

EL VENDEDOR HÍBRIDO. CÓMO, MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA “NUEVA NORMALIDAD”

La drástica reducción de las visitas comerciales presenciales a causa de la pandemia está obligando a los vendedores a reinventarse. Deben convertirse en lo que llamamos “vendedores híbridos”, perfiles que se mueven con soltura y son capaces de combinar con facilidad las habilidades y técnicas de la visita presencial con las habilidades digitales y de la venta en remoto

LUDOVICA CHIESA

Socia de Barna Consulting y coautora de *Saca la crisis de tu cabeza* y *Vende más, vende mejor*

RAFAEL SALAZAR

Docente de Dirección Comercial en el máster de *Business Engineering* (MBE) de la BMF Business School, asociada a la IL3 de la Universidad de Barcelona.
Socio de Barna Consulting

THOMAS MARIN

Docente de Dirección Comercial en el máster de *Business Engineering* (MBE) de la BMF Business School, asociada a la IL3 de la Universidad de Barcelona.
Socio de Barna Consulting



El concepto de “teletrabajo” se erige como uno de los grandes debates sociales del momento. ¿Qué consideramos teletrabajo? ¿Quién puede teletrabajar? ¿Cómo deben adaptarse las empresas a esta nueva realidad? La crisis de la COVID-19 está teniendo un gran impacto en toda la economía global, un impacto que es desigual no solo a nivel sectorial de la economía, sino también en los diversos departamentos de una misma empresa, que se han visto desafiados de forma diferente.

De la noche a la mañana, muchos vendedores han visto reducidas al mínimo las visitas comerciales presenciales, una de sus principales actividades, y se han visto obligados a abrazar la venta en remoto. Esta situación parece que todavía se alargará en el tiempo, y todo apunta a que las nuevas formas de vender de forma híbrida han venido para quedarse, combinándose, en mayor o menor medida, con la visita presencial. Pero ¿qué es realmente la venta en remoto?

CAMBIOS EN LA FORMA DE VENDER

La venta en remoto no es simplemente realizar una videollamada intentando replicar la visita presencial con el cliente. Requiere una enorme adaptación y flexibilidad por parte de los vendedores para adelantarse a las necesidades de los clientes y satisfacerlas, presentando la propuesta de valor de la empresa a través de los canales que mejor se adapten tanto al cliente como a la venta, y saber desenvolverse a la perfección en cada uno de ellos.

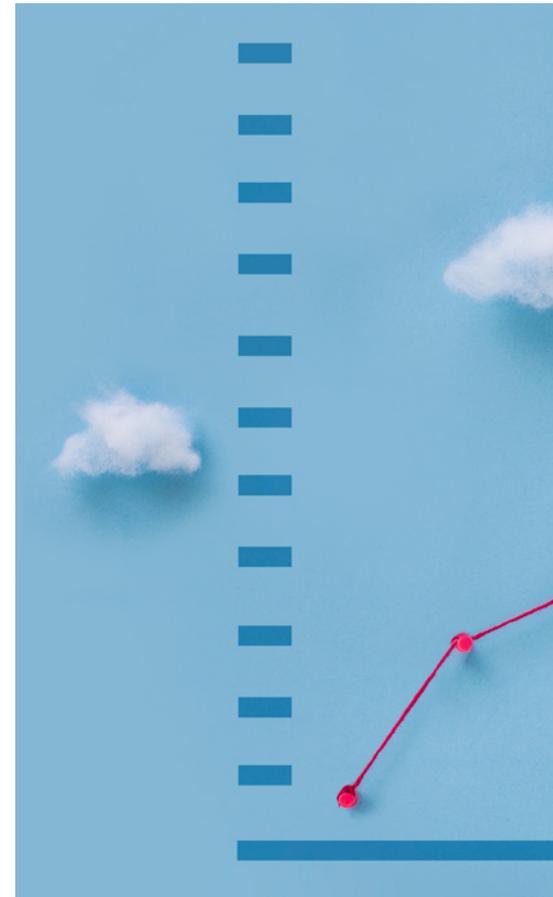
No podemos dejar solos a los vendedores frente a una situación de cambio tan drástica ni abandonarlos a su suerte en la difícil tarea de desarrollar nuevas formas de trabajar: es el momento de diseñar y definir las nuevas metodologías y de ayudarles para que se conviertan en lo que llamamos “vendedores híbridos”. Este nuevo vendedor se mueve con soltura, y es capaz de combinar con facilidad las habilidades y técnicas de la visita presencial con las habilidades digitales y de la venta en remoto.

NO PODEMOS DEJAR SOLOS A LOS VENDEDORES FRENTE A UNA SITUACIÓN DE CAMBIO TAN DRÁSTICA NI ABANDONARLOS A SU SUERTE EN LA DIFÍCIL TAREA DE DESARROLLAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: ES EL MOMENTO DE DISEÑAR Y DEFINIR LAS NUEVAS METODOLOGÍAS Y DE AYUDARLES PARA QUE SE CONVIERTAN EN LO QUE LLAMAMOS “VENDEDORES HÍBRIDOS”

En este artículo queremos dar las principales claves a tener en cuenta al realizar una visita en remoto con éxito.

SUPERAR LAS CREENCIAS LIMITANTES

Por creencias limitantes entendemos todo aquel conjunto de opiniones que asumimos como verdades inmutables, pero que en muchos casos no tienen ninguna base real y nos impiden avanzar hacia nuestros propósitos. Algunos vendedores pueden pensar que no pueden aportar valor a su cliente en la distancia, o que la reducción de las visitas presenciales puede significar una disminución drástica de las ventas. También pueden poner en duda sus habilidades (“Yo soy bueno en la visita presencial, no sé cómo operar a distancia”), o la idoneidad de su producto o servicio en este tipo de venta (“Mis clientes necesitan tocar el producto”). Estas creencias pueden ser de naturaleza muy variada, inclu-



so moral (“Con la que está cayendo, no quiero intentar venderles nada, lo están pasando muy mal”).

Cuando las analizamos, muchas veces nos damos cuenta de que no son limitaciones reales, sino autoimpuestas. No se trata de ser bueno a distancia o no, sino de formarse, adaptarse y adquirir nuevas habilidades. En cuanto a la adecuación de productos, es cierto que hay algunos que son más fáciles de vender en remoto que otros, pero, aun así, no olvidemos que los medios digitales ofrecen muchas posibilidades y formatos diferentes (vídeos, tutoriales, comparativas de productos, beneficios del producto, etc.).

LA RELACIÓN EN REMOTO

El vendedor deberá mantener y seguir potenciando más que nunca su relación con los clientes, y una de las primeras reflexiones que debe hacer es definir el nivel de relación en remoto que mantiene con cada uno: ¿qué tipo de relación y grado de confianza



de cada canal, y, sobre todo, velar para que la transmisión de valor sea muy alta.

LAS FASES DE LA VENTA EN REMOTO

Una de las características más decisivas de la visita en remoto es que no hay espacio para la improvisación. En la venta presencial, un vendedor habilidoso podría lograr una venta con relativamente poca preparación, pero la visita en remoto exitosa requiere una profunda planificación, que hemos dividido en diferentes fases:

- **En primer lugar, está la fase de preparación**, que incluye todo el análisis y el plan cliente. Aquí definiremos tanto los objetivos a largo plazo como los del próximo contacto, nuestra propuesta de valor y los próximos pasos a seguir. Tenemos que aprovechar toda la información disponible en nuestras notas, CRM, web o redes sociales.

- **La segunda es la que llamamos de conexión**, que incluye la reflexión sobre la relación que tenemos con cada uno de nuestros clientes y el grado de confianza. Significa también reparar mentalmente todo aquello que hemos hablado con anterioridad con el cliente, y que ayuda a crear ese vínculo emocional. Este tipo de preguntas no deben ser aleatorias; deberemos gestionar el vínculo emocional con preguntas de tipo personal/familiar: “¿Qué tal el cole de tus hijos?”, “¿Cómo te ha ido por Galicia este verano?”; o de negocio: “¿Cómo fue la última reunión de ventas con el equipo?”.

- **Llegamos a la fase de alineación y detección de necesidades**. Aquí debemos hacer gala de una cualidad clave para el vendedor: saber escuchar. Solo así podremos resolver los problemas de nuestros clientes y ajustar la oferta a sus necesidades. Parece obvio, pero nada más lejos de la realidad. En el *Estudio sobre la Gestión de Redes Comerciales en España 2018*, que realizamos conjuntamente con el IESE desde Barna Consulting Group, los datos fueron muy ilustrativos: hasta el 60% de los encuestados señalaba entre el primer y se-

mantengo con él? ¿Cuáles son los canales disponibles y cuál es el más adecuado para el próximo contacto, teniendo en cuenta sus singularidades? ¿Cuáles son sus preferencias tecnológicas?

Por otra parte, es importante recordar que la visita en remoto tiene unos tiempos y características distintos a los de la visita presencial, así que no podemos actuar de la misma forma. El ritmo de la conversación suele ser más corto y directo, por eso debemos crear una conexión, un vínculo emocional, y mantener la cercanía que tenemos con ese cliente. También habrá que gestionar otros aspectos como los silencios, que pueden incomodar más, o el hecho de que la atención de nuestro interlocutor sea menor en estos canales.

Lograr todo esto no es fácil y requiere preparación y planificación, incluso para la conversación de cortesía. En resumidas cuentas, deberemos ser muy eficientes tanto en la gestión del tiempo como en el uso que hacemos

UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS DECISIVAS DE LA VISITA EN REMOTO ES QUE NO HAY ESPACIO PARA LA IMPROVISACIÓN. EN LA VENTA PRESENCIAL, UN VENDEDOR HABILIDOSO PODRÍA LOGRAR UNA VENTA CON RELATIVAMENTE Poca PREPARACIÓN, PERO LA VISITA EN REMOTO EXITOSA REQUIERE UNA PROFUNDA PLANIFICACIÓN

→



LA VENTA CONSULTIVA EN REMOTO PUEDE CONVERTIRSE EN UNA GRAN ALIADA, YA QUE NOS OFRECE MÁS FLEXIBILIDAD: EL CLIENTE PUEDE MEDITAR LA OFERTA Y LLAMARNOS, O SOLICITAR UNA REUNIÓN VIRTUAL SI TIENE DUDAS, Y PODEMOS RESOLVERLO RÁPIDAMENTE SIN TENER QUE BUSCAR UNA FECHA PARA LA VISITA PRESENCIAL NI DESPLAZARNOS

→ gundo motivo de pérdida de clientes que su oferta no respondía a sus requerimientos. En este sentido, hay técnicas como reformular los aspectos clave comentados para comprobar que se han entendido bien las necesidades del cliente.

• **El siguiente paso es construir una propuesta de valor.** Aquí el reto es doble,

porque no solo tenemos que adaptarnos al cliente, sino también a un nuevo entorno y, probablemente, a nuevas expectativas del comprador. En muchos casos, ya no es válida la misma propuesta de valor que teníamos antes de la pandemia.

- **Entramos en la etapa de objeciones, que irá seguida del cierre (o no cierre) y el posterior seguimiento.** El cliente querrá resolver dudas o mostrar sus inquietudes e inseguridades. Aquí la venta consultiva en remoto puede convertirse en una gran aliada, ya que nos ofrece más flexibilidad: el cliente puede meditar la oferta y llamarnos, o solicitar una reunión virtual si tiene dudas (ya sea para finalizar la compra o sobre el uso del producto), y podemos resolverlo rápidamente sin tener que buscar una fecha para la visita presencial ni desplazarnos.
- **Muchas veces, al final del contacto,** pasamos a la próxima tarea sin concluir correctamente el ciclo. Es fundamental volcar toda la información obtenida y definir los próximos pasos con este cliente para fidelizarlo y no perderlo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La organización del trabajo presenta dos dimensiones. Por un lado, está la organización interna/personal, relativa a cómo nos organizamos:

- **Nuevos hábitos.** Es posible que lo más adecuado para muchos vendedores sea adquirir nuevas rutinas y no rutinas. Puede detectarse que ya no sea apropiado mantener el mismo horario de trabajo, y sea mejor programar las visitas cuando al cliente le vaya bien, así como hacer las pausas en los tiempos muertos.
- **Hacer frente a los obstáculos del teletrabajo.** Trabajar desde casa tiene su parte positiva, pero también conlleva algunas incomodidades a las que habrá que dar respuesta. Por ejemplo, si tenemos a los niños en casa, tal vez sea necesario habilitar un espacio en el que podamos estar tranquilos.
- **Objetivos SMART.** Este modelo de identificación de objetivos adquiere más relevancia, ya que el trabajo en remoto, al ser más flexible, requiere más claridad y precisión, tanto en los objetivos que se persiguen como en la forma de alcanzarlos (recorde-

mos que los objetivos SMART deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con fecha de consecución).

• **Organización y coordinación del equipo.**

El trabajo en equipo no va a dejar de ser importante, ni mucho menos, y esto supone un gran reto, ya que habrá que establecer sistemas y flujos de información eficaces desde la distancia.

- **Buscar momentos para nosotros.** Uno de los grandes riesgos de la flexibilidad es que nos lleve a estar continuamente trabajando y se pierda el equilibrio entre la vida personal y la profesional. Hay que marcar pautas y objetivos diarios, así como establecer algunas rutinas que nos garanticen la conciliación personal y familiar.

Por otra parte, está la organización externa del trabajo con nuestros clientes e interlocutores, por ejemplo:

• **Adaptación de la agenda del vendedor a las necesidades del cliente.**

Soy yo, como vendedor, el que me tengo que adaptar a él, y no al revés. La flexibilidad de la venta en remoto puede ser una aliada también en este aspecto: si antes podíamos llegar a las 10:00 h, quizá ahora puedo visitar a mi cliente en remoto a las 8:00 h, que es cuando le va mejor.

- **Segmentación.** En la visita en remoto, la ubicación geográfica deja de ser un factor tan importante, así que podemos poner el foco en otros criterios que pueden ser más determinantes y dirigirnos a segmentos de clientes todavía más interesantes (puedo hacer una reunión en remoto con un cliente de Barcelona a las 10:00 h, y luego otra a las 10:30 h con uno de Madrid).

- **Planificación.** Los beneficios para el vendedor, desde el punto de vista de la planificación, tal vez son los más obvios, ya que le permite calendarizar más visitas a lo largo del día. También será importante planificar tiempos para las "rellamadas" en aquellos casos en los que no hayamos logrado hablar con un cliente.

DIRECTIVOS Y MANDOS INTERMEDIOS: ASUMIR NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO

La crisis sanitaria nos cogió por sorpresa a todos, y las empresas han tratado de sobreponerse como buena-mente han podido. De forma apresurada, se han dedicado muchos esfuerzos a ayudar a los vendedores a adaptarse a la nueva realidad y a digitalizarse. Pero implantar una nueva tecnología es relativamente sencillo; lo difícil es establecer una nueva cultura digital y promover una nueva forma de trabajar en estos entornos. En otras palabras, hace falta un liderazgo completamente renovado.

Para ejercer este liderazgo, se requiere empezar a construir desde arriba y habilitar a los mandos intermedios y directivos, que es lo que más se ha dejado de lado. No servirá de mucho tener vendedores digitalizados si están liderados por alguien que no se

Estas son algunas de las características fundamentales del nuevo líder:

- Ser más accesible que nunca (que los trabajadores sepan que pueden contar con él).
- Escuchar de forma activa y empática.
- Mostrar una gran disponibilidad (se le puede localizar fácilmente).
- Lanzar directrices claras y comprensibles.
- Realizar y promover constantemente el autodiagnóstico para ver en qué situación se encuentra tanto la organización como cada miembro del equipo.
- Incentivar el autoliderazgo. Hay que tener en cuenta que no hay una fórmula mágica, igual para todas las empresas, y cada vendedor debe buscar su propia forma de vender y conectar con el cliente. Hay que huir de las técnicas estándares.

EN LA VISITA EN REMOTO, LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEJA DE SER UN FACTOR TAN IMPORTANTE, ASÍ QUE PODEMOS PONER EL FOCO EN OTROS CRITERIOS QUE PUEDEN SER MÁS DETERMINANTES Y DIRIGIRNOS A SEGMENTOS DE CLIENTES TODAVÍA MÁS INTERESANTES

haya adaptado al nuevo entorno y a la nueva forma de comunicar y liderar a estos equipos.

En muchos casos, en pocos meses, las formas de dirección, motivación y acompañamiento que antes funcionaban han quedado obsoletas. A nivel estratégico, esto puede suponer un cambio de objetivos (por ejemplo, un mayor número de visitas) o un cambio estructural (una nueva segmentación y carterización). A nivel relacional, no perdamos de vista que somos seres sociales, y el vendedor todavía más, por lo que puede desmotivarse quedándose en casa durante mucho tiempo. Hay que diseñar nuevas formas y metodologías para guiarle y acompañarle, y que vea que no le hemos dejado solo ante una pantalla o un teléfono. También habrá que establecer nuevas pautas y frecuencias en las reuniones y realizar llamadas regulares a todos los miembros del equipo.

En definitiva, la pandemia ha acelerado en pocos meses lo que en condiciones normales hubiera llevado años, y no podemos dejar a nuestros equipos solos ante un reto tan inmenso. Hay que armarlos con metodologías, formación y acompañamiento para ayudarles a surfear estas nuevas olas.

En este marco, el "vendedor híbrido" emerge como la figura que se adapta a las preferencias y necesidades de los clientes, siendo capaz de moverse hábilmente entre el mundo presencial y el digital, sabiendo prever lo que necesitan los clientes y adelantarse a sus movimientos, como si de una danza se tratara. En eso consiste la venta del presente y del futuro. ●