

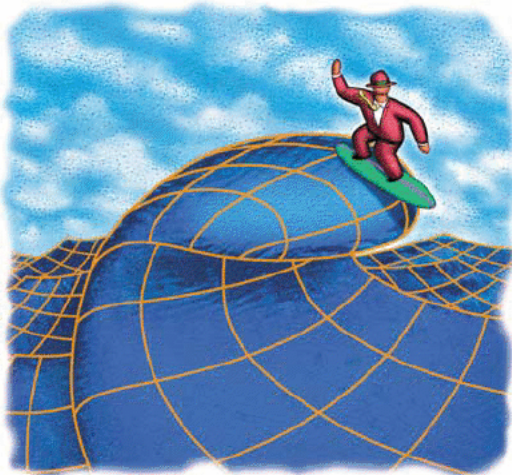
Algunos factores determinantes del éxito del director de ventas.

LA DIRECCIÓN DE VENTAS: ¿UNA TÉCNICA O UN ARTE?

Antonio Díaz Morales

Profesor del Área de Márketing del Instituto de Empresa.

Si alguna figura ha sido y sigue siendo una imagen extravertida y ligada a las relaciones personales, ésa es la figura del vendedor y, por consiguiente, la del director de ventas. ¿Es un estratega o se define como la persona que lleva a cabo el plan de ventas de la empresa? Actualmente, la gestión y la política de ventas se han convertido en piezas clave para la conquista del mercado.



El impacto de la dirección de ventas en las empresas es determinante y el director de ventas pasa de ser héroe a villano en un solo mes, con la evolución de las ventas diarias. Presenta un claro parecido con el entrenador de un equipo de fútbol, de quien, por el mero hecho de ser contratado, se espera un resultado favorable en el siguiente partido. Del mismo modo, la incorporación de un nuevo director de ventas sugiere un incremento inmediato en las ventas de ese mes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, normalmente, deberá hacer frente tanto a las exigencias externas del mercado como a las internas de su propia organización.

Externamente, el departamento de ventas es el área de la empresa que más interacciona con la empresa. En el mercado es donde se detectan claramente las tensiones entre competidores y clientes, y donde se identifican las oportunidades y amenazas de todo análisis estratégico. Con el paso del tiempo, se está observando un proceso de concentración de oferentes y de demandantes en la mayoría de los mercados. Todos los sectores han evolucionado –casi revolucionado en algunos casos– debido principalmente al cambio de una economía de demanda a una economía de oferta. La mayor parte de los mercados está sufriendo procesos de concentración de sus clientes y se está perdiendo el poder de la negociación, que, generalmente, ha pasado a manos de los clientes, bien sean minoristas, distribuidores, clientes industriales, etc.

Desde el punto de vista interno, la empresa tiene su misión, visión y valores, y establece periódicamente sus objetivos y estrategias a partir de un documento clave, que, sin lugar a dudas, es el plan de marketing. En él, la empresa define la política que llevará a cabo con sus productos a lo largo de un período concreto, así como las expectativas de beneficios o pérdidas por productos y el impacto que todo ello supondrá para la empresa. Este documento ha cobrado una extraordinaria importancia para las empresas, ya que se ha convertido en un elemento fundamental de discusión entre la dirección general y los accionistas sobre el futuro de la empresa.

Sin pretender restar importancia al plan de marketing, la realidad de estos últimos tiempos nos está demostrando que en algunas ocasiones, como se suele decir, “el papel lo soporta todo” y que la excelencia de dichos planes no radica en la brillantez de su estrategia, sino en la excelencia

de su ejecución. Normalmente, los planes de marketing reflejaban aspectos relacionados con cuestiones como “qué”, “cuánto” y “cuándo”, pero no respondía a preguntas sobre “cómo” y “dónde”. Por este motivo, esos planes suponían una difícil ejecución, cuyos indicadores se medían por la evolución de las ventas en volumen y valor.

El director de ventas: un estratega o un ejecutor

La discusión en muchas empresas está en ver al director de ventas como un adaptador del plan de marketing, como un mero ejecutor del plan o como una figura clave en la creación del propio plan.

Se debe tener presente que el papel fundamental como correa de comunicación con el mercado que el área de ventas representa para la empresa permite obtener la mayor parte de la información crítica para la buena creación de un plan de marketing, ya que identifica, como hemos indicado anteriormente, las amenazas y las oportunidades.

No obstante, independientemente de la involucración del director de ventas en el plan de marketing, es imprescindible su involucración en la creación del plan de ventas, en el que se ha de establecer una clara estrategia para la empresa por canales, clientes y zonas geográficas, que consolide las líneas de negocio que emanan del plan de marketing. Asimismo, en el plan de ventas también se deberán concretar las políticas de precios por canales y clientes, las actividades promocionales del canal y las coberturas de distribución de los productos para alcanzar los objetivos de marketing.

No siempre los planes de marketing y ventas se conciben como documentos independientes. De hecho, en algunas empresas se elaboran conjuntamente, lo que implica una mayor colaboración entre ambas áreas para alcanzar los objetivos propuestos.

A través del plan de ventas, la empresa podrá determinar dónde se desarrollará el plan y

“ El área de ventas representa un papel fundamental a la hora de obtener la mayor parte de la información crítica para la buena creación de un plan de marketing ”

“ El director de ventas debe desarrollar una política de distribuidores y vendedores externos que permita evaluar las fuerzas de ventas compartidas ”

cómo se realizará dicha ejecución, pero aún es necesario establecer otras decisiones estratégicas, como cuál es la organización comercial más eficiente, qué perfil debe tener el equipo comercial, cuántos comerciales necesita, etc. En este sentido, cabe señalar la desagregación de funciones que se está produciendo en el área comercial, en la que se separa la negociación de la ejecución. En este sentido, la mayor dificultad en las ne-

gociaciones con los clientes está potenciando la aparición en todo tipo de empresas de la figura del vendedor de cuentas clave o *Key Account Manager*, con un mayor énfasis en la habilidad negociadora, que difiere en su descripción del perfil del vendedor ejecutor.

Para poder conseguir un equipo de ventas adecuado, hemos de identificar dos factores importantes:

- El producto o servicio ofrecido por la empresa al mercado y a los clientes determinará el tipo de servicio que se espera de los vendedores en su relación con el cliente y, también, ayudará a definir la relación comercial en términos de atender, recordar, explicar o asesorar al cliente.
- La argumentación de venta utilizada, bien sea de presión, técnica o económica.

Si se observan los diferentes tipos de argumentarios de ventas, el de presión se encuentra en productos o servicios poco diferenciados para el cliente, donde un factor crítico de venta será la capacidad del comercial de influir en el prescriptor mediante una relación basada en la confianza y en empatías emocionales. Por su parte, el argumentario técnico es más adecuado para situaciones en las que el vendedor necesite informar de las ventajas técnicas del producto frente a otras ofertas de empresas competidoras. En estos casos, es imprescindible que el vendedor cuente con un elevado conocimiento técnico que permita la toma de decisiones al prescriptor. Por último, la argumentación económica señalará los beneficios económicos del producto con respecto a la competencia. De la tipología de argumenta-

ción utilizada dependerá el perfil del vendedor más adecuado, su formación y su experiencia.

La gestión del director de ventas: establecer objetivos, control, motivación y formación

Una de las habilidades directivas más importantes del director de ventas es la dirección de equipos, puesto que hay que tener en cuenta que maneja uno de los equipos más numerosos de la empresa y que, además, éste se encuentra en “primera línea de fuego” en la relación con el mercado.

Dada la continua evolución del mercado, el director de ventas suele actuar adaptando su estructura para ser más eficiente, lo que supone continuos planes de ajuste en función principalmente de la evolución de sus clientes. Una vez identificado el plan de distribución de productos que se le solicita en el plan de márketing, tienen que analizar la frecuencia de visitas necesarias para dar servicio a sus clientes, con lo que podrá determinar el número de reuniones que deberá mantener el equipo de ventas con los clientes. En este punto, el director de ventas deberá estudiar, por una parte, la capacidad de realizar visitas de su equipo –analizando las posibles ineficiencias actuales– y, por otra, la posibilidad de externalizar zonas o clientes para poder ofrecer una cobertura eficaz y un servicio de calidad al cliente.

Sin lugar a dudas, uno de los puntos más complejos es establecer los objetivos de ventas. Éstos surgen del plan de márketing y exigen un importante ajuste y adecuación a canales, clientes y zonas para evitar que el equipo reciba unos objetivos difícilmente alcanzables y, por tanto, se desmotive y pueda sufrir una pérdida económica en sus objetivos variables. Es importante que el equipo de ventas participe en el establecimiento de los objetivos, ya que, para que los vendedores se involucren en su consecución, debe favorecerse previamente una “negociación”.

La posibilidad de externalizar la gestión comercial mediante vendedores independientes, mayoristas o distribuidores es un elemento importante en la dirección de ventas, ya que de este modo la empresa puede aumentar su capacidad de respuesta sin necesidad de aumentar los recursos humanos. Esta opción presenta los inconvenientes de motivación y control de equipos que, actuando ante el mercado en nombre de la empresa, no son miembros de pleno derecho de ella. Sin embargo, en algunas ocasiones, la utili-

zación de estos recursos externos puede ser la única vía para poder afrontar situaciones concretas, como, por ejemplo, lanzamientos de productos o servicios, planes de cobertura de choque, campañas estacionales, etc.

La utilización de equipos externos no siempre es la medida más conveniente y es preciso estudiar los distintos factores críticos que entran en juego. La utilización de estos equipos exige, por tanto, la necesidad de adecuación del producto al resto de la gama de la empresa externa, con lo que se evita la posible canibalización de los productos y se apoya la complementariedad. Otro de los factores importantes es la capacidad para medir los resultados obtenidos con el fin de evaluarlos con el equipo de ventas de la empresa.

Por todo ello, el director de ventas debe desarrollar una política de distribuidores y vendedores externos que permita evaluar las fuerzas de ventas compartidas. Seleccionar el equipo comercial externo, crear los contratos de representación junto con el departamento jurídico, negociar los objetivos de venta, colaborar en su consecución y arbitrar en los conflictos entre representantes, rescindiendo los que son ineficaces y buscando alternativas de sustitución, son algunos de los retos de la dirección de ventas.

Las nuevas tecnologías como herramienta de mejora

Otro de los factores clave relacionados con la cobertura de ventas es el control de las visitas. Tradicionalmente, el control de rutas ha estado en manos de jefes de zona o grupo que fiscalizaban esta labor mediante los partes y las visitas de inspección a los clientes para confirmar las acciones comerciales. Sin embargo, actualmente se ha producido un avance importante en este punto con la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación (teléfonos móviles con GSM, PDA, etc.) y de los módulos de ventas en los ERPs que integran el control de visitas, el plan de ventas y el plan de marketing. Todo ello permite una mayor eficiencia en esta gestión y elimina todo el proceso administrativo, que, en sí mismo, suponía una disminución importante del tiempo que dedicaba el vendedor a la gestión comercial.

Dentro de la gestión de la fuerza de ventas, no podemos olvidar la importancia de la motivación como factor crítico de éxito. Para ello hay que tener en cuenta que el equipo de ventas está principalmente orientado al resultado y en contacto directo con el mercado, circunstancia que supone

un alto desgaste emocional de los vendedores y una importante presión por lograr los objetivos de ventas propuestos. Evidentemente, el factor clave de motivación ha sido y sigue siendo la remuneración, que, en la amplia mayoría de los casos, suele ir acompañada de una parte variable en función de la consecución de los objetivos. Existen múltiples formas de remunerar la variable de los vendedores, desde una cantidad fija por cifra de ventas alcanzada hasta modelos de cálculo extremadamente complejos en los que se mezclan elementos cuantitativos y cualitativos, pero no se puede omitir el riesgo que desde el punto de vista de la motivación puede suponer realizar continuos cambios en el sistema de retribución de la variable o emplear modelos complejos de cálculo de los sistemas retributivos.

La importancia de la remuneración del vendedor obliga a definir qué parte de los ingresos del vendedor normal proviene de su sueldo fijo y qué parte proviene de la variable, establecer un rango de ingresos entre el buen vendedor y el mediocre, fijar un sistema multivariable y diseñar un sistema estable, flexible, claro y sencillo de entender. La remuneración debe plantearse como un elemento motivacional público y transparente para todos los vendedores.

Los cambios ya apuntados en el entorno y el impacto en el cambio del rol del vendedor son dos aspectos que hacen cada vez más necesaria la formación del equipo de ventas, que, actualmente, se plantea tanto en términos de conocimiento del mercado, de productos, de clientes y de la operativa de otras áreas funcionales, como en términos de habilidades centradas en la profesionalización de la negociación, comunicación, liderazgo y, por supuesto, dirección de equipos.

Hoy día, la concentración de los mercados está llevando a una reducción en los equipos de ventas, que deberán estar cada vez más preparados, informados, comunicados con sus centrales y especializados en clientes, canales o zonas. Parece, por tanto, que éste es el camino para lograr un equipo de ventas más eficiente y, sobre todo, más cohesionado con los objetivos de su empresa. □

«La dirección de ventas: ¿una técnica o un arte?». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2136.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 4242 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

Harvard Deusto Márketing & Ventas

Ediciones Deusto
Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
ISSN: 1133-7672

Edición Digital
Este texto forma parte de la revista N° 57 Márketing & Ventas
ISSN: 1133-7672-108