

DE LA VENTA

PAPALES



DIRECCIONES DE ZONA

¿QUÉ HACEMOS CON ELLAS?

**ARTÍCULO 23,
Febrero 2011**

DONDE TODO ACABA

La reestructuración del sector industrial español se realizó (más o menos) del 73 al 80. Y fue traumática.

La reestructuración del sector financiero se ha retrasado treinta años. Y su dureza difícilmente llegará a una fracción de aquella. Pero está significando un fuerte esfuerzo: dinero, pensamiento, negociaciones,... y tiempo.

Pero al final, toda esa dedicación, todo ese esfuerzo de cabezas pensantes muy bien amuebladas, se concretará en una sola resultante:

¿Quién se quedará con el cliente?

Es el cliente quien dará o no sentido a las SIP's, quien mantendrá o no la existencia de la Banca mediana o grande, y quien dirá el hueco de las

Cajas Rurales en el mercado. No será el Banco de España ni el de Europa. Esos crean las reglas del juego pero no dicen ni deben decir quién va a ganarlo.

Es la calle quien manda. La guerra se plantea en los Estados Mayores. Pero se gana o pierde en las trincheras.

Y en estos momentos corremos un peligro, que la presión por las grandes jugadas nos haga levantar el pie sobre la preparación y cualificación de quienes deberán llevar estas jugadas a la realidad. La Red.

Recordemos la sentencia japonesa: "Antes de pisar el tatami, ya hay un vencedor y un derrotado". La victoria se consigue antes del combate. Preparación y planificación son siempre la llave. Y en esa preparación, es imprescindible hablar de un puesto clave, y hasta hoy un poco en la sombra: **las Direcciones de Zona.**



NO HAY BUENOS O MALOS SOLDADOS. HAY BUENOS O MALOS OFICIALES

La frase es de Napoleón. Un genio perverso, pero sin duda un genio.

Para nosotros es obvio que dos son los puestos claves en la Red: la persona que está en caja, porque es el dueño del cliente, y la que ocupa la Dirección de Zona, porque es el dueño de las sucursales.

Si la caja funciona, la sucursal funciona. Si la Dirección de Zona funciona, 20 oficinas lo hacen. Si la caja NO funciona, los demás mal podrán levantar la obstrucción y el rechazo que genera. Si la Dirección de Zona "no va", directoras/es de oficina excelentes verán como gran parte de sus esfuerzos se tiran al cubo de los despilfarros.

En un entorno agreste y a matabalho como el actual, la importancia de la Dirección de Zona se multiplica. Es quien lleva lo que los "Estados Mayores" buscan a la realidad de la calle. Y es quien lleva la realidad de la calle al mundo "en altura", donde las Direcciones se mueven. Son "la rodilla", si ellos no articulan, el impulso, o no llega, o lo hace tan deformado que mal funciona y agota.

No lo dudaríamos. Un buen cuerpo de **Direcciones de Zona** marcará la diferencia. Tampoco lo dudan entidades tan bien gestionadas como La Caixa, que hace mucho priorizó a sus DAN (Direcciones Área de Negocio) como sus ejes decisorios. Y es que, no hay buenos o malos soldados, hay buenos o malos oficiales.

LAS DIRECCIONES DE ZONA EN LA GRAN BANCA

En el mercado vamos a tener bancos, muy grandes, que ya han pasado todos los problemas de integración de Redes, y lo hicieron en buenos tiempos para ellos. Es una posición de ventaja

difícil de combatir para sus competidores, lo cual se muestra en sus índices de crecimiento.

¿Qué pasa con las Direcciones de Zona en estas entidades?

Son perseguidores natos de objetivos. Han sido grandes dinamizadores. Dominan magníficamente la toma de decisiones, saben "apretar" y pedir. La pregunta es, ¿ese modelo seguirá siendo válido en el nuevo mercado? Creemos que no.

Vamos a pasar de un mercado movido por los objetivos, a un mercado movido por las oportunidades de negocio. Así lo hemos defendido en otros números de esta publicación.

Y eso requiere otra forma de gestionar los recursos.

¿Y EN LA BANCA MEDIANA?

Los "Bancos Medianos" tendrán que absorber o fusionarse con otros, o ser absorbidos. O quizás continuar solos. Demasiadas posibilidades.

Mientras que se aclara, su opción más positiva es fortalecerse en cuanto a modelos y formas de gestión. Si estas entidades no aprovechan la ocasión para buscar su nicho de mercado y especializar a su plantilla en modos propios y diferenciales, difícilmente van a poder continuar solos. Y cuando entren en uniones se van a encontrar a los otros con gran parte del camino ya recorrido.

En ese esfuerzo de búsqueda de nicho, especialización y formación del personal, las Direcciones de Zonas van a ser claves.

¿Y LAS SIP's?

Dos problemas de base, que están unidos:

- La homogeneización de los nombres
- Y la homogeneización de las plantillas

Lo de los nombres, es más fácil. Es la deriva lenta de tener varios nombres siendo una misma empresa, hasta quedar posicionados en la mente del cliente como una sola firma. Se ha hecho varias veces y requiere formación (sensibilización de la plantilla), comunicación y marketing.

La homogeneización de las plantillas en modos y formas de actuación, eso ya es más complejo. Porque necesita dinero, pero no se compra sólo con dinero.

Y para lograrlo, hay un colectivo esencial: las Direcciones de Zona.

Constituyen un colectivo de alta cualificación y motivación. Con una poderosa visión de empresa. Ambiciosos y con motor.

Y son además un colectivo manejable y multiplicador. Nos explicamos, si trabajo con un grupo de diez Directoras/es de Zona, llego a doscientas oficinas. Si trabajo con doscientas direcciones de oficina puedo consumir mis recursos sin ver grandes resultados. Si tomo cinco Direcciones de Zona de la entidad X y los mando a la Z para que absorban lo mejor de ésta y lo traigan de vuelta, el esfuerzo es pequeño y llega a cien sucursales.

Para **crear homogeneidad entre las redes que constituyen la SIP, más allá de la gestión operativa, debemos empezar por crear homogeneidad entre las Direcciones de Zona.** Si las integramos, el salto hacia arriba y abajo es inmediato.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

Llevamos nueve años desarrollando un modelo específico para la formación de los responsables de dirigir las Zonas. Este modelo nace como intento de respuesta a una serie de puntos críticos. Vimos que en general la función sufría de:

1. Alta heterogeneidad. Dispersión en los modos de gestión y pérdidas de continuidad. Cada

Zona funciona en demasía "a su estilo". Peligro de Reinos de Taifas, y de pérdida de continuidad en la gestión.

2. Sobre dimensionamiento de lo administrativo y/o burocrático, con pérdida de esfuerzos en lo comercial. La función comercial, que es la básica del puesto, no está rentabilizada en la medida precisa. Son personas con mucha experiencia, que están siendo infrautilizados en cuanto a impacto posible en el mercado.
3. Tres funciones predominan: "Controladores. Arreadores. Facilitadores". Persiguen los cuántos, más que los cómo, empujan al que va por debajo, y emplean mucho tiempo en lograr para las oficinas recursos, condiciones, etc., que éstas directamente no logran o les cuesta más.
4. Inercias, acomodación y, al mismo tiempo, disconformidad con lo que hacen.
5. Pobre gestión de personas. En dos facetas, de quienes dirigen las zonas directamente, y de la problemática con el personal que tengan.

El listado puede ampliarse y detallarse, pero como un esbozo, quizás pueda ser útil para comprobar si estamos hablando de lo mismo que su experiencia le muestra.

¿CÓMO RESOLVER ESOS PROBLEMAS?

Cuando encuentras problemas muy similares en entidades muy distintas y los vives en profesionales de alto nivel, generalmente bien seleccionados y muy "peleados" en la calle, pensar que es problema de ellos es dar una pobre respuesta. En nuestro caso, hemos apreciado tres aspectos claves:

- A los "Zonas" se les ha dado usualmente poca formación, sobre todo si la comparamos con

la que recibieron cuando dirigían oficinas. Es normal. Primero, es gente desbordada. Han aprendido por mimetismo, cogiendo lo bueno y lo malo que sus propias Direcciones de Zonas les transmitieron cuando ellos estaban en oficinas. Y no son los mismos tiempos.

- Al ser colectivos relativamente cortos, pocos han desarrollado modelos específicos para ellos. Cuando se habla de "Formación de Direcciones de Zonas" se suele pensar en cursos de habilidades directivas, seguramente magníficos, pero excesivamente transversales. **Se les cualifica como mandos, no como "Zonas". Y no es lo mismo.**

- El modelo que emplean se basa en un concepto de fondo tan simple de enunciar como difícil de matizar: no realizan una correcta conjunción de los QUÉ y de los CÓMOS.

LOS QUÉ Y LOS CÓMOS

Bien, en el fondo, quien dirige una Zona tiene una función clave: controlar la gestión comercial. Y eso sólo se logra por dos posibles caminos: controlar los QUÉ y/o controlar los CÓMOS.

El modelo que hasta ahora se ha seguido ha sido gestionar los QUÉ, de una forma confusa. Demos más detalles para explicar este comentario:

LOS DOS MODOS DE CONTROLAR LA GESTIÓN COMERCIAL		
Criterios	Basados en QUÉ (Resultados)	Basados en CÓMOS (Modos y Comportamientos)
Criterios que se emplean para medir la eficacia de una persona	Se pone particular atención en los resultados finales alcanzados	Se presta atención a los métodos utilizados para alcanzar los resultados
Número de criterios de medida que se utilizan	Se controlan a las personas de acuerdo a los resultados de un cuadro de mando con parámetros medibles y objetivos	Se valora de acuerdo a una serie extensa de criterios, la mayor parte de ellos de tipo subjetivo, que a veces no están recogidos en ningún documento
Grado de intervención del mando	Se supervisa a distancia, interviniendo poco. El personal comercial suele tener un alto grado de autonomía	Se suele supervisar de forma próxima, y toman muchas decisiones. Control amplio y constante
Frecuencia del contacto	Poco o nulo contacto	Frecuentes y extensos contactos
Cantidad de apoyo prestado	Escasa. El mando responde a dudas, pero no gusta de ellas en exceso. La frase es "tú lo que tienes que hacer es vender más y..."	Muy alto. El Mando en gran medida es un formador
Transparencia de los criterios de evaluación	Muy transparente y conocidos. Son el eje de todas las reuniones y análisis. La persona sabe en qué se le mide	Tienden a opacos, subjetivos y muchas veces personalistas.
Esquema de retribución	Con un alto porcentaje en variable y vinculado a los resultados	Tiende a ser fija. Parte importante del pago está en función del criterio del mando.



SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

Según el modelo que emplee, el Zona suele llevar un "estilo" de seguimiento. Como todo cuadro de doble entrada, es una simplificación, aunque confiamos esclarecedora.

	Proximidad Baja (Se está poco con la persona)	Proximidad Alta (Seguimiento muy próximo)
Centrado en los QUÉ	<p>Mando cómodo.</p> <p>Se fija sólo en los resultados finales. Si no se alcanzan, la responsabilidad es del otro. Si se logran, no molesta. Es visto como desinteresado, no aporta nada a su equipo. Generalmente se le puede temer, pero nunca respetar.</p>	<p>Mando capataz.</p> <p>Está apretando todo el tiempo si no se alcanzan los resultados, presiona hasta que se obtienen o cambia a la persona. Casi siempre se le teme, y logra bastante respeto, centrado en el palo.</p>
Centrado en los CÓMOS	<p>Si ha enseñado antes a la persona, un gran mando. Si no ha enseñado, es un mando manioso. Suele durar poco.</p>	<p>Es el mandador formador, en los primeros tiempos. Si cuando ha cualificado continúa así, es un mando casi maniático, que es visto por la gente como pesado y entrometido.</p>

CUÁNDO ES ÚTIL CADA MODELO

En la calle, nada es blanco o negro, salvo quizás los impagados, me temo. No hay que ponderar un modelo y negar el otro. Lo que hay que hacer es saber cuál estás usando y no confundirte respecto a lo que puedes esperar del mismo.

- **El modelo QUÉ** significa, básicamente, que tenemos mucha confianza en nuestra gente. Lo cual, cuidado, no es necesariamente positivo ni lo más recomendable siempre. Nosotros les decimos QUÉ tienen que alcanzar, y ellos tienen las capacidades y el motor suficiente para realizarlo. Es válido específicamente cuando los comerciales tienen mucha influencia en los resultados finales, pueden funcionar con autonomía, y están específicamente capacitados. También lo es cuando la relación con el cliente se entiende puntual. Si no es así, es un modelo que quema a las personas muy rápidamente. También es útil cuando necesitamos una Red con mucha flexibilidad, en la que cambiamos objetivos y campañas con rapidez.
- **El modelo CÓMO** funciona bien cuando existe una relación basada en la desconfianza. Lo cual no es negativo. Un gestor tiene que "desconfiar" cuando ve que sus comerciales carecen de experiencia, ofrecen productos equivocados a personas equivocadas, no saben detectar oportunidades comerciales, la legislación sea muy influyente y los errores sobre ella costosos, o manejemos un producto delicado, en el que los fallos sean de grave consecuencia.

También el modelo CÓMO es especialmente útil cuando necesitamos proteger nuestra marca, o tenemos prioridades no basadas en la venta y primamos la continuidad de la relación sobre la venta puntual. Por ejemplo, en una oficina nueva, donde sea más importante vender imagen y comprar información que lanzarse de manera directa a la venta de pro-

ducto, el modelo CÓMO es magnífico, mientras que si nos basamos sólo en el QUÉ tendremos que realizar la introducción en el mercado en base a ofertas y bajada de márgenes.

En situaciones donde la venta es difícil de atribuir o necesitamos que las personas trabajen en equipo, el modelo CÓMO es interesante. El QUÉ genera individualidades, lo básico eres tú y cuánto vendes TÚ.

¿Lo problemático? Pues lo que muchas veces pasa en el sector. Usamos un modelo QUÉ con poblaciones que no tienen la cualificación precisa para desarrollarlo. Si tengo a una persona de cualificación media, le digo: "Esto es lo que tienes que alcanzar", y baso mi trabajo con él en apretarle y perseguirle. Lo único que lograré será nerviosismo, errores, sobre presión, cansancio del otro y agotamiento mío.

Una Dirección Comercial y una Dirección de Zona es eso, tiene que saber cuándo y con quién usar uno u otro modelo.

¿PARA LOGRAR QUÉ?

Manejando los QUÉ y los CÓMOS, un Zona debe dominar seis puntos clave:

Fijar objetivos

Informar y Asignar los Objetivos

Gestionar Personas

Gestionar la Sucursal

Rentabilizar las Reuniones de Zona

Optimizar las Relaciones con la Central

UN INMENSO POTENCIAL

Estamos en reestructuración. En circunstancias normales, ese tema por sí solo ocuparía todos nuestros esfuerzos.

Pero además estamos en medio de una crisis que en España cobra especial virulencia. No sólo por los desmesurados costes de estructuras inútiles con los que nos hemos cargado. No sólo por la crisis inmobiliaria. Sino también, y sobre todo, porque no hay un proyecto de país. Y para una dirección, gestionar cuando no hay un modelo de país, las cañas se le vuelven lanzas. Nada es previsible, todo es discutible. No es gestionar en la incertidumbre, como dicen los gurús, es gestionar en la dispersión.

Una alta dirección que no se dote de un poderoso cuerpo de mandos medios capaces de llevar sus giros de timón a la realidad, podrá acertar en sus decisiones, pero lo hará en la soledad y el vacío. Y además perderá el efecto corrector que el sentido común de la calle proporciona. Un buen cuerpo de mandos medios convierte en brillante una decisión mediana, y minimiza el impacto de las malas, que de todo hay en la viña del señor. Un mal cuerpo de mandos medios es como un filtro contaminado, convierte en perjudicial cualquier decisión, por buena que sea, que pase por él. como vía de ahorro de coste, y acciones e-learning muy focalizadas, directas y rápidas.



¿Nuestra apuesta en **Formación y Control**?
¿Las grandes líneas de formación con las que intentamos defendernos en este mercado? Pues las que pensamos hoy son claves en el sector. En ventas, seguros, pasivo y viviendas. En metodologías, soportes dinámicos, web 2.0 como vía de ahorro de coste, y acciones e-learning muy focalizadas, directas y rápidas.

Y en formación directiva, las Direcciones de Zona. Y desde ellas y contando con ellas, hacia abajo... y hacia arriba.



Puede descargar este Papeles de la Venta y cualquier artículo anterior en:

www.publicaciones.formacionycontrol.com