

Nº 213 Diciembre 2011 / 9 euros

# estrategias

[www.estrategias.com](http://www.estrategias.com)

DE COMUNICACIÓN  
Y MARKETING

**PUNTO  
DE  
VENTA**

José Ruíz

Número 15

**estrategias**

**RC**

# Soldados en primera línea



Diego Olmedilla, Aplus Field Mkt

**EL VALOR DE LA FUERZA DE VENTAS AUMENTA EN PROPORCIÓN A LA NECESIDAD DEL ANUNCIANTE DE DESTACAR EN LOS LINEALES. TOMANDO EN CUENTA LA REPERCUSIÓN DE LA ACTUAL CRISIS EN EL CONSUMO EN GENERAL, UN BUEN EQUIPO DE VENTAS VALE SU PESO EN ORO.**

Hemos consultado a diversos profesionales del sector sobre las necesidades que plantea en el proceso de ventas este nuevo escenario, más exigente, más competitivo. El punto de ventas se convierte en un campo de batalla y los equipos comerciales son los soldados que día a día se ponen en la primera línea de combate.

## VALOR EN ALZA

Son muchas las ventajas que se pueden destacar de esta herramienta de ventas en particular, al punto de ser imprescindible, como indica Javier Fuentes Merino, director general de Grupo de Redes de Venta Proactiva, para quien no se puede entender una estrategia de comunicación sin contar con la fuerza de ventas, ya que es una variable de comunicación capaz de generar ventas de forma directa. Uno de sus principales valores está en ser un canal activo de comunicación entre las marcas y el consumidor, lo que como explica Julián Sánchez, director general de Metafase, le permite asegurarse de que el producto se encuentra en el punto de venta de la forma adecuada para que el consumidor acceda a él fácilmente y en el momento preciso, lo que contribuye a una mayor rentabilidad tanto en notoriedad como en ventas.

Siempre se ha destacado el alto porcentaje de decisiones de compra que se toman en el momento, por lo que, como destaca Jorge Álvarez, director de Eurovendex, ahora más que nunca una fuerza comercial que anime y asesore al consumidor en ese momento se convierte en un elemento decisivo para apoyar la acción publicitaria o promocional de la empresa anunciante. Ricardo Bellés, director de servicios al cliente en *task force* de CPM, también destaca que ante las permanentes caídas de las ventas se hace imprescindible disponer de una fuerza de ventas bien organizada y formada, que pueda asegurar disponibilidad de los productos en lo estableci-

mientos, su visibilidad y accesibilidad de cara al consumidor, además de convertirse en los ojos y oídos de la compañía. En este punto centra su atención Vicente López, presidente del Grupo GSS, quien destaca la importancia de la fuerza de ventas a la hora de captar opiniones inmediatas, comentarios, quejas del cliente, de modo que sea posible reaccionar y adaptar los productos y servicios a sus necesidades reales.

## DENTRO O FUERA

Una de las disyuntivas a las que se exponen las compañías a la hora de definir la modalidad que utilizarán en su fuerza de ventas es si crear un equipo propio, externalizar el servicio o hacer un mix entre ambos. Para Miguel Artero, director general de Salesland, en la mayoría de los casos es más beneficioso subcontratar, por la agilidad a la hora de especializar a los equipos comerciales de acuerdo a las peculiaridades de cada canal de adquisición, sobre la base del B2B o del *one to many*, lo que a su juicio la convierte en una oferta cada vez más tecnológica y profesionalizada, muy apreciada en un mercado tan orientado a objetivos inmediatos. Diego Olmedilla, director general de Aplus Field Marketing, resalta la flexibilidad que ofrece la subcontratación, ya que permite adaptarse a las necesidades de las compañías en cada momento; Olmedilla explica que la gestión externa de la herramienta permite amoldar y dimensionar, prácticamente en tiempo real, la fuerza de ventas, así como cancelar o ampliar servicios de manera inmediata. La rapidez de reacción que aporta el hecho de externalizar la fuerza de ventas también es una de las principales cualidades que recalca Elsa Martín, directora comercial de Marketing Quality Management, ya que a su parecer permite actuar en el momento oportuno, con

la intensidad necesaria y durante el tiempo previsto, sin que la empresa contratante tenga que participar en la gestión de recursos humanos, logística, dirección, control, comunicación de la fuerza de ventas. Además, como muchos de ellos también señalaron, esto repercute directamente en ahorro de costes fijos. En este sentido, Ricardo Bellés señala que el alto coste que representa el mantenimiento de las grandes fuerzas de ventas hace que cada vez más las empresas decidan optar por la reducción o eliminación de sus equipos propios y los complementen o sustituyan por uno externo, que también ofrecen flexibilidad, conocimiento y experiencia.

El consumidor está expuesto a 3.000 impactos por día ... ¿por qué van a elegirme a mí y a no a los 2.999 anunciantes restantes? La clave está en la fuerza de ventas.

Diego Olmedilla



Elsa Martín, MQM



Javier Fuentes Merino, Redes de Venta



Jorge Álvarez, Eurovendex



Julián Sánchez, Metafase

En todo caso, es difícil ser categórico; Fuentes Merino asegura que no es posible ser concreto y directo al decidir si es mejor externalizar o no la fuerza de ventas, ya que a su juicio depende de los objetivos de la empresa, del sector, del tipo de cliente y de producto, y hasta de la propia cultura de la empresa. Explica que una fuerza de ventas externa es más efectiva en venta a consumidor final que cuando se utiliza en *business to business*, pero que también se puede optar por estrategias híbridas. Jorge Álvarez coincide en la compatibilidad de una estructura comercial propia con una fuerza de ventas externa, pero destaca que con esta última la empresa está menos expuesta a los cambios de tendencias del mercado y se puede utilizar en situaciones puntuales.

### EL GRAN MOTOR: LA MOTIVACIÓN

Para que los equipos comerciales sean tan eficaces como se espera de ellos es necesario mantenerles motivados, ofrecer incentivos que les ayuden a sentir cada proyecto como suyo y que deriven en resultados tangibles para todos. En este contexto parece estar bastante claro lo que hace falta para mantener motivada a la fuerza de ventas y, como han coincidido la mayoría de los consultados, no se trata sólo de dinero. De hecho, hay quien como Julián Sánchez no está de acuerdo con la idea de que la mayor parte del salario de todo vendedor deba ser variable, en función de las ventas. Sánchez explica que lo primero que se debe buscar es que el vendedor se sienta motivado por el grado de aprendizaje y experiencia que va adquiriendo a lo largo de su vida laboral, ya que este conocimiento es su principal patrimonio, así que lo ideal es que haya un equilibrio entre el conocimiento y los ingresos adecuados a su contribución al negocio. En esta misma línea, Vicente López menciona que en su caso un buen plan de carrera interno que posibilite ir creciendo dentro de la campaña o de la empresa, ayuda a fidelizar a los equipos al hacerles ver que tienen un futuro dentro de la compañía. Todos coinciden en la necesidad de un equilibrio de factores de incentivo. Yolanda Díaz Palomeque, directora de marketing y comunicación de Gesfutur XXI, señala que la mejor manera de mantener productivos a los colaboradores de una empresa es a través de la combinación de dos formas de moti-

Un buen vendedor debe conocer bien su producto, el mercado y su competencia, además de tener gran motivación por conseguir resultados exigentes

Elsa Martín

vación, la financiera con cantidades fijas y variables, y la no financiera que se basa en programas de desarrollo personal y reconocimientos. Miguel Artero por ejemplo, describe la motivación en un triángulo conformado por, primero la formación continua en producto, herramientas y habilidades, segundo, el incentivo económico plasmado en un contrato que establezca un salario fijo y uno variable, y en tercer lugar la motivación del equipo comercial con posibilidades reales de promoción. Diego Olmedilla agrega al incentivo económico y a la formación, la motivación personal, al hacer que el comercial se sienta parte del proyecto y de la compañía que le contrata, al compartir con ella objetivos.

### EL VENDEDOR IDEAL

Cual sastre, los consultados han confeccionado el perfil de los profesionales que integrarían un equipo comercial ideal. Para Elsa Martín un buen vendedor debe conocer bien su producto, el mercado y su competencia, pero sobre todo debe tener una gran motivación para conseguir resultados exigentes. Yolanda Díaz señala la empatía y la proyección como requisitos imprescindibles, aunque también se pone en valor las habilidades con las que gestiona su conocimiento. Fuentes Merino señala a la capacidad de saber trabajar por objetivos, de asumir retos y, por supuesto, la de comunicar con asertividad como necesarias para ser un buen agente comercial, y agrega que, con la crisis, la constancia también se convierte en fundamental para poder mejorar la eficiencia. Jorge Álvarez agrega que alguien que quiera trabajar en este sector debe inspirar seguridad y además ser un buen comunicador, lo que implica la escucha activa; a veces se olvida que para entablar una conversación es necesario saber escuchar, y con esto también está de acuerdo Julián Sánchez, quien opina que más allá del potencial dialéctico es necesario escuchar y observar. En todo caso, muchos de los valores que se esperan de los equipos comerciales están directamente relacionados con la motivación, que viene dada en gran medida por los incentivos materiales e inmateriales que puedan recibir, así que el éxito viene dado por un esfuerzo de ambas partes; si se espera contar con profesionales motivados, bien formados y capaces de comunicar, se les deben ofrecer las condiciones necesarias para que demuestre su valía. Aún hay muchos más retos por afrontar. La crisis obliga a la



Miguel Artero, Salesland



Ricardo Bellés, CPM




Vicente López, GSS



Yolanda Díaz, Gesfutur XXI

fuerza de ventas a conseguir un mayor grado de flexibilidad y de rapidez de reacción según las necesidades del mercado, lo que tiene dos vertientes de acción: la tecnológica y la humana. Por un lado, Vicente López menciona la necesidad de seguir innovando en los procesos, de manera que vayan reduciendo costes y tiempos; por otro lado, Ricardo Bellés señala que la actual crisis económica obliga a hacer más hincapié en la formación de los equipos de manera que estén preparados para actuar en cualquier canal o circunstancia.

Pero la importancia de la formación va más allá de una coyuntura económica. Para Julián Sánchez la evolución del mercado es evidente y como respuesta es necesario que las fuerzas de ventas

también evolucionen para poder mantener un diálogo en igualdad de condiciones con los clientes, lo que implica un esfuerzo para mantener altos estándares de formación continua. Esta dinamicidad debería derivar en lo que Diego Olmedilla denomina un consultor comercial, que es hacia donde considera que debe caminar el perfil de los equipos de venta, con una mayor profesionalización y mayores aplicaciones tecnológicas. También se hace importante destacar el valor de la figura del vendedor como pieza fundamental en el desarrollo y mantenimiento de las empresas. Ése es el principal reto que ven tanto Elsa Martín como Jorge Álvarez de cara al futuro, y dado el papel que juega la fuerza de ventas en la comunicación de compañías y clientes, no es un objetivo a obviar. 

EMPRESA	SECTORES DE ESPECIALIZACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE FUERZA DE VENTAS	TIPO DE CONTRATO	ÁMBITO DE SERVICIOS	NÚMERO DE CLIENTES
APLUS FIELD MARKETING	HORECA, alimentación y bebidas, banca, telefonía	16	1.200	Indefinido y temporal	Local, nacional e internacional	183
CPM	Farmacia, conveniencia, hostelería, estancos, alimentación, perfumería...	90 fijos, aprox. 1.200 itinerantes.	33 equipos	Indefinidos y por obra. Depende de si el servicio es táctico o permanente	Local y nacional	
EUROVENDEX	Tecnología, alimentación y bebidas, banca, energía, perfumería y cosmética, hogar...	40 (Sin contar el apoyo Adecco)	Promedio 700/ Puntas más de 1.500	Todas las modalidades que permite el ordenamiento jurídico	Nacional e internacional	+ 200
GESFUTUR XXI	Distribución, retail, finanzas...	+ 50	+ 300	Depende del proyecto	España, Francia y Portugal	+ 50
GRUPO REDES DE VENTA PROACTIVA	Finanzas-Banca, seguros, telecomunicaciones, energía, gran consumo, seguridad	650	550	Depende del proyecto y de la jerarquía	Fuerza de ventas externas, estudios socioeconómicos, <i>mystery shopper</i> , selección, formación, consultoría (España, Portugal, México, Brasil, USA, Chile, Rep. Dominicana)	30
GSS	Banca, telecomunicaciones, <i>utilities</i> , automoción, servicios, grandes superficies	+ 7.000	Aprox. 400	Depende del caso: Por obra y servicio e indefinidos	Fuerza de ventas, gestión de PdV, promociones, auditorías y motor de ayuda	25 (media)
METAFASE	Gran Consumo	155	146	Indefinido	Nacional	19
MQM	Tecnología, consumo, finanzas	123	104	Indefinido y por obra	Nacional e internacional	+ 128
SALES LAND	Finanzas, telecomunicaciones, gran consumo, alimentación, electrónica de consumo y seguros	3.000	2.000	Indefinido / Por obra	Fuerza de ventas, Gestión PdV, Telesales (España, Portugal, Perú y Colombia)	40