

'Dirigir Vendedores en Épocas de Incertidumbre'

Indudablemente, el país vive una de las crisis más dramáticas de las últimas décadas, y esta vez nos enfrentamos con una crisis estructural y no sólo coyuntural. Estamos rodeados de incertidumbres: el crecimiento de la economía será mucho menor de lo esperado, el gasto privado se retrae, la inflación está aumentando de manera peligrosa, y la caída del sector inmobiliario crea problemas en muchos sectores de nuestra economía.



Cosimo Chiesa

Todo esto no hace más que agravar la situación en la que deben operar nuestros empresarios, y que se caracteriza por:

- **Mercados totalmente globalizados**
- **Clientes siempre más exigentes**
- **Competencia más preparada y capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia**

- **Producto y servicio cada vez más indiferenciable entre sí**
- **Vendedores más caros, más difíciles de dirigir y con nuevos valores de vida, que muchas veces limitan su efectiva dedicación al trabajo.**

Todo esto, acompañado de un desarrollo imparable de nuevas tecnologías que facilitan nuestra labor pero, indudablemente, también la complican por la comunicación, en tiempo real, de todo tipo de ofertas dirigidas a los consumidores.

En un entorno tan complicado como el que nos encontramos, se cometen errores de gestión muy peligrosos, que no ayudan a la consecución de nuestros objetivos empresariales. Entre ellos, destacan:

- **La Red de Ventas no está bien diseñada ni en tamaño, ni en perfiles, ni en funciones.**
- **La rotación de nuestros vendedores es altísima, en especial de los buenos, ya que, muchas veces, fichamos con prisa y no desarrollamos los oportunos planes de acogida para preparar con tiempo a los nuevos vendedores.**
- **La formación es escasa o poco motivadora y, generalmente, no se evalúan sus efectos. Los reciclajes son poco estructurados o inexistentes.**
- **Los objetivos que se “imponen” a la Red Comercial son absolutamente poco realistas e inalcanzables.**
- **Las funciones comerciales son confusas y mal diseñadas.**
- **La supervisión del equipo de campo efectuada por los mandos intermedios, es muchas veces, subjetiva y de “palo y zanahoria”.**

- **La evaluación del rendimiento es absolutamente inexistente o se basa sólo en la facturación conseguida.**
- **La comunicación interna en el área comercial podría ser mejorable.**
- **Los sistemas de remuneración diseñados son, a veces, injustos, complicados, poco estimulantes y poco fidelizantes.**
- **Los planes de carrera son inexistentes o mal diseñados.**
- **Las técnicas de venta empleadas son más propias de “vendedores producto-precio” que de un verdadero vendedor consultor.**
- **La cultura cliente que la Empresa afirma tener no es real, ya que hay un escaso enfoque en la satisfacción y fidelización de clientes.**

Si muchas de las cosas anteriormente concretadas se llevan a la práctica, *dirigir vendedores en épocas de incertidumbre* puede ser sencillamente dramático. Creo que los problemas externos muchas veces pueden servir para mejorar nuestra forma de hacer las cosas.

Por su parte, el complejo entorno que nos rodea nos podría llevar a replantearnos las principales políticas y sistemas que engloba la gestión comercial, pasando de un concepto de venta tradicional a otro más en línea con las verdaderas necesidades actuales.

Todo esto impone un nuevo liderazgo comercial basado en técnicas y no en improvisación, y acompañado de grandes cualidades humanas para hacer frente, con éxito, al entorno constantemente cambiante en el que deberán aprender a moverse las Organizaciones que quieran sobrevivir.

Este nuevo profesional, que necesitamos con urgencia, deberá:

- **Ser un buen gestor del cambio**
- **Diseñar la Red con mayor profesionalidad, definiendo mercado, perfiles más indicados por cada segmento de clientes y definiendo el tamaño óptimo de la Red.**
- **Realizar una gestión más profesional de los recursos humanos que de él dependen, mejorando la selección, la formación, las funciones, la supervisión, la evaluación, la comunicación y los planes de carrera.**
- **Entrenar a su equipo a que aplique técnicas de venta consultiva.**
- **Medir no sólo cuantitativamente sino también cualitativamente el desempeño de su equipo.**
- **Diseñar un sistema de remuneración justo, sencillo, motivador y fidelizante**
- **Recordar que un proceso comercial tiene cuatro fases: Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar, intentando llegar al final de este proceso.**
- **Acompañar puntualmente y periódicamente a vendedores de su organización para no perder el contacto con la realidad.**
- **Motivar constantemente a su equipo fomentando el desarrollo de actitudes positivas.**
- **Contribuir a crear una verdadera cultura cliente.**
- **Fidelizar a sus vendedores como el mejor camino para fidelizar a sus clientes, dirigiendo con la cabeza y liderando con el corazón.**
- **Crear un espíritu de equipo.**

- **Comprometerse a sí mismo, y provocar que su equipo busque constantemente la excelencia y se mantenga al día.**
- **Fidelizar a sus clientes creando las bases para el diseño de un buen programa de Marketing Relacional.**



Cosimo Chiesa, durante la Asamblea General de ADIME 2008

Todo esto para conseguir que el vendedor del s. XXI trabaje como un verdadero asesor de sus clientes, aportando conocimiento, dedicación y, por supuesto, una gran cultura de servicio.

Personalmente, creo que ésta será la mejor política para defendernos de nuestra competencia y trabajar con éxito en los años tan difíciles, pero todavía llenos de oportunidades, que nos esperan.

Cosimo Chiesa de Negri

Profesor en Dirección Comercial de IESE

Presidente de Barna Consulting Group