

¡La Red Comercial hace lo que quiere!

Trabajar como consultor tiene sus inconvenientes pero también unas grandes ventajas. Una de estas últimas es la posibilidad de conocer diferentes empresas, sectores y situaciones.

En los últimos meses me he encontrado con distintas empresas de diversos sectores (Banca, Cajas, Ópticas, Seguros, Supermercados...) con problemáticas muy similares: "hemos implantado un CRM fantástico que las oficinas ni conocen ni utilizan"; "queremos incorporar una nueva gama de productos propios pero los vendedores prefieren vender lo de siempre"; "después de diseñar concienzudamente un modelo comercial y de sistemática de gestión de clientes los comerciales siguen actuando de la misma manera"... ¿Te suena alguna de estas situaciones?

La real implantación de cualquier proyecto de estas características requiere un *trabajo metódico, cuidadoso, progresivo, con formación, "mucho tacto" y apoyo en el territorio*. Realmente son proyectos que requieren una **Gestión del Cambio** ya que se están generando nuevas formas de hacer. Si mañana tengo que lanzarme a correr la San Silvestre (10 km), y no soy corredor, no basta con comprar unas zapatillas, que me lea una web con recomendaciones y con que un atleta me diga cómo hacerlo. El reto requerirá de material adecuado, entrenamiento periódico y progresivo, una alimentación adecuada, descanso...

Para favorecer el éxito de este tipo de proyectos vamos a enumerar algunas recomendaciones aprendidas tras bregar con problemáticas similares:

- **"Apliquemos la táctica de la lluvia fina, no del chaparrón"**: Estos proyectos deben calar realmente en la organización y esto no se consigue de la noche a la mañana. No basta con una instrucción, un manual ó un curso de formación. La organización debe ir recogiendo impactos permanentes de los diferentes elementos hasta que vayan siendo asimilados.
- **"Quien mucho abarca poco aprieta"**: Desgranemos el nuevo modelo en pequeños cambios. No queramos modificar todos los aspectos de una vez. Vayamos incorporando nuevas funcionalidades o hábitos y cuando estén asimilados intentemos introducir otros.
- **"Más vale convencer que vencer"**: No impongas los cambios. Trata de conseguir que la Red los compre por lo que le aportan. Resulta fundamental contar con personas de la propia red a la hora de definir y concretar las nuevas herramientas, funciones, tareas...

- "**No vale el pan para todos**": Toda la red no es igual, hay puntos de venta con más recursos y otros con menos, con más o menos antigüedad, los mercados son diversos... El ideal suele pretender homogeneizar al máximo las herramientas y las formas de hacer en las mismas figuras de la organización. A veces hay que conceder algunos grados de libertad o incorporar ciertas adaptaciones para que realmente se consiga una adecuada puesta en marcha en según qué lugares de la red.
- "**El camino más corto es la vertical**": Siempre debe trabajarse con las diferentes figuras de la red. Si queremos incorporar modificaciones en las formas de hacer de una figura habrá que adaptar cambios en toda la cadena de mando. Ni que decir tiene que estos proyectos deben venir impulsados desde los más altos directivos.
- "**Cambia las formas de retribuir**": Si queremos incorporar nuevos objetivos (otros productos, más vinculación, gestión de una cartera...) retribuye por ello a través del variable.
- "**Forma, forma y forma**": Es ineludible entrenar a la red en los nuevos conceptos u herramientas (*conocimientos*) pero deberá ir acompañado de un entrenamiento en *habilidades* (las que requieran las nuevas funciones) y una formación en *actitudes* (conseguir que se quiera cambiar, emocionar). Es esencial que los jefes deberán ser verdaderos referentes y entrenadores personales en el propio territorio para sus equipos.

Si tu empresa está queriendo en poner en marcha algún proyecto como los mencionados anteriormente, no desesperes. ¡Adelante! El camino es largo pero traerá buenos frutos.