

## REFLEXIONES PARA VENDER MÁS Y MEJOR

## EXPRIMIR LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES



**COSIMO CHIESA**  
Profesor Extraordinario  
de Marketing, IESE

¿Estás siendo un buen comercial? El profesor Chiesa propone una serie de reflexiones comerciales para definir mejor nuestros problemas y buscar soluciones. Un *check-list* puede ayudarnos a hacer un buen diagnóstico.

U n mercado globalizado con clientes cada vez más exigentes y difíciles de captar y fidelizar. El desarrollo de las comunicaciones permite disponer de información sobre precios y ofertas a tiempo real y reducción de las diferencias reales entre los productos, lo cual está provocando que las empresas luchen con todas sus armas para defender sus posiciones.

Aún así, y a pesar de lo complicado del contexto, todavía quedan muchas cosas por hacer que nos pueden ayudar a mejorar. En las próximas líneas propongo una serie de reflexiones comerciales que, quizá, nos puedan ayudar a definir mejor nuestros problemas y a buscar las mejores soluciones. No encontraréis grandes descubrimientos, pero sí una propuesta de metodología. Os recomiendo que las examinéis como un *check-list* y que hagáis un sincero autodiagnóstico en cada uno de los puntos propuestos.

**01 Analiza tu entorno, tu mercado, a tu competencia, a tus clientes y a tu propia organización**

Lo primero es conocer a fondo la dimensión, la ubicación, las necesidades y las motivaciones de cada uno de los segmentos de mercado a los que vamos a atender. Solo así podremos diseñar la fórmula de valor más oportuna para cada uno de ellos y definir nuestro posicionamiento. Es importantísimo que, en paralelo, hagamos

un correcto trabajo de *benchmarking*: para definir una política comercial con posibilidades de éxito debemos conocer, analizar y (idealmente) mejorar la de nuestros adversarios. Y todo ello sin perder de vista la filosofía, la misión y los objetivos de nuestra propia organización, conscientes de cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, y sabiendo con qué recursos contamos y con qué limitaciones vamos a topar.

**02 Replantea con metodología toda tu estrategia comercial**

Esto implica realizar una buena investigación, que nos sirva para segmentar inteligentemente el mercado y definir nuestro posicionamiento. Solo así estaremos en condiciones de diseñar nuestro plan comercial sobre una base sólida, y podremos implementarlo y corregirlo a lo largo del año, si es necesario, hasta definir la que será nuestra estrategia de fidelización.

**03 Crea una verdadera cultura cliente**

No olvides que un proceso comercial completo se compone de cuatro fases: atraer, vender, satisfacer y fidelizar. No te limites solo a las dos primeras y preocúpate por verificar si tu producto o servicio ha logrado satisfacer las expectativas de tus clientes. Es fundamental que todo nuestro equipo recuerde cuánto vale un cliente, que comprenda la diferencia entre el valor transaccional (compras al día, mes y año) y el valor relacional del mismo (la cantidad de ingresos que podría generar en los próximos 10, 15 o 20 años). Y re-





## EL BUEN LÍDER ES EL QUE, DE VEZ EN CUANDO, ANALIZA CON MIRADA CRÍTICA SU PROPIO ESTILO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS.

cuerda: cultura cliente significa lograr cambiar el chip a toda la organización. Todos los departamentos, productos y servicios deben estar orientados y alineados con las necesidades y exigencias de nuestros clientes. Eso se consigue creando una buena base de datos, tanto transaccional (transacciones realizadas, productos vendidos, precios medios aplicados y acciones comerciales realizadas) como relacional (fallos de servicio, contactos mantenidos, reclamaciones, canales de comunicación preferidos, índices de satisfacción...).

### 04 Optimiza tu fuerza de ventas

El diseño de toda nuestra fuerza de ventas debe estar alineado con el perfil de nuestros distintos tipos de interlocutores: nada peor que enviar a un vendedor poco preparado a visitar segmentos de clientes mucho más sofisticados, o destinar a los más cualificados a atender clientes que ni aprecian ni requieren vendedores con tanta preparación. Definir el perfil o perfiles de nuestros comerciales de acuerdo con el de nuestros clientes es el primer paso. El segundo, tratar de determinar el número de vendedores que necesitamos. Para ello, debemos definir previamente el número y la frecuencia de contactos o visitas para cada categoría de clientes (*e-mails*, cartas, visitas presenciales, circulares o llamadas telefónicas). Una vez establecido el perfil y el número de comerciales, lo siguiente es “carterizarlos”, para que conozcan con exactitud cuáles son sus responsabilidades y objetivos, definiendo también las zonas y áreas de actuación. Es fundamental, asimismo, equilibrar las carteras de cada uno de ellos, para igualar sus esfuerzos y sus resultados en las distintas zonas y para evitar sobrecargar a unos más que a otros.

### 05 Motiva constantemente a tu red de ventas

Lograr la fidelización de los clientes pasa por conseguir antes la satisfacción del empleado. Los conocimientos (el saber) son importantísimos, las habilidades (el saber hacer) necesarias, pero, sin actitudes (querer hacer), no vamos a ningún lado. Para lograr la máxima implicación de los vendedores, lo primero

es definir con claridad las funciones de cada uno de los miembros del equipo de ventas: qué posición ocupan en el organigrama, qué funciones y actividades deben llevar a cabo y con qué objetivos. En definitiva: dejar claro qué es lo que la empresa espera de ellos. Lo segundo, establecer las políticas de remuneración adecuadas. O sea: dejar claro lo que ellos pueden esperar de la empresa. Se puede optar por un salario fijo más un variable, completarlo con comisiones (constantes, crecientes, decrecientes, con techo o sin techo), con cuotas de venta (con diferentes tablas de percepción, estancas o acumuladas, con primas de calendarización...) o con bonus (cualitativos y/o cuantitativos). Las posibilidades y combinaciones son casi infinitas. Cualquiera que sea el sistema elegido, será interesante si cumple los siguientes requisitos: es claro, es justo, permite la consecución de los objetivos comerciales, motiva, atrae a los mejores vendedores y los fideliza.

### 06 Fideliza a tus vendedores

Nuestro reconocimiento no puede limitarse exclusivamente a aspectos monetarios. Hay que complementarlo con otro tipo de acciones, que podríamos llamar de “salario emocional”: felicitar, corregir con tacto, delegar, fomentar el desarrollo de la persona, escuchar con empatía, celebrar éxitos conjuntos y analizar en equipo las razones de un fracaso, preocuparnos por los problemas personales de nuestros colaboradores...

### 07 Marca objetivos alcanzables

Coherentes, medibles, explicados, creíbles, alcanzables, transparentes y honrados. En el caso de los vendedores con un elevado porcentaje de remuneración variable, el ver los objetivos como “inalcanzables a principio de curso” puede representar la peor desmotivación y, a veces, provocar un cambio de trabajo.

### 08 Define los procesos de planificación comercial

Lo ideal es que la dirección comercial marque unas pautas de crecimiento deseado y las comunique a la red de ventas, para que esta efectúe sus

propias previsiones, cliente por cliente, y las transmita “de abajo hacia arriba”. De este modo, la dirección podrá definir de una forma más estructurada, racional y dialogante, los objetivos definitivos del año.

### **09 Define las metodologías comerciales**

Si queremos lograr una mejor organización y obtener los mejores resultados de nuestra red comercial, debemos marcar unos patrones de actuación claros: tipos de visitas, técnicas a emplear, reuniones de equipo, planes de acogida para nuevos vendedores, necesidades de *reporting*, visitas acompañadas...

### **10 Rodéate de vendedores consultores**

Nuestros vendedores deben ser asesores del cliente, más que vendedores de un producto, precio o promoción que actúan a piñón fijo, pensando solo en el corto plazo o en sus objetivos del mes. Entiendo por vendedores consultores aquellos que reúnen las características siguientes: les encanta su trabajo, tienen buena presencia y un nivel cultural adecuado, conocen el sector y las particularidades de la organización para la que trabajan, venden bien –cuantitativa y cualitativamente–, tienen capacidad de empatía e inteligencia emocional y buscan el verdadero significado de lo que hacen.

### **11 Analiza la evolución de tus ventas en los últimos tres años**

De manera total y por producto, por área, por zona, por vendedor y por cliente. Este tipo de análisis nos permite diagnosticar tanto a nivel global, como a nivel de familias de producto, en qué áreas, en qué zonas, con qué vendedores y con qué clientes estamos teniendo resultados muy por encima de la media o muy por debajo de la media. Interesa especialmente evaluar:

- venta media por cliente
- índices de venta cruzada por cliente
- número de clientes ganados
- número de clientes perdidos
- porcentaje de morosidad sobre facturación
- porcentaje de devoluciones sobre facturación

### **12 Crea un reporting ágil**

La información es poder. Una vez recabados y compilados todos esos datos, lo ideal es poder utilizarlos, compartirlos y actualizarlos mediante un sistema de comunicación ágil y eficaz. Pero, cuidado: solicitar excesiva información o imponer *softwares* comerciales complicados y laboriosos puede desmotivar a una organización comercial o colapsarla de trabajos administrativos, reduciendo los tiempos previstos para la labor “de calle” con los imaginables perjuicios que esto conlleva.

### **13 Dedica uno, dos o tres días al mes a acompañar a tus vendedores y transmite tus impresiones**

Nunca hay suficiente tiempo para todo, pero sugiero hacer todo lo posible por acompañar periódicamente y de forma rotatoria a nuestros vendedores para “vivir” con ellos los verdaderos problemas de la calle y evaluar si su plan de trabajo es el correcto, si el número de visitas es el adecuado, si el trato y la gestión con el cliente son profesionales y agradables y si la actitud comercial del vendedor es la apropiada.

### **14 Haz una auditoría de tu propio liderazgo**

Analiza tus puntos fuertes y débiles y decide qué cosas viejas tienes que eliminar y qué cosas nuevas deberías introducir. El buen líder es el que, de vez en cuando, analiza con mirada crítica su propio estilo de gestión y dirección de equipos.

### **15 Dirige con la cabeza pero lidera con el corazón**

Es importantísimo que trabajemos con el mayor raciocinio (logos) y con los máximos principios morales (ethos), pero sería dramático que olvidáramos la importancia de llegar al corazón de nuestros colaboradores para conseguir la mayor penetración con ellos (pathos) y afrontar juntos el entorno de gran incertidumbre y también de fantásticas oportunidades que nos rodea. Delante de una situación de incertidumbre, no permitamos que la crisis empiece en nuestras cabezas.

**NUESTROS  
VENDEDORES  
DEBEN SER  
ASESORES  
DEL CLIENTE.  
LES ENCANTA  
SU TRABAJO,  
TIENEN  
CAPACIDAD  
DE EMPATÍA E  
INTELIGENCIA  
EMOCIONAL  
Y BUSCAN EL  
VERDADERO  
SIGNIFICADO DE  
LO QUE HACEN.**