

## FICHAS ©

Reflexiones para profesionales diseñadores y creativos que dirigen estudios consolidados.

### LA CONTRATACIÓN DE UN VENDEDOR

Oportunidades y amenazas en la comercialización de servicios.

Por Fernando Del Vecchio.

Julio 2010

---

#### ¿Debería contratar un vendedor?

Iniciamos nuestro estudio de diseño, y con el correr de los meses, y de los años en muchos casos, vamos comprendiendo algunas limitaciones propias del sistema que hemos implementado.

Ese sistema que hemos implementado es un estudio de diseño que realiza diversos tipos de trabajo, respondiendo a la demanda de cierto tipo de clientes. **Nuestro estudio de diseño trabaja con un modelo de negocios** que, tácitamente, hemos elegido.

Por ejemplo: nuestro modelo de negocios se limita a esperar el pedido de clientes, y al recibir su demanda específica, hemos perfeccionado nuestra propuesta para tener una tasa de éxito (aceptación de nuestros presupuestos) cercana al 100%. Nuestro modelo de negocios también nos ha ubicado como estudio de diseño que realiza todo tipo de trabajo, cualquiera sea la demanda del cliente.

No elegimos a los clientes, ni hemos salido a buscar clientes que nos interesaría tener; hemos esperado su llamado. No hemos elegido una especialización o dirección de trabajo; nos hemos convertido en un estudio del tipo “todo para todos”.

Esto pudo habernos dado resultados en el pasado, y es posible que hayamos considerado que se trata de una excelente elección. Nos ha ido bastante bien hasta el momento (aunque nos gustaría que nos fuera mejor, lo que significa: nos gustaría ganar más dinero, teniendo más clientes, o clientes de otro tipo).

En ese momento, muchos diseñadores se plantean la pregunta: ¿deberé contratar un vendedor?

A priori, mi respuesta es NO.

En muchos casos, la idea de tener un vendedor trabajando para el estudio implica que el vendedor es un profesional que puede vender cualquier cosa. Eso significa que “también puede vender diseño”. Ya hemos visto en otras fichas que “no vendemos diseño, porque el cliente no compra diseño”<sup>1 2</sup>.

#### Primera pregunta: ¿Qué vendemos?

Detrás de la idea del vendedor que, como profesional de la venta, puede vender cualquier cosa, encontramos además otro supuesto. El mercado es muy amplio, y ese vendedor debería dirigirse a aquellos clientes que el estudio desea tener, o que al menos, desea que conozcan su existencia.

#### Segunda pregunta: ¿A quién le vendemos?

Al plantear estas inquietudes, la reacción del director del estudio es aclarar que “no necesita un vendedor cualquiera, sino un vendedor de servicios de diseño, o alguien que ya se ocupe de estas cosas”.

---

<sup>1</sup> Fichas: Del Vecchio, F. (Junio 2010). “No vendemos diseño. El diseño como tecnología”.

<sup>2</sup> Diálogos con diseñadores: Del Vecchio, F. (Diciembre 2009). “Estudí diseño, quiero vender diseño”.

### **Tercera pregunta: ¿Cuál es el perfil que necesitamos?**

Cuando se plantean estas tres primeras preguntas (menciono que son las primeras porque para definir un modelo de negocios, las preguntas a trabajar son muchas más), y la respuesta del director del estudio es un rotundo “no sé”, surgen otras inquietudes.

Una de las situaciones habituales que se plantean es la necesidad de tener mayor grado de certidumbre sobre los ingresos del estudio. Esto también es natural. Pero en definitiva lo que va surgiendo es la verdadera preocupación detrás de la pregunta original.

La pregunta original era: ¿debo contratar un vendedor? La pregunta que surge de la conversación posterior es: **¿cómo hago para incrementar y estabilizar los ingresos del estudio?** Y esa pregunta motiva el deseo de contratar un vendedor, que traiga los trabajos que, hasta el momento, solicitaban aleatoriamente los clientes. Es decir, **queremos un vendedor para que genere un flujo constante y creciente de trabajo.**

Toda esta forma de darle vueltas a las preguntas es importante para comprender ¿Qué queremos? ¿Por qué lo queremos? ¿Qué motiva cierto tipo de decisiones?

Y estas preguntas son más importantes todavía cuando conformamos un estudio de diseño con uno o más socios, ya que - si cada uno de ellos responde a esas preguntas en forma diferente - sus decisiones serán muy diferentes (y allí surgen las diferencias personales y los potenciales conflictos).

Volviendo a la idea de contratar un vendedor para que nos genere un flujo constante y creciente de trabajo, planteo una última pregunta:

### **Cuarta pregunta: ¿Cuánto y cómo vamos a pagarle a ese vendedor?**

Habitualmente, los directores de estudio pueden querer contratar un vendedor a comisión, es decir, pagarle un porcentual fijo por proyectos concretados.

De ser este el caso, si contratamos un amigo diseñador que está sin trabajo (suele suceder en una gran mayoría de casos), la falta de experiencia en la tarea, la indefinición de la dirección del estudio (por no responder a la primera y segunda pregunta mencionadas más arriba), y la falta de resultados (consecuencia natural de las anteriores condiciones), genera una insatisfacción que lleva, en muchos casos, a pensar que “no se puede tener un vendedor para este tipo de servicios”.

Si contratamos, porque nos han referenciado, a un vendedor de este tipo de servicios bajo la modalidad que hemos explicado, es bastante seguro que, en lugar de convertirnos en empleadores del vendedor, terminemos siendo un proveedor más de un profesional que ha desarrollado una cartera de clientes a los cuales ofrece servicios (entre ellos, de comunicación gráfica), y que nuestro estudio forme parte de la cartera de potenciales estudios a los cuales puede acudir, si necesitara el tipo de servicios que nosotros ofrecemos. Esto también puede generar insatisfacción.

Retomando la pregunta original: en lugar de contratar un vendedor, hay que prepararse para saber comunicar con precisión qué hacemos y para quien lo hacemos. El mejor vendedor de un estudio de diseño es aquel director que pueda y quiera asumir ese rol, sacándose de encima el preconceito que vender es tratar de convencer a un tercero, de comprar algo que no quiere. Esta es una elección que debemos realizar, y forma parte de la definición de un modelo de negocios, dentro de un proyecto que implica trabajar en la estrategia del estudio de diseño.

Con la enorme cantidad de estudios y la cantidad creciente de nuevos ingresantes al sector, trabajar en estos aspectos forma parte de las decisiones que un director o grupo de directores a cargo de un estudio de diseño deben considerar.