

M A N A G E M E N T

ESPECIAL DIRECTIVOS

Nº 1504

 Wolters Kluwer
España

21 DE JULIO DE 2010

www.especialdirectivos.es

Exceso de burocracia, control inadecuado o entrometerse en las operaciones, son factores de desestabilización en los equipos

Dirección de ventas: la gestión incorrecta

El gerente o director del departamento de ventas es, además del responsable último de los balances y las cifras, una pieza indispensable en la coordinación de la fuerza de ventas. Sin embargo, muchos teóricos del management señalan que, en determinadas circunstancias (casi siempre desfavorables, como es la actual coyuntura económica), los directores de ventas caen en el error conceptual de presionar en exceso a los miembros de sus equipos. Ello conduce, casi inevitablemente, a registrar malos resultados, y aumentar el desánimo y aun las deserciones.

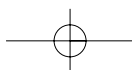
Pero, al mismo tiempo, es bien sabido que los equipos comerciales no pueden funcionar adecuadamente sin un determinado grado de presión continua por parte de sus superiores. Resulta, pues, muy complejo determinar hasta dónde se ejerce el control y la exigencia sobre un grupo de vendedores.

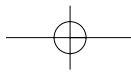
Sólo la experiencia y las habilidades de los ejecutivos pueden ayudar a encontrar esa franja media caracterizada tanto por la eficacia como por la comodidad de los comerciales. Pero, mientras tanto, pueden enumerarse varias re-

comendaciones para los directores de ventas acerca de lo que no deben hacer ni imponer a sus subordinados; tales recomendaciones, al ser negativas, disfrutaban del consenso de la mayoría de los expertos.

Así pues, he aquí una serie de acciones y procesos que no es recomendable emprender en la gestión de los equipos de ventas:

- **Equiparar a todos los vendedores.** Ciertos directores se ponen nerviosos cuando las cuentas empiezan a caer y pierden la capacidad de discriminar causas y factores. Uno de los casos más flagrantes se da cuando un vendedor o una unidad de trabajo no cumple con las metas esperadas y, en lugar de fijar su atención en esa persona, el gerente trata de reajustar al equipo o a la división completos. Esto ocasiona el malestar y el resentimiento de todos, lo que suele contribuir a hacer caer más las ventas. Los especialistas insisten en la necesidad de discriminar individualmente. Así, los vendedores novatos, o quienes evidencian una fuerte caída en su rendimiento, requieren efectivamente que se les controle de cerca,





IDEAS

Jornada de verano

Son todavía muchas las empresas reacias a incorporar la modalidad de jornada intensiva estival debido a una posible pérdida de productividad de sus empleados, algo que contrasta con la opinión de éstos. Según una encuesta realizada por Randstad a más de un millar de personas, el 55 por ciento de trabajadores considera que una jornada intensiva aumenta la productividad; un 33,2 por ciento cree que no la modifica y un 11,7 por ciento considera que, incluso, puede reducir la productividad.

Recuento de autónomos

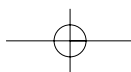
Las últimas estadísticas indican que 3.144.428 trabajadores en España se encuentran afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, el 17,7 por ciento de la población activa. A su vez, este colectivo de trabajadores por cuenta propia da empleo actualmente a 797.813 personas en todo el territorio nacional, con lo que ambos, empleadores y empleados, casi alcanzan los cuatro millones de ocupados, más del 22 por ciento de la población activa.

Apertura difícil

Según un informe internacional comparativo elaborado por el Banco Mundial, la apertura de una filial de una empresa extranjera en España requiere más tiempo que en cualquier otro país desarrollado. El tiempo medio de tramitación alcanza en España los 61 días, frente a la media de 21 en los países desarrollados, y por encima también de la media del conjunto de los 87 países analizados, la cual se sitúa en 42 días. El informe señala la existencia de hasta 13 trámites administrativos obligatorios, frente a los nueve procedimientos de media en los países desarrollados.

para lo que se sugiere reuniones diarias con objeto de examinar sus argumentos de ventas, su lista de potenciales clientes y el seguimiento de los que ya tienen en cartera. En segundo lugar, con aquellos vendedores que ya están en un nivel intermedio y aún les falta experiencia pero saben hacer frente a los problemas, se sugiere una reunión por semana, con el fin de planificar la siguiente y analizar las ventas de la anterior, sin apelar al control estricto. Por fin, los vendedores que se caracterizan por su alto rendimiento se sentirán agraviados si el gerente trata de controlarlos, y no tardarán en marcharse a otra empresa; el director debe hacerles saber que está a su disposición en el caso de que necesiten ayuda, pero debe dejarlos trabajar por su cuenta.

- ▶ **Abrumar con el papeleo.** Existen ciertos directores de ventas que exigen continuamente a sus equipos la presentación de informes, memorandos, estadísticas y aun otros formularios y papeleo sin interés estratégico alguno. Los expertos desaconsejan esta política, argumentando que ello equivale a desperdiciar el tiempo propio y el ajeno; al mismo tiempo apuntan el hecho de que un gerente que dedica gran parte del día a analizar informes no tiene tiempo para aconsejar o ayudar a los vendedores. Naturalmente, no es posible eliminar todos los informes y formularios: los estadillos de visitas y de gastos, por ejemplo, constituyen una parte fundamental del proceso de ventas; la clave consiste en identificar cuáles son los procesos que deben materializarse por escrito y descartar el resto.
- ▶ **Involucrarse en las operaciones individuales.** Algunos directores no pueden evitar introducirse en las operaciones que mantienen los vendedores con sus clientes y con frecuencia terminan manejando la negociación, a veces con resultados inesperados. Los directores pueden ser mucho más efectivos si ayudan a sus subordinados antes y después de la reunión con un cliente, y su injerencia debe ser mínima durante la visita. Lo aconsejable es, antes de la cita, concentrar su energía en preparar a los vendedores que necesitan ayuda, colaborar en la definición de objetivos y prever las objeciones que puedan poner los clientes. Y una vez concluido el encuentro, contribuir al análisis de lo sucedido.
- ▶ **Imponer de manera inflexible criterios y procedimientos.** Aunque este error es frecuente en cualquier división de la empresa, en los departamentos de ventas el exceso de mando puede ser desastroso. Los directores que se niegan a delegar y no admiten alternativas en la política del departamento están, antes o después, abocados al fracaso. Si tienen como norma vigilar y supervisar permanentemente la tarea de todos los vendedores, cuando surja algún problema en su ausencia, ninguno querrá tomar decisiones por miedo a equivocarse; y, cada vez que esto suceda, se perderán clientes. Por otra parte, resulta evidente que esta clase de directores pierden un enorme potencial estratégico al suprimir por completo la creatividad de los miembros de sus equipos.



Copyright of Especial Directivos is the property of Wolters Kluwer Espana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.