

El retorno del vendedor

Por José María Mateu (jmateu@actionlearning.es)

La acción combinada de especuladores inmobiliarios, malabaristas del crédito y otras especies depredadoras ha sido realmente demoledora. La tormenta económica perfecta casi acaba con la supervivencia del valor trabajo, haciendo creer a muchos que trabajar era un hábito pernicioso que debía circunscribirse a inmigrantes y otros desheredados del favor divino.

La resaca nos trae ahora la mala noticia de que la mayoría vamos a tener que seguir arrimando el hombro para pagar las hipotecas (en sentido literal y figurado). Se desvanecen los espejismos y el dinero fácil vuelve a su madriguera, y todos los ojos se vuelven hacia la antes despreciada economía productiva, hacia esas empresas que producen riqueza gracias al trabajo de sus empleados y a una administración prudente.

Recuperada de nuevo la calma, y la cordura, el papel del personal comercial vuelve a ser el de vender productos y servicios, en lugar de vender humo. No obstante, varias cosas han cambiado en los últimos años, cosas que afectan directamente al trabajo del vendedor. Veamos algunas de ellas:

- Los productos han ganado en complejidad y sofisticación. En algunos casos los inventores sólo han añadido complejidad para confundir al comprador, como es el caso de los productos diseñados por la ingeniería financiera para ocultar la escasa garantía de los activos que respaldaban sus valores (las tristemente famosas hipotecas *subprime* por ejemplo). Pero en ocasiones la complejidad deriva de la incorporación de nuevas tecnologías con ventajas reales para el comprador. El vendedor debe atesorar las aptitudes y la actitud necesarias para mantenerse actualizado e informado sobre aspectos muy variados de los productos y servicios.
- El conocimiento del cliente respecto a las opciones del mercado es mucho mayor. Ya se trate del jefe de compras de un grupo industrial o del último consumidor individual, el interlocutor del vendedor atesora una información muy superior a la que antaño poseía. El vendedor debe estar al nivel de su potencial comprador tanto en conocimientos como en habilidad negociadora.
- Internet ha automatizado determinados procesos logísticos que antes pasaban por las manos del vendedor. Muy habitualmente ya no es de su competencia la tramitación recurrente de pedidos o la resolución de incidencias en la entrega. La buena noticia es que puede dedicar sus esfuerzos a otras tareas menos repetitivas, más creativas. El vendedor debe no obstante conocer los nuevos procedimientos, manejarse en este nuevo entorno para informar adecuadamente a sus clientes.
- Los canales de venta se han multiplicado. Canales más directos han aparecido y se han sumado a la distribución tradicional, pero también otros más indirectos, más sorprendentes, más inesperados. ¿Quién sospechaba hace unos años que el pan se iba a vender en las gasolineras? Cada uno de estos canales requiere un tratamiento diferenciado. El vendedor debe especializarse o, en su defecto, conocer las peculiaridades de cada canal y cómo rentabilizar cada uno de ellos.
- Los canales de comunicación tradicionales se han saturado, y surgen nuevos que tratan de huir del ruido de fondo. La complicidad entre Marketing y Ventas es necesaria para que estas nuevas vías de comunicación surtan efecto. El vendedor

tiene que conocerlas y aprovecharlas en su trabajo. El vendedor debe conocer lo que se hace en otras partes de su organización y las implicaciones que esto pueda tener para su tarea.

Todos estos, y otros cambios, se han producido además a un nivel planetario, como consecuencia de la sobradamente conocida globalización. De manera que cuando hablamos de clientes o potenciales clientes nos referimos a empresas o particulares distribuidos por todo el planeta, y cuando hablamos de productos competidores debemos recordar que éstos vienen de cualquier parte del mundo, y en particular de países cuyos costes de producción son inferiores a los nuestros.

Es claro que **para competir en este entorno, globalizado y complejo, la empresa necesita una nueva forma de vender**. Esa forma de vender es lo que llamamos la **venta consultiva**. Esta nueva forma de vender es consultiva porque el comprador espera del vendedor un importante volumen de información y asesoramiento; información del producto y sus utilidades para el comprador; información del producto del competidor y asesoramiento de en qué circunstancias interesa más nuestro producto que el del competidor y por qué; información que vaya más allá de lo mucho que el comprador ya sabe. “Cuéntame algo que no sepa ya” le dice el tiburón financiero interpretado por Michael Douglas en Wall Street al *broker* interpretado por Charly Sheen cuando éste pretende venderle sus oportunidades de inversión.

El adjetivo consultiva alude también a la expectativa del comprador, que espera que entre ambas partes del contrato se establezca una simbiosis que vaya más allá de la simple transacción. En esta relación es donde el trabajo del vendedor puede aportar más valor, y no sólo *puede* sino que *debe* hacerlo, porque es la forma de aumentar la competitividad del producto o servicio que ofrece. El vendedor consultivo presta así, por sí mismo, un servicio irremplazable al cliente. Puede adecuar las condiciones de su oferta, facilitar su adquisición al potencial cliente, velar porque el producto satisfaga sus necesidades. En estos tiempos en que el *low cost* seduce con su opción básica a una amplia parte del mercado, el vendedor consultivo añade un plus por el que puede cobrar un precio superior a la parte del mercado que lo valore.

Pero no hay que olvidar que la venta consultiva es también venta. A través de la relación con el cliente el vendedor cierra ventas ahora y en el futuro, consiguiendo así sus objetivos legítimos y los de la empresa para la que trabaja. Es posible pues superar la tradicional dicotomía entre la orientación al cliente y la orientación a la venta. El buen vendedor es capaz de alinear sus objetivos con los del cliente y los de la empresa para la que trabaja.

Para ese trabajo excelente que requieren nuestras empresas necesitamos no obstante **una nueva clase de vendedor**.

Lee Iaccoca es todavía considerado un héroe en Estados Unidos. Su heroicidad consistió en salvar los muchos puestos de trabajo que directa o indirectamente dependían de la supervivencia de Chrysler. En esa tarea le pudieron ser muy útiles sus comienzos como ingeniero en Ford, pero probablemente le ayudo más su experiencia como vendedor. Hay que recordar que Iaccoca entró en Ford como ingeniero en prácticas, posición que recibía atenciones constantes y un trato exquisito a los que Iaccoca renunció para comenzar de nuevo como vendedor junior en un concesionario de la firma. Desde ese puesto ascendió hasta convertirse en el número 2 de la empresa (el número 1 estaba ocupado por el propietario), y de ahí saltó a Chrysler para salvarla de una casi segura bancarrota. Lo primero que tuvo que *vender* desde la presidencia de Chrysler fue de hecho la idea de que la salvación de la empresa era posible.

Los tiempos han cambiado sin embargo, y las habilidades como vendedor de Iaccoca podrían no ser suficientes para vender nada en los tiempos en que hoy vivimos. Los nuestros son tiempos de clientes más informados y productos más complejos en los que los canales de distribución se multiplican y diversifican, y todo ello a un nivel planetario. Son tiempos en los que éstos y muchos otros cambios configuran un entorno en el que **se hace necesario un nuevo perfil de vendedor**.

Bien harían muchos vendedores en emular al joven *Skywalker* en aquella película de la saga *La guerra de las galaxias* en la que se retira durante un tiempo para perfeccionar su formación como caballero *Jedi*, retornando avanzado el metraje para asumir un papel estelar en la salvación de la civilización en la que vive. Puede que la misión encomendada hoy a nuestros vendedores no sea tan trascendente, pero lo que es claro es que moverse en el nuevo entorno comercial es más complicado de lo que fue en tiempos de Iaccoca.

El entorno actual supone a la vez una amenaza y una oportunidad para el vendedor. La amenaza es la de perder *empleabilidad* si no se recicla oportunamente. La oportunidad es la de convertirse en un factor de éxito para su empresa. El reto está pues en su agenda (como dirían los anglosajones) y pasa por un proceso de actualización que en Action Learning llamamos *El efecto Pegaso*, por aquello de dotar de alas al que hasta ahora se limitaba a correr sobre el suelo.

¿En qué consiste ese cambio? La parte más importante de ese cambio no está en el plano de la aptitud, sino en el de las actitudes hacia su trabajo. Varias son las actitudes a cultivar. He aquí algunas:

La pasión por aprender. Aunque hemos hablado de que el vendedor debe saber mucho sobre su producto, sobre su cliente, sobre los productos competidores, etc., lo importante no es lo que llegue a saber, sino su capacidad de aprendizaje. Todo a su alrededor va a estar en constante evolución, mantenerse actualizado va a depender de su actitud abierta al aprendizaje. Aprendizaje que muchas veces incluye desaprender, abandonar viejos hábitos. “No se puede vivir sin goma de borrar”, espetaba Peters.

La búsqueda de soluciones creativas. Muchas de las tareas que el vendedor desarrolla requieren de la creatividad para acceder a un nivel superior de efectividad. Pensemos por ejemplo en cómo los potenciales clientes suelen estar cerrados a nuevas ofertas y a los saturados canales tradicionales de comunicación. Localizar nuevos clientes y contactar con ellos requiere por ello de una elevada dosis de creatividad. No menor es la creatividad requerida para configurar nuevas ofertas, para redactar propuestas y presupuestos seductores, para mantener el contacto con sus ocupados clientes.

La proactividad es otra cualidad necesaria. El vendedor no puede seguir siendo un agente pasivo que sólo reacciona como consecuencia del estímulo de sus jefes o de efectos externos que no controla, como la reducción de su cartera de clientes. La energía debe provenir de su interior, de su deseo de superar sus propios objetivos y hacer cada vez un mejor trabajo. Se acabó el esperar a ver *quién se ha comido mi queso*. El vendedor debe tomar la iniciativa dentro y fuera de la empresa. Hacia afuera buscando continuamente cómo atender mejor a su cliente. Hacia dentro proponiendo mejoras en los productos y servicios ofrecidos por su empresa, en la forma de ofrecerlos, etc. Hay que superar el lenguaje reactivo, aquel que nos condena a la interacción porque “mi jefe no lo autorizará” o “aquí las cosas se hacen de otra manera”.

La mejora en la capacidad de comunicación. La imagen del vendedor tradicional es la de alguien muy hábil a la hora de comunicar las bondades de los productos que vende.

Menos habilidad encontramos en muchos vendedores a la hora de establecer la comunicación en el sentido opuesto. El nuevo vendedor debe ser capaz de escuchar, de estimular a su interlocutor a que hable, y de que esta escucha sea empática, capaz de interpretar las necesidades del cliente, aun cuando éste no sea capaz de expresarlas con claridad.

Es la hora del nuevo caballero *jedi* de la venta, un vendedor con un nuevo perfil más emprendedor, más eficiente y, como consecuencia, más útil para su cliente y para la empresa que lo contrata, una empresa que tendrá que pagarle bien si quiere seguir contando con sus servicios. La eficacia tiene un precio.