

“A que no hay...” O de cómo se despliegan algunos planes comerciales



Si, ya sabemos lo que estás pensando: "*Qué exageración, eso no ocurre en ninguna empresa*".

Pero no creas, no hay mucha diferencia entre la frase que encabeza esta entrada, y el típico cuadre de plan de ventas que aún se hace en muchas empresas: como el Plan de Gestión contempla (y requiere) una facturación X, lo repartimos a porcentajes entre las familias de producto, o de servicio, lo dividimos entre el coste medio, después entre el número de personas del equipo comercial ... agitamos bien, y ... !!!ya tenemos un plan de ventas!!!

Conste que hacer este sencillo ejercicio que comentábamos en el párrafo anterior puede resultar interesante como primera aproximación, para testear si nos sentimos cómodos con el reto: si no hiciésemos nada más, ¿cuántas unidades de venta son necesarias para alcanzar los objetivos?

Pero si trasladamos a las personas del equipo comercial el reto basado en esa fórmula, sin más "cocina", posiblemente se dé uno de estos tres resultados:

- Que encontremos resistencia, en caso de que intuyan el reto como difícil de alcanzar, por lo que las personas o el equipo alzarán barreras protectoras, y en adelante todo lo que ocurra será culpa de "x" (normalmente, el precio)
- Que lo asuman con facilidad, porque está "chupado", así que perderemos la oportunidad de explorar escenarios más retadores.
- Que no presten mucha atención, ya que al fin y al cabo, siempre "hago lo que puedo".

Ninguno de estos escenarios es bueno, ni para las personas ni para la organización. Por eso, es fundamental involucrar al equipo comercial en la definición de los retos. De esta forma, obtendremos también otros beneficios, como son la cohesión del equipo, el alineamiento con los objetivos, el desarrollo de competencias...

Vamos a profundizar a continuación en algunos aspectos que deben contemplarse en el análisis en grupo. Algunos de ellos forman parte también de la estrategia comercial, de alcance y ámbito mayor al plan de ventas, por lo que es una magnífica ocasión para alinear estrategia - acción - personas - sistemas

Análisis interno:

- Ventas por familia, y fase de cada producto o servicio: lanzamiento, crecimiento, madurez
- Análisis por mercados, canales, ...
- Recurrencia
- Estrategias definidas con impacto en el plan de ventas: nuevos lanzamientos, despliegue geográfico, marketplace, ...
- Identificación de competencias clave
- Análisis competitivo (diferenciación / eficiencia operativa)
- Análisis de otras áreas/servicios de la empresa con impacto en ventas (nuevas o recurrencia): compras, soporte post venta, capacidad productiva, ...
- Definición de KPIs

Análisis externo

- Situación, perspectivas, necesidades, líneas de innovación ... de los sectores objetivo de cada familia de producto o servicio
- Situación y movimientos de la competencia
- Cambios legislativos o de otra índole que afecten al producto/servicio
- Definición de KPIs

Análisis individual con personas del equipo comercial

- Análisis de performance de las personas que integran el equipo comercial, identificando alineamiento, fortalezas y áreas de mejora: actitud, aptitud, comportamientos, necesidades formativas, reorientación si procede
- Poner nombre a las ventas futuras: Revisión de históricos, clientes potenciales, ofertas en curso, ...
- Definición de plan de ventas por persona: cliente, mercado, producto o familia, sector o área a desarrollar, canales a atender, ...
- Transversalizar el reto: KAM o equipo? Identificar y potenciar la cadena de valor de relación con el cliente
- Definición de KPIs

Plan de acción

- Recopilación (para posterior calendarización detallada) de mejoras o palancas identificadas en las fases anteriores: formación, polivalencias, acompañamientos, involucración de otras personas, verticalización de soluciones, ...
- Recopilación de necesidades de desarrollo de los productos o servicios, para su mejor encaje en los mercados objetivos (se trasladará a otros entornos de gestión)
- Acciones de promoción/fidelización necesarias
- Recopilación de retos: nuevos clientes, recurrencia, nuevos mercados, cifra de ventas, ...
- Definición de KPIs

Sistemas y soportes

- Definición de los entornos de gestión, así como de feedback individual y de grupo
- Selección de los indicadores de seguimiento

- Análisis de adecuación de herramientas de gestión (CRM, otras)
- Análisis de tarifas
- Análisis de adecuación de materiales y recursos soporte a la actividad comercial
- Análisis de adecuación de sistemas de compensación (recogen los elementos clave definidos?)
- Sistema de seguimiento global de KPIs

Trabajar en esta línea ayudará a consensuar y alcanzar objetivos más ambiciosos, así como al desarrollo y cohesión del equipo comercial.