

INTRODUCCIÓN

Todavía hoy, si preguntáramos a una madre española o italiana o francesa qué hacen sus dos hijos mayores, nos explicaría con una elevada dosis de satisfacción, que su primer hijo ha estudiado económicas y que está trabajando en una conocida multinacional como Product Manager.

La cara claramente se le ilumina pensando en la segura y futura carrera del chaval que tiene la increíble suerte de trabajar en un departamento de marketing muy bien organizado de una empresa multinacional cuyos productos son introducidos en nuestros hogares por campañas de comunicación potentes y constantes.

Cuando le preguntemos sobre la actividad del segundo, su cara tomará una expresión de desasosiego y de preocupación. «El segundo es vendedor en otra empresa», dando clarísimamente a entender que el pobre chaval no tuvo que ser un estudiante muy brillante, tuvo que dar saltos de mata de un sitio a otro para, al final, incorporarse con mucha suerte en una empresa muy importante con un catálogo de productos, un coche, un maletín con sus muestras y su terminal portátil para transmitir sus pedidos en tiempo real y un incierto y complicado futuro por delante.

No estoy exagerando los tintes. Todavía hoy, en pleno siglo XXI, la palabra vendedor no suena bien porque hay una profunda ignorancia sobre las maravillosas oportunidades de carrera que puede ofrecer el área de ventas de cualquier empresa con un mínimo de dimensión y estructura.

La mamá de mi ejemplo ve un pobre futuro para este segundo hijo que, con suerte, si sus resultados de venta serán sobresalientes cada año, podrá aspirar a ser Jefe de Equipo en tres o cuatro años. Si sus resultados comerciales seguirán dando sus frutos, a lo mejor lo promocionarán a Jefe de Zona y años después a Jefe de Area. La culminación de su brillante carrera podrá llevarle en otros 4 o 5 años a poder ser Jefe de Ventas de una de las divisiones de la misma Empresa.

La carrera del primer hijo será sin duda mucho más «cualificada». De *Product Manager Junior*, pasará a *Product Manager*, después a *Product Manager Senior* con 2 o 3 ayudantes. Años después a *Brand Manager*, o sea Responsable de una gama mucho más amplia de productos, para poder aspirar, si sus resultados estuvieran siempre a la altura de sus responsabilidades, a una Dirección de Marketing. Así, nuestra buena señora tendrá un hijo «Director» de Marketing y otro, con suerte, «Jefe» de Ventas.

En toda mi carrera profesional he luchado, y sigo luchando, por cambiar esta historia.

Con estudios universitarios o sin ellos, nuestro vendedor, si lo ayudamos, puede tener el mismo desarrollo profesional cualificado que su hermano mayor, que

Introducción

se ha dedicado al Marketing y esto es lo que me propongo explicaros en las páginas siguientes.

Mi último libro *Vender es mucho más. Secretos de la fidelización en la venta* (Empresa Activa, 2007) iba dirigido a todos los que han decidido dedicarse en cuerpo y alma a la labor comercial, a los que venden y están en contacto cada día con el cliente, a veces sin ningún apoyo ni publicitario ni promocional, utilizando exclusivamente sus conocimientos y habilidades.

Trabajé mucho con Pedro, el vendedor protagonista de mi historia, para transformarle en un «Vendedor Consultor», un auténtico profesional de la venta, más en línea con las necesidades de un mundo comercial constantemente cambiante y siempre más complicado y poco propenso a perdonar nuestros errores. Pero Pedro crece y hace carrera y ahora debe aprender un trabajo mucho más difícil todavía que consiste en cómo medir y mejorar la eficacia de su Equipo de Ventas para ser un brillante Líder Comercial y triunfar todavía más.

Espero que disfrutéis de la lectura.

PEDRO Y ENRIQUE

Pedro no llegó nunca a completar su formación académica por las limitadas posibilidades económicas de su familia. Trabajó como ayudante de almacén en la fábrica de galletas de su pueblo y cuando llegó a responsable de almacén, comprendió que había tocado el techo de su carrera y decidió cambiar aceptando un trabajo de recepcionista en un hotel de León para estar cerca del pueblo de su familia.

El contacto con los clientes le encantaba y, a pesar de sus buenos resultados, decidió aceptar un trabajo de comercial en una importante correduría de seguros de ámbito nacional. En aquel entonces contactó con Enrique y trabajó muchas horas con él para hacer una buena «puesta a punto» de cara a su nueva labor comercial.

Enrique, amigo de la familia desde hacía años, tenía una amplia experiencia en el mundo de la consultoría y de la empresa; además era un experto en el área comercial y académico en temas de Dirección Comercial en una importante escuela de negocios del país.

Trabajaron muchas horas juntos, abordando en ocho sesiones, 40 claves para lograr la excelencia en las ventas.

Pedro había llenado libretas con apuntes que había aplicado constantemente y utilizado en su nueva profesión de vendedor.

Aspiraba a ser un verdadero «Vendedor Consultor» y los resultados de sus ventas mejoraban cada día más aplicando a la práctica todo cuanto había aprendido en las largas e interesantes sesiones de trabajo con su mentor. Alcanzaba con facilidad los objetivos de venta que sus superiores le iban marcando y seguía captando siempre más a nuevos clientes sin apenas perder cuentas de los antiguos.

En dos años había destacado como uno de los mejores vendedores de la correduría y sus ingresos estaban aumentando considerablemente.

La Dirección le amplió su zona de trabajo y puso a tres jóvenes vendedores a su cargo, para ocuparse de los clientes más pequeños, dejándole así más tiempo para dedicarse a clientes de mayor importancia. Al cabo de dos años más, Pedro había sacado resultados espectaculares de su zona y creado un equipo de trabajo muy efectivo tanto en el logro de resultados comerciales como en la consecución de elevados índices de satisfacción con sus clientes. Los índices de mortalidad por clientes perdidos en su zona de influencia eran los más bajos de España. Al mismo tiempo los índices de venta cruzada (número de productos por cliente), eran los más altos a nivel nacional.

Pedro llevaba casi cinco años en la correduría y casi tres como Jefe de Zona cuando fue convocado por la Dirección General Comercial en la oficina central de Madrid.

José Suárez, responsable de toda el Área de Comercialización, le estaba esperando en su despacho de Torre Picasso. Pedro se presentó a la entrevista ignorando los temas que podrían ser abordados en la misma, pero llevándose toda la información sobre la evolución comercial de su zona, tanto a nivel producto, como a nivel cliente y vendedor. Pensaba que, de esta forma, podría responder a cualquier pregunta que Suárez le formulara sobre un tema puntual.

Al mismo tiempo, tenía la conciencia muy tranquila porque sus resultados hasta la fecha iban un 15% por encima de unos objetivos anuales muy ambiciosos, que el mismo Suárez le había fijado para todo el año y... faltaban menos de dos meses para el cierre del ejercicio.

—Pasa Pedro, ¿te apetece tomar algo? Ponte cómodo.

—Gracias José, acabo de desayunar y sólo quiero un poco de agua.

Pedro me alegro de haber sido tu principal valedor, me has hecho quedar siempre muy bien desde el momento en que te incorporaste a nuestra sociedad. He ido siguiendo tus resultados y veo que estás llevando muy bien también a los chavales que hemos puesto en tu nueva zona. Francamente te felicito porque tanto el Director de tu zona, como los responsables administrativos y de Recursos Humanos te están dejando por las nubes.

—Gracias José, muchos de mis éxitos te los debo a ti, por la confianza que me has demostrado siempre y por los consejos puntuales que me has transmitido a lo largo de estos años. Me honra gozar de tu confianza y

te agradezco el tiempo que me has dedicado siempre a pesar de ir de bólide. Me llevo muy bien con Julián Martínez, mi Director de Zona Centro, y no tengo ningún problema con los servicios centrales. Al mismo tiempo, lo que hago me gusta y me apasiona porque veo que puedo aprender siempre más y que estoy integrado en una fantástica organización. Creo que este año va a ser otro año bueno para mí, mis muchachos y la Sociedad.

—No me cabe la menor duda, pero no te he llamado para hablar de tus ventas y de tu zona. Martínez te considera su mejor elemento y me habla siempre de ti con entusiasmo. El tema que quiero comentarte es otro. Acabamos de comprar otra correduría que pensamos integrar en la nuestra, pero, por razones societarias de grupo, la integración total se hará en dos etapas y pensamos integrar primero a todos los servicios administrativos y el área de siniestros, dejando aparte a toda el área comercial. Estoy hablando de un equipo de entre 20 o 25 personas que consideramos muy válidas y «aprovechables» para nosotros. Su Director Comercial ha dimitido cuando hemos formalizado la compra de la sociedad y, honestamente, no vemos relevos interesantes dentro de la Organización.

—Me alegro mucho que crezcamos como empresa, seamos más grandes y podamos incorporar a gente válida.

—Pedro, esto no lo sabemos al 100% porque no hemos valorado en detalle a toda el área comercial. Mirando la evolución de la facturación y los índices de fidelización de sus clientes, sus resultados son correc-

tos pero seguramente mejorables porque el anterior Director Comercial, el que ha dimitido, no brillaba por su elevada profesionalidad. Trabajaba con un enfoque muy a corto y, según lo que me explican, con viejos sistemas de «palo y zanahoria»...

—José, si puedo ayudar en algo... cuenta conmigo.

—Pedro, de esto se trata. El cuartel general de esta sociedad está en Barcelona, y por razones familiares ninguno de nuestros Directores de Zona ven bien su traslado a Cataluña... He pensado en ti también por recomendaciones de Martínez y de otros... Además eres soltero y no tienes problemas en desplazamientos y viajes largos... así que me gustaría que lo pensaras.

—José, me siento honrado por tu ofrecimiento pero... me podría venir el traje un poco ancho...

—Lo hemos discutido y es un riesgo que pensamos correr, confiamos en ti, te daremos el máximo apoyo y comprenderemos perfectamente tu «no» si no quieres aceptar el cargo. Considera que en menos de dos años pensamos integrar completamente esta Red Comercial a la nuestra y que tú podrías ser un futuro Director de Área de nuestra Organización... Te doy unos días para pensarlo, pero creo que con tu actitud, con lo que has aprendido y con tus excelentes resultados dirigiendo a tu pequeño equipo, no deberías tener mayores problemas. Dime algo cuanto antes.

Pedro se marchó de la reunión con una sensación extraña. Por un lado le entusiasmaba la idea de dirigir a un equipo más potente y las fantásticas posibilidades de carrera que esta promoción podría conllevar, pero,

por otro, veía todos los peligros en esta nueva situación. Cómo medirlos, cómo mejorarlos, cómo dirigirlos, cómo estimularlos...

Decidió hablar cuanto antes con su amigo Enrique, para contestar a José lo más pronto posible.

La secretaria de Enrique le dio hora para el día siguiente por la mañana, a las 11:00.

LA PRIMERA REUNIÓN

A las 10:45 Pedro ya estaba en el despacho de Enrique. Se habían visto muy a menudo en los últimos años y Pedro sabía que era la única persona que le conocía a fondo y que podría quitarle sus dudas.

Repasó todas las notas que se había preparado y todos los puntos que quería aclarar con su amigo mentor. En aquel momento se abrió la puerta y apareció Enrique.

—Pedro, ¿qué tal estás? Te veo algo más gordo desde nuestro último encuentro. Esto de ser «jefe» ¡te va de maravilla!

—Enrique, gracias por recibirme tan pronto. Sé que estás muy ocupado pero he pedido a tu secretaria que me buscara un hueco cuanto antes porque el problema es gordo.

—¿Qué te pasa? ¿Te has metido en algún lío?

—No, Enrique, al contrario. Me están proponiendo una promoción que me da un poco de miedo.

—¿De qué se trata? ¿Te dan más territorio? Esto no es nunca malo.

—No, Enrique. Quieren que yo lleve la Dirección Comercial de una nueva correduría que acaban de comprar, antes de integrarla en la misma razón social. Pa-

rece ser que el anterior Director Comercial era más un supervendedor que un líder... Al mismo tiempo, mi sociedad ha comprado una cartera de clientes sin haber analizado a fondo todo el Equipo Comercial. Me dicen que es buena gente, que no lo hacen mal pero que quieren un análisis a fondo antes de la integración comercial definitiva. Además saben que no tengo familia y que el pasar semanas fuera de Madrid no representa mayores problemas para mí.

—Pedro, el tema es bueno pero no es fácil. He visto con qué seriedad has aplicado en tu trabajo todos los puntos que hemos comentado en nuestras sentadas de hace casi 5 años. Yo creo que has crecido, que has visto en la práctica muchas de las cosas que en su momento te parecieron más teóricas y has podido adaptarlas a tu forma de ser y de actuar. Has podido hacerlas tuyas. Al mismo tiempo, has dirigido bien a tus muchachos y, por lo que me explicas, has sacado buenas enseñanzas de estos últimos casi 3 años. Yo creo que hay un momento en la vida en que debemos saltar y aceptar nuevos retos.

—Estoy de acuerdo, pero aquí deberé saltar sin red. Si lo hago mal me juego mi futuro y cualquier posibilidad de ascenso en mi empresa actual...

—De acuerdo, pero si no hacemos cosas nuevas, como mucho podremos sólo obtener lo que estamos logrando hoy. Cualquier cambio conlleva coeficientes de riesgo pero, si no cambiamos... morimos. ¿Recuerda lo que hicimos hace 5 años? ¿Te animas a que trabajemos otra vez con papel y lápiz en unas cuántas reuniones de trabajo?

La primera reunión

—Enrique, estaría encantado pero... tu tiempo...

—Pedro, hoy lo tenemos indudablemente peor porque mi escasez de tiempo debe coincidir con lo que tú podrás quitar a tu trabajo. No te preocupes porque con ganas buscaremos el tiempo necesario y aprovecharemos algún fin de semana o alguna tarde-noche o algún paseo a primera hora de la mañana. Si buscamos 9 o 10 sesiones podré explicarte cosas que seguramente te ayudarán a reflexionar y que podrán serte útiles en tus nuevas responsabilidades.

Pedro estaba abrumado. Otra vez había encontrado la ayuda que necesitaba y eso no tenía precio.

—Enrique estaría encantado, pero insisto... tu tiempo...

—Pedro, la semana que viene tengo algún hueco, después viene el puente de la Constitución... Si tengo compromisos urgentes, aprovecharemos la hora del almuerzo o te pediré, como ya hacíamos hace años, que me acompañes en mi paseo matinal.

—Enrique, para mí será un placer y, por mi parte, pediré alguna hora libre en el trabajo para acoplarme perfectamente a tus horarios. Piensa que si digo sí, empezaría en mis nuevas responsabilidades a principio del año que viene y no antes, así que tendremos tiempo.

—De acuerdo, vente el lunes de la semana que viene de 5 a 9 de la tarde.

Enrique y Pedro se dieron un abrazo y se despidieron hasta el lunes.

El jueves Pedro habló largo y tendido con Martínez, que le garantizó toda su ayuda y algún permiso de tiempo. El viernes, en ocasión de una reunión comercial en la Torre Picasso, Pedro comunicó oficialmente a José Suárez su aceptación para el nuevo cargo.