

La Máquina de Hacer Negocios



■ **PROFESOR ANDRES FRYDMAN.** Uno de los máximos referentes en Gestión Comercial de la actualidad y presidente de ESAMA, consultora líder en Consultoría y Entrenamiento Comercial con oficinas en Chile, Argentina, México y EE.UU. (www.esama.com)

"Muchas veces las empresas encuentran obstáculos para obtener nuevos beneficios, pero resulta que hacen muy poco para propiciarlos. Se encuentran entrapadas en las rutinas de siempre, lo cual les impide ver un montón de oportunidades que están allí esperando. ¿Por qué? La respuesta es sencilla, porque siguen mirando la situación desde el mismo punto de vista. Y la idea es que traten de ampliar su perspectiva.

En ESAMA vemos el proceso comercial como una sucesión de eventos concatenados que están todos relacionados en una situación de causas y efecto. Si puedo concocerlos, ya no integro un

proceso caótico ni azaroso, sino un proceso programado. Así nos acercamos a un proceso científico de la productividad comercial. El objetivo es contribuir a potenciar la maquinaria comercial. Ya sabemos que el secreto está en atraer clientes y mantenerlos en un círculo virtuoso para que la cartera sea cada vez más grande, vengán fascinados y gasten más.

En principio, observamos que la mayoría de los procesos de intento de cambio para mejorar la productividad comercial, de captar, retener o rentabilizar clientes, fracasa en un gran porcentaje. ¿Por qué? Porque el resultado de una compañía de vender más o tener clientes más satisfechos es la resultante de lo que la gente hace. Y a la vez, lo que la gente hace es el resultado de lo que piensa, que a su vez, surge de las creencias que tiene. Entonces, si quiero cambiar el resultado, tengo que modificar las creencias.

Por ejemplo, ¿qué piensa su gente de sus clientes, que es algo que estorba y molesta? En ese caso, obviamente, debería modificar esa creencia rápidamente y reenfoque su negocio hacia lo único importante: el cliente, que es el centro de la organización circular, el actor principal con cuya llegada se levanta el telón y empieza el show. **Si las creencias de la gente**

Cuando uno pone el foco en la ejecución y en desarrollar las competencias de la estructura comercial y del ambiente de trabajo, descubriremos que no hay límites en materia de productividad comercial.

no son las correctas, las conductas y los resultados tampoco lo serán. Con lo cual, deberíamos empezar por cambiar el modo de ver las cosas.

QUÉ ES LA MAQUINA

¿Qué es la máquina de hacer negocios? Es definir todo un proceso. Definir la estrategia de la empresa, su visión, adonde la quiero ver, en qué negocio estoy, cuál es la aspiración financiera, o sea, cuánto dinero quiero ganar. Y cuando tengo la estrategia de la empresa, necesito una estrategia comercial. Para ganar ese dinero y ver a la empresa adonde la quiero ver, ¿a qué ambientes debo ir, a qué mercado, a qué segmentos, con qué mix de productos, con qué posicionamiento, por qué canales, qué meta le voy a poner a cada canal?

Una vez que tenemos definida la estrategia comercial, empieza la organización de los ambientes de trabajo de cada sucursal o equipo de vendedores. Y allí vemos tres grandes frentes de trabajo, que son: información, recursos e incentivos. Lo primero se refiere a que la gente tenga claro qué es lo que se espera de ella, qué es

lo que tienen que hacer, cuáles son las prioridades, metas, objetivos. Es posible que nadie les dijera para que estén ahí. Y probablemente, tampoco los miden, no hay incentivos ni consecuencias por ello. Entonces, muchas veces la estrategia comercial no es definir el mix de productos y la cobertura de locales, sino definir una estrategia para el ambiente de trabajo, información,

¿cómo abordarlo? La principal preocupación debería ser determinar donde está el problema, y eso se logra con un buen diagnóstico. Mientras no lo tenga en claro, puedo hacer un montón de tratamientos menos el adecuado que resuelva el síntoma. Esto lo vemos con los procesos de capacitación en las empresas, se realizan grandes inversiones en formación y capacitación, sin saber realmente

"El resultado de una compañía de vender más o tener clientes más satisfechos es la resultante de lo que la gente hace. Y a la vez, lo que la gente hace es el resultado de lo que piensa, que a su vez, surge de las creencias que tiene. Entonces, si quiero cambiar el resultado, tengo que modificar las creencias".

metas claras, expectativas, sistemas de métricas adecuadas, *coaching*, desarrollo de competencias, para que todos sepan hacia dónde se dirigen los planes, y que todos puedan evaluarse y mejorar.

En el caso de que su empresa no ofrezca momentos memorables a sus clientes, sino más bien momentos trágicos, tanto en la calidad de atención como en la venta

dónde está el problema. Y es sabido que un curso de capacitación tiene un resultado efervescente en los resultados, que se diluye al correr de las semanas. Cuando hablamos de procesos, decimos que **hay que avanzar hacia un proceso evolutivo y continuo de formación que sepa discriminar y dosificar la formación de acuerdo a las necesidades de cada equipo y su desem-**

peño, con un seguimiento en terreno que permita garantizar que las cosas se hagan. Hecho en el que fallan muchas empresas, y por consecuencia, los procesos de cambio no dan resultados.

"NO HAY LIMITES EN PRODUCTIVIDAD COMERCIAL"

Veremos que cuando uno pone el foco en la ejecución, en desarrollar las competencias de la estructura comercial y desarrollar el ambiente de trabajo, descubriremos que **no hay límites en materia de productividad comercial.**

Entonces, ¿cómo puedo aumentar la productividad? Midiendo, descubriendo cuáles son las áreas susceptibles de ser mejoradas. Empezando con indicadores de resultados y obteniendo la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas. Así puede saber cuánto vende su gente y cómo hacer para mejorar la productividad, para lo cual debería encontrar y aportar oportunidades. Cuando cuente con una estructura comercial preparada para empezar a remar con fuerza, con gente que sabe, puede y quiere hacerlo, y un ambiente de trabajo que brinde todas las herramientas necesarias para ello, entonces estará en condiciones de potenciar su máquina de hacer negocios.