



COSIMO CHIESA | PROFESOR DEL IESE Y AUTOR DE *VENDER ES MUCHO MÁS*

“Si tu empleado no está fidelizado, nunca fidelizarás a tu cliente”

JUANMA ROCA
Madrid. Cosimo Chiesa, presidente del Barna Consulting Group, profesor del IESE y autor de *Vender es mucho más* (Empresa Activa, 2007), señala que el secreto de una gran fuerza de ventas está “en las actitudes, tanto hacia la empresa como para el producto y el cliente”. Como explica, el valor financiero real de un cliente es el valor actual del valor proyectado a 20 años. “¿Cuál es el daño que puede hacer una cajera que tira la bolsa a la señora? Si un gasto medio de comida en una familia son 600 euros al mes, 7.200 al año, y 144.000 euros que en 20 años pasan de una gran marca a una marca, porque la señora ha decidido que no va a pisar esa superficie”, precisa.

Defiende la figura del vendedor-consultor, opuesta a la histórica figura de un vendedor agresivo que popularizó Theodore Levitt en 1960 con su famoso artículo ‘Marketing myopia’. Levitt decía: “Vender, vender, vender”. Pero decía vender bien. Hoy se está revalorizando la función del vendedor. Y luego, se abren dos separaciones. Por un lado, el vendedor tradicional, el vendedor productivo, al que se refería, en cierto sentido, Levitt en 1960, y que debía colocar la oferta, porque ventas era la ejecutora de una estrategia de marketing. Ese vendedor no ha muerto. Pero ahora hay una segunda figura más lista: el vendedor consultor, un personaje que no va a piñón fijo a imponer algo, sino que trabaja con enfoque ganar-ganar e intenta detectar las necesidades de sus clientes para lograr su satisfacción. Y esa es la definición que Levitt dio hace 40 años para el marketing. El vendedor-consultor debe usar la cabeza y saber que la venta no es una carrera al sprint. El mundo no termina el 31 de diciembre, porque ese cliente te espera el 2 de enero. Y, si lo hemos engañado, lo pagaremos ese día.

En esa relación hay que ver, dice, al cliente como un “socio-amigo” con “mentalidad de cliente”. Si no buscamos el ganar-ganar, estamos trabajando terriblemente a corto y no defendiendo los intereses de mi cliente. Eso sí es la miopía del marketing, porque el cliente mal tratado nunca olvida. Ahí se rompe el ganar-ganar y el concepto del vendedor-consultor. Esto



Cosimo Chiesa confiesa que el vendedor no debe ser agresivo, sino que debe buscar una relación. ANNE VAN PARIS

“Si el cliente está satisfecho, posiblemente repita. Pero, si no, no sólo no repetirá, sino que te hará una publicidad negativa para destrozarte”

es típico de cuando tú vas con el comercial a ver a un cliente que le dice: “¿A ver con qué me vienes hoy?”. Es decir, pierdes credibilidad. La confianza es la base de una relación comercial; si no, esa relación no tendrá continuidad. El cliente no es una transacción, sino una relación. Si, por ejemplo, un hotel me mira como una transacción, sólo se fijará en cuánto le dejo hoy. Eso es un error, porque debería proyectar mi valor a 20 años vista. Y no comprender esto es el fallo más grande de mentalidad de muchas empresas.

Y una relación ‘one to one’. El *one to one* es, en muchos casos, una ilusión, porque en el sector industrial aún puede existir, pero en bancos y compañías de seguros es 10.000 a 10.000. Pero puedo hacer un *one to one* cuando descubro más cosas sobre su vida para diseñarle un traje a medida.

“Satisfacer es bueno, pero no suficiente”. Primero debes atraer a un cliente para vender. Pero,

desgraciadamente, para muchas empresas se acaba ahí el proceso comercial, porque no se preocupan de si el cliente está satisfecho y no hacen ningún seguimiento de la satisfacción. Pero si somos un poco más ambiciosos, deberíamos pasar a la tercera etapa: satisfacer. Si el cliente está satisfecho, posiblemente repita. Pero, si no lo está, no sólo no repetirá, sino que te hará una publicidad negativa para destrozarte. En el sector del automóvil se confunde satisfacción con fidelización. Las encuestas se hacen en los primeros meses del coche, no después de varios años. Ahí, un índice de satisfacción del 98% no significa nada.

¿Y vale la pena ese gran esfuerzo por fidelizar?

Si yo quiero fidelizar a un cliente, antes tengo que fidelizar a mi empleado, porque si mi empleado respira bien, posiblemente se quede en la empresa y trabaje satisfactoriamente. Y si sucede eso, lo más probable es que actúe bien con mis clientes y que estos se queden satisfechos, por lo que

“El vendedor-consultor no va a piñón fijo, porque vender no es una carrera al sprint. El mundo no acabará el 31 de diciembre; continúa el 2 de enero”

posiblemente repitan. Si lo hacemos al revés, un empleado insatisfecho es, seguro, un empleado infiel. El drama es cuando se quiere ir y no puede, pues creará clientes insatisfechos.

Luego, antes de ofrecer beneficios al cliente hay que ofrecérselos al empleado.

La venta es una transmisión de entusiasmo para convencer a alguien. Pero ¿cómo puede dar un servicio decente un empleado que cree que la empresa se está aprovechando de él? ¿Acaso buscará un ganar-ganar con el cliente? Eso explica el porqué de muchas colas en ciertos establecimientos y el porqué del trato anónimo en ciertos sectores, como turismo y banca, donde el empleado ya se está convirtiendo en un burócrata porque no tiene ningún incentivo. Aún no hemos realizado esa asignatura de fidelizando para fidelizar. ¿Qué puedes pretender de alguien que no va a trabajar sin convencimiento? No puedes pedirle que sea simpático y proactivo. Y lo peor es si no puede irse; entonces, tendrás a un empleado rehén con más de 50 años y sin valor.

Para fidelizar hay que hacer “un seguimiento discreto inteligente”. ¿Cómo se puede hacer sin caer en esa tendencia a presionar al cliente?

Lo que puedes hacer es llamar a la gente a la noche cuando está en casa. En todo hay que tener discreción y prudencia. La recogida de la información del cliente se puede hacer de forma más inteligente: no es lo mismo un cuestionario de tres páginas que contestaciones rápidas en una hoja. Cuando más molestamos al cliente, pasa lo que pasa. Y, de paso, los mercados funcionan como nuestro estómago: si eres un chiringuito de helados, no te puedo cargar demasiado de *stock*, porque difícilmente tendrás una salida para ello, salvo que tengas un acontecimiento inesperado. Y eso exige que el comercial, al vender, sea sincero consigo mismo. Si lo es, difícilmente engaña y el cliente verá que es un vendedor-consultor con el que puede entablar una relación de cliente-amigo. Y, llegado el caso, el vendedor debe tener el valor de diluir ese *stock* que debe liquidar y dejará algo de producto maduro a los clientes, y no demasiado. Y el jefe de ventas debe entender esto.