

LICENCIADO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS POR LA UNIVERSITY OF LINCONSHIRE & HUMBERSIDE, LICENCIADO EN GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING Y MÁSTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA POR ESIC, BUSINESS & MARKETING SCHOOL Y DIPLOMADO EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y DESARROLLO DE DIRECTIVOS, ESTE MADRILEÑO, MIEMBRO DEL COMITÉ Y CONSEJO ASESOR DE LA ESCUELA DE VENTAS DE ESIC, CUENTA CON UNA DILATADA EXPERIENCIA COMO CONSULTOR Y PROFESOR EN ESIC, ASÍ COMO EN PUESTOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS Y GRUPOS DE PRIMER NIVEL COMO FRANCE TELECOM, ACS O BANCO SANTANDER, EN LAS QUE SE HA FORMADO COMO EXPERTO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS COMERCIALES.



# Javier Molina

Experto en equipos de ventas

“El compromiso con el cliente se logra demostrándole que lo comprendes, con una propuesta comercial que encaje con sus expectativas actuales”

**Vender más en tiempos de crisis...¿es posible?**

Aunque técnicamente no existe razón que lo imposibilite, los mercados están experimentando una enorme contracción que obliga a que su logro sólo sea posible a través de la conquista de clientes que actualmente son de terceros.

**No puede concebirse un equipo de ventas sin su cliente. ¿Quién es hoy el clientes?**

Fundamentalmente es un comprador más racional, dominado por un nivel de incertidumbre que actúa mermando su nivel de gasto incluso en aquellos casos en los que no ha variado su cifra de ingresos o presupuesto. Es un acto voluntario causado por el miedo a que esta circunstancia personal no persista. Ante este escenario, la salida natural se está

orientando a dinamizar la demanda con el precio como único reclamo. ¿Jugar con el precio? Se puede, pero para intentar paliar esta situación coyuntural, muchas empresas se están autoinfligiendo consecuencias a medio plazo estructuralmente perniciosas. Tiene mucho más sentido trabajar la estructura comercial y el producto.

#### ¿Cómo?

Hemos ofrecido productos con elevados niveles de complejidad, con utilidades que no siempre han sido aplicadas e incluso reconocidas por los clientes. Ahora hay que eliminar esos satélites. No se trata de ofrecer lo mismo a un precio más bajo, sino de ajustar ese producto o servicio a los parámetros clave en los cuales el cliente está focalizando su decisión de compra actual, dando opción al cliente para realizar *up grades* de forma coherente con el nuevo modelo de pensamiento del comprador.

#### ¿Qué conlleva?

En gran medida, la situación nos obliga a poner más criterio en el negocio. Cuando las cosas han ido bien, el cliente y las empresas no se han cuestionado nada. Ahora que van mal, o se tiene miedo de que puedan ir peor, es más prudente en su comportamiento de compra e intenta analizar su gasto corriente para detectar qué es prescindible y, dentro de lo que no lo es, averiguar qué elementos sí lo son. Quizá el producto tiene innumerables usos que no estaba teniendo en cuenta, y sin embargo estaba pagando. Esto pone a su vez de manifiesto que cliente y empresa hemos estado tremendamente lejos de la realidad, tomando decisiones de compra y de actuación comercial de forma muy impulsiva y sin un análisis de causalidad. ¿Cuántos habremos cambiado de móvil, cuando no sabíamos utilizar la mitad de las funciones? Hemos jugado mucho con la parte emocional, pero empezamos a ver cómo el cliente racional saca pecho.

#### ¿Cómo comprometer a este consumidor racional?

El compromiso con el cliente se logra demostrándole que lo comprendes, con una propuesta comercial que encaje perfectamente con sus expectativas actuales y aumentando el valor en la parte relacional con los clientes. No hay comité de dirección en el que no escuche que lo

más importante son los clientes porque, entre otras cosas, si no lo dices, corres el riesgo de no formar parte de él. Pero, en el fondo, la voz del cliente no se escucha y actuamos por reacción ante la queja. Interesante si no fuera porque tan sólo el 4% de los clientes insatisfechos se manifiestan ante la compañía; otra cosa muy diferente es el “efecto halo”: la queja que emiten por frustración a su propia área de influencia personal.

**“NADIE SE HA  
CUESTIONADO POR  
QUÉ SE HA PREMIADO  
EL VOLUMEN EN LUGAR  
DE DESCOMPONERLO Y  
ESTABLECER QUE UN ÚNICO  
CLIENTE NO PUDIERA  
SOBREPASAR DENTRO  
DE UNA CARTERA UN  
DETERMINADO PORCENTAJE  
DEL INGRESO”**

#### ¿Cuál es el remedio?

Generar una mayor relación con el cliente, ampliar los canales de comunicación para escuchar su voz. Adoptar una mayor sensibilidad y preocupación durante el antes y el después, no sólo la desarrollada en el momento de la venta. No quedarse exclusivamente en lo que el cliente manifiesta con la queja, sino provocar otros momentos

y preguntarse el porqué y para qué de lo que manifiesta en lugar de limitarnos a la interpretación presuntiva: *no news, good news*. Y en eso la red comercial es uno de los instrumentos más valiosos en cualquier estructura empresarial.

En coyunturas como la actual, el equipo de contacto con el cliente es uno de los más damnificados. Ellos son quienes comparten con el cliente la mayor parte de los “momentos de la verdad” pero, si adicionalmente el equipo comercial y los recursos que están en contacto con el cliente se encuentran erosionados moralmente, ¿qué percibe el cliente?, ¿con qué se queda el cliente? La actitud se transmite mucho más rápido que la gripe.

#### ¿Qué es lo que hay que tener para mantener el tipo en los equipos comerciales?

Para crear hay que creer. Desde esta perspectiva, si la red comercial está desmotivada, difícilmente conseguirá los objetivos que se le plantean. Una de las principales palancas de actuación en esta coyuntura en cuanto a la actitud sería la racionalización de los objetivos.

#### ¿En qué consiste?

A veces marcamos unos objetivos que, conforme la realidad se va acercando, se tornan inviables y éstos han de ser, por definición, ambiciosos pero factibles. Factibles bien a través del incremento de apoyos y/o medios, o ajustándolos a su contexto. En este sentido, la racionalización de los objetivos siempre lleva a niveles de realización superiores que la irra-



cionalidad de los mismos, simplemente, porque existe la esperanza del logro.

#### ¿Hay algún riesgo en esta medida?

Sí, el de sentar un precedente. Hay que darle tremenda formalidad y constatar cuáles son las variables de mayor afectación a la venta y que la red comercial esté de acuerdo sobre ellas; se ha de cuantificar cuál era el valor estimado que iban a tener dichas variables en el ejercicio, qué valor están teniendo y, en función de ese diferencial, ajustar los objetivos. Esto significa limitar el derecho adquirido a que, para que mañana se repitiera un ajuste de los objetivos, tendrían que volver a producirse la constelación de factores que justificaran dicho reajuste, hecho que, de esta forma, difícilmente pueda repetirse.

#### ¿Qué mensaje le lanzaría a una compañía como Multiasistencia, especializada en gestionar siniestros y servicios para otras compañías, que cada vez pone más énfasis en la fidelización y la innovación?

La condición del siniestro crea en el cliente una predisposición a la alteración emocional. Ésa es una razón más para trabajar el concepto de asertividad, no prejuizar y para realizar un seguimiento proactivo más intenso en cantidad y calidad. Por lo tanto, mi mensaje sería que sigan avanzando en este camino que han trazado hasta ahora.

#### ¿Qué papel desempeña la innovación?

Es pueril la actitud de esperar a que esto pase. El estatismo. Una actitud así hará que, cuando esto suceda, la posición competitiva esté desgastada

y no tengamos las capacidades críticas para aprovechar la senda del crecimiento. Estamos obligados a cuestionar los principios básicos del negocio. Esta crisis nos ha enseñado que no todo vale.

#### ¿Qué es lo que más le ha impactado?

Que muchos directivos se lleven ahora las manos a la cabeza y nadie se las llevara cuando crecíamos por encima de dos dígitos. Nadie se cuestionaba, en el terreno comercial, que a través de los sistemas de dirección por objetivos y sus correspondientes modelos de retribución variable asociados que han guiado la actuación comercial, se haya premiado el volumen sin parametrizar, animando por ende actitudes como “los pelotazos” durante años que han generado enormes dependencias, en lugar de descomponer ese volumen y a partir de un análisis establecer métricas por las que, por ejemplo, un único cliente no pudiera sobrepasar, dentro de una cartera, un porcentaje del ingreso total, desestimando para el cálculo de su variable dicho exceso.

Desde el equipo comercial pueden percibirse este tipo de medidas con reticencia y es porque, adicionalmente, se ha constatado que menos del 5% de las personas vinculadas con el proceso de venta y la relación con el cliente comprendía, y sigue sin comprender, realmente la estrategia. Sin embargo, el Banco de España señaló que el 24% de las compañías no son libres a la hora de establecer sus precios, por las presiones de sus principales clientes. En este sentido, nuestra responsabilidad nunca debería haber sido premiada exclu-

### Faceta editorial

#### Es coautor de “Plan de ventas”. ¿Qué tal el oficio de escribir?

Realmente ha sido consecuencia de mi labor como consultor. Una actividad concatenada. Una deuda.

#### ¿Qué aporta esta obra?

Pragmatismo. Sencillez. Pretenden generar algunas reflexiones sobre muchas de las ideas preconcebidas en el ámbito de la Dirección y Gestión Comercial.

#### ¿Algún proyecto editorial en marcha?

Además de numerosos artículos, hay dos ideas en proyecto. Una sobre el ámbito de la gestión de clientes, desde el punto de vista del “fajeo” en los momentos de la verdad, y otra en base a reflexiones conjuntas con algunos directores comerciales de compañías de diferente dimensión en base a algunas de mis propuestas de trabajo sobre la situación coyuntural actual y sus consecuencias en la dirección, organización y gestión de los equipos comerciales y de la estrategia comercial.

sivamente por alcanzar los objetivos de volumen del año, sino en la medida en la que se lograra creando las mejores condiciones para su logro en los subsiguientes.

#### Es conferenciante habitual de Hoy es marketing, de Expomanagement, del Foro de Directivos, del Foro Mundial de Dirección Comercial y Fuerzas de Venta... ¿Qué medidas en el capítulo de ventas serán las más importantes en los próximos meses?

Yo hablaría de prácticas a erradicar, de tendencias de mala praxis que hay que evitar, como el abuso indiscriminado y vertebral de la promoción y el descuento, por su enorme capacidad de generar derechos adquiridos a los clientes; o la reducción de la inversión en dinamización comercial y desarrollo/formación, ya que son las dos palancas que más ajuste presupuestario sufren en una situación coyuntural como la actual y sin embargo, ¿no son el talento y la competitividad las bases sobre las que construir la salida? ¿Por qué se hace esto? Una vez más, por la miopía del cortoplacismo y por ser la manera más sencilla para mejorar de forma inmediata la cuenta de resultados apoyándonos en las herramientas de siempre pero que, si son las mismas que nos ha traído hasta aquí, no deberían ser las más indicadas en las que apoyarnos para buscar la salida. ●



### Para saber más

#### Un lugar al que acudir...

Asturias.

#### Un sueño...

El que tengo

#### Un placer gastronómico...

El jamón

#### El libro que tiene sobre la mesilla de noche...

Prensa económica

#### Alguien a quien admire...

Mi padre y mi madre