

<http://www.cocrear.com.ar/> <http://www.coachingempresarial.cocrear.com.ar/>

¿Cómo armar un equipo de ventas desde cero?

La dirección de la empresa decide incursionar en un nuevo segmento de mercado y funda una nueva unidad de negocios. Luego, contrata a un Gerente Comercial para liderar el proyecto. Ahora bien, ¿cómo armar un equipo que logre los objetivos?

Por Andrea Consolini

Una vez en su puesto, el Gerente Comercial debe armar un equipo de ventas desde cero. Y, para esto, deberá responder a una serie de interrogantes cruciales.

¿Contratar vendedores experimentados que conozcan el producto o tomar gente sin conocimientos técnicos que sepa vender?

La clave radica en encontrar un equilibrio entre el mercado a servir y los objetivos del equipo a formar.

En segmentos altamente profesionalizados suele ser difícil preparar a un vendedor sin experiencia. Pensemos, por ejemplo, en un negocio de venta de servicios de comunicaciones o informática a corporaciones especializadas en esos rubros.

En estos casos, el interlocutor del vendedor será el Gerente de Sistemas o de Comunicaciones del cliente. Entonces, es muy difícil formar en poco tiempo a un vendedor sin experiencia para que pueda hablar de igual a igual con los clientes.

Ahora bien, muy diferente sería vender comunicaciones o informática a pequeñas y medianas empresas donde el interlocutor es el dueño. En este caso, el cliente conoce muy bien su negocio pero probablemente esté poco familiarizado con la tecnología que el vendedor le propone.

Entonces, en esta situación, es recomendable formar un equipo de ventas con gente que posea muy buenas habilidades comerciales a la que se capacitará en los productos o servicios que la compañía ofrece.

¿Cómo capacitar al nuevo equipo?

Actualmente, muchos potenciales clientes llegan al acto de compra con un amplio conocimiento del producto y sus sustitutos. Entonces, la venta tradicional, basada en el conocimiento del vendedor del producto o servicio y en su capacidad de comunicar sus beneficios al cliente, no es suficiente.

En este marco, cada día más empresas optan por un modelo diferente de comercialización: la venta consultiva.

<http://www.cocreare.com.ar/> <http://www.coachingempresarial.cocreare.com.ar/>

Cuanto mayor valor agregado y customización tengan los productos y servicios, más aconsejable es la utilización de este método y la capacitación de los vendedores en él.

¿Se adaptan las unidades funcionales de la organización al esquema de operación comercial que se quiere armar?

Pensemos, por ejemplo, que una empresa que comercializa servicios a otras empresas decide, por factores estratégicos y/o tecnológicos, llegar también al usuario final. De esta forma, en la nueva unidad de negocios se deberán implementar mecanismos para administrar clientes en forma masiva.

- 1) Administración de ventas (ABM de clientes y soporte a ventas)
- 2) Herramientas comerciales (contratos o solicitudes de adhesión, presentaciones, folletos, etc.)
- 3) Atención al cliente (sistemas y personal para consultas masivas y manejo de quejas)
- 4) Facturación y cobranzas (sistemas que permitan abonar con tarjetas de crédito y otros sistemas de pago sin cobranza personalizada)
- 5) Logística (programación de nuevos mecanismos que permitan entregar el producto o servicio en forma masiva)

Ahora bien, ¿está la organización preparada para ello?

Las habilidades de negociación del Gerente Comercial se pondrán a prueba en esta instancia, donde tendrá que lograr que la organización acompañe y se adecue a la nueva operatoria comercial que pretende instaurar.

Así, la habilidad del gerente es uno de los factores cruciales del nuevo equipo. De poco sirve tener a la mejor gente, con el mayor conocimiento técnico y formación comercial si no hay un capitán avezado.

La figura de líder que debe cumplir el gerente va más allá de la experiencia, el respeto, la autoridad y la capacidad para incitar a la acción del equipo comercial. También debe convertirse en un buen coach para sostener al equipo en momentos de dudas o dificultades.

El gerente no sólo debe estar convencido de las técnicas que decida aplicar sino que también debe liderar con el ejemplo. Es más efectivo mostrar organización y cumplimiento de reglas que explicarlo.

Andrea Consolini
Directora de AC Consulting

<http://www.cocreare.com.ar/>

<http://www.coachingempresarial.cocreare.com.ar/> Página 2 de 3



Cocrear • Empresas

Liderazgo y Formación Empresarial

<http://www.cocrear.com.ar/> <http://www.coachingempresarial.cocrear.com.ar/>