



El socio de referencia

El nuevo modelo de vendedor que las empresas requieren en la actualidad debe generar valor y confianza para los clientes. Bajo este enfoque, el comercial se ha de convertir en su “socio de referencia”.

Alfonso Jiménez Fernández, socio director de PeopleMatters

AUTOR: JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Alfonso

TÍTULO: El socio de referencia

FUENTE: MK Marketing+Ventas n.º 268, mayo 2011

DESCRIPTORES:

- Ventas
- Creación de valor
- Marketing relacional
- Satisfacción de los clientes

RESUMEN:

Las redes tradicionales de ventas se están transformando a raíz de la entrada de las tecnologías, que imponen unas nuevas formas de relación y de trabajo. En la actualidad se requiere un nuevo modelo de vendedor. Alguien que sea capaz de ofrecer valor añadido a sus clientes mediante consejos que les ayuden a mejorar sus negocios. Para conseguir atraer a los mejores profesionales y así obtener una posición de ventaja ante la competencia, la empresa les deberá transmitir una buena imagen de marca como empleador y recompensarles de forma atractiva para que deseen desarrollar su carrera en ella.

Durante los últimos trimestres, muchas compañías llevan gestionando los gastos para adecuarlos al nivel de los ingresos. Esta actividad implica “gestionar” personas, es decir, reducir el coste de los equipos que antes se tenían. Algunas de sus actuaciones son:

- reducir el número de personas mediante despidos, jubilaciones anticipadas, expedientes de regulación de empleo, etc.
- recortar los salarios y compensaciones (retribuciones variables, bonos, beneficios)

- disminuir el tiempo de trabajo y, en definitiva, el coste de tener gente
- transformar contratos laborales en otras formas de relación para reducir costes sociales y compromisos salariales

Pero todas estas medidas tienen sus límites. Puede ocurrir que:

- llegue un punto en que las medidas sean insuficientes para alcanzar la nueva cuota de ingresos y nos tengamos que enfrentar a un cierre
- que los mejores se vayan y el problema se agudice
- que nos pasemos en las estimaciones y no tengamos capacidad para dar respuesta al servicio
- que superemos el umbral de resistencia de las personas y empiecen a aflorar comportamientos disfuncionales (pérdida de compromiso, desapego, distancia emocional, desinterés, bloqueo, miedo, “pasotismo”) que nos harán caer en un círculo vicioso.

Una nueva venta

No obstante, aunque en los últimos tiempos ha dominado el pesimismo, existen muchas oportunidades de gestionar bien los ingresos. Con la llegada de internet, que para muchos es una amenaza a la que se tienen que adaptar —por ejemplo, los medios de comunicación—, para otros es una oportunidad; aparecen nuevos negocios, empresas, maneras de hacer.

En el ámbito de las ventas, la tecnología tiene un efecto similar al de otros como la producción: destruye empleo y elimina componentes del mercado con poca aportación de valor añadido. También incide en que muchas ventas de canales tradicionales se efectúen con mayor rapidez, co-

modidad y seguridad que antes (como ocurre en el caso de la compra de viajes por internet, que está transformando la industria turística).

Sin embargo, hay ventas que todavía requieren “recursos humanos” (la verdad es que esta expresión cada día suena peor), esto es, personas que aporten mayor valor añadido. Y es que la venta humana o aporta valor o tarde o temprano pasa a ser venta tecnológica, más eficiente, barata, fiable y segura. La pregunta es, ¿qué significa aportar valor? Se trata de dar consejos útiles durante el proceso de ventas para tomar decisiones adecuadas o mejorar el negocio del cliente.

Las redes tradicionales de ventas se debaten entre dos modelos: o los consejos del vendedor

A pesar de que internet ha transformado al sector turístico, la agencia de viajes tradicional puede sobrevivir si es capaz de aconsejar en la toma de decisiones, como en el caso de viajes especializados.



En los próximos años se implementarán modelos de aprendizaje que enfatizan la venta consultiva y relacional

aportan utilidad a los clientes, o la venta termina soportada en tecnología fuera de la intervención humana. Lo que podemos hacer es transformar las redes tradicionales para evitar su desaparición. En este sentido, el vendedor tradicional tiene que morir; debe aparecer uno nuevo, capaz de ayudar, de hacer otro tipo de venta. Una nueva venta que es consultiva y que aporta valor en el propio proceso: ayuda en la toma de decisiones (B2C –servicios dirigidos al consumidor– o B2B –a la empresa–) o da consejos de mejoras de su negocio (B2B).

Las redes se transforman

Un ejemplo de esta ruptura de las redes tradicionales se da en la venta de productos turísticos a clientes. El canal era la agencia de viaje minorista en la que los agentes de viajes hacían de todo y cuya aportación de valor sobre el producto era muy bajo: se limitaban a colocar el producto definido por el mayorista que lo había “enlatado” en los catálogos y hacían reservas (hoteles, vuelos, aviones, alquileres de coches). Era un servicio meramente transaccional. En la actualidad, dispone de un nuevo canal: internet. Los clientes ya no acuden a la agencia, sino que compran un billete o reservan directamente en internet (mediante el proveedor directo o mediante una agencia online).

Sin embargo, la agencia de viajes tradicional puede sobrevivir si es capaz de dar consejo y ayudar en la toma de decisiones, como en el caso de viajes complejos, de destinos poco habituales o de cierto nivel de riesgo. Ahí un vendedor capaz de hacer esa venta consultiva tiene sentido.

Otro ejemplo es el sector de los laboratorios farmacéuticos, en el que el “comprador” ha cambiado. Ahora las recomendaciones de la farmacia han ganado peso fuera del circuito médico, lo que hace que las ventas al farmacéutico sean más importantes. Y como todos lo saben hacen lo mismo. La clave es “hacer más” o “diferente”, mediante el establecimiento de relaciones basadas en la capacidad de asesoramiento. Aquellos que ofrecen

consejos de utilidad crean mejores relaciones y, por tanto, se ubican en “posición de ventaja”.

Otro caso es el de la industria cervecera a través del canal horeca (hostelería, restauración, catering, etc.). Antes, con “poner un grifo de cerveza en el bar” el negocio estaba hecho y la máquina de hacer dinero, en marcha. Ahora eso no es suficiente: hay que aportar valor y no solo atender pedidos. Entre esos servicios destacan los consejos como expertos para que los gerentes de los establecimientos mejoren sus negocios.

Lo mismo ocurre en el área de consumo, en la que en sus relaciones con la pequeña distribución tiene que aportar ese plus que le diferencie, orientado a optimizar su rentabilidad.

En definitiva, el vendedor tiene que convertirse en “consultor” y ganar la confianza para que el comprador vea valor en su relación.

Relaciones de calidad

En todos los ejemplos anteriores nos encontramos ante empresas que han de establecer nuevos mecanismos de relación con sus clientes y que pasan por relaciones de calidad. El papel del vendedor sufre una transformación importante. Ya no sirve simplemente “colocar productos” y “recoger pedidos”. En el nuevo modelo de venta consultiva y relacional, es el vendedor, no el producto, quien establece relaciones de valor añadido con sus clientes, lo que le permite vender más que la competencia.

Son muchas las iniciativas para transformar las redes comerciales en esta dirección, pero hay tres conceptos importantes:

1. disponer de los mejores equipos
2. capacitar adecuadamente a los vendedores y a todos los miembros de la organización que apoyan su tarea
3. recompensarles adecuadamente

Para desempeñar con éxito un modelo relacional y de aportación de valor es necesario contar con competencias distintas. La primera es pensar en el ciclo de compra de los clientes, ponerse permanentemente en su pellejo y entender y anticipar sus necesidades.

Para posicionarse en su mente como un profesional que les aporta valor hay que generar confianza. De hecho, los mejores vendedores son aquellos a los que sus clientes reclaman porque les satisface la relación (porque ésta es de calidad). Para ello tienen que generar confianza, además de contar con los conocimientos para ayudar a sus clientes. Son consultores, asesores. Presentan una función de mayor nivel y más sofisticada que la de los vendedores tradicionales.

Pero no es fácil transformar redes tradicionales en redes de vendedores consultivos. Las competencias son distintas, y casi siempre, cambiar

un modelo de comportamiento es más difícil que desarrollarlo desde cero. Cuanto antes asumamos que esta evolución es compleja, mejor, porque no lo haremos mediante ensayo y error. La selección de aquellos en los que merece la pena invertir para convertirlos en vendedores relacionales es una labor crítica que nos reducirá los fracasos y frustraciones.

El mercado laboral

Deberemos atraer nuevos perfiles a nuestra red comercial. Un profesional capaz de establecer relaciones de calidad que trasciendan a la mera relación comercial y que alcancen esa posición de ventaja que supone ser el "socio de referencia".

Esto implicará dirigirnos a colectivos de nivel superior a los que acudíamos con anterioridad.

El nuevo comercial va a vender a la empresa que le contrate su tiempo, esfuerzo y capacidades comerciales a cambio de un precio, en este caso, el salario más otras retribuciones.



El sistema formativo de Imparta en Reino Unido aplica las competencias comerciales a cada uno de los momentos del ciclo de compra

Han de saber de negocio, de relaciones, de la industria del cliente y, por supuesto, de nuestros productos. Tienen que lograr que sus clientes vivan nuestra marca, pero para ello han de vivirla ellos previamente. Tienen que tener pasión y contagiarla.

Tanto si se encuentran en el sistema educativo, formándose para entrar en contacto con el mundo empresarial, o ya trabajando, necesitaremos convencerles de que somos la mejor opción para trabajar.

En este mercado laboral hay unos vendedores (la oferta), unos compradores (la demanda de las empresas) y un objeto (producto o servicio) de las transacciones. Éste, al coincidir con la oferta, hace que la venta sea reflexiva: la persona va a venderse, a vender su tiempo, su esfuerzo físico, sus conocimientos o capacidades comerciales a cambio de un precio, en este caso, el salario más otras retribuciones.

Este “precio” de “adquirir” un vendedor no solo implica elementos de naturaleza económica, sino emocional. Por eso, al salario convencional hay que añadir el “salario emocional”, de cuya suma resulta la EVP (propuesta de valor al empleado), que abarca todo aquello que el empleado recibe de una empresa por tener una relación laboral con ella.

Los embajadores de la marca

Para tener éxito en nuestro acercamiento, además de “vender” nuestra propuesta de valor al empleado, precisaremos transmitir una magnífica imagen de marca como empleador. Ello no solo permite reforzar nuestras relaciones con los clientes o captar inversores, también contribuye a acceder a los mejores.

Nuestra propuesta de valor deberá estar claramente definida, con los criterios (atributos) deseados, reales, diferenciales y sencillos para

construir un discurso hacia el mercado laboral de referencia. Debemos ser reconocidos como el mejor lugar de nuestro sector para trabajar con el fin de que los mejores quieran desarrollar su carrera profesional con nosotros.

Se trata de poner en movimiento un círculo virtuoso que pasa por contar con una reputación como empleadores, por el reconocimiento del mercado y porque sean nuestros propios empleados quienes lo certifiquen así. Ellos han de ser cómplices y notarios de nuestra reputación y convertirse en “embajadores de marca”.

Para lograrlo hay diversas palancas internas que activar:

- definir un proyecto empresarial atractivo que haga a nuestra gente sentir orgullo de pertenencia
- implantar políticas de gestión de personas competitivas
- disponer de una estructura directiva y gerencial de máxima calidad
- desplegar adecuadamente la comunicación hacia nuestros equipos

Desde el punto de vista externo tenemos que:

- asegurar que
- la comunicación enfatice a la empresa como lugar para trabajar
- poner en marcha campañas específicas para comunicar nuestras experiencias de trabajo
- cuidar el marketing de reclutamiento como instrumento de difusión de nuestra marca en entornos próximos
- gestionar los prescriptores (aquellos que pueden ser nuestros cómplices) en el mercado laboral
- gestionar los antiguos empleados (el alumni) como testigos de nuestra propuesta de valor al empleado

Además, en estos momentos también hay que gestionar las redes sociales como instrumento de

generación de imagen tanto hacia fuera como hacia dentro de la empresa.

Una nueva mentalidad

Una vez que hemos atraído a los mejores, tendremos que desarrollar las competencias para poner en acción el sistema de venta relacional. Esto, además de con formación en productos, se logra formando en una nueva mentalidad de venta centrada en el cliente, en la capacidad de establecer relaciones de calidad con él y en la aportación permanente de valor, especialmente en su negocio.

La mayoría de los programas tradicionales de formación explican el ciclo de venta,

la presentación del producto, cómo rebatir las objeciones del cliente, diferenciar nuestro producto sobre el de nuestros competidores o cómo negociar. Sin embargo, eso no vale para el nuevo paradigma.

Empiezan a surgir modelos, como el elaborado por la firma Imparta en Reino Unido y que ha tenido una explosión internacional sin precedentes. Éste basa la formación de competencias comerciales en cada uno de los momentos del ciclo de compra y las aplica en la aportación de valor al cliente y el establecimiento de relaciones a medio plazo.

Estos sistemas de aprendizaje, que se crean específicamente para los comerciales de venta relacional, son tremendamente dinámicos y activos y tratan de transmitirles conceptos clave para su carrera comercial.

Las recomendaciones de ventas de la farmacia han ganado peso fuera del circuito médico, lo que hace más importante el establecimiento de relaciones basadas en una buena capacidad de asesoramiento.



Es curioso que aún no hayan desembarcado en nuestro mercado, aunque están obteniendo grandes victorias en detrimento de los tradicionales programas formativos. Creemos que en los próximos años se implementarán modelos de aprendizaje que enfatizan la venta consultiva y relacional tanto para los nuevos empleados como para la transformación de las antiguas redes comerciales.

La retribución

Otro elemento importante de transformación es la retribución de la fuerza de ventas. En muchos casos, las fórmulas retributivas mediante comisiones, bonos o reconocimientos siguen siendo los mismos a pesar de buscar la implantación de un nuevo modelo comercial. Sin embargo, no podemos pedir un nuevo comportamiento comercial acorde con un nuevo modelo (consultivo y relacional) y luego retribuir con los instrumentos de siempre.

En primer lugar, los nuevos vendedores, que han de aportar valor y asumir un rol consultivo del negocio de sus clientes, son más rentables que los anteriores; por tanto deberemos pagarles más.

Si queremos que conozcan el negocio de sus clientes, tienen que saber de negocio. Antes eso no era necesario. Pensemos en los ejemplos anteriores; en todos, el perfil competencial es muy superior. Poseen conocimientos industriales y de negocio para ser consultores de sus clientes, además de que presentan una "obsesión relacional".

En segundo lugar, no se puede retribuir solo por la venta de productos, ya que no es el objetivo; la prioridad es conseguir posiciones de privilegio, convirtiéndose en el "socio de referencia".

En cuanto a los sistemas de premios, han de estar alineados con estos hechos:

→ lograr ser el proveedor de referencia

- que el cliente se sienta comprometido con nuestra marca
- ayudar a que nuestros clientes tengan más éxito en sus negocios que los de nuestros competidores
- visualizar las instalaciones de nuestros clientes como propias
- medir no solo las ventas, sino su valor unitario
- aportar valor en términos personales y de negocio

Para medir estos indicadores habrá que generar sistemas de control presencial y de encuestas a los propios clientes. Esto implicará disponer a veces de la información con una periodicidad superior a la que estamos acostumbrados cuando utilizamos solamente indicadores de venta inmediatos.

En resumen, el cómo se vende se está transformando fundamentalmente por cómo se compra. Los modelos tradicionales de venta se están rompiendo, por una parte, por la introducción de la tecnología, que ofrece nuevas vías de relación con los clientes, lo que supone la estandarización de muchos procesos de compra-venta. Por otra, las redes humanas de venta tienen que evolucionar hacia un enfoque de mayor valor añadido y de establecimiento de relaciones de confianza. Esto conlleva un nuevo rol del vendedor con perfiles de mayor entidad y una reconsideración del gap entre la red actual y la requerida bajo esta nueva visión.

Para disponer de los perfiles adecuados hemos de atraerlos y para ello tanto la imagen de marca como empleador como el contar con una oferta atractiva son fundamentales. Además tenemos que desarrollar competencias

61

**COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN**

www.marketingmasventas.es