

SEMINARIO «DIRECCIÓN DE REDES DE VENTAS»

Equipos comerciales: éxito o fracaso de una empresa



MAMEN GÓMEZ

cgomez@santelmo.org

A lo largo de los días 2, 3, 9 y 10 de junio el Instituto I. San Telmo ofreció, bajo el patrocinio de METRO, el seminario "Dirección de Redes de Ventas" dirigido a presidentes, directores generales, directores comerciales, miembros de consejos de administración y de comités de dirección.

En este seminario se reflexionó, dada la importancia que tiene para la dirección general, la correcta gestión de sus equipos comerciales para obtener el máximo rendimiento de los mismos, así como, sobre el entorno cambiante en el que compiten las empresas y sus implicaciones en la red comercial. Para ello, se analizaron e identificaron las características que deben tener en la actualidad las personas que configuran la red de ventas. Se hizo especial hincapié en los enfoques y herramientas que permitan a la Alta Dirección controlar y dirigir sus esfuerzos hacia aquellas áreas que le reportan valor añadido.

Contar con una buena fuerza de ventas, en la mayoría de los casos, es el éxito o fracaso de una empresa. Los profesionales coinciden en señalar que no sirve de nada tener un producto excelente si luego no se sabe vender de forma adecuada. Por eso hay que prestar especial atención al equipo comercial que es el que vende el producto.

De este modo, Vicent Onyemah, Profesor de Marketing de la Boston University School of Management expuso, a lo largo de su intervención, que cada empresa ha de formar a sus propios vendedores; es algo que requiere tiempo pero, según afirma Onyemah "un vendedor formado por la propia empresa se siente con mayor estabilidad dentro de la misma, la siente como si fuera suya, sabe qué es lo que tiene que hacer para que su trabajo salga bien, y esa seguridad la transmite a la hora de vender. Es un proyecto a largo plazo pero que con-

sigue óptimos resultados. El primero que tiene que estar convencido del producto que vende es el comercial, por eso es fundamental que se sienta partícipe en el proceso creativo del producto que vende". En cuanto a las actitudes que cree que tiene que tener un vendedor destaca "Cualquier vendedor ha de tener una buena capacidad de trabajo y trato personal. Además hay que educarlo para que encuentre la tolerancia a la frustración, ya que la venta no siempre se materializa."

Del mismo modo, el Profesor de la Boston University School presentó las conclusiones de un estudio realizado recientemente sobre Sistemas de Gestión de Redes de Ventas. Para la realización de este trabajo, Vicent Onyemah se ha ayudado de una encuesta que ha presentado a más de 38 empresas de diferentes sectores, procedentes de 25 países y en la que ha obtenido más de 2.500 respuestas. Este estudio ha

venido a demostrar que existen tres clases de filosofías dentro de estas redes comerciales que influyen significativamente en los sistemas de gestión en el vendedor. Onyemah comentó a este respecto que existe un sistema de gestión en base al resultado, que es aquella que mira principalmente las ventas, otro en base al comportamiento que se rige por la competencia y la actitud y comportamiento de sus vendedores, y un tercero mixto e intermedio entre los dos anteriores, que busca un equilibrio en el control de comportamiento y en el control de resultado. Para Onyemah tanto el que está orientado a resultados como al comportamiento, contiene aspectos positivos pero, sin lugar a dudas, para cualquier empresario el mejor, con toda probabilidad, es el sistema intermedio. Recomendó que hay que llegar al equilibrio "sin picotear", es decir, sin combinar elementos de ambos lados y resaltó como punto clave, que lo más importante es tener una filosofía de ventas y un sistema que exprese esta filosofía, sea esta cual sea, para que, de este modo, no se envíe a los vendedores señales conflictivas ni se le exija cosas que no se pueden conseguir.

Por otra parte, José M^a Pons Prat de Padua, Profesor del Área Comercial del Instituto Internacional San Telmo, centró su intervención en los Sistemas de Renumeraación Variable. Partiendo de la base de que la actividad comercial es un ejercicio de armonía con la situación del mercado, con la propia empresa y con armonía interna entre sus elementos, Pons trató algunas cuestiones previas de este tipo de renumeración, destacando que nunca pueden ser una forma de ahorrar costes.

Además, manifestó que se debe medir y recompensar aquello en lo que las per-



sonas pueden influir con acciones u omisiones, y recomendó que los parámetros usados al evaluar el rendimiento deben ser deseados por la organización porque mueven a su gente a la dirección adecuada para el negocio. Para Pons "lo que no se paga...no se consigue".

Explicó que para que un sistema de renumeración variable pueda facilitar la implementación de la estrategia, se debe explicitar objetivos estratégicos, traducir a comportamientos deseados, especificar variables de resultado de forma operativa, asignar valor económico al cumplimiento y medir de forma repetida los comportamientos de nuestros empleados.

Además de Vicent Onyemah y José M^a Pons, intervinieron en estas jornadas: Rafael Andreu Civit, Profesor de Sistemas de Información y de Dirección General del IESE; Juan Vaz Calderón, Profesor del Área Legal del Instituto In-

ternacional San Telmo; Antonio Villafuerte Martín, Profesor del Área Comercial del Instituto Internacional San Telmo; Mercedes Grandes, Consultora y formadora en empresas nacionales y multinacionales de diversos sectores y José M^a Rodríguez Porras, Profesor Emérito de Dirección de personas en las Organizaciones del IESE. 🇪🇸

Los profesionales coinciden en señalar que no sirve de nada tener un producto excelente si luego no se sabe vender de forma adecuada.