario Academy te daremos un marco de referencia para diagnosticar tu proceso comercial y tu gestión como gerente o director de ventas.

1. Definiendo tu proceso de ventas

La clave para vender más está en el proceso, uno estructurado que haga sentido con las necesidades del buyer persona o cliente ideal, ese proceso no es otra cosa que tu pipeline o tu embudo de ventas.

Es común encontrarse con directores o gerentes de ventas que han diseñado procesos de ventas muy extensos. 10, 15 o incluso 20 pasos por los que debe pasar un negocio antes de cerrarse. Estos procesos suelen ser así porque están diseñados pensando en nuestros procesos internos: cliente creado, papeles firmados, factura emitida, factura pagada...

¡El proceso de ventas no funciona así!

Pensemos por un segundo en el viaje del comprador y todo lo que debe hacer antes de poder contratar una solución como la tuya.

Hay muchas cosas que él puede hacer autónomamente y para las que no necesita tu ayuda. Sin embargo, esos

momentos en los que el prospecto no puede avanzar en su viaje de compra sin tu ayuda, es donde debe existir un paso de tu proceso de ventas.

Por ejemplo: un prospecto nunca podría llegar a ser tu cliente si no hay una reunión de entendimiento de la necesidad.

Si es así, la junta exploratoria es un buen primer paso. Luego, seguro necesitará que le presentes una oferta comercial o una cotización. Entonces el siguiente paso sería una "presentación de la propuesta".

Si tus servicios tienen un nivel técnico importante, será necesario entender esas dudas e inquietudes; y la siguiente etapa sería "feedback de la propuesta".

Pongamos a un lado todos nuestros procesos internos por un segundo y preguntémonos: en qué momentos debemos intervenir para ayudar a nuestro prospecto a avanzar. Esas son las etapas de nuestro pipeline o nuestro embudo de ventas.

Existen tres características con las que cada una de las etapas de tu proceso comercial debe cumplir para ser las correctas: que sean requeridas, que sean objetivas y que sean inspeccionables. Y este es el método ROI. Es un método de assessment del proceso comercial que evalúa tres aspectos clave para evaluar si la etapa de tu pipeline es la correcta:

La primera es **Requerido**. Si un prospecto no quiere pasar por esa etapa, ¿tú le pedirías más del 90% de las veces que por favor lo hiciera? Si crees que es una etapa que se puede saltar fácilmente, entonces elimínala. No pongas más pasos innecesario en el proceso comercial, porque esto lo hace más extenso. Crea un camino libre de obstáculos para ellos.

El segundo aspecto es: **Objetivo**. ¿Es algo que puedes juzgar de manera objetiva dentro de tu proceso comercial y la manera como tus comerciales lo gestionan?

Etapas como "le gustó la propuesta" no son objetivas, como sí lo es "se ejecutó una reunión de presentación de la propuesta".

Lo que sea subjetivo va a conllevar a confusiones por parte del equipo comercial y a ubicar negocios en etapas que no corresponden. Piensa en formas objetivas de ubicar los negocios en las diferentes etapas y te ahorrarás pronósticos de venta desajustados e irreales.

Finalmente, el tercer requerimiento es que sean **Inspeccionables**. Puedes revisar dentro del CRM un evento que valide por qué el negocio está en esa etapa.

Cada etapa del pipeline debe estar justificada por algo, de manera que los comerciales no puedan mover un negocio a menos de que eso ocurra, y cuando eso ocurra el director debe poder inspeccionar que el evento haya ocurrido.

Por ejemplo: un negocio entra en "presentación de propuesta" y dentro del CRM debe quedar registrada la reunión de la presentación que se sostuvo o de la cotización que envió.

Si un negocio entra en "aprobación de la propuesta", debería siempre quedar un registro de, al menos, un correo

electrónico o un mensaje en el que el cliente aceptó la oferta. En su defecto, un mensaje mismo del comercial, donde diga algo como: "Hola cliente, de acuerdo con nuestra conversación, la propuesta que te enviamos queda aprobada y procedemos a preparar el contrato", o ver la cotización firmada dentro del CRM y aceptada digitalmente.

Pocas cosas son tan importantes en el proceso de ventas como unas metas cuidadosamente fijadas. Tradicionalmente, los equipos de venta suelen tener cuotas de venta en dinero, unidades de producto, clientes adquiridos, volumen de ventas... Y todas esas son metas reactivas, es decir metas que, cuando te das cuenta que no las alcanzaste, ya es demasiado tarde para hacer cualquier corrección. Además, si no las cumples, tampoco sabes por qué no se cumplieron exactamente.

Un director de ventas debería siempre saber cuando la meta de ventas no se cumple, por qué no se cumple.

Y no me refiero a justificarlo con "no cumplimos el presupuesto porque no vendimos suficientes seguros o

porque el territorio A no cumplió su meta". Todo eso es redundante.

¿Sabes que falló dentro del ejercicio de su día a día para que no alcanzaran esa meta de ventas?, ¿no prospectaron lo suficiente?, ¿no sostuvieron o hicieron el número de llamadas correctas o de cotizaciones?, ¿la tasa de conversión de una etapa a otra en tu pipeline disminuyó?

Un gerente de ventas debería poder devolverse en el embudo comercial e identificar en qué punto falló, mirando simplemente el CRM, e identificando, cuáles son las áreas de oportunidad de su gestión comercial, en lugar de justificar la no-venta, con la no-venta de alguna de las partes.

Pensemos en un proceso comercial como un embudo. He visto muchos procesos de ventas en diferentes compañías y puedo decir que la mayoría de los pipelines comparten fundamentalmente el mismo proceso si son ventas consultivas.

Primero tienes que **prospectar y atraer prospectos para**

calificar o descalificar, luego algunos de ellos (los más calificados) convierten y entran al pipeline (sí, no todos deben entrar al pipeline, pero de eso hablaremos luego).

Digamos que tu pipeline, por poner un ejemplo, comienza por una **junta exploratoria o reunión de entendimiento**, luego viene una **propuesta comercial** o cotización, y luego viene una **aprobación** o verbal agreement, que es cuando te dicen que sí. Aquí hay una probabilidad normalmente superior al 90% y este es el momento en que los vendedores celebran eufóricamente proporcional al tamaño del negocio. Y finalmente viene la formalización del acuerdo, que es la **firma de contrato** o de una cotización.

En cada una de esas etapas, el ejecutivo de ventas tiene unas tareas y una gestión que debe hacer para garantizar que un alto porcentaje de prospectos se muevan a la siguiente fase del proceso, entonces se pueden fijar KPIs de ventas que nos permitan entender la gestión de cada uno de los comerciales a lo largo de todo el proceso. Veamos algunos ejemplos.

Cuando hablamos de prospección podemos calificar

la cantidad de prospectos contactados, la cantidad de llamadas de conexión realizadas con prospectos calificados o descalificados, el porcentaje de esos prospectos calificados vs. el porcentaje de descalificados.

Si vamos a calificar, a poner KPIs sobre la junta exploratoria, podríamos hablar de la cantidad de negocios creados.

En la propuesta comercial hablaríamos de cantidad y valor de propuestas comerciales o cotizaciones presentadas.

En la etapa de aprobación hablaríamos de cantidad y valor de los negocios aprobados.

Y hay ciertos KPIs de performance que funcionan de manera transversal a todo el proceso comercial: tasas de conversión (de una etapa a otra o total del pipeline), desviación con respecto al resto del equipo de ventas, cuando estamos hablando de indicadores porcentuales; tiempos de conversión total y por etapas del pipeline; número de llamadas, reuniones y tareas realizadas...

Y, finalmente, lo que nos interesa: los cierres. Aquí medimos cantidad y valor de negocios. Pero estoy muy seguro de que eso ya lo sabías.

Cada compañía es única, y de acuerdo a ese sector resultarán más relevantes unos indicadores que otros y posiblemente alguno de los KPIS anteriores no resulte tan importante.

Sin embargo, debemos pensar que cada uno de ellos es como una tuerca que hace parte de una máquina mucho más grande, y es labor del **gerente de ventas que la máquina marche a toda máquina**, pero ¿cómo saber qué tuerca ajustar si ni siquiera estoy midiendo cuál está floja?

Si yo conozco las tasas de conversión y los tiempos de conversión en mi pipeline, puedo hacer ingeniería a la inversa para calcular la cuota de cada uno de esos indicadores y el mes en el que debería ocurrir.

Veamos un ejemplo:

Si conocemos cada una de las etapas de nuestro pipeline

y conocemos la tasa de conversión de cada una de ellas, sabemos que queremos llegar a un cierre en cierto momento.

Haciendo ingeniería a la inversa, podemos calcular cuántas propuestas comerciales tienen que ocurrir, cuántas juntas exploratorias, cuántos prospectos tengo que calificar o descalificar. Incluso, si quiero ir más allá, y saber en qué momento del tiempo tiene que ocurrir cada una de estas, es tan sencillo como conocer el tiempo que pasa cada uno de estos negocios en estas etapas y, haciendo ingeniería a la inversa, puedo saber en qué momento va a pasar por cada una de ellas

En este proceso comercial tenemos seis etapas desde la prospección hasta el cierre. Si quiero tener un cierre y mi probabilidad de aprobación a cierre es del 90%, solo con dividir 1 sobre 90% puedo saber que necesitaremos 1.11 negocios que entren en etapas de aprobación para llegar a un cierre. Así, me puedo devolver en mi pipeline y determinar la cuota de negocios por cada etapa.

De la misma manera con los tiempos. Si la etapa de

aprobación de un negocio tarda 20 días en promedio, puedo determinar en qué fecha debe pasar por cada etapa para asegurar que el cierre ocurra en el mes correcto y no después.

¿Ven lo poderosa que es la data?

Pero entonces, ¿cómo se organiza todo ese proceso de prospección? Quédate conmigo durante el segundo capítulo para descubrirlo.

Soy José Betancur y esto es Triario Academy.

MASTERCCLASS



www.triario.co