

Claves prácticas para dirigir equipos de ventas 'business-to-business'
eficaces

LA VENTA ES MÁS QUE UN ARTE

Guido Stein

Profesor del IESE.

Enrique Cebrecos

Business manager de Alcon.

El mercado actual ha obligado a las empresas a transformar la figura del vendedor tradicional en un vendedor-consultor-asesor que aporte valor añadido y transmita confianza a sus clientes. Conocer las claves prácticas para afrontar este cambio supone un paso importante en el camino hacia el éxito y el desarrollo del negocio.



Peter Drucker, en su libro *Management Challenges for the 21st Century*, ya puntualizaba que el activo más valioso de las empresas del siglo XXI serán los trabajadores del conocimiento con productividad.

Es precisamente bajo este nuevo paradigma donde aparecen los denominados “equipos de alto rendimiento”, caracterizados por la gestión y la autonomía en la definición y el desarrollo de sus tareas, responsabilizándose de la productividad, la rentabilidad y los resultados obtenidos. En el ámbito empresarial, los equipos de proyectos, de I+D+i, de implementación de *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, etc. son diferentes ejemplos. En los últimos años, y al albor de los éxitos de los deportistas españoles, se han escrito varios libros sobre cómo gestionar y motivar a un equipo de alto rendimiento compuesto por deportistas de elite para llevarlos a la cima y su aplicación al ámbito empresarial.

La venta es más que un arte

◆ Han evolucionado los equipos comerciales y sus vendedores con los nuevos tiempos y la innovación tecnológica? ¿Cuál es ese perfil: artistas de la venta o profesionales cualificados y con formación continua en diferentes disciplinas?

Hoy, los mercados están en continua evolución y lo que ayer era novedoso mañana está obsoleto:

- El acceso a la información y a la innovación en productos y servicios es cada vez mayor; sin embargo, las ventajas tecnológicas que se derivan de dicha innovación son más rápidamente reproducibles por competidores y, en muchos casos, a costes inferiores.
- Además, independientemente de que sean de productos o servicios, sus actores (fabricantes, distribuidores, intermediarios, prescriptores, compradores, vendedores, etc.), sus características y sus pautas de conducta se han ido diferenciando y especializando, por lo que se puede realizar una primera clasificación en *business-to-business* y gran consumo.

Como consecuencia, se ha producido una especialización y profesionalización del vendedor según se dirija a uno u otro mercado:

- El vendedor de productos y servicios para el gran consumo basa su estrategia de ven-

tas en unos planes de marketing con fuertes campañas de promoción, comunicación, distribución, *merchandising* y notoriedad de marca.

- El vendedor *business-to-business* basa su estrategia en el conocimiento de su producto o servicio (materias primas, bienes de inversión, bienes intermedios, *outsourcing*, servicios de logística, de consultoría, etc.), en el conocimiento de la competencia y en el valor diferencial, a ser posible cuantificado en términos económicos, que su adquisición le supone al comprador en el desarrollo, la productividad y la rentabilidad de su negocio. En estos mercados, la figura del director de compras (*purchasing manager*) ha adquirido una importancia creciente dentro la estructura de gestión de las empresas.

En este nuevo entorno, el vendedor tradicional, incluido dentro de un equipo de ventas, a la búsqueda de cumplimentar su bloc (PDA) de pedidos con sus triquiñuelas, complicidades y algunas que otras artes, va desapareciendo inexorablemente.

Según el estudio *¿Qué está cambiando en la gestión comercial?*, elaborado por Barna Consulting y el IESE sobre las redes de ventas en España, las características que las empresas solicitan en un vendedor son las siguientes:

- Orientación al cliente, perseverancia, responsabilidad y proactividad.
- Conocimiento del producto, de la empresa, de los clientes y de la competencia.

Adaptadas a los clientes y a las circunstancias actuales, dichas características no difieren sustancialmente de las que se les requerían a los vendedores y los equipos de ventas tradicionales. Todos recordamos la figura del vendedor llamando a

“Orientación al cliente, perseverancia, responsabilidad, proactividad y conocimiento del producto, de la empresa, de los clientes y de la competencia son las características que las empresas solicitan en un vendedor”

la puerta (comercio o particular) para vender desde libros hasta perfumes, pasando por embutidos, licores, muebles, ropa, etc. ¿A quién vamos a encontrar más perseverante, proactivo y conocedor, o al menos así lo parecía, de su producto que a aquellos “vendedores” o “representantes”?

Precisamente en la venta y la comercialización *business-to-business* de bienes y servicios es donde la productividad de los trabajadores del conocimiento se refleja en resultados medibles, inmediatos y sostenibles a lo largo del tiempo.

Características como, por ejemplo, la autoconfianza, la empatía, la inteligencia emocional, la comunicación eficaz, etc., que definen los equipos de alto rendimiento, no eran consideradas prioritarias. Conocimientos técnicos, más allá de la formación básica sobre técnicas de venta y productos, relacionados con aspectos financieros, fiscales o logísticos, cada vez más importantes, no aparecían destacados.

El objetivo al que se enfrentan las direcciones de negocio de las empresas es la sustitución de la figura del vendedor tradicional por este nuevo profesional, que aúna las funciones de vendedor-consultor-asesor y que aporta valor añadido a unos productos tecnológicamente más complejos, pero funcionalmente cada vez menos diferenciados de los de la competencia. Este nuevo vendedor genera en sus interlocutores (clientes) suficiente confianza para ser percibido como una parte más en su camino hacia el éxito y el desarrollo del negocio.

Equipos y profesionales

Si los nuevos vendedores deben incorporar a su perfil nuevas características y conocimientos, ¿qué ocurre con los equipos de ventas? ¿Cómo se deben gestionar los equipos formados por estos nuevos profesionales?

Hoy día, la expresión *equipos de ventas* ya incluye una contradicción intrínseca que hay que superar para avanzar en la creación, la implementación y la gestión de estos nuevos equipos. De acuerdo con J.R. Katzenbach y D.K. Smith, “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades que se complementan, comprometidas con un propósito, unos objetivos y un enfoque comunes de los

que se hacen mutuamente responsables. [...] La esencia de un equipo es el compromiso compartido y el éxito refleja la contribución conjunta de todos sus miembros”. Por el contrario, “un grupo de trabajo se basa en las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros”.

Aplicando la definición anterior, los equipos de ventas en la actualidad no serían tales, sino grupos de ventas, donde el presupuesto de ventas de la empresa es alcanzado por la contribución individual de cada uno de sus vendedores, *key accounts*, directivos de ventas o cualquiera de las diferentes figuras que integran los *sales head counts*. Los sistemas de incentivación —generalmente individuales— y la asignación exclusiva de clientes, rutas, productos, etc. difícilmente tienen encaje en la definición que Katzenbach y Smith hacen de los equipos.

Junto con los objetivos de implementar esa nueva figura del vendedor-consultor-asesor aparece la disyuntiva de si mantener la misma estructura de funcionamiento de sus equipos-grupos de ventas, fortaleciendo su formación técnica en los productos que comercializan y en sus aplicaciones, con el objetivo de proporcionar un mejor servicio a sus clientes o bien impulsar la creación de equipos de ventas de alto rendimiento.

Equipos de ventas ‘business-to-business’

¿Cómo se pueden impulsar los equipos de ventas eficaces? Primero hay que definir las características y las habilidades que debe poseer cada uno de sus integrantes, ya que, una vez constituido, será el líder del equipo (jefe de ventas, *business manager*; director comercial, etc.) quien tenga la responsabilidad de transformar al conjunto de vendedores seleccionados y altamente cualificados en un equipo de alto rendimiento.

Internet y las nuevas tecnologías están potenciando la dualidad “transparencia frente a complejidad” en los mercados. El fácil acceso (Web, redes sociales, web corporativas, etc.) a información amplia y, a veces, compleja o interesada sobre productos y servicios y la rápida innovación tecnológica ponen a disposición de los clientes y los consumidores una amplia variedad de opciones de elección, lo que incrementa el grado de incertidumbre, el interés

por probar lo novedoso y, en algunos casos, la parálisis y la confusión en la toma de decisiones de compra. La parálisis se ve agudizada en épocas de crisis, en las que cae el consumo doméstico y las empresas retrasan sus decisiones de inversión en bienes de equipo y servicios (formación, consultoría...) a la espera de los primeros síntomas de recuperación económica.

El vendedor-consultor-asesor

Este vendedor-consultor debe generar suficiente confianza en sus clientes actuales y potenciales. Por este motivo, el perfil de vendedor queda impregnado de una función consultora no sólo en el ámbito técnico, sino también en el de todos aquellos aspectos que afectan a la adquisición del producto o servicio dentro del negocio del cliente, con lo que de esta manera puede proporcionar un valor añadido diferente al de sus competidores y que sea reconocido como tal.

Para generar esta confianza, obviamente deberá tener una formación técnica elevada en aquellos productos y servicios que comercializa, así como en los de sus competidores. Sin embargo, para ser eficaz, esta formación debe complementarse con el conocimiento de la problemática de cada uno de los clientes y de cómo puede aportarle soluciones desde el punto de vista técnico, operacional, financiero-fiscal y logístico. En resumen, el vendedor debe saber, conocer, idear, empatizar y comunicar.

Los clientes son personas, con sus condicionantes, filias y fobias, cuya gestión por parte del vendedor puede llevarle al éxito o al fracaso. Las estrategias de venta han de ser particularizadas para cada cliente en función de la información obtenida de cada uno de ellos y de su personalidad. De hecho, a menudo se les oye decir “No me vendas productos; tráeme soluciones”. En el mundo del deporte, el entrenador y los jugadores estudian al rival y definen la estrategia que van a seguir. En el mundo de la venta *business-to-business*, repetir literalmente la estrategia de ventas en diferentes clientes tiene tantas posibilidades de éxito como de fracaso.

Para impulsar estos conceptos, evitando la tendencia a la particularización en “*mi* mercado, *mis* productos, *mis* clientes, *mi* competencia, *mis* ventas” derivada del conocimiento y a

veces la percepción sesgada, conviene dedicar al menos un día en las reuniones trimestrales de ventas a discutir casos, artículos de prensa, revistas, capítulos o párrafos de libros especializados sobre otros sectores, mercados y empresas diferentes a los nuestros relacionados con negociaciones y éxitos o fracasos de ventas, lanzamientos de productos, gestión de conflictos, implicaciones financieras, etc.

El objetivo es conseguir discusiones abiertas y una aportación de diferentes puntos de vista y soluciones novedosas que pueden ser aplicadas en el día a día. Además, eso servirá para ampliar la formación del equipo en los aspectos financieros-fiscales de la venta (plazos de cobros, descuentos, necesidades operativas de fondos, desgravaciones, depósitos y *stocks*, etc.), en comunicación eficaz (exposición del caso) y en liderazgo.

Formación del equipo

Una vez seleccionados los miembros (vendedores, *key accounts* y administrativos), comienza el auténtico reto para la transformación en un equipo de alto rendimiento. La creación de una atmósfera de equipo, la confianza mutua entre las personas, un sentimiento de identidad de grupo (la sensación de pertenencia a un grupo exclusivo que vale la pena) y una sensación de eficacia (la creencia de que son más productivos trabajando juntos que separados) son condiciones esenciales para que el equipo sea eficaz y deben ser parte de los objetivos prioritarios de su líder.

¿De qué elementos se dispone y cómo se deben gestionar para conseguir crear un sentimiento de identidad de grupo con unos miembros que se caracterizan por su competitividad y su individualismo, fomentados por los sistemas actuales de incentiación y recompensa?

“ El líder del equipo tiene la responsabilidad de transformar al conjunto de vendedores seleccionados y altamente cualificados en un equipo de alto rendimiento ”

Incentivos

Todos los sistemas de incentivación y retribución de los miembros de un equipo de ventas son individuales: comisiones, incentivos por cumplimiento de presupuestos de ventas totales o por productos, incremento de *market share*, premios al mejor vendedor, reconocimientos, promociones, etc. ¿Cómo se pueden generar la confianza mutua y los sentimientos de pertenencia y eficacia? Quizá ayude apoyarse en los resultados que sus acciones provocan en otras personas distintas a quien ejecuta la acción: cambiar la mentalidad de los vendedores impulsando el aprovechamiento de las habilidades individuales en beneficio de todos, pasar de “mi cliente” a “nuestro cliente”, obtener el reconocimiento y apoyarse en cualquiera de los otros miembros del equipo de ventas. Ese sentimiento de pertenencia y eficacia redundan en un mejor servicio y en una mayor satisfacción y fidelidad del cliente y, en consecuencia, tarde o temprano impactará en las ventas.

Aunque siempre genera polémica, realizar el reparto de los presupuestos a todos los miembros del equipo conjuntamente e invitarlos a efectuar los ajustes que consideren necesarios en función de sus expectativas de venta, su crecimiento, su cuota de participación pasada y futura en el presupuesto general y su compromiso con los compañeros representa una prueba de liderazgo para el jefe del equipo, ya que deberá demostrar criterio, firmeza, ecuanimidad, honestidad, sinceridad y capacidad para generar compromiso, así como la au-

La formación del vendedor-consultor debe complementarse con el conocimiento de la problemática de cada uno de los clientes y de cómo puede aportarle soluciones desde el punto de vista técnico, operacional, financiero-fiscal y logístico

toridad y la confianza otorgadas por su equipo. Sin embargo, reforzará los vínculos de identidad, pertenencia y eficacia del equipo, apelando a una nueva motivación: “Mi presupuesto individual y mis posibilidades de conseguir los incentivos correspondientes son solidarios con los del resto de mis compañeros”.

Liderazgo y supervisión

La comprensión interpersonal, la creación de un entorno atractivo y la resolución proactiva de los problemas son claves. El trabajo que se realiza fuera de la empresa, en muchos casos a cientos de kilómetros de la central, puede generar sentimientos de soledad y desarraigo. Las nuevas tecnologías en las comunicaciones (teléfono móvil, correo electrónico y videoconferencia) deben emplearse de manera frecuente. No obstante, conviene evitar que la utilización de estas tecnologías sea entendida por la red de ventas como una herramienta de control y no como una herramienta con la que contar para los aspectos más relevantes de su trabajo diario (oportunidades de negocio, seguimiento de acciones y estrategias, etc.).

El equipo debe ver al líder como uno más, alguien que comparte sus emociones, sus éxitos y sus fracasos, que experimenta el modo en el que se sienten y que comprende sus puntos de vista.

La labor de supervisión debe ser contemplada más desde un punto de vista de *coaching*; debe proporcionar el *feedback* necesario, ayudar a identificar las fortalezas y las debilidades de cada uno de los miembros (profesionales cualificados) y establecer las acciones necesarias que estimulen su desarrollo y superación personal y, por consiguiente, sus expectativas de que puede mejorar en su trabajo. Una labor de supervisión controladora (*micromanagement*) suele socavar la autoconfianza y la autoestima y provocar una disminución del rendimiento.

La supervisión ayuda a impulsar códigos propios de conducta positiva que generan complicidad, confianza y espíritu de equipo, aunque no sean comprendidos fuera del entorno de dicho equipo. Algunos equipos encuentran que un poco de humor también ayuda a la hora de señalar conductas equivocadas o motivar la competencia sana.

La transparencia y la coherencia de las directrices y las decisiones constituyen otra de

CUADRO 1

Diez claves operativas	
1. El vendedor-consultor es un “trabajador del conocimiento” y, en consecuencia, debe estar formado técnica y emocionalmente –saber, conocer, idear, empatizar y comunicar– para generar confianza en sus clientes y, en contraprestación, para que éstos le reconozcan un valor diferencial en sus productos o servicios.	conseguir mis incentivos son solidarios con los del resto de mis compañeros”.
	5. Es necesario fomentar las reuniones informales entre los propios vendedores. Son una fuente importante de intercambio de ideas y aporte de soluciones. Además, ayudarán al líder a ser “uno más” del equipo.
2. Detrás de cada cliente hay personas. En las reuniones trimestrales hay que discutir casos de otras empresas, sectores y mercados diferentes a los nuestros relacionados con éxitos o fracasos en ventas, negocios, quiebras, etc.	6. Se debe potenciar el <i>coaching</i> y reducir el <i>micromanagement</i> .
	7. La transparencia y la coherencia en las directrices, decisiones y comportamientos comunican enormemente.
3. Hay que cambiar la mentalidad de los vendedores impulsando el aprovechamiento de las habilidades individuales en beneficio de todos; pasar de “mi cliente” a “nuestro cliente”.	8. Hay que cuidar el proceso de incorporaciones.
	9. Se debe impulsar la discrepancia positiva como alternativa a los enfrentamientos.
4. El vendedor debe participar en el reparto del presupuesto de ventas, apelando al impacto en sus compañeros: “Mi presupuesto individual y mis posibilidades de	10. Es necesario compartir emociones, éxitos y fracasos, experimentar el modo en el que se sienten y comprender sus puntos de vista.

las competencias clave. Se trata de fomentar la discusión constructiva en los aspectos profesionales y de negocio, incluso contraponiendo intereses y puntos de vista divergentes; no obstante, se debe cortar la discusión si deriva hacia aspectos personales y hacer entender a los miembros del equipo el porqué de las políticas y los objetivos estratégicos de la empresa. Es importante cerrar la discusión de manera distendida; por ejemplo, en una cafetería próxima al lugar de reunión. El acceso a la información genera un sentimiento de inclusión, aceptación y compromiso que facilita tomar las decisiones más adecuadas responsabilizándose de los resultados. La complicidad y la confianza pueden perderse fácilmente por la falta de transparencia.

Reuniones

Además de las reuniones oficiales, con un día y una agenda prefijados, conviene fomentar

las reuniones “informales”, que den la oportunidad de exponer libremente las preocupaciones diarias.

Estas reuniones informales se convierten en una fuente muy importante de intercambio de información sobre los clientes, la competencia, las acciones que se están llevando a cabo, los problemas con los que se encuentran y las aportaciones e ideas de los presentes para resolver las situaciones concretas planteadas por cada uno de ellos. Además, todos acaban conociendo la problemática y la idiosincrasia de los clientes, lo que ayuda a cambiar la visión de “mi cliente” a “nuestro cliente” y fomenta los sentimientos de integración y eficacia. La incorporación periódica del responsable del equipo a esos encuentros le permitirá, además de obtener de primera mano una información clara sobre la situación del mercado, ser percibido como uno más, comprender sus códigos de conducta, detectar de-

bilidades y puntos de mejora, participar en las ideas y soluciones propuestas y, en definitiva, lograr que su labor de supervisión sea aceptada y compartida.

Nuevas incorporaciones

Uno de los riesgos que distorsionan la armonía de un equipo de ventas de alto rendimiento consolidado es la incorporación de nuevos miembros o la promoción de alguno de ellos a posiciones especializadas de nueva creación: por ejemplo, dentro de un equipo de vendedores, la incorporación de *key accounts*. Presentados como proyectos de la empresa para reforzar su presencia en productos o cuentas estratégicas, suponen un reto muy importante para el líder del equipo por el riesgo de fractura de las características que lo definían: la confianza mutua, su identidad y su sentimiento de pertenencia.

Además de una clara definición de las tareas y las responsabilidades de las nuevas figuras creadas (*key accounts, key products sales specialist...*), en estos casos es donde la expresión *nuestro cliente* adquiere su máximo sentido, ya que la mayoría de las veces el cliente es compartido por dos o más personas del equipo de ventas. Esta situación puede generar celos y competencia mutua, lo que puede tener como resultado una dejación de responsabilidades y, en consecuencia, una deficiente atención al cliente, lo que a su vez puede provocar confusión en éste.

Por su parte, el líder del equipo, como responsable de que la nueva estrategia persona-

lizada en las nuevas figuras tenga éxito y con la confianza de que el equipo ya está consolidado, tiende a prestar un mayor interés por el trabajo y la evolución de las nuevas incorporaciones, desatendiendo los del resto. Este hecho genera sentimientos de recelo.

Gestión de conflictos: confrontación positiva

El líder del equipo debe impulsar un ambiente de libertad en las discusiones que elimine los sentimientos de recelo y los comportamientos erróneos. La discrepancia, a diferencia del enfrentamiento, debe servir para hacer hincapié en la complementariedad de las habilidades y los conocimientos de todas las posiciones (antiguas y de nueva creación), remarcar la importancia de todos y cada uno de los profesionales y fijar el objetivo último: incrementar la satisfacción y la fidelidad del cliente, lo que redundará en mayores ventas y rentabilidad para la empresa.

Para que este proceso de confrontación positiva sea creíble y no contraproducente deberá complementarse con un líder que refuerce las conclusiones y los compromisos adquiridos en dicho proceso. Potenciar las actividades de integración (reuniones conjuntas, intercambio de información, etc.) y el sentimiento de eficacia (negocios cruzados, compartición de estrategias y éxitos, etc.) aumenta la confianza mutua. Una vez superadas las diferencias, el equipo saldrá reforzado.

En resumen, generar equipos de ventas eficaces, además de una intensa formación continua (productos, servicios, financiero-fiscal, logística,) exige construir sobre la confianza y la comprensión mutua, la comunicación abierta y la resistencia ante las adversidades. A todo esto, el responsable que lidere este proceso debe añadir una esmerada atención a que exista verdadera integración y afán por ser cada vez más eficaces respondiendo a las necesidades de los clientes. □

«La venta es más que un arte». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3645.

El equipo debe ver al líder como uno más, alguien que comparte sus emociones, sus éxitos y sus fracasos, que experimenta el modo en el que se sienten y que comprende sus puntos de vista

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21524 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial