



10 CLAVES GERENCIALES PARA COMPETIR EN CONTEXTOS DIFICILES

(El Futuro del Negocio además de la Macro depende del Profesionalismo Gerencial)

Existen muchísimas fuentes de información- todas muy buenas -, pero la práctica de la Consultoría por más de veinte años, me permite compartir para el aquí y ahora estos diez aspectos- y quizás más- muy importantes en los que deberíamos centrarnos para Competir Mejor y Sostener las Posiciones logradas y por alcanzar en Empresas y Pymes. Veamos:

1. **BAJAR COSTOS:** Esto no supone dejar de tomar café en la oficina. Va más allá. En Argentina podemos afirmar que no hay conciencia ni una Cultura de Costos arraigada. Esto se observa en los pequeños detalles, ejemplos la luz; la mala programación de entregas de mercadería; teléfonos de uso indiscriminado; gastos de representación y comerciales que no producen resultados; las impericias evitables operativas o productivas que paga la empresa y mucho más. **PROPUESTA:** Pedir a los Responsables de Sector que preparen una lista de ahorros a realizar en su sector por escrito. Al final de cada mes y sin excepciones se deberá evaluar su cumplimiento y seguir profundizando y cambiando en base a experiencias.

2. **AUMENTAR PRODUCTIVIDADES:** Productividad es simplemente Trabajar Mejor en términos de esfuerzos realizados, versus resultados obtenidos. Ejemplos sobran a nuestro alrededor, en Ventas por ej. veamos.. Si 10 vendedores tienen una cuota diaria de visitas de 6 Clientes cada uno (por 22 días son 132 visitas y 1320 para el total del plantel). La realidad, es que se usa a los Vendedores para ir a hacer trámites diversos, realizar cobranza, y reuniones y actividades improductivas más. En Concreto, cada Vendedor con suerte visita 4 clientes al día por 22 días: Total 88 visitas. En esta fórmula la Empresa realiza con su Equipo de Ventas 440 visitas menos al mes, cifra que dividida por 132 visitas por persona, nos indica **que hay 3,33 vendedores que no trabajaron en todo el mes.** Por año ello implica 5.280 visitas no realizadas. Este es solo un caso habitual como tantos otros que suelen encontrarse en Administración, Producción, Logística, Compras, los que se deben detectar y solucionar. **PROPUESTA:** Empezar a instrumentar por escrito un análisis muy detallado de tareas y tiempos, en cada una de las áreas y posiciones definir acciones puntuales de mejoras y controlar en detalle máximo cada treinta días..

3. **MEJORAR LAS VENTAS Y LA DIFUSIÓN:** En principio las Ventas se mejoran Vendiendo en forma Activa. Suele pasar que creyendo que vendemos, en realidad son los Clientes quienes compran. Se trata de superar la mentalidad de pescadores para sumar a ella un perfil de cazadores, lo que supone mayor proactividad y destrezas. Es dable observar que algunos Comerciales suelen expresar ..” Bueno ellos nos compran XX a nosotros y el Resto YY desde siempre se los compran por ej. a “ Alfa SA” (sin palabras..) Hoy salvo que vendamos masivos, es muy barato comunicar con una acertada política de Difusión “Uno a Uno” en donde cada Vendedor debe ser el Administrador de Cuentas y Marketinero de su Cartera. Y será el Jefe de Ventas el que lleve la Impulsión y Control de las Acciones. **PROPUESTA:** debemos estudiar la cartera de Clientes y analizar por Vendedor cuales son los Productos (o Servicios) que habitualmente nos compran. Luego chequear si cada uno de esos clientes NO nos está comprando algo que nosotros ofertamos y que seguramente se lo esté comprando a otro y proponerle opciones ventajosas para venderle lo que hasta ahora no compraba.

4. **PRICING:** El Precio si está bien establecido debe ser defendido. Si tengo El Mejor Producto y el Precio apropiado, el resto es la tarea específica y razón de ser de los Vendedores. Vender significa: la capacidad de negociar haciendo valer nuestra oferta. Si la cuestión es regalarnos en términos de precio, entonces no necesitamos vendedores, ya que los productos se venden solos. **PROPUESTA:** Preparar mejor al Cuerpo de Ventas en la Defensa del Producto y sus Fortalezas. Sólo aceptar mejorar Precios si se hacen Mejores Negocios.

5. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE VENTAS Y VENDEDORES: Las Debilidades del Vendedor Promedio suelen ser : Mala Administración de las Tareas, la Cartera, y el Tiempo. **PROPUESTA:** **Efectuar un Programa Mensual- por Vendedor- con estrictos controles semanales e informe diario de trabajo que sin excepciones debe reportarse cada día. Ello posibilitará detectar desvíos, aprender de la experiencia y sumar cambios positivos.**

6. PRODUCTOS: Se debe tener claro si los Productos / Servicios responden a los requerimientos del Cliente, y se debe analizar si es conveniente ampliar o reducir las líneas o modelos. **PROPUESTA:** **Analizar la relación Producto- Mercado (según segmento) y perfeccionar el ajuste para cada posición a la medida de cada Cliente.**

7. CALIFIQUE A SUS JEFES (en serio.... aunque sea un hermano o un hijo). Un problema común, sobretodo en la PYMES Argentinas, es la falta de precisiones en los Mandos Medios muchas veces originadas en el estilo Gerencial, a veces poco claro y poco asertivo. Ejemplo: **Jefe de Ventas:** su función es que los Vendedores vendan. Para ello debe estar 80 % en la Calle y 20 % (como máximo) en la empresa. Yo por ej. suelo preguntarles a algunos Jefes Cuanto vende tu vendedor promedio por semana, día y mes..? Cada cuantas Visitas logra un CierreCuanto es la rentabilidad promedio por vendedor y tipo de cliente?. En general nunca obtengo respuestas aceptables. Entonces los interrogantes son Que controlan??? Como Administran..???..Para que están ??? **PROPUESTA:** **Desde la Gerencia dar Consignas Claras a los Jefes; establecer una sistemática de control detallada sobre su Gestión Sectorial, abierta por Vendedor. De igual modo proceder con las áreas de Administración y Producción. Califique a Sus Jefes mediante los resultados de su Personal.**

8.CALIFIQUE-SE: Seguramente es muy difícil ser Objetivos. Uno tiende a echar culpas al Gobierno, a la Globalización etc. Pero y la Gerencia :con cuanto se anota en lo **NO** logrado?. **PROPUESTA:** **Intentar realizar un Análisis Objetivo . Se puede empezar haciendo una lista de los 5 errores más importantes que afectan al negocio, e identificar si los mismos obedecen a Recursos y/o Procesos y/ Personas. Identificar luego con objetividad errores / fallas por acción u omisión de esa Gerencia en la gestión, y el control de todo lo observado. Verdad indiscutible:** Cuando algún subordinado falla en su gestión la responsabilidad es del superior (siempre..!!).

9.EVALUE SU CARTERA ACTUAL: Hay que tener Claro quiénes son los Clientes (aquellos para los cuales ha diseñado su oferta de Productos-Servicios-Precios-Condiciones y mucho más. Esto significa automáticamente- que por antagonismo- **debe tener Claro quienes NO son sus Clientes.**(que a veces son lo que hacen perder tiempo y dinero!) **PROPUESTA** Purificar la cartera y mantener a los Clientes que nos interesan. Esto ayudará también en términos de costos y productividades. Luego Clasificar, Re-Clasificar y trabajar con el Concepto de “hacer negocios” según las propuestas del punto 3 del presente.

10. ARME UN PLAN DE ACCIÓN POSIBLE Y CÚMPLALO: El Plan de Acción es una Herramienta simple, que debe ser empleada para profesionalizar la Gerencia y por extensión a todos, debajo de ella. La cuestión es simple: se deben tomar los 3 sectores fundamentales, Administración, Ventas y Producción y desarrollar una Planilla común de Cuatro columnas para cada Área, donde conste: Tareas, Responsables, Tiempos y Fechas. Cada Responsable de Sector deberá Informar a fin de cada mes sus logros y desvíos, con sus correspondientes justificaciones y propuestas de mejora. No hay otra posibilidad de Gerenciar Eficientemente un Negocio si no nos manejamos con números, porque es muy importante tener en claro a nivel de Gerentes y Jefes que: **“NO SE PUEDE ADMINISTRAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR”.**

Hasta la próxima.....

Dr. José Abella - copyright 2014 - <http://www.abellaconsultores.com.ar>



ABELLA
CONSULTORES



**Especialistas en Consultoría y Capacitación Efectiva en Administración Estratégica,
Marketing Competitivo, Gestión de Ventas Rentables y Negociación**

[www.abellaconsultores](http://www.abellaconsultores.com.ar)

Links con algunos de nuestros Servicios.....

CAPACITACIÓN COMERCIAL

PROGRAMAS CONCRETOS, BREVES Y ORIENTADOS A RESULTADOS

EJEMPLOS : VENTA INTELIGENTE DE SERVICIOS, MARKETING ORIENTADO A VENTAS; PLAN DE MARKETING;
VENTA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES, GESTION COMPETITIVA DE VENTAS EN CONCESIONARIAS, CALIDAD DE
SERVICIO ORIENTADA AL CLIENTE, DIRECCION Y CONTROL DE VENDEDORES Y MUCHOS MÁS..!!

<http://www.abellaconsultores.com.ar/seminarios.html>

PACK PyMES

PROGRAMA BREVE DE CONSULTORIA + CAPACITACION APLICADA

<http://www.abellaconsultores.com.ar/pymes.html>

SELECCIÓN DE VENDEDORES

CAPTACIÓN Y SELECCIÓN ALTAMENTE ESPECIALIZADA DE
VENDEDORES , TELEMARKETERS Y PERSONAL COMERCIAL

<http://www.abellaconsultores.com.ar/pymes-busqueda.html>