

## BUSINESS SCHOOL

### Una pequeña historia sobre gestión del proceso comercial

Ramiro Contreras es el Gerente de una empresa comercializadora. Ramiro estaba revisando las cifras de ventas del mes de Septiembre, y siente una gran preocupación al ver que los objetivos de este año van a estar muy lejos de conseguirse. Según varios estudios de mercado el sector crecerá un 7%, pero dada la historia de crecimiento de la compañía Ramiro había previsto un 15% de aumento de facturación para este año. Rápidamente organiza una reunión con sus 5 jefes de venta, transmitiéndoles que los objetivos han de cumplirse. Ramiro comienza a pedir explicaciones por los resultados uno a uno, indicándoles que tiene la sensación de que no controlan suficientemente lo que hacen sus comerciales. Los jefes de venta indican que es muy difícil controlarlos, que hay comerciales que no son disciplinados y no realizan su cometido correctamente. El mensaje es claro, los resultados han de cumplirse, caso contrario puede haber consecuencias.

Tras la dura reunión, Carmen, una de las jefas de ventas, se va preocupada a casa pues ve peligrar su puesto de trabajo si no se consiguen los objetivos. Carmen tiene 40 años, una fuerte hipoteca, y 2 hijos. Tiene miedo a no encontrar un trabajo equivalente, que le aporte los ingresos necesarios para mantener el nivel de gasto familiar que tiene actualmente. Piensa "se han acabado las tonterías, en la reunión de mañana, voy a poner firmes a los comerciales. Para que me echen a mí, antes los echo yo si hace falta". Carmen transmite la presión a los comerciales. La reunión es un desastre. Hartos de tanta presión, saltan en una acalorada discusión. Carmen no se fía de sus comerciales y propone a Ramiro la instalación secreta de GPS en los coches y la activación del servicio de seguimiento telefónico de los comerciales... Evidentemente, con este ambiente los resultados no se cumplieron.

#### ■ REFLEXIONES:

Las empresas que utilizan únicamente la cifra de ventas como indicador de resultados de la actividad comercial, tienden a tener situaciones de este tipo. La cifra de ventas da información del pasado, pero no de la actividad del presente que se transformará en ventas en el futuro. Lo que podemos gestionar es el presente y el futuro. Por eso, no es suficiente la cifra de ventas como indicador. Si el sistema de gestión de Ramiro fuera el adecuado habría detectado ya en Marzo que hay cosas que no se están haciendo bien. Pero Ramiro sólo maneja la cifra de ventas, es decir, el pasado. Y ya es tarde.

El proceso comercial previo a la venta tiene un periodo de maduración más o menos largo, pues consta de una serie de fases que todo vendedor tiene que cubrir. Es importante analizar la efectividad de cada comercial en dichas fases del proceso de venta. De esta manera detectamos rápidamente en qué fase del proceso falla el comercial, y podremos invitarle a mejorar u ofrecerle formación concreta pues su problema está delimitado. Ramiro diría en septiembre; este comercial vende poco. Un buen director comercial diría en Marzo; este comercial tiene problemas para cerrar citas por teléfono, lo demás lo hace bien. Ya no hace falta transmitir presión repentina en Septiembre, y el comercial siente que la organización le apoya. Su motivación será otra, y sus resultados también. El estilo de liderazgo es otro.

Además, existe un valor adicional de conocer el periodo medio de maduración de las ventas y la efectividad de la empresa en el paso de una fase del proceso comercial a la siguiente: podemos utilizar estos indicadores para planificar y dimensionar el nivel de actividad comercial a desplegar y los recursos humanos y materiales necesarios para conseguir los objetivos que la estrategia empresarial establezca.

#### ■ CONCLUSIÓN:

El diseño del sistema de gestión comercial es un factor importante, no único, que determina el estilo de liderazgo del departamento comercial.

Un ejemplo muy trivial de lo que puedes aprender en el PSDV. Observa el programa y verás otras cosas que mejorarán tu gestión comercial, es decir, tus resultados.