

RAFAEL MACHÍN ANALIZA LAS DISTINTAS CLASES DE EQUIPOS
COMERCIALES EN UNA EMPRESA

Fuerzas comerciales: mercenarios, pretorianos y samuráis

La Comisión de Marketing del COEV, organizó la conferencia Fuerzas comerciales: mercenarios, pretorianos y samuráis, en la que el economista, Rafael Machín Martínez, analizó los sistemas de retribución de las fuerzas comerciales de una empresa.

Rafael Machín, socio consultor de Fuerza Comercial, inició su intervención indicando que ha establecido una tipología de comerciales que los divide en mercenarios, pretorianos y samuráis, relacionándolos metafóricamente con estos guerreros de antiguas civilizaciones.

De acuerdo a esta clasificación, los mercenarios hacen su cometido adecuadamente si se les retribuye justamente; los pretorianos, personas de confianza de los dirigentes romanos, son "gente totalmente vinculada con el responsable"; y los samuráis se rigen por un código ético en el cual "la lealtad a su señor es férrea".

Estas tres formas se aplican a las fuerzas comerciales. Así, los mercenarios son "fuerzas comerciales que contratamos para llevar acciones complementarias a la gestión básica de la fuerza comercial. El objetivo que deben perseguir es el apoyo, dentro del ciclo de venta al cliente, para liberar tiempo de nuestra propia fuerza comercial, para que ésta lo dedique a partes de valor más potentes". Por su parte, el concepto pretoriano alude a la propia fuerza comercial en su primera fase de integración, que se mueve por sus propios intereses, mientras que el samuray sería un comercial del equipo, el cual "confía plenamente en la empresa, hemos conseguido interrelacionar sus objetivos personales con los de la empresa y siente que está trabajando en el mejor sitio posible en el mejor momento posible".

Ciclo de vida del cliente

Machín distingue tres partes en el proceso de venta o ciclo de vida del cliente, desde que se le identifica hasta que el cliente abandona la empresa: la señalización, que incluye la identificación y la prospección; la captación, en la que se cierra la oferta al cliente; y la post venta, dirigida a ampliar la cartera de pedidos, rentabilizar la gestión y retener al cliente. "Para cubrir estos apartados, podemos utilizar una gestión mecanizada o una gestión personal, y, en caso de emplear ésta última, elegir utilizar una fuerza de venta propia o externa", apostilló Machín.

Por norma general, se utiliza la gestión más rentable. La mecanizada requiere una mayor inversión inicial pero un menor coste de mantenimiento. "Una máquina puede hacer aquellos procesos de venta que impliquen transacciones y no gestiones, porque éstas implican una interacción entre personas, hay negociación", explicó Machín. "Creo que las empresas deberían medir el proceso de atención al cliente computerizado, no en tiempos de espera, sino en fidelización de clientes, o plantearse por qué gracias a un servicio de atención personalizado se pueden resolver las incidencias de forma excelente".

Los procesos no críticos, "que no tienen componente relacional con el decisor", se puede externalizar en mercenarios. En el proceso de venta, el equipo externo podría llevar a cabo el telemarketing, la concertación telefónica, la mecanización de ofertas, los procesos administrativos y el servicio de atención al cliente. "Que sea una fuerza comercial externa no quiere decir que no sea efectiva o que no esté vinculada con la empresa, sino que es otro el que le retribuye", subrayó el ponente, quien añadió que no se externaliza toda aquella gestión que sea negociación con el cliente, que "debe estar llevada por la empresa, a ser posible por samuráis".

"Yo no soy tonto"

Machín esgrimió su propia teoría sobre el marketing a partir del conocido slogan publicitario "yo no soy tonto". Bajo ese prisma, hay que darle al cliente, desde el punto de vista del producto, "soluciones para él"; desde la perspectiva de la distribución, "debe ser fácil de acceder"; el precio "ha dejado de tener sentido, es la percepción del cliente quien determina si es caro o barato"; y desde el punto de vista de la publicidad y promoción, "hay que darles mensajes que le hagan sentir único y nos diferencien de la competencia".

En definitiva, "para ser elegido continuamente por el cliente, en un entorno con tantas opciones, lo que quiere es que le hagan la vida lo más fácil posible. El cliente quiere ser feliz". Machín considera que el trato distingue de opciones iguales, por lo que "es importante que la fuerza comercial paquetice nuestra propuesta de valor ofreciéndola con un trato que nos haga imbatibles".

Para medir la rentabilidad de cada cliente, Machín recomienda analizarla "uno a uno, y su valor actual neto. Es decir, pronosticar hasta cuánto tiempo va a ser fiel". De esta forma, la inversión comercial en el cliente hay que distribuirla a lo largo de la vida del cliente estimada. Es decir, por la duración del contrato de servicio con el cliente, y, en caso de que el período sea indeterminado, "hay que establecer la inversión por cliente en el plan estratégico de marketing anual. Es importante hacer un plan

de inversión de abajo a arriba, uno a uno". La rentabilidad de la fuerza comercial, por su parte, también debe medirse individualmente. El ponente dijo que su empresa "se grababa a fuego" un parámetro: el coste del comercial por día.

Para tener ventas excelentes, Machín puso por encima de todos los elementos a las personas, "los samuráis", seguidas de la prospección, el portfolio (gestión de la cartera de clientes) y los procesos, "orientados a sentarse a negociar".

Para conseguir un equipo comprometido con la empresa, es fundamental el trabajo del jefe de ventas en la selección, motivación, formación, dirección y desarrollo del equipo. Sobre el responsable de ventas, el ponente aseguró que "un buen comercial despide a un mal jefe marchándose de la empresa" y recomendó dirigir al equipo "como te gustaría ser dirigido. Un jefe de ventas debe ejercer un liderazgo mediante la autoridad, en lugar de ejercerlo mediante el poder, porque éste se ejerce de arriba a abajo y la gente reacciona al miedo, que es un refuerzo negativo". Por el contrario, la autoridad se ostenta de abajo a arriba, es el crédito y prestigio conferido a alguien por su calidad y competencia.

El éxito de la venta depende fundamentalmente del éxito en la negociación con el cliente. "El comercial tiene que llevar la empresa como si fuera suya, estar hipervinculado. En un mercado cada vez más competitivo y rápido, el poder de decisión para el 95% de las negociaciones debe tenerlo el comercial". La promoción interna es fundamental para motivar al equipo comercial, así como dar a los trabajadores poder de negociación y responsabilidad en los resultados.

Retribución de las fuerzas comerciales

El mejor sistema de retribución de los llamados mercenarios, según la clasificación establecida por Machín, es, a su juicio, pagar conforme a los resultados directos sobre el cliente, aunque las empresas externas no lo admitan y exijan cobrar por horas. "Tiene que ser rentable tanto para la empresa externa como para la que la contrata, fácil de controlar, a largo plazo y es conveniente establecer un plus en función de cómo reacciona el cliente o la fuerza comercial a la interacción del equipo de mercenarios", recomendó el consultor.

Los pretorianos, como empleados de la empresa, deben estar remunerados y orientados. Machín resumió la relación laboral con el equipo comercial con la frase "tú vende, que Roma vela por tu bienestar", añadiendo, eso sí, que "nunca hemos defraudado las expectativas de los comerciales porque invertíamos mucho en fuerza comercial".

La proporción fijo-variable, según el ponente, debe rondar el 60-40, "en función de la aportación, no de las ventas.

Es decir, las ventas por el margen, lo que realmente le queda a la empresa". Los objetivos deben ser medibles y alcanzables, y no conviene establecer un límite a la remuneración. Hay que tener en cuenta que los comerciales valoran especialmente el apoyo de la empresa en formación, conocimiento y recursos.

El samuray tiene la misma componente retributiva que el pretoriano, pero Machín recomendó aplicar elementos de motivación enfocados hacia la proyección profesional, procurando que esté satisfecho, motivándole, apoyándole, respetándole, facilitándole un horario más flexible, no exigiéndole responsabilidades. "Las empresas son las personas; si tú te proyectas, la gente te lo devuelve. Sólo existe una lealtad mayor que la del samuray: la del señor con él", afirmó.

Para motivar a los equipos comerciales y lograr que se comprometan con la empresa, Machín recomendó hacerles partícipes de las decisiones corporativas, ayudarles a su desarrollo profesional, promover la promoción interna, premiar los buenos resultados e implicarlos en los resultados y objetivos de la empresa. "No existen tipos de fuerzas comerciales mejores o peores, sino rentables o no; la rentabilidad hay que medirla en función del retorno de la inversión valorando al cliente por el total de su ciclo de vida".

El consultor insistió en que los procesos de alto valor añadido en negociación deben ser llevados a cabo siempre por los samuráis, para cuyo reclutamiento, adiestramiento y gestión se requieren líderes "cuya autoridad sea indiscutible. El éxito personal del comercial altamente implicado debe estar íntimamente ligado al éxito de la empresa".