Mejorando la productividad comercial

Jorge Bullemore
Colegio de Ingenieros
Abril 2017

JORGE BULLEMORE

- Ph.D. (c) en Administración de Empresas, Universidad de Lleida (España)
- MBA International Programme Universidad Adolfo Ibáñez
- Advanced Management Program (AMP), ESE Business School
- Ingeniero Civil Industrial Universidad Diego Portales
- 20 años de experiencia en cargos comerciales, llegando a ser gerente comercial en Inversiones Security
- Actualmente socio de la consultora Bullemore Sales Consulting y director académico del Diplomado en Dirección Comercial y Ventas de la U. de Chile
- Profesor de postgrado en Universidades de Chile, del Desarrollo, y profesor invitado en ESIC, U. de Lleida (España) y ESAN (Perú)
- Cursos de especialización en Wharton, IESE, Kellogg y Darden

Agenda

1. Contexto

2. Tendencias

3. Palancas de productividad comercial

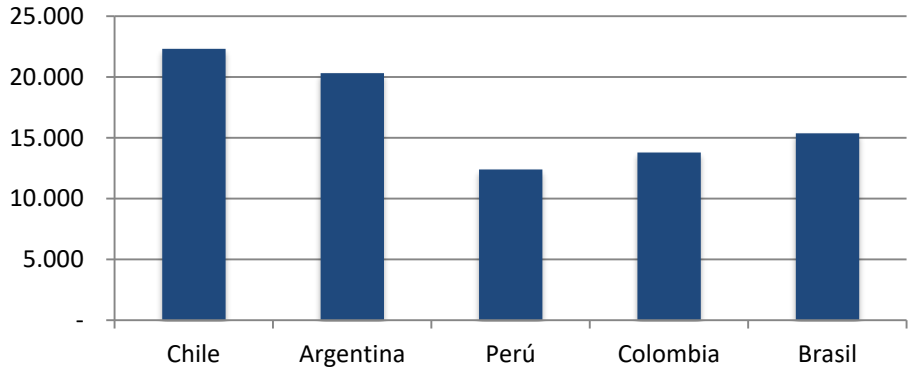
4. Conclusiones y recomendaciones

contexto

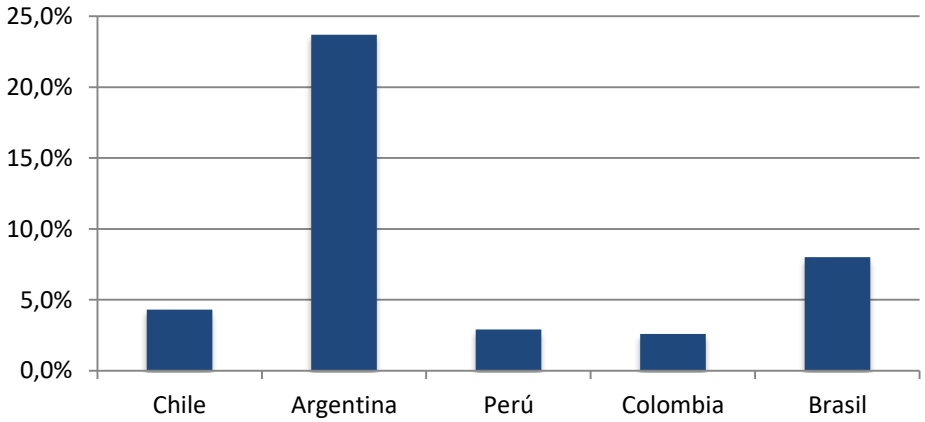
Contexto

En casi todos los indicadores macro Chile se comporta mejor que sus vecinos en LATAM

PIB per cápita USD – PPA (2015)



Inflación (2015)

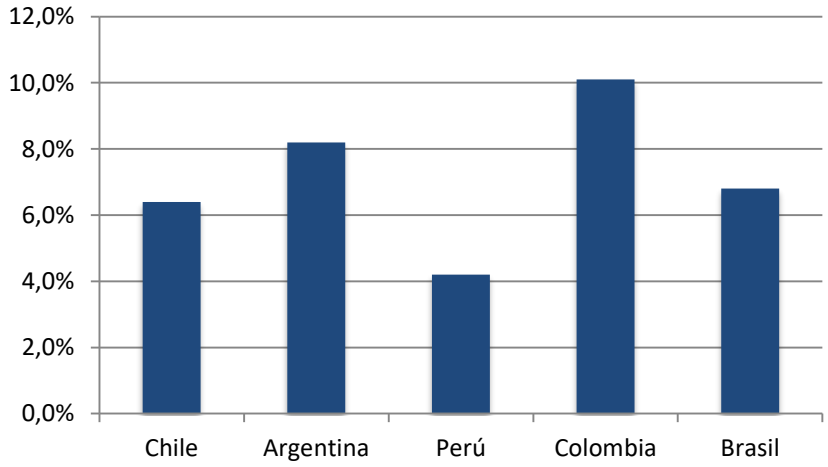


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

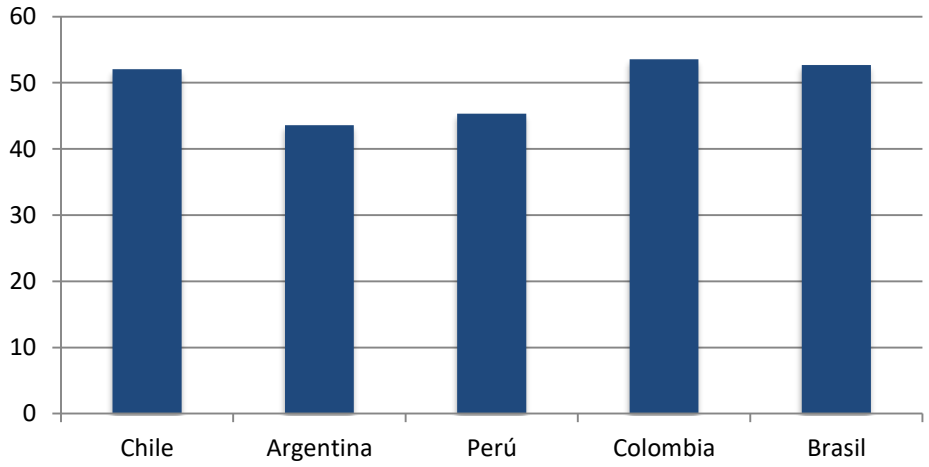
Contexto

En casi todos los indicadores macro Chile se comporta mejor que sus vecinos en LATAM

Tasa de desempleo (2014)



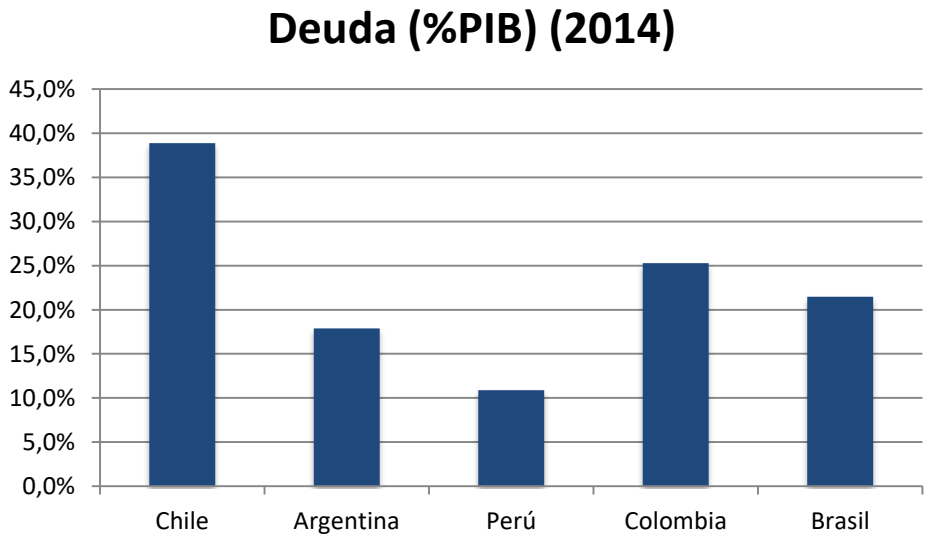
Indice GINI (2007 en adelante)

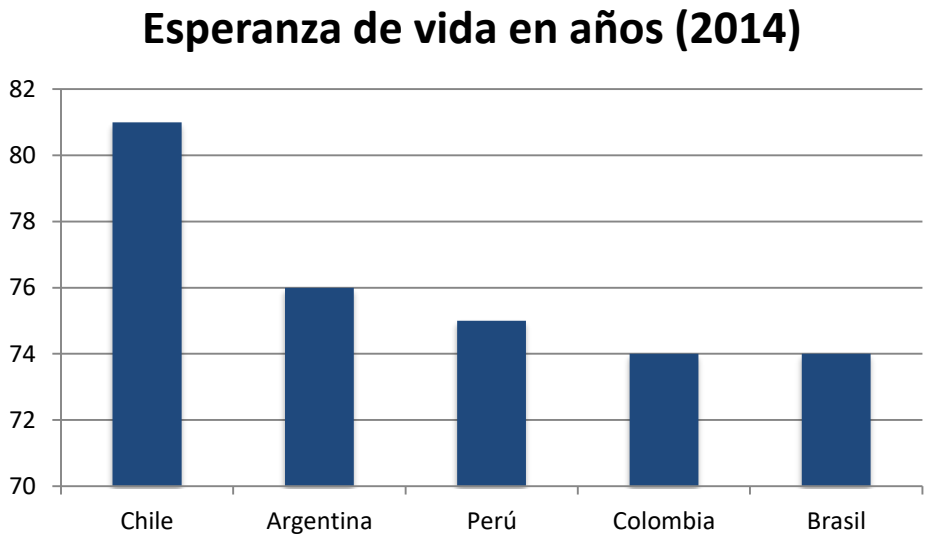


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

Contexto

En casi todos los indicadores macro Chile se comporta mejor que sus vecinos en LATAM

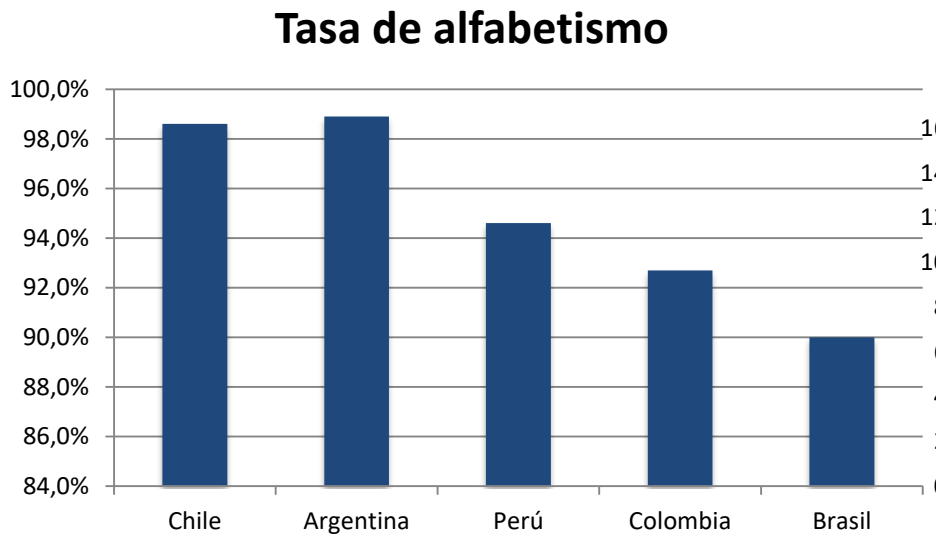


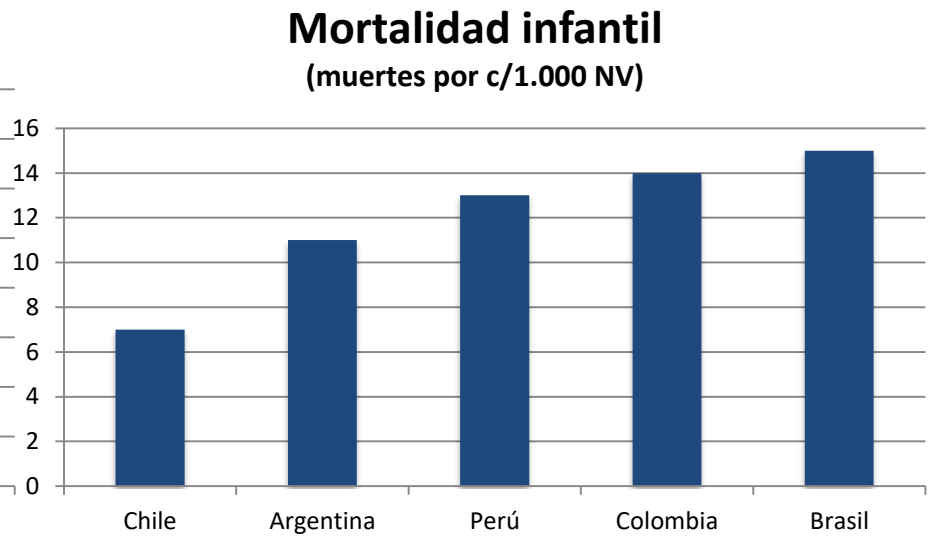


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

Contexto

En casi todos los indicadores macro Chile se comporta mejor que sus vecinos en LATAM



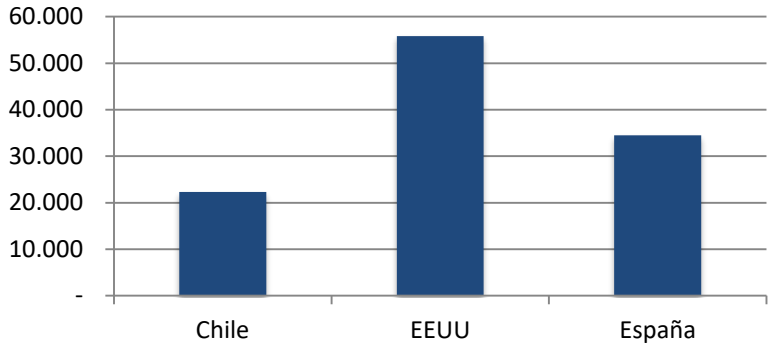


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

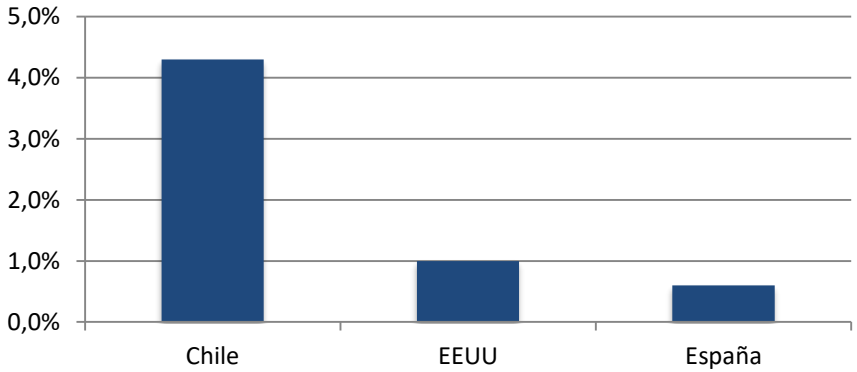
Contexto

Pero si miramos a algunos países desarrollados la situación cambia

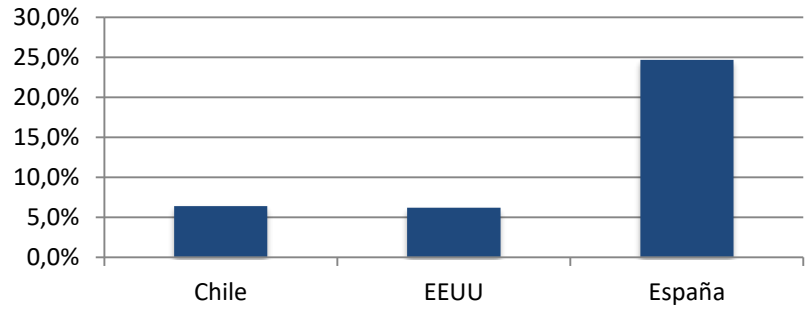
PIB per cápita - PPA (2015)



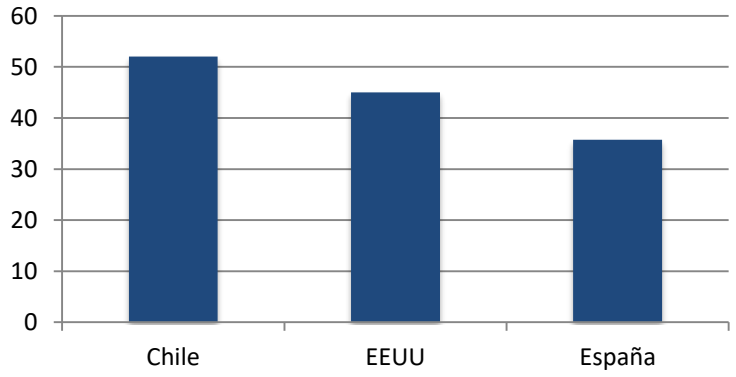
Inflación (2015)



Desempleo (2014)



Indice GINI (2007 en adelante)

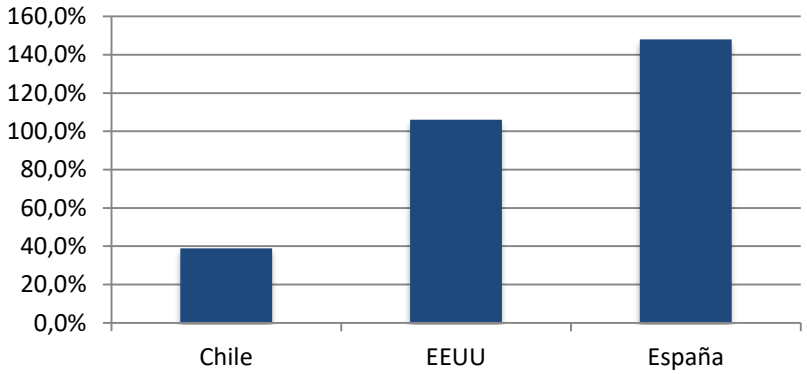


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

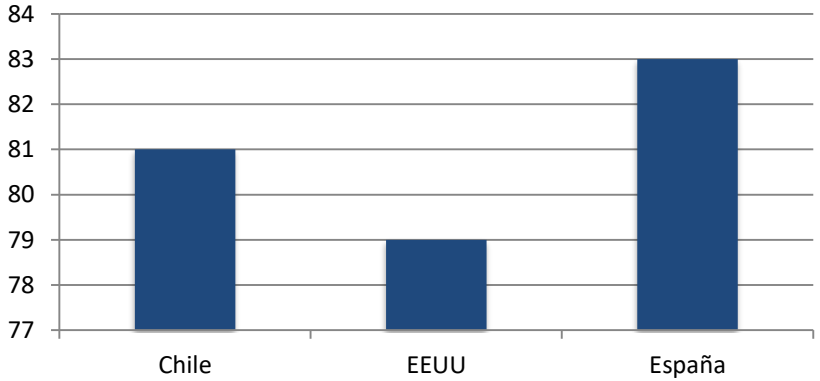
Contexto

Pero si miramos a algunos países desarrollados la situación cambia

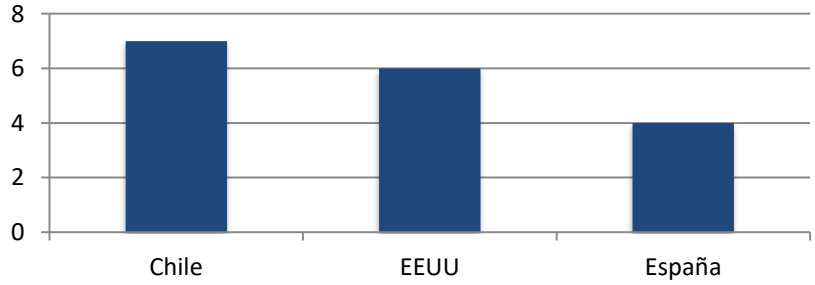
Deuda (%PIB) - 2014



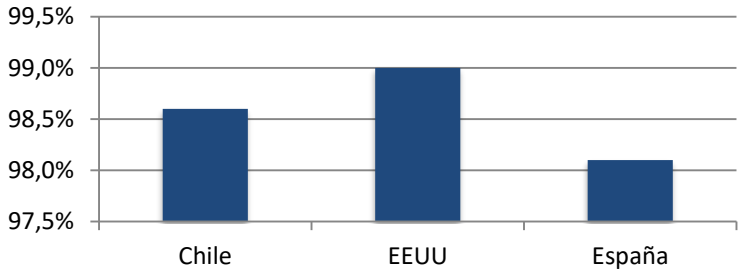
Esperanza de vida en años (2014)



Mortalidad infantil
(muertes por c/1.000 NV)



Tasa de alfabetismo

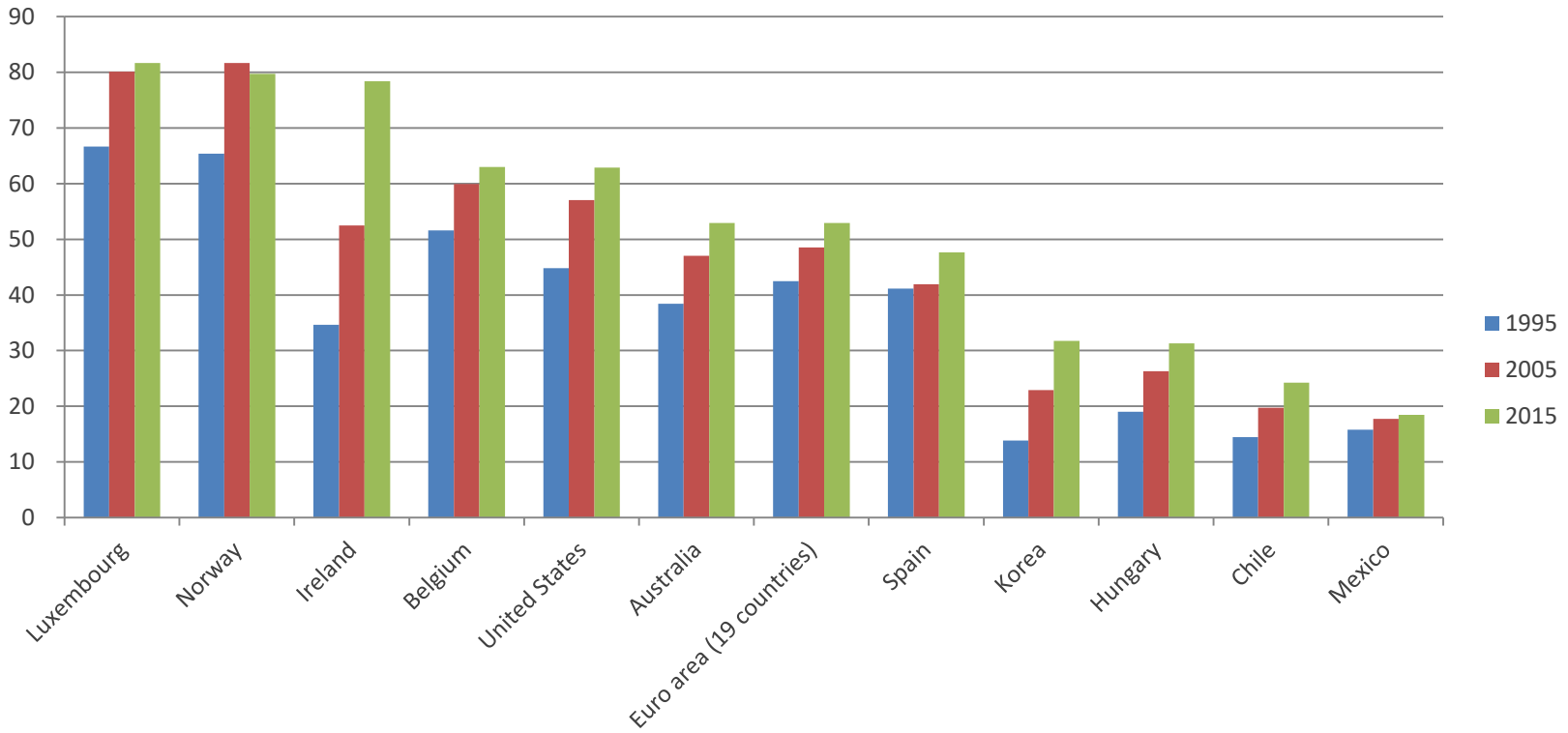


http://datos.bancomundial.org/
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2079rank.html

Contexto

Productividad laboral algunos países OECD

(PIB por hora de trabajo)



http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV

Contexto

Caso paradigmático (1950 – hoy)

1950: Ghana x 2

2015: Corea del sur x 11

http://theconversation.com/what-makes-companies-in-one-country-so-much-more-productive-than-in-another-48367

Contexto

Entonces, ¿qué hace a un país más productivo?

La importancia de la **educación**

Facilidad para hacer **negocios**

Respecto a los **Derechos Humanos**

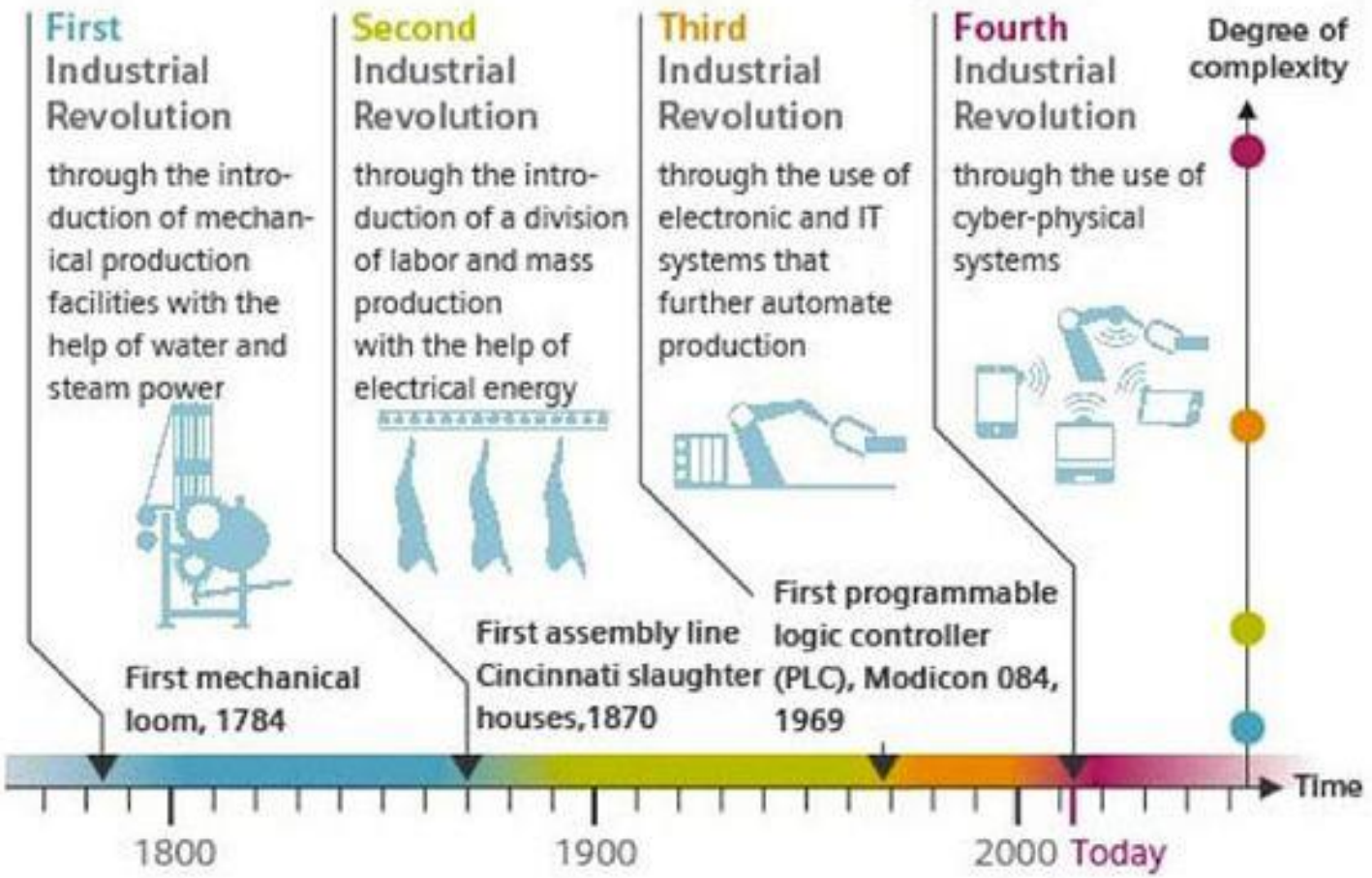
<u>Innovación</u> - tecnología

Democracia - respecto **instituciones** y a la **propiedad privada** – factores **políticos**

https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2015/december/what-causes-countrys-standard-living-rise
http://theconversation.com/what-makes-companies-in-one-country-so-much-more-productive-than-in-another-48367
http://productivity.govt.nz/about-productivity/why-do-we-need-to-lift-productivity

Contexto

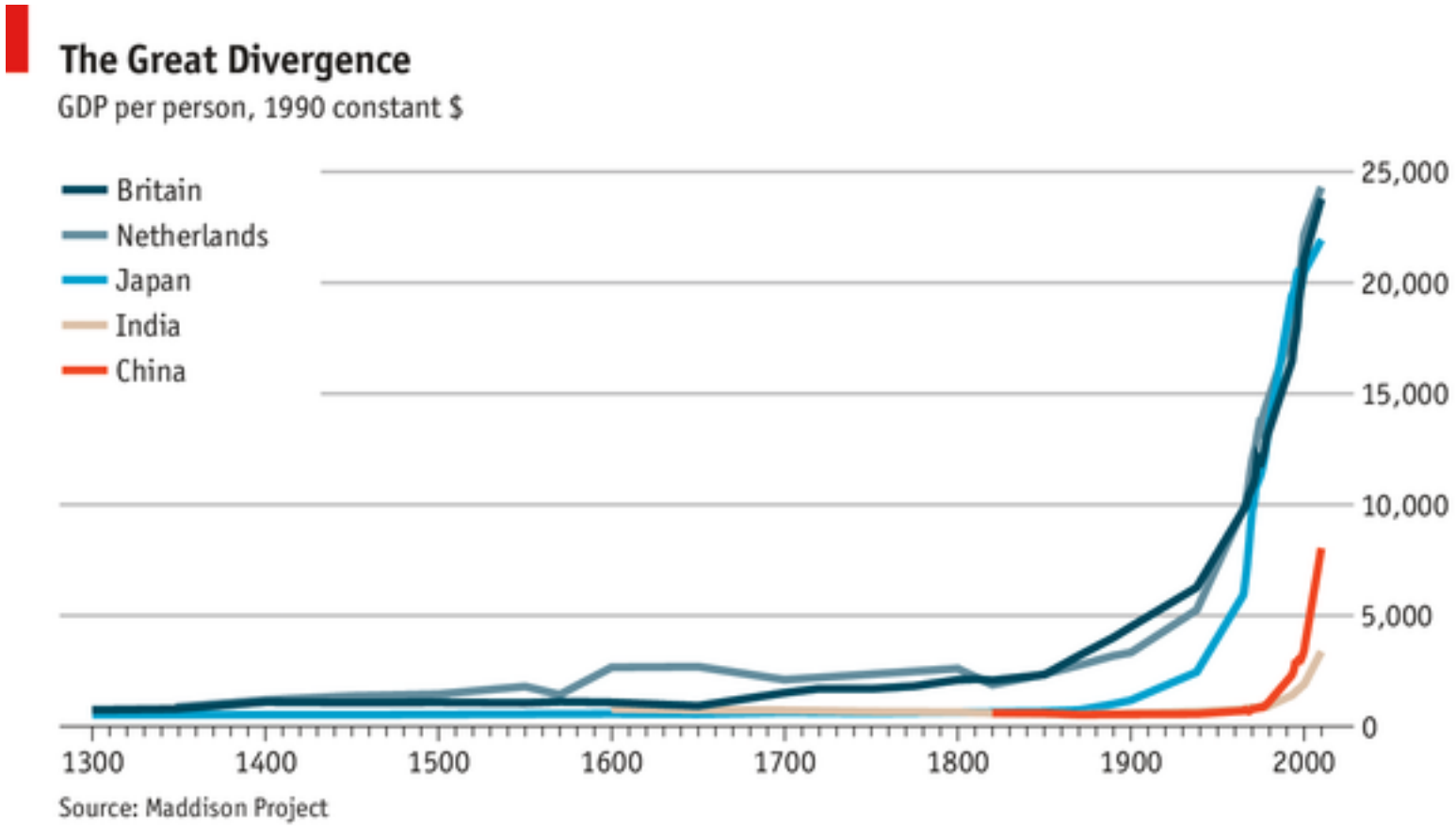
Historia de las revoluciones industriales



http://www.nanozine.org/industrial-revolution-timeline-project.html

Contexto

La gran divergencia y el futuro: cada vez más importa el capital humano

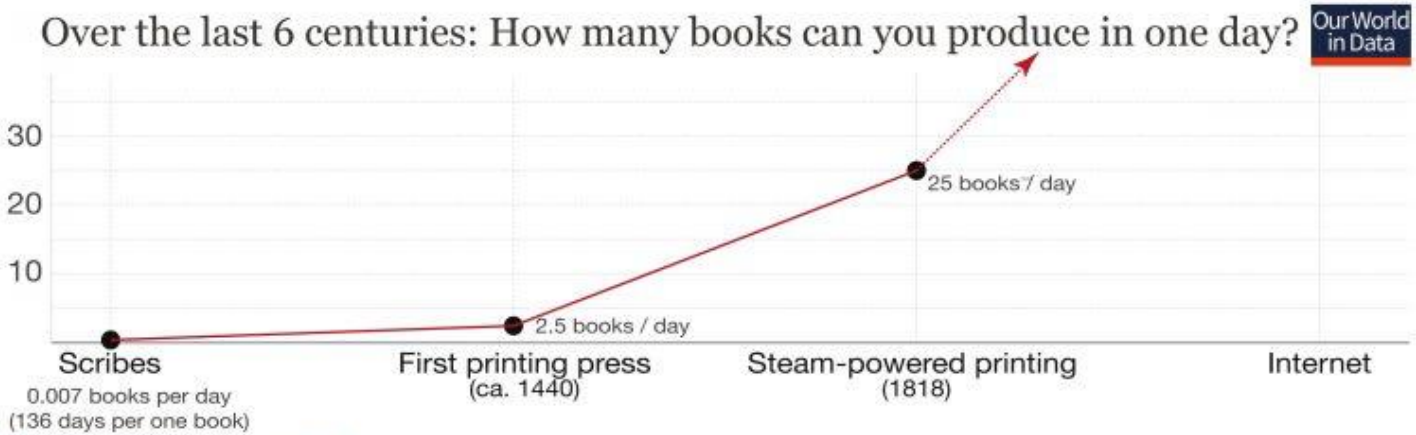


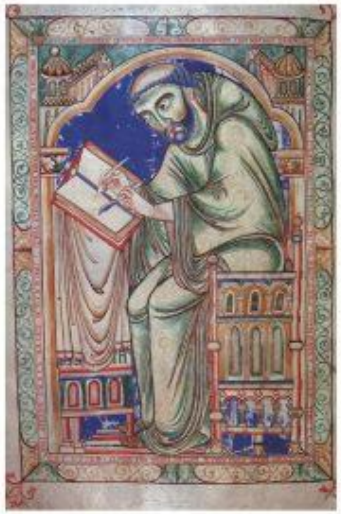
http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/08/economic-history-1

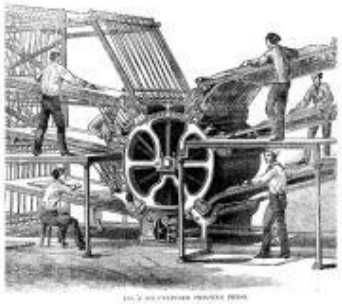
Contexto

BULLEMORE
SALES CONSULTING

Algunas consecuencias de las revoluciones industriales







Data sources: Own calculations based on Clark 2008, Eisenstein 1980, and Bolza 1967.

https://ourworldindata.org/economic-growth

Contexto

BULLEMORE
SALES CONSULTING

De lo tradicional a lo digital

Time Spent TV vs Internet

Share of Time Spent per Day with Major Media by US Adults, 2010-2014
% of total

	2010	2011	2012	2013	2014
Digital	**29.6%**	**33.8%**	**38.5%**	**43.4%**	**47.1%**
—Mobile (nonvoice)	3.7%	7.1%	13.4%	19.2%	23.3%
—Online*	22.0%	22.6%	20.7%	19.2%	18.0%
—Other	3.9%	4.1%	4.3%	5.0%	5.9%
TV	**40.9%**	**40.4%**	**39.2%**	**37.5%**	**36.5%**
Radio	**14.9%**	**13.9%**	**13.0%**	**11.9%**	**10.9%**
Print**	**7.7%**	**6.5%**	**5.4%**	**4.4%**	**3.5%**
—Magazines	4.6%	3.8%	3.1%	2.5%	1.9%
—Newspapers	3.1%	2.7%	2.3%	1.9%	1.6%
Other	**7.0%**	**5.5%**	**4.0%**	**2.8%**	**1.9%**
Total (hrs:mins)	**10:46**	**11:18**	**11:49**	**12:03**	**12:14**

*Note: ages 18+; time spent with each medium includes all time spent with that medium, regardless of multitasking; for example, 1 hour of multitasking online while watching TV is counted as 1 hour for TV and 1 hour for online; numbers may not add up to 100% due to rounding; *includes all internet activities on desktop and laptop computers; ** offline reading only*
Source: eMarketer, April 2014

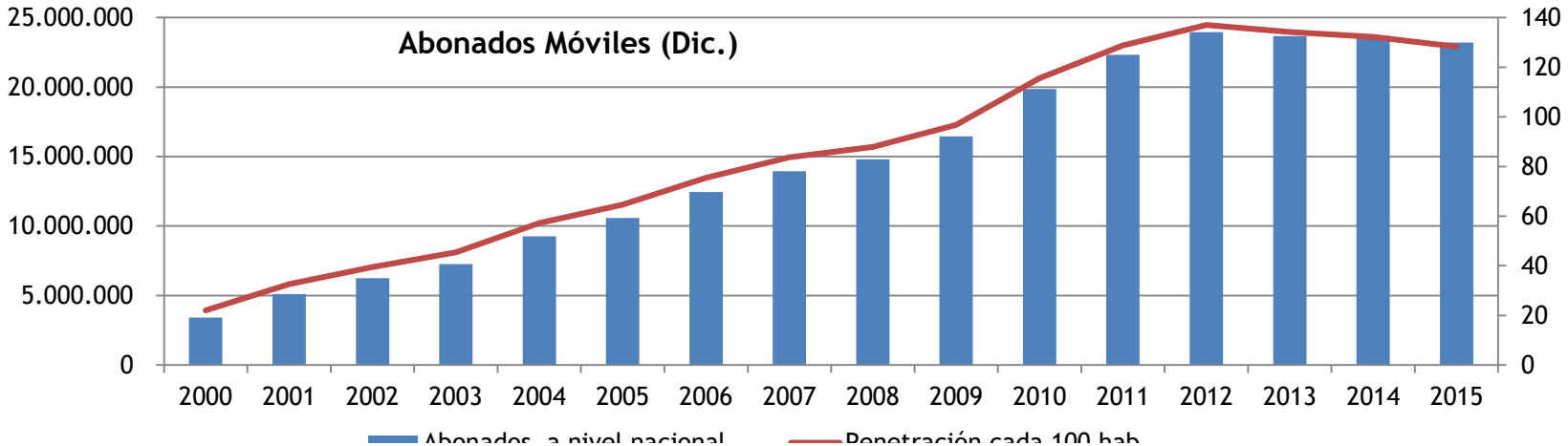
171915 www.eMarketer.com

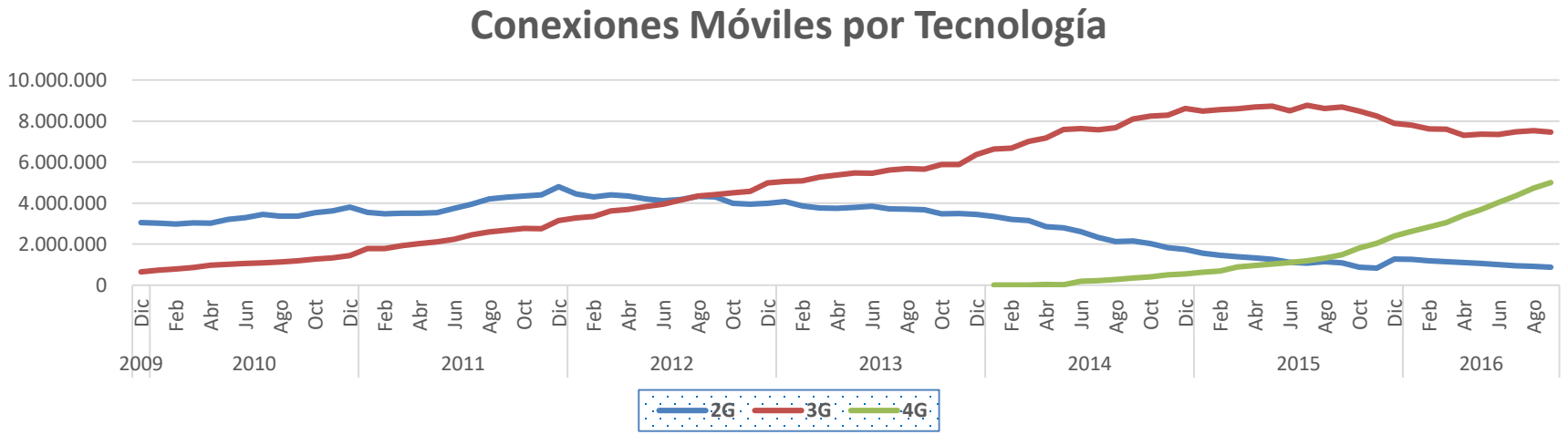
In 2013 share of time spent per day in **Digital (314 mins or 5.2 hrs)** exceeded share of time spent on **TV (271 mins or 4.5 hrs)**

marketing.science
consulting group, inc.

Contexto

Caso Chileno





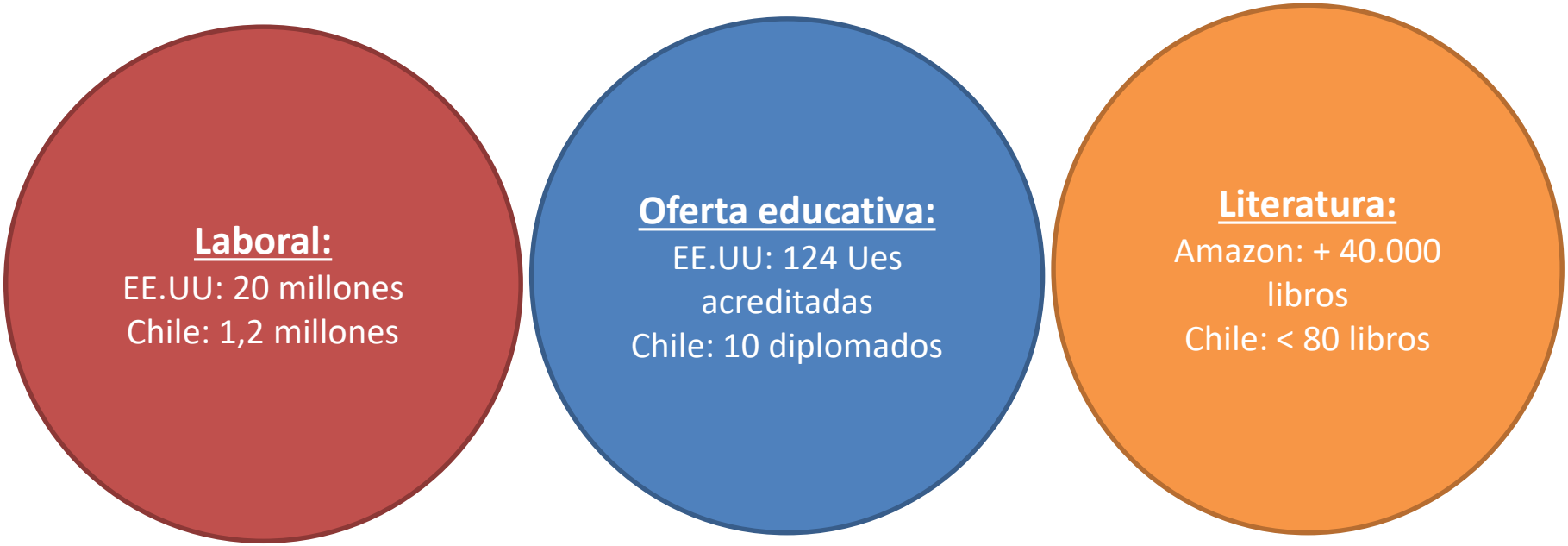
Fuente: Subtel.cl

Contexto

¿Qué pasa con la gestión comercial?

Contexto

¿Qué pasa con la gestión comercial?



Fuentes: Sales Foundation Report (2016) y propias (2016).

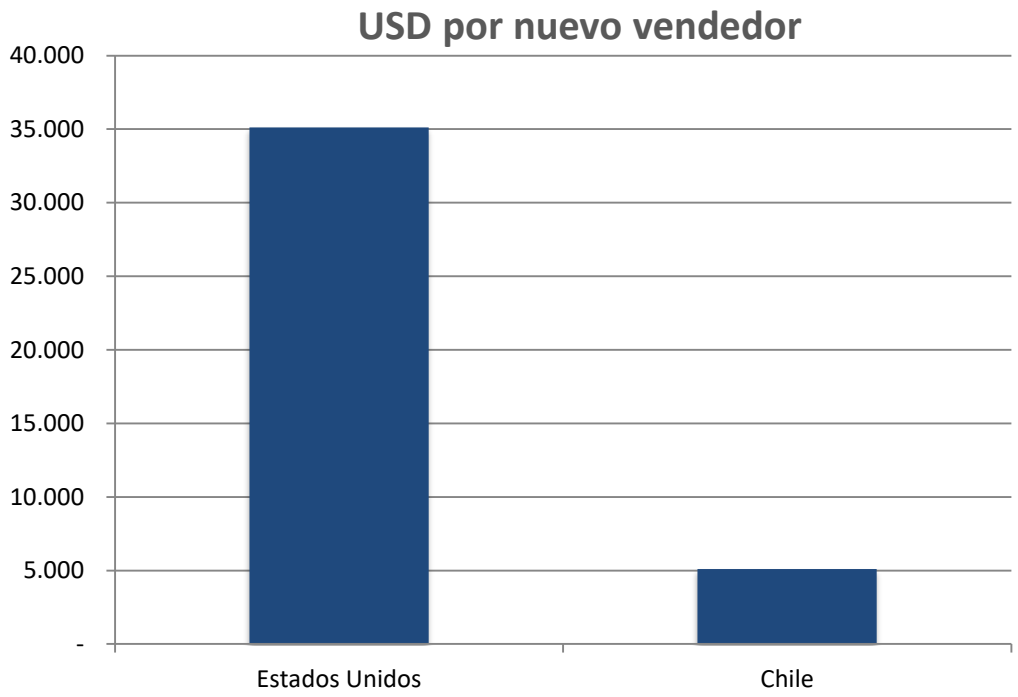
Contexto

Costo promedio en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo vendedor

Fuente: Global Sales Barometer 2010

Contexto

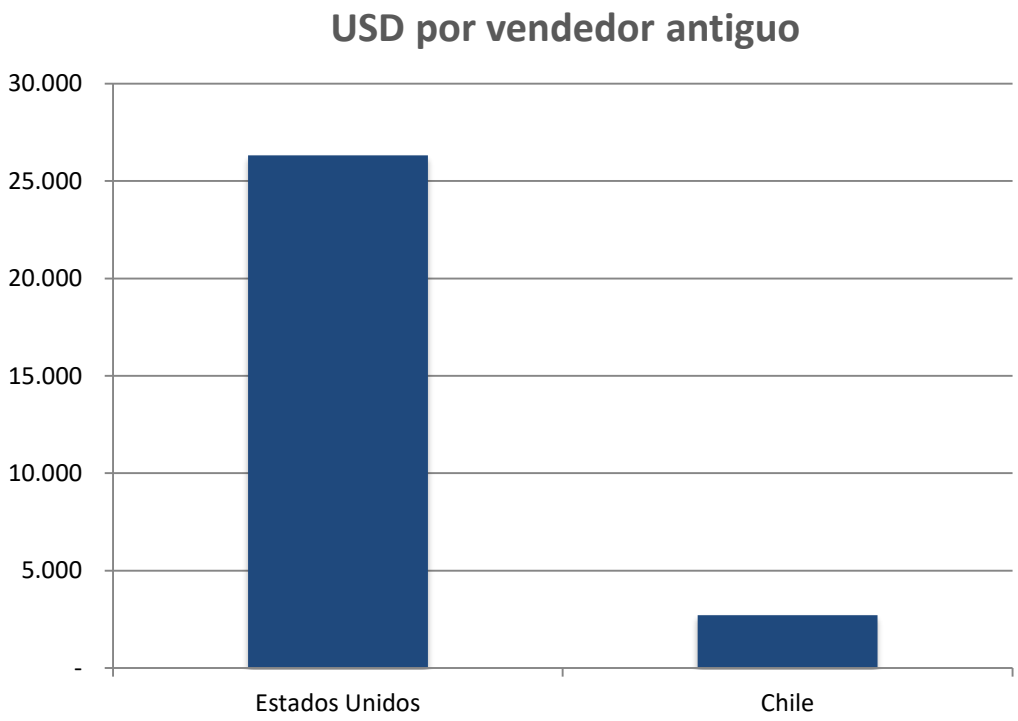
Costo promedio en entrenar a un nuevo vendedor



Fuente: Global Sales Barometer 2010

Contexto

Costo promedio en entrenar a un vendedor antiguo



Fuente: Global Sales Barometer 2010

Contexto

¿Qué pasa con la gestión comercial?

Estrategia:
Poco control actividades de ventas: **70%**
Bajo uso herramientas tecnológicas: 76%

Capacitación:
Empresas que no calculan el ROI: **65%**

Foco en el cliente:
Foco en productos más fáciles de vender: **90%**
Foco en productos más rentables para el vendedor: **40%**

Fuentes: Bullemore, Cristóbal (2015 y 2016)

Contexto

BULLEMORE
SALES CONSULTING

Algunas de las instituciones en EE.UU

THE SALES MANAGEMENT ASSOCIATION

SEF
Sales Education Foundation
Elevating the Sales Profession Through University Education

USCA
UNIVERSITY SALES CENTER ALLIANCE

atd
Association for Talent Development

Florida State University
The Sales Institute

UNIVERSITY of HOUSTON | BAUER
SALES EXCELLENCE INSTITUTE

UNIVERSITY of WASHINGTON

PI SIGMA EPSILON
NEF
NATIONAL EDUCATIONAL FOUNDATION

DEPAUL UNIVERSITY
CENTER FOR SALES LEADERSHIP

Center for Global Sales Leadership
CENTER FOR GLOBAL SALES LEADERSHIP
INDIANA UNIVERSITY

UNIVERSITY of DAYTON

K-STATE
Kansas State University

Kennesaw State University

BALL STATE UNIVERSITY

University of Central Florida

Contexto

Algunos expertos y soportes a la venta en EE.UU

Contexto

BULLEMORE
SALES CONSULTING

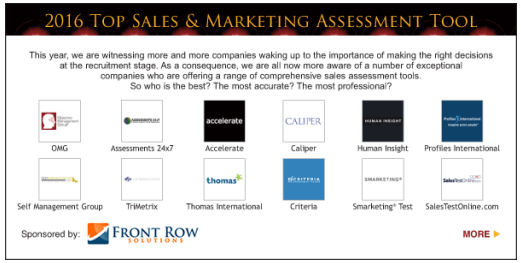
Otras iniciativas

SellingPower

SellingPower
Top 20 Sales Training Companies
2016

SellingPower
50 BEST COMPANIES TO SELL FOR
2016

TOP SALES WORLD
INSPIRING THE GLOBAL SALES COMMUNITY



BEST COMPANIES FOR SALES

THE INTERNATIONAL
Journal of Sales Transformation

Contexto

Las grandes diferencias EE.UU / Chile

- **Formación**: pregrado, postgrado y educación continua
- **Investigación** & **desarrollo**
- **Consultoras** especializadas **profesionales**
- **Empresas complementarias** especializadas
- **Transformación** y **adaptación** constante

trends

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

Los clientes toman hasta un **60% de su decisión de compras** antes de tomar contacto con el representante de ventas

https://es.slideshare.net/duvalunionconsulting/digital-transformation-in-sales-management

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

Para 2020 los clientes **gestionarán el 85% de la relación con los negocios** sin hablar con ninguna persona

Gartner Group

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

Ocupación	Probabilidad	Rk área	Rk global
Ingenieros de ventas	0,41%	1	14
Gerentes de ventas	1,30%	2	59
Gerentes de marketing	1,40%	3	61
Especialistas en capacitación y desarrollo	1,40%	4	64
Agentes de ventas servicios financieros y de commodities	1,60%	5	74
Conductores comerciales	18,00%	6	202
Representantes de ventas técnicos	25,00%	7	228
First-Line Supervisors of Retail Sales Workers	28,00%	8	233
Vendedores de publicidad	54,00%	9	312
Especialistas en Marketing e investigación de mercados	61,00%	10	337
Representantes de ventas no técnicos	85,00%	11	484
Agentes de bienes raíces	86,00%	12	497
Vendedores de seguros	92,00%	13	565
Vendedores del retail	92,00%	14	570
Cajeros	97,00%	15	657
Vendedores de piezas y partes	98,00%	16	676
Telemarketeros	99,00%	17	702

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, *114*, 254-280.

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

- Según un informe de Forrester (2015) para el año 2020 **1 millón de personas** en venta B2B **perderá su trabajo** en virtud del eCommerce
- Pero en ventas B2B los vendedores son clave en la **experiencia del cliente**
- **Convergencia** entre **Marketing y Ventas**

http://blog.building-blocks.com/insights/will-digital-transformation-make-your-sales-team-extinct
https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288

¿La transformación digital extinguirá a los vendedores?

Tomando la orden de ventas

KEEP
CALM
AND
STAY
RELEVANT

Manteniéndose relevante

1.- Real centro y **foco** en el **cliente:** ¿qué quieren?, ¿cómo lo quieren?, ¿cuándo lo quieren?

http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1319&ia=9196&nr=1/the-top-10-sales-management-innovations
https://www.linkedin.com/pulse/top-sales-mrkt-innovations-last-10-years-steve-fawthrop

Manteniéndose relevante

2.- **Ejecución estrategia comercial**: supervisores comerciales + incentivos correctos + gestión del desempeño + entrenamiento y capacitación

http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1319&ia=9196&nr=1/the-top-10-sales-management-innovations
https://www.linkedin.com/pulse/top-sales-mrkt-innovations-last-10-years-steve-fawthrop

Manteniéndose relevante

3.- Importancia del uso de **métricas**: cálculo de **ROI** + **accountability**

http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1319&ia=9196&nr=1/the-top-10-sales-management-innovations
https://www.linkedin.com/pulse/top-sales-mrkt-innovations-last-10-years-steve-fawthrop

Manteniéndose relevante

4.- **Alineamiento** estratégico de las campañas de **marketing** con los esfuerzos de **ventas**: **S-Marketing**

http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1319&ia=9196&nr=1/the-top-10-sales-management-innovations
https://www.linkedin.com/pulse/top-sales-mrkt-innovations-last-10-years-steve-fawthrop

Manteniéndose relevante

5.- **Desarrollo y ejecución de una estrategia de transformación digital**

http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1319&ia=9196&nr=1/the-top-10-sales-management-innovations
https://www.linkedin.com/pulse/top-sales-mrkt-innovations-last-10-years-steve-fawthrop

Palancas de productividad

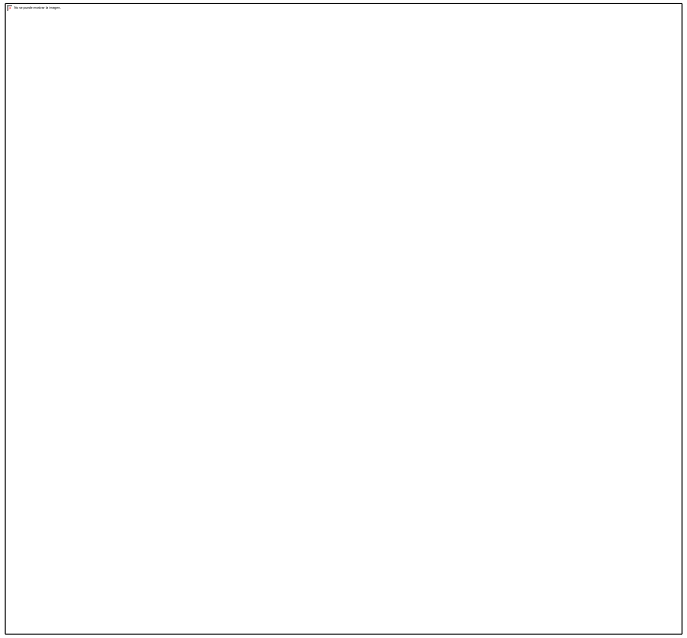
Palancas de productividad

Grandes palancas

- La **importancia** de los supervisores / **managers**
- **Incentivos**
- **Desarrollo** del **talento**
- **Herramientas** facilitadoras / Big Data

Palancas de productividad

El costo de un mal supervisor de ventas (…USD3,5 millones)



Top 10 in PERCEIVED Importance

What We Think Is Important

1. Coaching
2. Assessing Performance
3. Product Offerings
4. Pipeline Management
5. Sales Forecasting
6. Customer Knowledge
7. Hiring
8. Selling Methodology
9. Change Management
10. Process Optimization

FAILED

http://salesmanagement.org/webcasts/single-article/the-cost-of-a-bad-sales-manager-us35-million

Palancas de productividad

BULLEMORE
SALES CONSULTING

El costo de un mal supervisor de ventas (…USD3,5 millones)

What Actually Matters
(when done effectively)

		Actual Impact	Perceived Importance
1	**Business Acumen**	21.5%	17
2	**Assessing Performance**	15.6%	2
3	**Pipeline Management**	13.6%	4
4	**Sales Forecasting**	13.0%	5
5	**Planning / Analysis**	12.6%	13
6	**Using Technology**	12.6%	14
7	**Company Products**	12.4%	3
8	**Internal Procedures**	9.8%	16
9	**Customer Knowledge**	9.3%	6
10	**Coaching**	9.2%	1

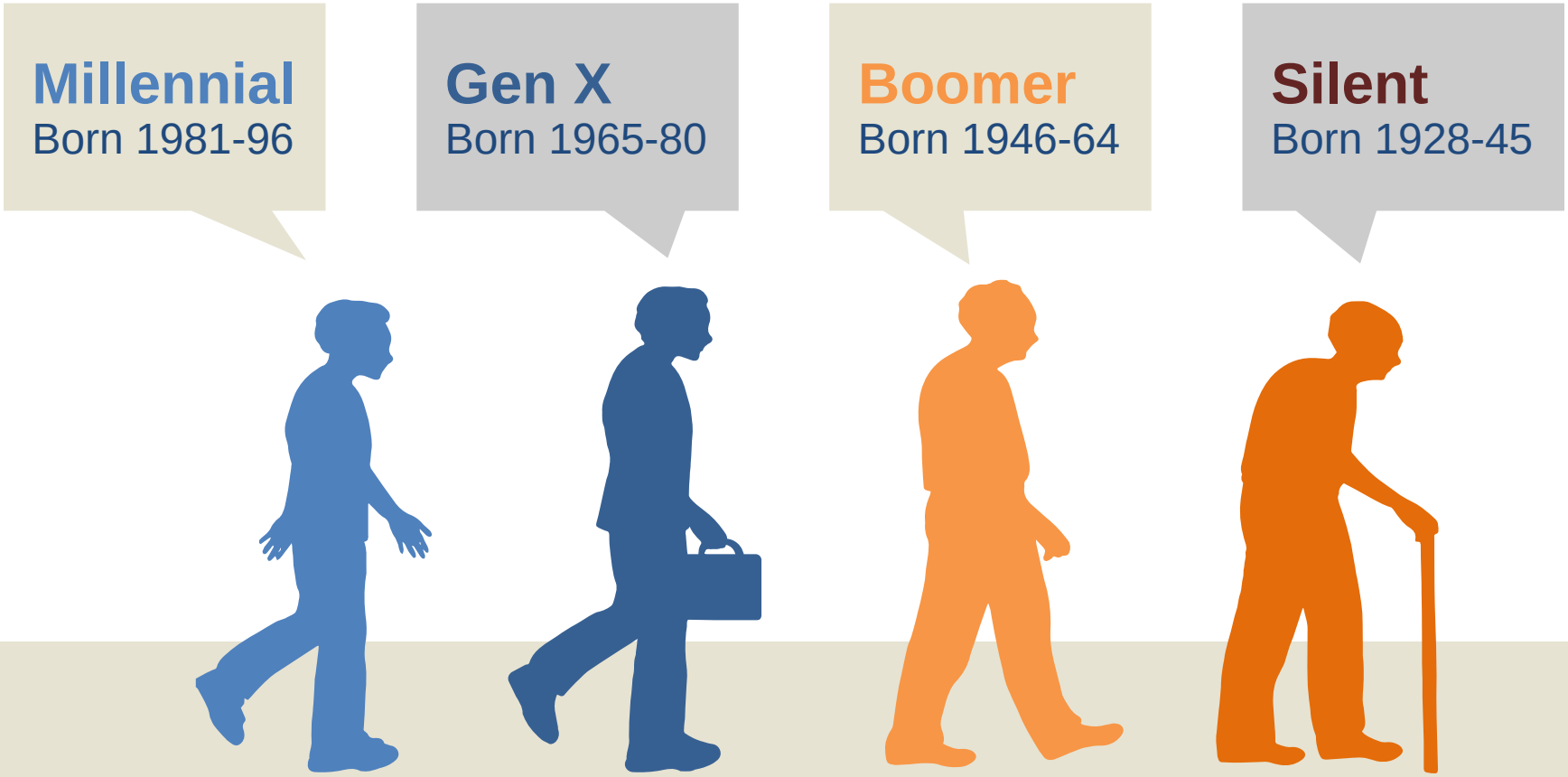
- Los mejores generan **gran desempeño** (39% en ventas)
- **Entrenamiento**, capacitación y desarrollo (15% de impacto)
- Las actividades “obvias” ya no son las que generan mejores resultados, p. Ej: coaching o liderazgo
- Desarrollo en las actividades que generan desempeño y generarás mucho más valor

http://salesmanagement.org/webcasts/single-article/the-cost-of-a-bad-sales-manager-us35-million

Palancas de productividad

BULLEMORE
SALES CONSULTING

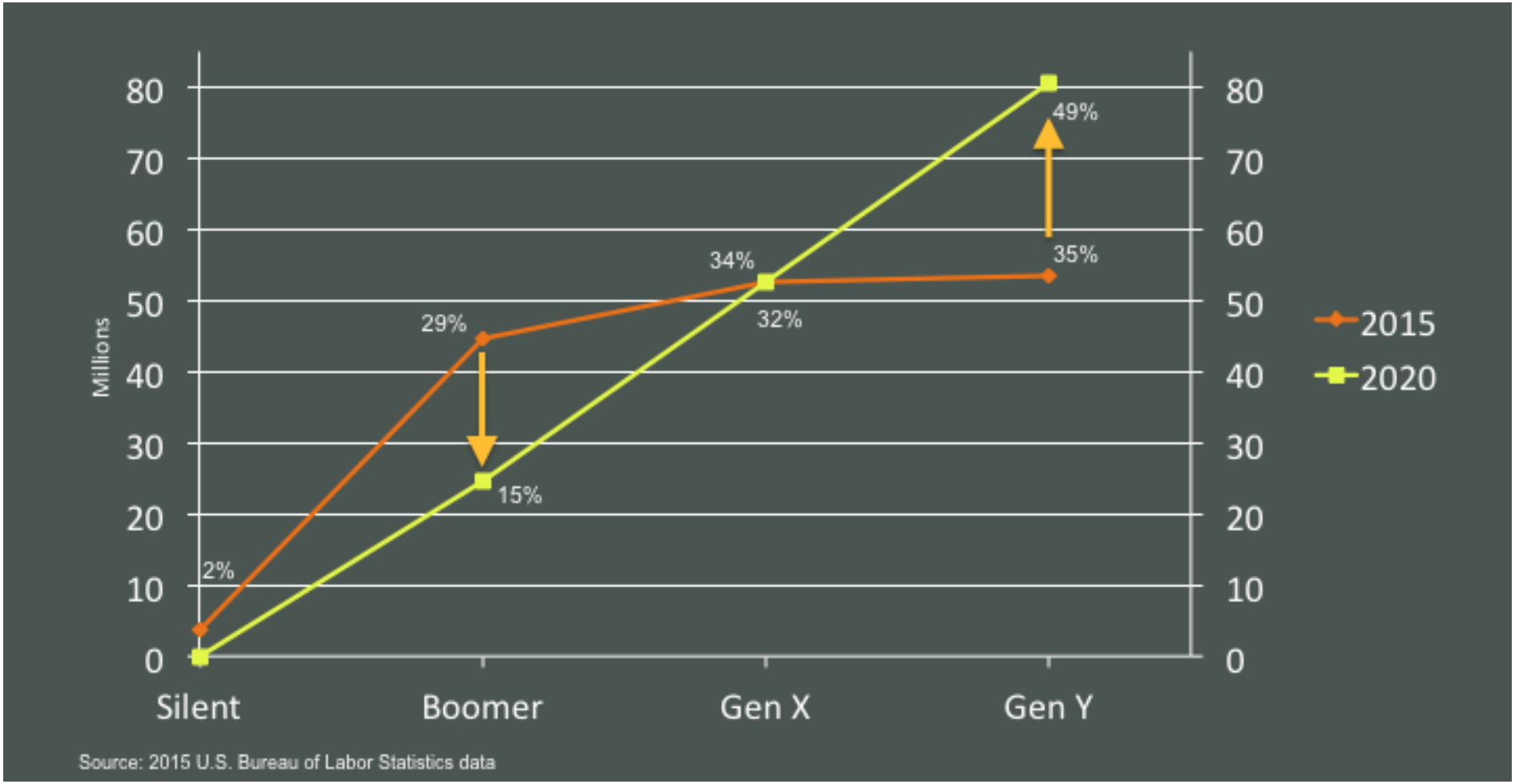
¿Alguien dijo incentivos?



Sales Force Compensation: A Generational Perspective. Ahearne, Albrecht (2016)

Palancas de productividad

¿Alguien dijo incentivos?



Sales Force Compensation: A Generational Perspective. Ahearne, Albrecht (2016)

Palancas de productividad

¿Alguien dijo incentivos?

Baby Boomers	Gen-X	Gen-Y
Fijo alto	Potencial de alto pago	Jornada flexible
Bonos	Incentivos trimestrales	Variable alto
President's Club		Pago mensual

Sales Force Compensation: A Generational Perspective. Ahearne, Albrecht (2016)

Palancas de productividad

BULLEMORE
SALES CONSULTING

Desarrollo del talento

Más de un 55% de los vendededores no tienen la habilidades para ser exitoso

Toma hasta 10 meses para que un vendedor sea 100% productivo

Entrenamiento contínuo se consigue hasta un 50% en aumentos de productividad comercial

Incrementos en ventas por 6X

Disminuir el ciclo de compras en un 25%

http://www.actionselling.com/sales-training-roi-calculator/?utm_source=SMT+List+as+of+1-20-2016&utm_campaign=4ece610a42-roi-calculator-SMT-12-7-16&utm_medium=email&utm_term=0_863f89a562-4ece610a42-47374193

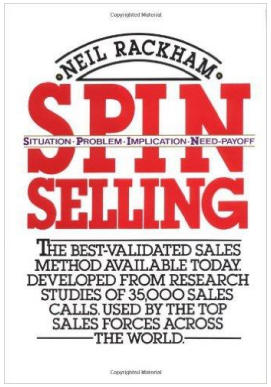
http://www.thebrevetgroup.com/21-mind-blowing-sales-stats/

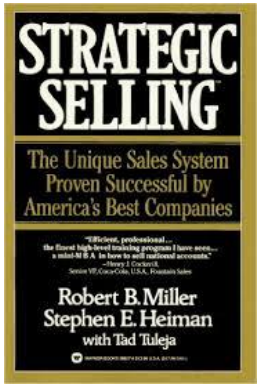
Palancas de productividad

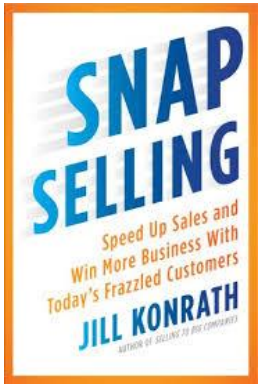
BULLEMORE
SALES CONSULTING

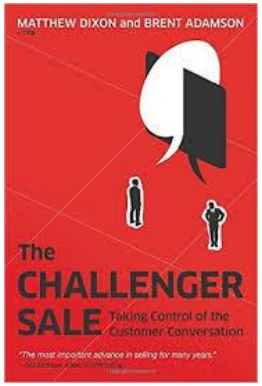
Desarrollo del talento

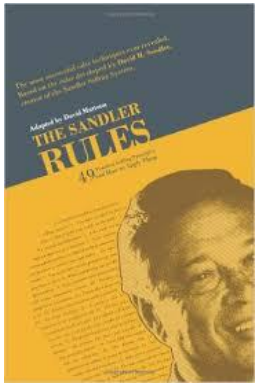
¿Técnicas de ventas?

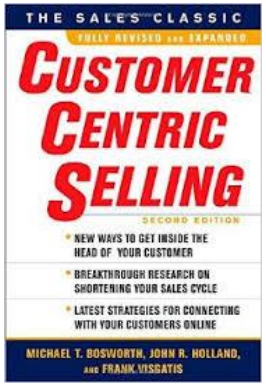












Palancas de productividad

Desarrollo del talento (recomendaciones prácticas)

1. **Alinear** el **entrenamiento** con la **estrategia**
2. **Entrenar** en productos, mercados, competencia y herramientas comerciales
3. Crear **metodologías** que generen **compromiso**
4. **Reforzar** el entrenamiento con diversas **plataformas**
5. Importancia de **medir** y el ***accountability***

https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2013/03/Seven-Keys-for-Sales-Training-with-Maximum-Impact

Palancas de productividad

BULLEMORE
SALES CONSULTING

Herramientas facilitadoras / big data

+60% de las iniciativas CRM fracasa

Los vendedores usan un **50%** de su tiempo en prospección improductiva

Las empresas con mejores herramientas de ventas obtienen un **13,7%** en mayores ventas /año

Las empresas con mejores herramientas de ventas obtienen un **84%** cumplimiendo sus metas

Los vendedores pasan al menos 43 horas al mes buscando información

71% de los vendedores dice que usa demasiado tiempo ingresando información a un sistema

Empresas con las áreas de ventas – marketing bien alineadas crecen en promedio un **19%** más

https://accent-technologies.com/blog/2016/02/03/10-surprising-statistics-on-sales-enablement-roi/

Palancas de productividad

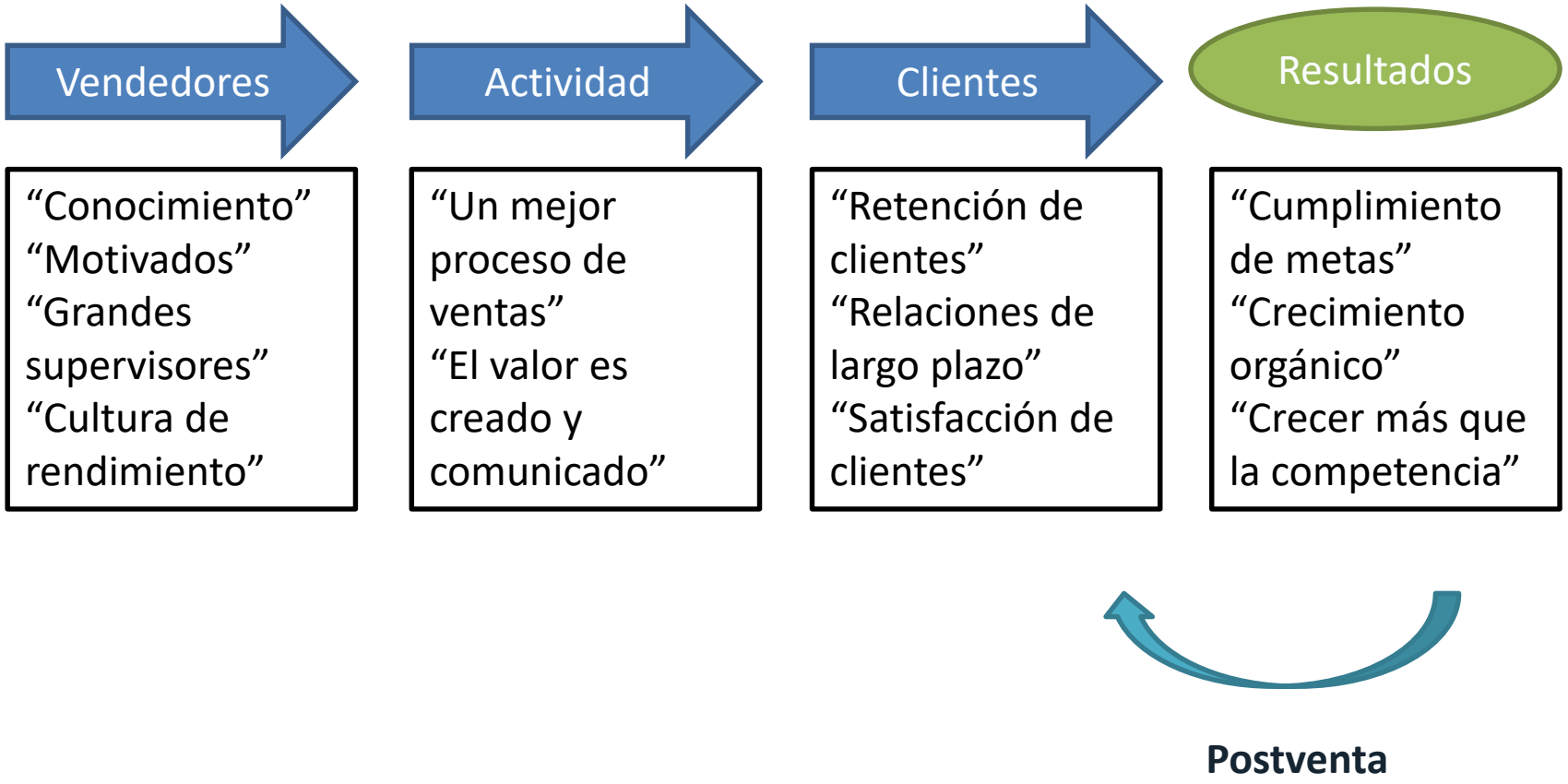
BULLEMORE
SALES CONSULTING

Herramientas facilitadoras / big data

https://accent-technologies.com/blog/2016/02/03/10-surprising-statistics-on-sales-enablement-roi/

Palancas de productividad

¿Cómo podemos saber si tenemos una buena fuerza comercial?



Palancas de productividad

BULLEMORE
SALES CONSULTING

ESTRATEGIA DE VENTAS

- *Es nuestra estrategia realmente orientada a las necesidades de nuestros clientes?*
- *Tenemos una propuesta de valor diferenciada?*
- *Estamos realmente enfocando nuestros esfuerzos a las oportunidades de mayor crecimiento y rentabilidad?*

Palancas a analizar :

- ANALISIS DE MERCADO
- SEGMENTACION
- PROPUESTA DE VALOR
- MODELO DE PRIORIZACION
- ESTRATEGIA DE PRECIO

DISENO DE FUERZA DE VENTAS

- *Tenemos la fuerza de ventas correcta en cantidad y calidad?*
- *Estamos cubriendo eficientemente a nuestro mercado objetivo?*

Palancas a analizar :

- ESTRUCTURA
- ASIGNACION DE CUENTAS
- DISENO DE TERRITORIOS

PROCESO DE COMPROMISO CON EL CLIENTE

- *Estamos bien enfocados en las necesidades de nuestros clientes?*
- *Nuestros procesos de ventas están alineados con las necesidades de nuestros clientes?*

Palancas a analizar :

- PROCESO DE VENTAS
- MANEJO DE PIPELINE
- PLANIFICACION DE CUENTAS
- HERRAMIENTAS DISPONIBLES DE VENTAS

EQUIPO Y COMPETENCIAS

- *Contamos con los gerentes y ejecutivos adecuados en términos de conocimiento, habilidades y competencias para cumplir nuestros objetivos?*

Palancas a analizar :

- MODELO DE COMPETENCIAS
- SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
- ENTRENAMIENTO
- COACHING
- EVALUACIONES DE DESEMPENO

MOTIVACION

- *Esta nuestro equipo bien motivado y comprometido?*
- *Tenemos una cultura orientada al desempeño y cumplimiento de objetivos?*
- *Tenemos una buena cultura de "hacer las cosas bien, a la primera?"*

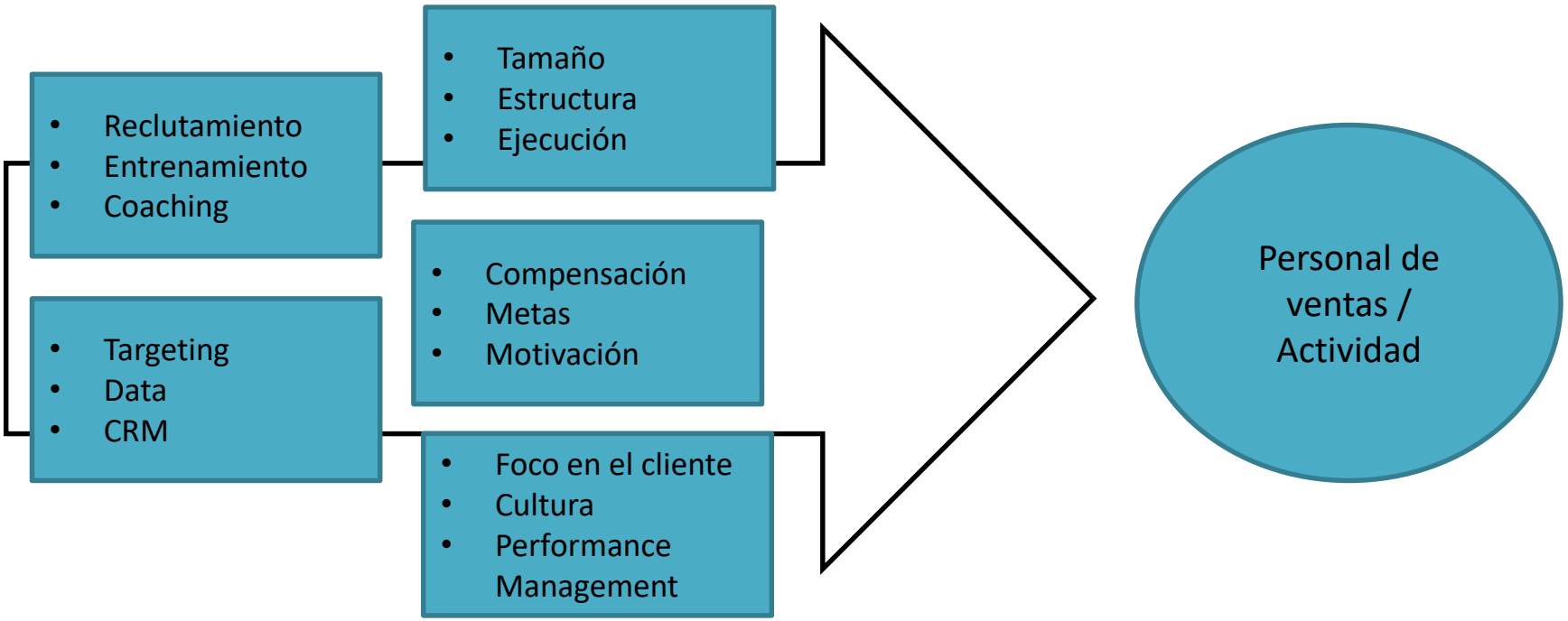
Palancas a analizar :

- CULTURA
- METRICAS
- TABLEROS DE CONTROL
- OBJETIVOS
- INCENTIVOS

SOPORTE: *Cuenta nuestra fuerza de ventas con los sistemas, información y herramientas para cumplir sus objetivos?*

- *CRM*
- *SISTEMAS*
- *BACKOFFICE*
- *DATA MANAGEMENT*

Palancas de productividad



Palancas de productividad

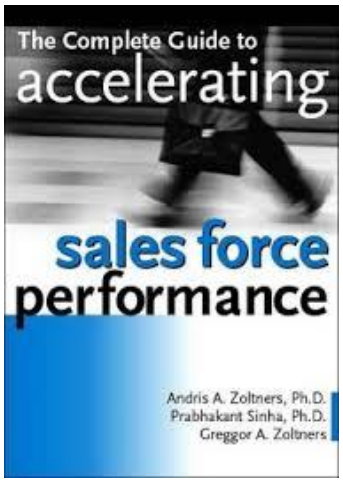
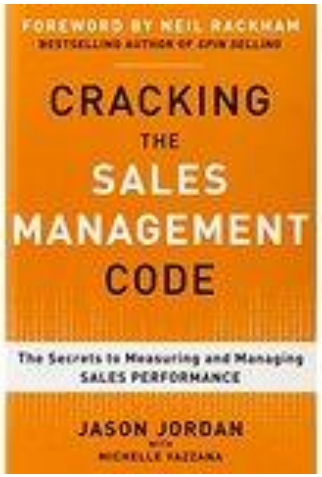
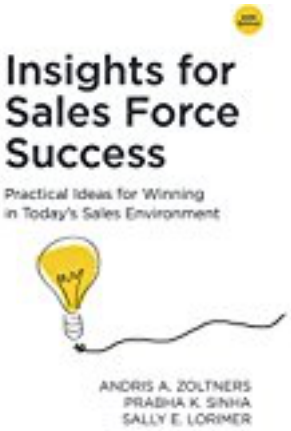
Priorización de resultados

1. ¿Algún driver es particularmente importante para lograr el cumplimiento de las **prioridades de crecimiento**?
2. **¿Tiempos** para generar impacto?
3. **¿Riesgos** & mitigación?
4. ¿Grado de **dificultad?**
5. **¿Presupuesto?**
6. **¿Ancho de banda** de los directivos comerciales?

Actividad personal: autodiagnóstico de brechas

CON
CLU
SIO
NES.

Conclusiones y recomendaciones

- **Importancia de los managers / supervisores**
- Preocuparse de **formar** / **capacitar**
- Mejorar y cambiar los **procesos**
- **KPIS / métricas**
- **Foco** realmente en el **cliente**

Libros recomendados