

Sales Academies:

cómo maximizar la fuerza de ventas

“Una visión sin acción no pasa de un sueño. Acción sin visión solo es un pasatiempo. Pero una visión con acción puede cambiar el mundo”.

Joel Barker.

En la sociedad actual, las compañías se encuentran con clientes cada vez más exigentes y conocedores de las características de los productos y servicios existentes en el mercado. Además, la situación coyuntural implica un mayor esfuerzo comercial para conseguir similares resultados de venta con menor contribución debido a reducción de márgenes, elevado nivel de exigencia del cliente, incremento de la competencia ante una “menor tarta con igual/mayor número de invitados entre los que repartir”.

Este hecho está llevando a las empresas a demandar una fuerza de ventas “excelente” que posea los conocimientos técnicos requeridos en el sector, así como habilidades comerciales orientadas a la personalización de las soluciones ofrecidas, con un mayor foco en el asesoramiento al cliente y la fidelización a la marca.

En este contexto, las *Sales Academies* se configuran como una de las opciones más indicadas como respuesta a los nuevos requerimientos del mercado.

Hasta hace no mucho tiempo, la exigencia a la fuerza de ventas estaba basada en una venta transaccional donde maximizar unidades y margen era la clave. Esta estrategia no se ha perdido, ni mucho menos, pero las Cías identifican como necesidad clave el alineamiento de la actividad comercial con la estrategia de Cía, con una manera diferente de realizar la gestión comercial, que es lo que la hace diferenciarse de su competencia.

Las *Sales Academies* superan el modelo tradicional de desarrollo de la fuerza de venta que hacía referencia a formación comercial aislada y, en numerosos casos, no personalizada. Y también, van más allá de meros programas de desarrollo que agrupan distintas acciones de formación comercial a lo largo de un período temporal, aplicables de manera homogénea a todos los miembros del equipo comercial, con independencia de sus necesidades individuales, de que modelo comercial tenga definido la estrategia de la Cía, que etapa del proceso comercial debe reforzarse y, lo más crítico, que indicadores se ven afectados por ese desempeño comercial mejorable.

Las *Sales Academies* componen un Plan de desarrollo integral e individualizado, y logran, además, vincular este Plan a las necesidades de negocio de la empresa, así como a los procesos y procedimientos de trabajo de la Organización.



Sales Academies

Pero, ¿Cómo se genera un modelo de desarrollo comercial basado en una Sales Academy?

- a. Es necesario disponer de un Modelo de trabajo comercial, un proceso de venta alineado con la estrategia de la Cía. Este modelo es distinto cuando la gestión comercial es B2C o B2B.
- b. La Cía habrá identificado unas habilidades y conocimientos críticos que aseguren la puesta en práctica del Modelo comercial.
- c. Habrán sido identificados los comportamientos de éxito que aseguran la puesta en práctica de cada una de las etapas del proceso comercial, del Modelo de venta que la Cía considera estratégico.
- d. Cada una de las etapas del Proceso estarán soportadas por herramientas de trabajo y medidas su puesta en práctica a través de Indicadores de Desempeño (KPIs).
- e. Estos comportamientos de éxito, junto a las herramientas de apoyo, podrán desarrollarse mediante ciertas habilidades y conocimientos que la fuerza de ventas debe adquirir y poner en práctica. Su aplicación será medida por el impacto que genera en los KPIs.



La definición de todos estos elementos de partida debe realizarse desde “dentro” de la propia fuerza de ventas. Debe estar formado por mejores prácticas que, individualmente, cada uno de los componentes del equipo comercial pone en práctica. De esta forma se consigue gestionar el conocimiento interno, a través de la definición de las mejores prácticas de venta en función del modelo comercial interno y de las expectativas de los clientes.

Pero, ¿Cómo consigue una Sales Academy personalizar el desarrollo comercial?

La figura del mando comercial es clave. Él es quién mejor conoce las áreas de mejora de su equipo. Si existen incongruencias entre el diagnóstico del mando y la realidad de los resultados, puede complementarse con un assessment del equipo comercial a partir del “mapa (skills map)” que genera el cruce entre el Modelo Comercial y las habilidades /conocimientos críticos.

Identificados los comportamientos de éxito a desarrollar, son creados grupos con necesidades similares de desarrollo siguiendo una secuencia lógica en base al proceso comercial, a habilidades más básicas que precisan ser desarrolladas primero y al histórico de desarrollo que ha existido hasta la fecha.

Las acciones de desarrollo contienen un amplio número de recursos metodológicos más allá de las sesiones presenciales. La tecnología, la practicidad y aplicabilidad y, sobre todo, la dificultad de dejar la actividad comercial, especialmente en este periodo, hace que cada Cía seleccione las metodologías de formación mas adecuadas al perfil de su fuerza de ventas y a los medios disponibles. No hace falta una solución tecnológica compleja. Parte de la formación presencial puede ser sustituida por el propio mando comercial realizando tareas de acompañamiento a su equipo en visitas cotidianas a los clientes.

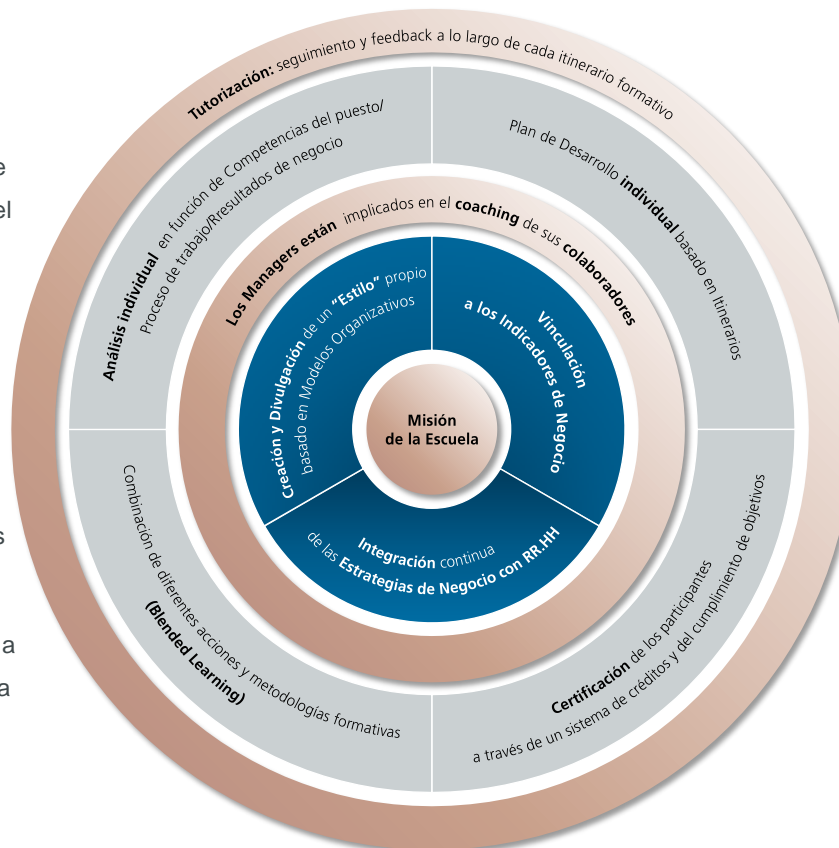
Sales Academies



La empresa va a realizar un esfuerzo inversor y el deseo de cualquier directivo es que ese esfuerzo tenga un retorno. Por tanto, cada acción debe medirse tanto en como se ha realizado por parte de los asistentes como por el impacto que genera en el negocio.

La medición del desempeño en las acciones de formación se puede realizar por la retención de contenidos (pre y post), por la realización de actividades que componen la acción de desarrollo (e learning, trabajo previo, aplicación práctica post, etc) y por la puesta en marcha (observable a través del mando).

La medición del impacto en el negocio se realizará a través de la evolución de los KPIs que cuantifican la puesta en práctica de cada etapa del proceso del modelo comercial.



En los miembros de la fuerza de venta que consigan KPIs de negocio implantando el modelo comercial, el mando identificará los potenciales talentos y las mejores prácticas que permitirán mejorar la eficiencia y eficacia de sus comerciales.

En definitiva, las *Sales Academies* adquieren un carácter estratégico ligado a objetivos de negocio, pueden liderar la gestión del conocimiento comercial en las empresas y se convierten en lugares de investigación y desarrollo de los modelos de venta de las Cías.

Desde OVERLAP Consultores se han identificado, además, una serie de factores de éxito en la implantación de las *Sales Academies*.

Sales Academies



Estos factores hacen referencia a la implicación de la alta dirección y de los mandos desde el inicio del proyecto de creación de la *Academy*, por una parte; y, por otra, al establecimiento de un plan de comunicación que posicione a la *Academy* como elemento estratégico dentro de la compañía, llegando a los diferentes colectivos de la organización y haciendo especial énfasis en el colectivo objetivo de la *Academy*. También, el establecimiento de los planes de acción de cada participante y su seguimiento por parte de su mando directo es otro de los factores que ayudan a que la *Academy* consiga sus objetivos.

A modo de resumen, podríamos decir que el objetivo fundamental de las *Sales Academies* es conseguir una fuerza de ventas profesional y excelente, que establezca un canal de adaptación continua a las exigencias del mercado, consiguiendo así un posicionamiento clave por delante de los competidores.

Overlap