



ZS ASSOCIATES

SALES & MARKETING INSIGHTS

Conformismo

El asesino silencioso de la efectividad de la fuerza de ventas

Por Lic. Andrea Traverso, MBA
Principal Asociado, ZS Associates

Basado en el libro, *Building a Winning Sales Force*, Capítulo *Preventing Sales Force Complacency*, Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha and Sally E. Lorimer, 2009 Amacon

En el mercado actual, en el que la competencia y la presión de precios son cada vez más intensas, es importante identificar aquellas áreas que nos permitan ser cada vez más eficientes y aprovechar al máximo nuestros recursos. Muchas veces la solución que más resuena en la alta gerencia es la reducción de costos, sin embargo pueden existir oportunidades para lograr mejores resultados sin necesidad de tomar ese tipo de medidas.

Este artículo explora cómo identificar signos de conformismo dentro de su fuerza de ventas y presenta maneras de prevenirlo y/o eliminarlo para aumentar las ventas y rentabilidad, retener el talento y aumentar la motivación de la fuerza de ventas.

Cuando el conformismo comienza a formar parte de la cultura de la fuerza de ventas, las ventas, las ganancias y la satisfacción de los clientes comienzan a correr peligro. Algunas empresas toleran el conformismo, mientras que otras ni siquiera lo perciben.

El conformismo se ve reflejado en varios problemas que terminan afectando las ventas y rentabilidad de una empresa, por ejemplo:

- Representantes de ventas ya establecidos sienten que ya no vale la pena esforzarse demasiado porque de cualquier manera pueden seguir recibiendo un buen salario sin tanto esfuerzo
- Muchos clientes en diversos territorios no reciben el nivel de servicio o atención necesarios
- La empresa termina dejando dinero sobre la mesa sin cerrar ventas que podrían haberse concretado si se hubiera invertido el esfuerzo adecuado

En la mayoría de casos no es fácil detectar el conformismo y éste es uno de los mayores problemas. Incluso, si se sospecha de la situación, es común que se entre en un estado de negación, o que cuando se traten de tomar medidas para revertir este estado, el problema se empeore por la reacción que se pueda haber causado en la fuerza de ventas. Por lo tanto, la prevención juega un papel muy importante para evitar actitudes de conformismo, y asegurarse de que la fuerza de ventas esté continuamente motivada y rindiendo al máximo.

Algunas situaciones tienden a favorecer el desarrollo de una actitud de conformismo. Como por ejemplo:

- El proceso de contratación no incluye competencias como auto-motivación, competitividad, trabajo duro y logros
- Los gerentes de primera línea aceptan la situación y no exigen lo suficiente a sus representantes para evitar fricciones o potenciales conflictos
- El representante lleva en su portafolio productos que son fáciles de vender y le resulta fácil alcanzar los objetivos de ventas
- No existen objetivos de ventas específicos para cada territorio y por lo tanto es difícil medir si el esfuerzo y los resultados fueron adecuados o no
- Los sistemas de desempeño no proveen el nivel de retroalimentación requerido, o recompensan a representantes que tienen actitudes conformistas
- Los representantes más experimentados han estado en sus territorios por mucho tiempo, sin mayores cambios en sus clientes y ventas con niveles de esfuerzo que tienden a ser menores que el de otros representantes
- Hay pocas opciones de crecimiento o avance de carrera, o el trabajo es rutinario o aburrido y da poca oportunidad para aprender cosas nuevas

El problema surge cuando la actitud de conformismo termina por arraigarse en la cultura, ya sea por ser tolerado o porque ni siquiera se ha identificado el problema. Una vez que el conformismo comienza a formar parte de la cultura no es fácil erradicarlo sin causar una disrupción significativa en la fuerza de ventas. Algunas de las razones de este problema incluyen:

- No es fácil de documentar el conformismo
- Típicamente, los representantes de ventas más experimentados siguen generando un volumen de negocio significativo, a pesar de tener mayor o menor nivel de conformismo
- Los representantes de ventas generalmente van estar en desacuerdo y negar cualquier insinuación de su gerente sobre conformismo
- Los representantes pueden decidir cambiar de empresa si se los cuestiona o si se trata de hacerles cambiar su forma de trabajar

La cultura de la organización juega un papel fundamental para prevenir el conformismo. Por ejemplo, es menos común que haya conformismo en aquellas organizaciones de ventas que están abiertas al cambio y en las que los representantes de ventas enfrentan nuevos desafíos continuamente. Estar constantemente mejorando y adaptando a la fuerza de ventas promueve una cultura de cambio y mantiene a la fuerza de ventas motivada. A continuación, se muestran ejemplos de las actividades que pueden implementarse para prevenir y corregir el conformismo:

- Reasignación de gerentes de primera línea y/o asignaciones especiales
 - Asignar a gerentes de alto desempeño temporalmente o definitivamente a un distrito/región que se pueda beneficiar de un cambio
- Entrenamiento continuo que fomente el aprendizaje y el crecimiento en el puesto
 - Entrenamiento en nuevas técnicas de ventas e implementación de diferentes enfoques de venta dependiendo de la segmentación de clientes (por ejemplo segmentaciones actitudinales o de comportamiento)

- Programas de medición del desempeño y de retroalimentación que se enfoquen en mantener la motivación y el crecimiento dentro de la empresa
 - Evaluación del desempeño basada en competencias, que definen claramente con ejemplos concretos los diferentes niveles dentro de cada competencia y que proveen una adecuada diferenciación

- Alineación y ajuste de territorios geográficos para proveer oportunidades de ventas balanceadas
 - Evaluación periódica del balance a través de los territorios, utilizando métricas objetivas de potencial de mercado y carga de trabajo

- Programas de incentivos que se ajusten de acuerdo a cambios en el mercado y que reflejen las diferencias en potencial y desempeño a través de los diferentes territorios
 - Establecimiento de objetivos de ventas específicos para fomentar el desarrollo de cada territorio (“las ventas para este producto en este período deberían ser XX”) que incluyan expectativas de crecimiento
 - Compensación basada en el desempeño individual, o tan individualizado como sea posible, evitando o reduciendo al mínimo los pagos por pools o regiones y creando diferenciación monetaria entre los mejores y los menos exitosos

- Medición y seguimiento de métricas clave de efectividad de la fuerza de ventas
 - Identificación de métricas clave (dashboard)
 - Automatización para el monitoreo e identificación de medidas correctivas para que las métricas no sean sólo un reporte más que se genera periódicamente sino que esté actualizado constantemente

Incluso en el caso que usted considere que su organización ya implementa muchas de estas sugerencias, no está garantizado que su empresa esté libre de este mal. Un chequeo periódico de los diferentes elementos de la efectividad de la fuerza de ventas le puede proveer una mejor identificación de oportunidades para mejorar el desempeño y evitar caer en el conformismo. Este chequeo le permitirá identificar qué iniciativas lo pueden ayudar a inyectar una dosis adicional de dinamismo en su organización y al mismo tiempo enviar un mensaje a la fuerza de ventas sobre la importancia de continuar esforzándose al máximo. Las empresas más exitosas han implementado un proceso que incluye la medición periódica de los diferentes aspectos de la efectividad de ventas y de esa manera fomentan el crecimiento continuo y mantienen una fuerza de ventas altamente motivada.

Acerca del Autor

La Licenciada Andrea Traverso cuenta con más de 12 años de experiencia asesorando a empresas en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos en diferentes temas incluyendo estrategia, cambio organizacional, efectividad de la fuerza de ventas y marketing. Además cuenta con una maestría en administración de empresas (MBA, por sus siglas en inglés) de la prestigiosa escuela de negocios Kellogg School of Management, Northwestern University.

Acerca de ZS Associates

ZS Associates es una empresa de consultoría gerencial global especializada en asesoramiento en ventas y marketing, desarrollo de capacidades internas y servicios de outsourcing. La firma cuenta con más de 1,300 profesionales en 19 oficinas alrededor del mundo y ha asesorado a más de 700 clientes en 70 países. ZS posee una amplia experiencia en Latinoamérica y con un equipo de profesionales altamente especializados en las problemáticas del día a día en su organización de ventas y marketing. Nuestros consultores combinan una amplia experiencia en ventas y marketing con análisis rigurosos para ayudar a las empresas a desarrollar e implementar estrategias de ventas y marketing efectivas que resultan en mejoras concretas de los resultados.

Como la empresa de consultoría enfocada en ventas y marketing más grande del mundo, ZS posee experiencia a través de una amplia gama de industrias incluyendo farmacéutica, productos médicos, biotecnología, servicios financieros, y productos de consumo entre otras.

Por favor no dude en contactarnos para discutir en más detalle sobre este artículo y/u otros temas para mejorar la efectividad de su fuerza de ventas. Puede dirigir sus comentarios a la siguiente dirección de e-mail: consultas@zsassociates.com



ZS Associates

www.zsassociates.com

inquiry@zsassociates.com

+1 847.492.3602

© 2010 ZS Associates, Inc.

6-10

All Rights Reserved

All trademarks within this document are either the property of ZS Associates or their licensors.