

GESTIÓN

Cambio de mentalidad

Uno de los aspectos que tratar en la fuerza de ventas es el cambio de mentalidad a realizar en muchas redes comerciales en las que todavía prima el "vendedor al que le compran", frente al "vendedor que debe vender".

MEJORAR LA EFECTIVIDAD

¡Llega la hora del vendedor!

El director comercial debe prepararse para optimizar la acción de su equipo con menos recursos



Jordi Goula

A nivel de mercado vemos como se alarga el tiempo en que las empresas no están llegando a objetivos, las ofertas y descuentos son cada vez más recurrentes, la gestión de cobros sigue deteriorándose, el ciclo de venta se alarga, haciendo más onerosa la venta y se observa con preocupación un grave deterioro en la captación de clientes. A nivel comercial, las fuerzas de ventas siguen siendo vistas como una ventaja competitiva aunque la satisfacción de los directivos con ellas baja ligeramente. Mientras se estabiliza el tamaño de las fuerzas de venta, parece quedar un estrecho margen de ajuste a nivel de jefes intermedios y administración de ventas. Los equipos de ventas no están llegando a los objetivos por enésimo ciclo consecutivo, afectando a su remuneración y motivación que, junto con la limitada rotación, puede dar lugar a combinaciones peligrosas.

"A modo de resumen se puede decir que este periodo de crisis está resultando más largo de lo esperado y que vamos a necesitar fórmulas más imaginativas que la de sentarnos a esperar. Nuestras fuerzas de ventas están sufriendo esta crisis desde hace cuatro años...". Esta es la síntesis que hace el profesor del Iese Jorge González del último *Barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España*, que realiza esta escuela de negocios e introduce a la perfección la problemática que afrontan muchos directores comerciales en estos momentos.

No debemos olvidar, además, que a estas alturas de la crisis, las empresas ya están acabando sus posibilidades de mejorar la situación a base de recortes. "Ahora ya se han tapado todas las vías de agua, y las que no lo han hecho, ya se han hundido", apunta Oscar Macià, consejero delegado de ForceManager, una empresa dedicada a mejorar el rendimiento de las redes de ventas. Su tesis es que una vez ya se ha reducido todo lo posible, la mirada se vuelve hacia la fuerza de ventas. El reto para Macià, es cómo vender más, en una situación más compleja que antes, con menos recursos

y menos margen. "Sólo hay una posibilidad, que seamos supereficientes", sentencia.

Lo cierto es que hasta el año pasado el foco de la empresa estaba en el departamento financiero. Todo pasaba por él para reducir costes en todos los terrenos, pero desde hace unos meses, sin olvidar este aspecto, se mira el negocio y el paisaje es desolador: se han perdido clientes y el ánimo y la motivación del equipo de ventas están bajo cero. Además, dice que muchos equipos formados en la época del boom eran de meros *farmers*, recolectores, pero faltos de proactividad y agresividad que no necesitaban en aquella época. ¿Qué hacer?

Para vender más, Macià dice que se deben atacar dos frentes: incrementar la eficacia y la efectividad del vendedor y que trabaje más. "Con menos gente se ha de llegar a más sitios, no es fácil". Por supuesto, estamos hablando de empresas que tienen sus redes de vendedores en la calle y hay que ver con qué herramientas se cuenta. "Para ganar eficiencia, nos apoyamos en la tecnología. El hardware actual permite una operatividad buena y fiable. Hacia falta un software que permitiera tener la información que se necesita en el momento que se precisa". Y en ello están. De entrada, al vendedor que está en la calle le permite realizar un *peinado militar*, es decir, ver todas las empresas clientes que tiene alrededor y las potenciales con un solo vistazo. "La idea es maximizar los impactos comerciales, ya sean visitas, e-

Las empresas ya están acabando sus posibilidades de mejorar la situación a base de recortes

mails o llamadas telefónicas. Es la condición necesaria para mejorar. Partimos de la premisa que al vendedor, un hombre de acción, no le gusta escribir reportes. Además, la mayoría de veces hace informes que no interesan a nadie. Sólo se usan para controlar. Con el sistema que hemos implantado está geolocalizado. Simplemente hace el *check-in* al cliente y ¡a vender! Toda su actividad queda registrada y ello sustituye el *reporting*". Las ventajas del sistema para el director comercial son claras, tiene la realidad del cliente, sabe el trabajo del vendedor y los impactos que hay entre la empre-



GABRIELA RUBIO

Mejorar el proceso de venta

El análisis que el profesor González hace de la funcionalidad de esta nueva herramienta puede sintetizarse en tres aspectos. "En primer lugar, este instrumento te permite seguir los resultados, te permite gestionar mejor, al tener una información de superior calidad y optimiza la labor del director comercial". Un segundo aspecto que aborda es la ayuda que supone para adaptar protocolos. "En el mundo comercial, el ADN es muy importante, pero muchas veces se deja demasiado suelto. Y hoy sabemos que si hay un buen protocolo, se vende mejor". El tercer punto que explica es la transparencia en la información que lleva aparejada su utilización. "Eso hace que el vendedor tenga una clara tendencia a auto-

disciplinarse". Y prosigue, "desde el momento en que el trabajo es conocido, el vendedor queda expuesto, tanto para lo bueno como para lo malo, aunque lo lógico es que sea alguien que piense en positivo y sea para bien".

Por lo que respecta a lo que está sucediendo en estos momentos, González se refiere a estudios que se están realizando en el Iese y que reflejan que se ha parado la reducción de la fuerza comercial... pero no crece. Para Macià, además, estamos en un mercado muy difícil y para llegar a los mismos objetivos has de trabajar más y mejor. "Dispones de tres medios para vender: producto, proceso de venta y precio. Con esta herramienta mejoramos el proceso de venta de una forma muy clara".

sa y el mercado. "Se soluciona uno de los grandes problemas para el director: saber que hace la red", apunta.

El sistema puntúa al vendedor en función de la actividad y las ventas y en términos relativos a sus colegas. Con una nota baja sabe que está por debajo del resto, por ejemplo. Se trata de fomentar el autocontrol y la autogestión. "Eso funciona mucho mejor que un castigo". E insiste en que es un sistema más justo de valoración del vendedor. No sólo por lo que vende, sino por lo que trabaja. Había grandes vendedores a los que se castigaba sin razón, ya que su trabajo era bueno. Fallaban otras cosas. "Este es un método objetivo, porque si trabaja la empresa lo ve y actúa en consecuencia. En las aplicaciones que llevamos realizadas hasta ahora se registra un 28% de incremento de actividad", concluye Macià.