



HOW TO ELEVATE SALES TEAM PERFORMANCE:

APPLYING THE CSO INSIGHTS SALES RELATIONSHIP/PROCESS MATRIX

Un informe
técnico de



and





LEARNING THE LEVELS

CSO Insights presentó por primera vez la matriz **Sales Relationship/Process (SRP) Matrix™** (véase la figura 1) en 2007 y hemos estado haciendo un seguimiento de sus indicadores clave los últimos ocho años. La matriz SRP sirve de marco de trabajo para que las empresas identifiquen rápidamente cómo operan en la actualidad y qué niveles de implementación de relaciones y procesos necesitan para conseguir ser competitivos en el futuro. Resulta que elevar su posición en cada dimensión no es simplemente “buena idea”. Los datos señalan clara y constantemente la importancia de que las empresas hagan precisamente esto.

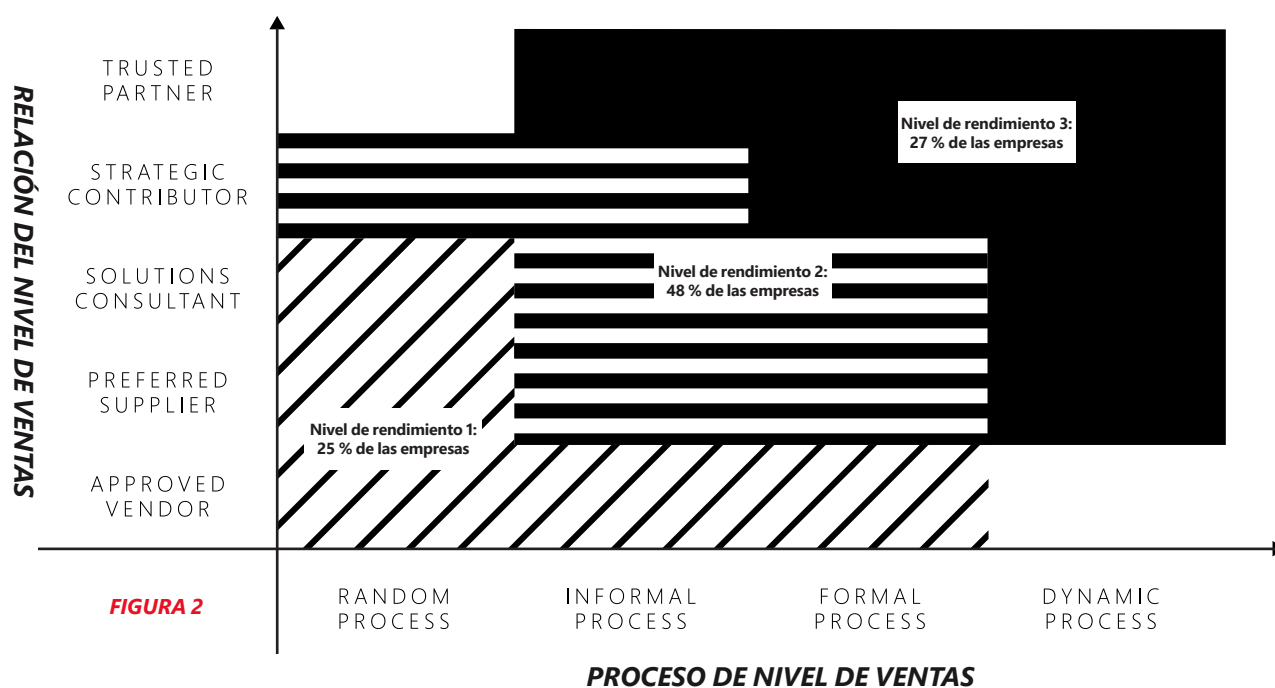


Hemos definido tres niveles de rendimiento en función de cuatro indicadores clave:

1. Porcentaje de comerciales que cumplen o superan los objetivos
2. Porcentaje del plan de ingresos general cumplido
3. Rotación total de comerciales
4. Exactitud de la previsión de ventas

Estos niveles de rendimiento se reflejan en la matriz SRP (véase la figura 2). También se indica el porcentaje de empresas encuestadas que corresponden a cada categoría.

CSO INSIGHTS 2014 SALES RELATIONSHIP/PROCESS MATRIX™



Hay diferencias de rendimiento claras cuando se asciende en la matriz SRP; la tabla 1 muestra los cuatro indicadores fundamentales (con la exactitud de la previsión de ventas dividida en tres categorías) que se distribuyen del nivel de rendimiento 1 al nivel de rendimiento 3. Las diferencias son notables, se traducen en resultados significativos y son una base para diferenciar la competitividad de forma continuada y mejorada.

Comparación de niveles en el estudio de optimización del rendimiento de las ventas en 2015	Nivel 1: Resultados de 2014	Nivel 2: Resultados de 2014	Nivel 3: Resultados de 2014
Porcentaje de comerciales que cumplen objetivos	53 %	58 %	64 %
Porcentaje de cumplimiento del plan de la empresa	76 %	84 %	89 %
Porcentaje de previsión: ganadas	39 %	44 %	51 %
Porcentaje de previsión: perdidas	37 %	31 %	28 %
Porcentaje de previsión: indeciso	26 %	25 %	21 %
Porcentaje de rotación de comerciales	21 %	16 %	12 %

TABLA 1





HACER OPERATIVA LA MATRIZ SRP

Uno de los desafíos a los que se enfrenta el sector comercial es la falta de una terminología común o normalizada. En ausencia de definiciones claras, cada uno hace sus interpretaciones, limitadas en gran parte a la experiencia propia de cada persona. Verá que los cuatro indicadores utilizados para definir los tres niveles de rendimiento no están sujetos a dicha variabilidad, sino que se trata de términos cuantificables de los que las organizaciones de ventas normalmente hacen seguimiento. Pero otros términos habituales como “tasa de cierre de ventas” son mucho menos concretos. ¿Se refiere tasa de cierre de ventas al porcentaje de todas las ventas aceptadas o generadas por potenciales clientes que en último término se traducen en negocio? ¿O es el porcentaje de propuestas que su empresa presenta y que terminan cerrándose? ¿O acaso el porcentaje de propuestas que fueron aceptadas y después culminaron en la firma de un contrato?

Cuando pedimos a una serie de directores de Ventas (CSO) que definieran la tasa de cierre de ventas, la respuesta más habitual fue que «depende de cuándo empieces a contar». Y es cierto. Así que insistimos: ¿Cuál es la definición de «cuándo empieces a contar» que se aplica homogéneamente a todo *su* personal de ventas? Normalmente, incluso esto está sujeto a interpretación o variación, tanto en cómo se calcula el índice, como si se aplica en absoluto.

En un esfuerzo por aplicar un poco de rigor y ayudar a las empresas a identificar más claramente dónde se encuentran (estado actual) y adónde creen que deberían llegar (estado final deseado), este informe presenta definiciones de cada celda a lo largo de los ejes de la matriz SRP y, a continuación, enumera características incrementales para cada nivel de relaciones.

Por ejemplo, si la tasa de cierre de ventas es un término sujeto a numerosas definiciones, imagine cuántas formas de “proveedor preferente” se pueden definir. Teniendo esto presente, aplique las definiciones de la tabla 2, no porque sean “correctas”, sino porque aplicar un conjunto consensuado de definiciones y características permite ser coherente y establecer una base de comparación entre equipos, departamentos y, en último término, otras empresas del mismo sector económico.

Definición de los niveles de relaciones	VENDEDOR APROBADO (V)	PROVEEDOR PREFERENTE (PP)	CONSULTOR DE SOLUCIONES (CS)	CONTRIBUIDOR ESTRATÉGICO (Ct)	PARTNER DE CONFIANZA (PC)
Definición	Los comerciales tienen un conocimiento pormenorizado de sus ofertas de productos o servicios	Los comerciales comprenden cómo los clientes usan sus productos o servicios y tienen un historial acreditado de cumplir sus promesas	Los comerciales comprenden el negocio del comprador y cómo sus productos o servicios ayudarán a mejorar el negocio del comprador (esto es, el cliente del cliente)	Los comerciales comprenden el sector económico del comprador y cómo sus productos o servicios ayudarán a mejorar la posición competitiva del comprador	Los comerciales comprenden la empresa del comprador y cómo comprar sus productos o servicios influirá en los objetivos de la relación a largo plazo
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se centra en la función del producto/el conocimiento de las características 2. Destrezas comerciales básicas (presentar, proponer, descubrir) 3. Orientación táctica 4. Contactos limitados con cuentas/potenciales clientes 5. Destrezas técnicas (incluida la habilidad para preparar una propuesta exacta) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profundos conocimientos técnicos 2. Comprende cómo los clientes usan el producto 3. Responsabilidad/cumplimiento demostrado dentro del plazo comprometido 4. Más contactos establecidos; ascenso en la organización de compra (menor margen de error) 5. Más ventas recurrentes y recomendaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para diagnosticar y recomendar 2. Relación (cultivada mediante perspicacia y una comunicación sólida) 3. Conocimiento del organigrama (propio y del cliente) 4. Conocimiento competitivo 5. Experiencia en el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el sector y en negocios 2. Capaz de hacer avanzar y acelerar el proceso de compra 3. Contribuye al éxito de los planes de negocio 4. Proveedor de soluciones con iniciativa 5. Se considera parte del equipo de compras de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Red de contactos y partners 2. Parte de una visión estratégica 3. Visión a largo plazo (y capacidad para contribuir a ella) 4. Disposición para compartir picos y valles 5. Objetivos definidos y armonizados

TABLA 2



De forma similar, en la tabla 3 figuran definiciones a alto nivel para cada uno de los cuatro niveles del proceso de venta, junto con las características incrementales asociadas a cada nivel.

Definición de los niveles del proceso de venta	NIVEL 1 ALEATORIO (A)	NIVEL 2 INFORMAL (I)	NIVEL 3 FORMAL (F)	NIVEL 4 DINÁMICO (D)
Definición	No hay un proceso de venta documentado o adoptado	El proceso de venta se ha documentado y expuesto a los comerciales, pero no se anima ni obliga a estos a usarlo	El proceso de venta se ha documentado y expuesto a los comerciales y se les anima u obliga a usarlo	El proceso de venta se ha documentado y expuesto a los comerciales y se les anima u obliga a usarlo; además, se vigilan los indicadores constantemente
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los comerciales hacen lo que creen necesario para hacer avanzar/cerrar oportunidades de ventas 2. Los gerentes están al tanto de sus actividades y reuniones 3. Se utilizan SME cuando son necesarios con poca o ninguna información sobre los temas que deben tratarse 4. Los comerciales generan las propuestas en solitario, utilizando material de anteriores operaciones 5. Los comerciales trabajan como "lobos solitarios" y se reservan sus tácticas de éxitos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los comerciales saben que hay un proceso de venta; algunos lo usan como hoja de ruta y otros deciden su propio recorrido 2. Los gerentes están al tanto de las actividades, del canal de ventas y de las reuniones 3. Se utilizan SME cuando son necesarios con poca o ninguna información sobre los temas que deben tratarse 4. No hay o hay pocas plantillas normalizadas 5. Algunos comerciales comparten sus ideas, pero no hay una base de indicadores de grupo ni oportunidades de aprender 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los comerciales han integrado el proceso de venta en sus actividades comerciales cotidianas 2. Los gerentes están al tanto de los indicadores mediante paneles e informes 3. Los SME son parte del modelo de venta colaborativa en equipo y se centran en temas concretos que deben abordarse 4. Las propuestas aprovechan plantillas y siguen directrices de propuestas y esquemas tácticos 5. El sistema de CRM es la base de plantillas sociales, de marketing y comerciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los comerciales reciben potenciales clientes, indicadores de rendimiento y organizan las oportunidades por prioridad o puntuación en el proceso 2. Los gerentes reciben informes sobre cambios en los indicadores y alertas sobre los más importantes 3. Los gerentes de producto/ de marketing examinan constantemente datos de ventas y del canal en busca de nuevos desafíos y oportunidades 4. Las propuestas, basadas en plantillas/esquemas tácticos, se supervisan a lo largo del proceso y las estadísticas de propuestas ganadas/perdidas se revisan constantemente 5. Las prácticas recomendadas se identifican y comparten habitualmente con el equipo comercial

TABLA 3



CÁLCULO DEL VALOR SRP DE SU ORGANIZACIÓN

Ahora que tenemos los elementos constructivos, podemos establecer coordenadas para que pueda definir más racionalmente no solo qué celda de la matriz SRP ocupa actualmente (p. ej., vendedor/informal), sino también determinar con más precisión dónde se encuentra su organización dentro de la celda (p. ej., V2/I3). En este caso, podría decir que sus comerciales suelen presentar los productos y que han dominado las destrezas comerciales básicas; al mismo tiempo, los comerciales suelen desconocer el proceso de venta documentado, informan de sus actividades/canales/reuniones a sus gerentes y usan los SME de forma ad hoc y sin preparar. Podríamos por tanto determinar que la relación es de nivel Vendedor = 1,2 y el proceso, Informal = 2,3. Multiplicando estos valores un tanto arbitrarios obtenemos un valor de SRP de 2,8 (2,76 con redondeo).

Hay dos razones válidas que respaldan este enfoque. La primera se basa en el concepto de precisión frente a exactitud. Exactitud indica en qué medida una respuesta es correcta; precisión indica hasta qué punto es reproducible dicha respuesta. Un arquero que acierta en el mismo centro de una diana en el primer disparo es exacto, pero si esparce las siguientes cuatro flechas por toda la diana se puede decir que le falta precisión (esto es, la primera flecha podría haber sido simplemente un golpe de suerte). Si clava las cinco flechas a 2,5 cm de diámetro del centro de la diana, pero en el anillo exterior del centro, es preciso, aunque no exacto. Si clavase las cinco flechas en el centro de la diana, se diría que es preciso y exacto.



En este caso, aspiramos a la precisión: un enfoque sistemático y repetible para identificar la ubicación de su equipo comercial dentro de la matriz SRP. La exactitud en la aplicación de estas definiciones llegará con el tiempo. Pero registrando tanto la ubicación SRP de su equipo como los indicadores de rendimiento relacionados, podrá vincular las cifras de rendimiento a ajustes en las relaciones y los procesos.

En segundo lugar, identificando dónde está usted y adónde *quiere llegar* (p. ej., $V2/I3 = 2,8$ a $Ct3/F3^1$) le ayuda a determinar en qué ámbitos debe trabajar para ascender en la matriz SRP. Evidentemente, los tipos de comerciales y las destrezas que poseen, las herramientas y los métodos aplicados para ayudarles, así como los comportamientos que incentive tendrán que cambiar *para* poder cambiar su posición en la matriz SRP. Este modelo le ayudará a tener en cuenta diversos recorridos y enfoques para lograr los cambios que su equipo necesita hacer a lo largo del tiempo.

¿Unos niveles más altos de implementación se traducen en niveles más altos de rendimiento?



También merece la pena plantearse qué dimensión proporciona la ruta más fácil, rápida y económica. Puesto que el nivel de relación se define desde el punto de vista del comprador, es justo decir que usted, como vendedor, tiene menos control directo de este aspecto. Por el contrario, como el nivel de implementación del proceso de venta es una función completamente interna, usted —como líder comercial a cargo de la implementación— tiene un control completo. La pregunta es, pues, ¿cree de verdad que un mayor nivel de implementación del proceso de venta resultará en un mayor nivel de rendimiento de las ventas?

¹ $V2/I3$, valor SRP = 2,8; $Ct3/F3$, valor SRP = $4,3 \times 3,3 = 14,2$



CONCLUSIÓN

Cuando se plantea la afirmación de que un mayor nivel de implementación del proceso de venta redonda en un mayor nivel del rendimiento de venta, tenga en cuenta que los datos son completamente constantes a lo largo de un periodo de ocho años: hay una correlación absoluta entre ambos. Lo que es llamativo en este sentido es la velocidad a la que ha cambiado la población encuestada general (14.000 a lo largo de nueve años). En 2007, el 17 % de las empresas estaban en el nivel de rendimiento 3, mientras que el 34 % de las empresas se encontraban en el nivel de rendimiento 1. En 2012, las ratios se habían

invertido (véase la figura 3). Las que permanecieron en el nivel más bajo vieron cómo la competencia se distanciaba mucho y muy rápido.

La Gran Recesión ha sido probablemente una de las mayores influencias a la hora de cambiar hacia un mayor seguimiento y medición de los procesos. Dicho llanamente: cuando les apretó el zapato, los directores de Ventas y sus gerentes quisieron asegurarse de aprovechar lo mejor posible cada oportunidad; las empresas empezaron a medirlo todo.

CAMBIO HISTÓRICO EN LA MATRIZ SRP DE 2007 A 2014

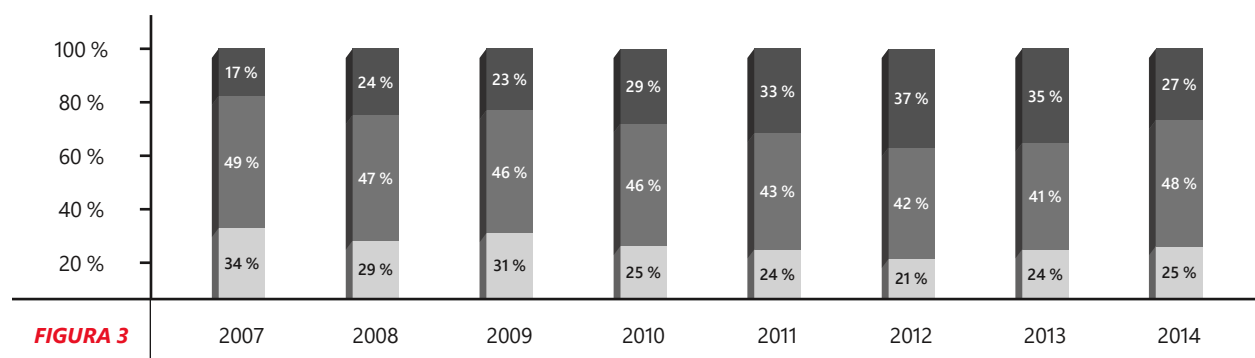


FIGURA 3

Un tópico de los negocios reza que “unos buenos ingresos esconden todos los pecados”. Por desgracia, esto parece reflejarse en un abandono del proceso de venta a lo largo de los dos últimos años, con una caída notable en el último.

Hemos argumentado varias razones que explican esta pauta, pero la primera de la lista es la *complacencia*.

Si las cuentas salen, ¿por qué preocuparse? Evidentemente puede adoptar esta postura, y sus competidores estarán encantados de que lo haga.

Nuestra sugerencia es que aproveche esta oportunidad no solo para ponerse al día, sino para adelantarse. Use las definiciones que hemos proporcionado para establecer una comparativa de la ubicación y del valor actual de su organización en la matriz SRP. Registre sus indicadores de rendimiento (esto es, el porcentaje de objetivos cumplidos y superados de los comerciales, los ingresos alcanzados, la rotación total de comerciales y la exactitud de las previsiones).

A continuación, use las características para esbozar una hoja de ruta con la que alcanzar un mayor nivel a medio y largo plazo. Esto le permitirá plantearse qué inversiones y renuncias hacer, así como los costes e ingresos relativos, y pensar de forma más estratégica acerca de la evolución de su organización.

No hay duda de que el cambio es generalizado en el mercado actual. Las expectativas y el comportamiento del comprador, la actividad competitiva, la complejidad de los productos y la entrada a nuevos mercados son solo algunos de estos cambios... y usted no puede seguir mirando hacia otro lado. Suponer que sus comerciales sabrán qué hacer y que serán capaces de hacerlo cuando la confluencia de estos cambios caiga sobre ellos es una ilusión.

El futuro es de quien se prepara. La matriz SRP puede proporcionarle la base para determinar qué, cuándo y cómo hacerlo.

EXPLORE CÓMO MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR SALES PUEDE ACELERAR EL RENDIMIENTO DE SU EQUIPO. COMIENCE HOY SU EVALUACIÓN GRATUITA. →

ACERCA DE CSO INSIGHTS

CSO Insights es una organización de investigación dedicada a mejorar el rendimiento y la productividad de organizaciones comerciales B2B complejas. Ayudamos a los miembros a desarrollar y afinar estrategias de venta proporcionándoles estudios inspiradores, análisis críticos, comparativas con organizaciones de ventas de talla mundial y conocimiento personalizado de problemas estratégicos mediante servicios de asesoría. Con estudios profundos de prácticas recomendadas, estrategias y marcos de toma de decisiones de rendimiento de venta de primer nivel mundial, ayudamos a nuestros clientes a aplicar estos conocimientos a su organización a través de la publicación de estudios, discursos y presentaciones, así como de servicios de asesoría.