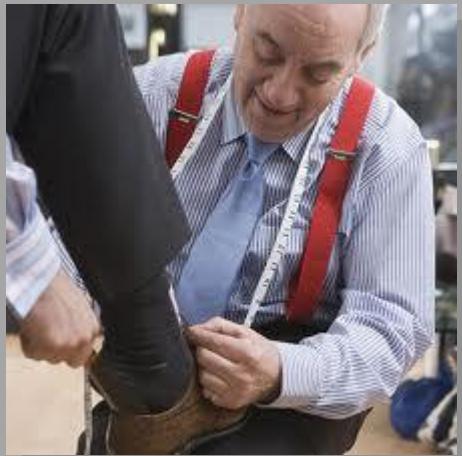




La *génesis* del nuevo vendedor

Una mañana del mes de agosto de hace ya bastantes años, casi 20... recuerdo que aprovechando que estaba de vacaciones con mi familia, le pedía a mi padre que me acompañara a comprarme unos zapatos a alguna de las muchas zapaterías de la ciudad; en concreto buscaba unos zapatos de corte clásico y color negro de la marca "castellanos" de Madrid.

Entramos en la primera zapatería y una amable dependiente me informó que tenían zapatos tipo "castellanos" pero no los de la propia marca; lamentándolo le agradecimos su tiempo y nos dirigimos a la siguiente zapatería que encontramos en la misma calle y otro simpático dependiente nos explicó exactamente lo mismo que nos habían dicho en la primera tienda, que tenían otros zapatos con el mismo diseño pero no esa marca en concreto. Así recorrimos otras tres zapaterías más y todas ellas no dijeron lo mismo; le dije a mi padre... *parece que aquí no se venden; tendremos que dejarlo para cuando vaya por Madrid.*



Cuando ya estábamos al final de la calle y habiendo descartado prácticamente la posibilidad de encontrar los *dichosos* castellanos entramos en una zapatería de corte moderno que destacaba por sus escaparates llenos de luz, modelos presentados en rigurosa armonía con la decoración del local y un más que perceptible agradable aroma justo al cruzar la entrada. Nada más entrar un dependiente se acercó a nosotros y amablemente nos preguntó en qué podía ayudarnos; le explique una vez más lo que buscaba y hasta es probable que en mi tono de voz ya se percibiera cierta dosis de desesperación; recuerdo con nitidez como aquel

tipo se quedó pensativo unos segundos, desvió su mirada al suelo para observar el calzado que llevaba en ese momento, que era ligero y de verano y volviendo su vista hacia nosotros, exclamó; disculpe, pero, ¿Puedo preguntarle por qué busca ese tipo de zapatos? Mi respuesta fue inmediata; pues mire, le dije, son los zapatos que habitualmente uso, paso muchas horas al día con ellos puestos, buena parte de ellas

conduciendo, nunca me molestan y encima duran mucho!

¡Entiendo!, susurró! Pues mire sí le he entendido bien, lo que usted busca es un zapato confortable, resistente y con diseño mocasín, verdad? Pues resulta que nosotros no trabajamos con la marca "castellanos" pero tenemos lo que usted busca en otra marca cuyo diseño es idéntico, los materiales de excelente calidad, no conozco en detalle los de la marca que busca, pero le puedo asegurar que los de este zapato son insuperables y encima le van a costar algo menos que los "castellanos"

Sí, me compro los zapatos! Pero además, y eso fue lo mejor, aquel día comprendí qué era esto de ser vendedor...; Había entrado a cinco zapaterías; en todas ellas me habían atendido cordialmente y me habían informado adecuadamente sobre lo que les pedía; sólo en la última, y a buen seguro, entendiendo que al no tener lo que buscaba y para intentar no perder una venta, se lo ocurrió preguntar! Y casi nunca hay preguntas más poderosas como ¿Por qué? Y ¿Para qué?. Yo mismo le di a aquel vendedor la solución a su problema (que no se le escapara una venta, que no dejara a un

cliente insatisfecho, que promocionara uno de sus artículos... cualquiera sería válido) y con la información que consiguió, no solo él cumplió sus objetivos sí no que satisfizo mi demanda y además como el lugar donde mis padres veraneaban regularmente, no fue esa la única visita que a lo largo de los años hice a aquella tienda.

Han pasado muchos años como decía, pero nunca olvidé aquel episodio; es más, a lo largo de los años, no he dejado en ninguna ocasión de preguntarme delante de cada cliente que podría hacer yo por él, por qué tendría que comprarme o para qué decantarse por mi oferta o por mi producto.

Cada vez se insiste más en el entorno empresarial, en los modelos de formación, de cual o cuales han de ser las cualidades de un buen vendedor, de un comercial eficiente; en entorno económico tan complicado como el actual y con una coyuntura tan exigente como la que se nos avecina, el rendimiento de los equipos comerciales va a ser determinante para solventar con éxito, todos y cada uno de los desafíos a los que nos vamos a tener

que enfrentar para poder superar la crisis más dramáticas de las últimas décadas y que se caracteriza por un componente excesivo de incertidumbre.

El Entorno cambia muy rápido...

Es curioso... *a casi nadie le gusta que le vendan y sin embargo todos necesitamos comprar bien...*

Con velocidad de vértigo hemos visto como las nuevas tecnologías están modificando las pautas de comportamiento en todos los órdenes de la sociedad y el ámbito comercial, lógicamente, no es ajeno a los nuevos modelos de información y de comunicación. Internet ha dispuesto al alcance de cualquiera, cuanta información requiera; en tiempo real, con precisión y posibilidad de verificación inmediata. Las redes sociales además de su capacidad para generar vínculos y relaciones, se han convertido desde la perspectiva comercial, en un foro de opinión y en un espejo que acredita las consideraciones de clientes y consumidores. Un mercado globalizado que pone al descubierto estrategias y posicionamientos de marcas y compañías allí donde operan,

competidores más preparados y con mayor capacidad de respuesta cuya consecuencia deriva en ciclos de vida más cortos para productos y marcas, nuevas tendencias de consumo: expansión del concepto low cost, marcas blancas, ... y así podríamos enumerar y describir un sinfín de cambios notorios en nuestro entorno que resumiría con que cada vez tenemos que atender a **clientes**



mucho más exigentes que a su vez lo son porque están mucho más preparados.

Hacía un nuevo modelo de ventas...

Desde la Atalaya que supone estar en primera fila, estamos convencidos de que es preciso reconsiderar nuestra profesión y redefinir las competencias necesarias para el entorno actual.

El perfil del vendedor actual necesita inevitablemente adaptarse a las nuevas circunstancias; la dimensión de los equipos comerciales precisa redefinirse en nuevos criterios como segmentación de clientes, nuevos canales emergentes como el comercio electrónico...etc; la evaluación de rendimiento de los nuevos comerciales debe superar métricas rudimentarias que valoran básicamente la facturación y la entrada de pedidos para dar paso a otros criterios que deben reflejar la satisfacción de los clientes y el nivel de vinculación con la empresa o la marca (fidelización).

El modelo ya no puede sustentarse en el vendedor enfocado en el precio o en el producto, precisa dar un paso adelante y ser capaz de entender las necesidades y los problemas de los clientes y convertirlos en soluciones / oportunidades de negocio para ambos.

Y será fundamental estar orientado a dar servicio.

Hasta hace bien poco hablamos de dos modelos de ventas tradicionales:

- Venta reactiva
- Venta proactiva

La primera de ellas identificaría a los primeros dependientes de zapaterías con que comenzábamos estas líneas; básicamente dispensadores de información básica, él *recoge-pedidos* de antaño o a lo sumo, colocadores de mercancía por insistencia o como consecuencia de incentivos que premiaban los "pelotazos".

La venta proactiva estaría reflejada en el segundo de los ejemplos; aquel vendedor que trataba de descubrir las necesidades de su cliente adaptándola a su oferta disponible y satisfacer con ello su demanda.

Hoy necesitamos orientarnos a nuevo concepto de ventas:

La venta consultiva...:

El rol del nuevo vendedor es el de un **consultor para sus clientes**; un profesional especializado y con elevado conocimiento no solo de sus productos /su oferta, sino de todo el mercado: competidores, alternativas, tendencia... atesorar experiencias diversas y compartir "best practices" para impulsar las mejores soluciones.

Debe trabajar y desarrollar profundamente sus competencias

emocionales para generar relaciones de alta confianza y honestidad con sus clientes. Lejos queda el comercial difuso, liante, persistente y orientado al resultado cortoplacista.

Hablar menos y escuchar más; del modelo asentado básicamente en un comportamiento elocuente y locuaz, a desarrollar habilidades de comunicación claves como la asertividad o el lenguaje no verbal y a adoptar actitudes determinantes como la empatía para asentar los niveles de confianza y compresión requeridos.

Planificación

estratégica: no solo

vale con ser el ejecutor de la política comercial de la compañía, sino que debe adoptar un nuevo modelo de liderazgo capaz de generar información para el área de innovación.

Fomentar el espíritu creativo y abierto por lo tanto a explorar nuevos esquemas, escenarios distintos a los convencionales y atento a los nuevos hábitos y tendencias.



Es fundamental que tenga capacidad de adaptación a la transformación del entorno y por supuesto a las demandas de los clientes; y en ocasiones, tendrá que desaprender para poder aprender y así...**reiniciarse otra vez!**

Igualmente será clave que sea capaz de identificar y crear vínculos sólidos entre la empresa y el mercado; y para ello es preciso que sepa entender y por lo tanto, transmitir la cadena de creación de valor de su empresa.

Y la Dirección de Ventas... ¿Hacia dónde debe pivotar? La evolución del modelo requiere obviamente también un nuevo formato de liderazgo; el director de ventas requiere nuevas competencias; asentadas en la inteligencia emocional y orientadas al desarrollo de su equipo y la sostenibilidad del negocio.

El avance de las tecnologías y los sistemas de información sustituyen en buena parte y con velocidad mayúscula y mejorada precisión las funciones clásicas de control y verificación del

comportamiento y rendimiento del equipo; en definitiva menos control operativo y más acompañamiento y entrenamiento; un perfil de coach que dirija a su gente y los convierta en verdaderos gestores del cambio! Por lo tanto, el directivo tendrá que responder a nuevos requerimientos:

- No basta con conseguir resultados; además debe procurar un modelo de gestión entre los miembros de su equipo que garantice beneficios sostenibles en el tiempo. Además de trabajar en lo cuantitativo, ¿Cuánto?, debe enfocarse en lo cualitativo, ¿Dónde? y sobretodo ¿Cómo?
- Habilitar el entorno que permita crecer profesionalmente a cada vendedor, identificando las áreas de formación pertinentes para entrenar a su equipo hacia la gestión de la venta consultiva, aportando ideas, soluciones y nuevas oportunidades y sin



descuidar en ningún momento la vocación de servicio.

- Algunos autores hablan de instalar dos nuevas fases en el proceso comercial; antes se dividía el contenido de la gestión comercial en dos grandes capítulos: *captar clientes* y *venderles*. Hoy añadimos además como parte del proceso, satisfacer y fidelizar clientes.
- La dirección de ventas ha de propagar el trabajo en equipo como valor intrínseco, fomentar entre los miembros de su equipo un espíritu colaborativo, orientándose a la consecución de objetivos comunes, a la evolución de compañía en su globalidad y a entender la aportación de cada individuo desde la perspectiva general y no desde la contribución particular.

El valor añadido que suponga la transformación del equipo hacia un

modelo consultivo constituirá un diferencial competitivo para la posición de la compañía en el mercado, argumento cuya ponderación debe sustentar el apoyo unánime de la organización, entendiendo este proceso como clave para la positiva evolución de la compañía. Los vendedores de una empresa no pueden ser cualquiera, **deben de ser los mejores!**

Personalmente pienso que es un momento excelente para dignificar una posición, la comercial, dentro del organigrama de la organización que es clave y determinante para superar la crisis en la que nos vemos envueltos. El área de ventas, por su implicación y su impacto directo en los resultados de la compañía, debe ser el motor que impulse el cambio y que invierta la tendencia, apoyándose en un modelo de gestión más eficiente y productivo que aúne los intereses del mercado y

los clientes con la estrategia de la compañía.

Administrar las emociones y ejercer un riguroso autocontrol; la capacidad de compromiso y la ética, deben ser señales de identidad del área comercial.



Autocrítica, un ejercicio analítico incesante y la voluntad de mejora constante son otras de las características incuestionables.

Aquella vieja disquisición sobre si el vendedor nace o se hace ya no da lugar; el vendedor se entrena para serlo y para ser capaz de responder a lo que se espera de él.

Esta es la **génesis** del nuevo vendedor.

Jesús Moya Mangana