

Tirada: <b>2.000</b>	<b>equipos&amp;talento</b>	Superficie: <b>1.246,00 cm<sup>2</sup></b>	Ocupación: <b>100%</b>	Valor: <b>1.750,00</b>	 
Difusión: <b>2.000</b>					
Audiencia: <b>7.000</b>	Recursos Humanos				
Ref: <b>1245940</b>	1 <sup>a</sup> Edición	01/01/2007			1 / 1



**Eugenio de Andrés,**  
socio director de Tatum,  
consultoría comercial y de  
marketing

Dicen los expertos cinematográficos que segundas partes nunca fueron buenas. Las sagas cinematográficas son un invento relativamente reciente (que aporta en general grandes beneficios a las compañías y grandes detractores entre los críticos). Una variante de las sagas es lo que se denomina precuela y existe un referente claro en el mundo cinematográfico: George Lucas y su "segunda" trilogía de Star Wars (compuesta por los Episodios I, II y III). Recientemente hemos visto algo similar con la saga de películas en torno al personaje de comic Batman, cuya cuarta entrega ("Batman Begins") es cronológicamente la primera.

**¿Y esto de volver a los orígenes es algo sustancial o, más bien, una moda pasajera?**

Si aplicáramos esta reflexión al mundo empresarial, y concretamente al ámbito de la formación, probablemente se nos plantearía un dilema similar. Por ejemplo, tal vez recordemos la "explosión" que aconteció hace algunos años en torno a la metodología on line. ¡Los campus virtuales parecían volar sobre nuestras cabezas, los bits se apoderaban de todo! La formación presencial, por ejemplo, era arrinconada de manera casi total.

En la actualidad hemos vuelto a los orígenes en algunas cuestiones básicas, si bien hemos actualizado el enfoque. Por ejemplo, si nos referimos a la formación comercial es obvio que ahora podemos utilizar herramientas que antes no estaban a nuestra disposición (los campus virtuales ya mencionados). Pero también es obvio que los formatos clásicos en el aula siguen teniendo una gran vigencia, sólo que ahora se trabajan más las habilidades y el puro conocimiento, por decirlo de algún modo, se traslada al *e-learning*.

Si pensamos en términos no tanto de conocimientos o habilidades sino de actitudes tenemos otras formas de trabajar (antiguas, si se quiere) como a través de *outdoor* o bien con algunas fórmulas que incorporan prácticas solidarias que hacen que nuestras resistencias al cambio, en estos entornos, inicialmente desaparezcan.

Una de las cuestiones básicas que se plantea todo responsable de formación (comercial) de una compañía es ¿en qué debo formar a mis profesionales repartidos por nuestra red de ventas? Lógicamente esta pregunta tiene diferentes respuestas según quién la conteste. Un responsable de producto, obviamente, nos trasladará la necesidad de conocer todos los aspectos relevantes de lo que se va a vender... antes incluso de estar delante de un cliente (estar pendiente casi exclusivamente de las bondades del producto). Un responsable comercial hará hincapié en formar únicamente en aquellos aspectos que puedan enganchar al posible cliente, puesto que de esta forma podrá lograr los objetivos económicos planteados,.... Y así sucesivamente.

Es de sentido común que todas estas cuestiones han de estar presentes en los planes de formación para estos profesionales del ámbito comercial. Ahora bien, la experiencia nos indica que si bien es cierto que las empresas hemos de vender productos y servicios para poder pagar nuestras nóminas, también lo es que el cliente a quien nos dirigimos no desea tener esa sensación. No quiere estar atosigado por las ventajas técnicas que incorpora nuestro producto "X", ni fascinado por los argumentos comerciales que acaba de escuchar.

Lo que el cliente desea es tener una relación "adecuada" (y pongamos aquí todos los adjetivos que deseemos: cercana, profesional, humana, innovadora,...) con las empresas. Y es aquí donde cambia el enfoque, porque corremos un riesgo si centramos la formación de nuestros equipos comerciales únicamente en vender productos y/o servicios. Lo que hemos de inculcarles a nuestros profesionales es que ellos han de gestionar la relación con el cliente, que es algo distinto.

En nuestra actividad formativa, en ocasiones, nos encontramos con algún profesional con experiencia que nos hace esta reflexión... "si vendemos, todo va bien; si no conseguimos las ventas, entonces empiezan los problemas". A lo que nosotros respondemos que efectivamente esto es así, lo cual no implica, por ejemplo, que siempre que tengamos un contacto con nuestro cliente (actual o potencial) sea para ofrecerle un producto o servicio. Hemos de mantener la relación, estrecharla y desarrollarla... y si, efectivamente, "de vez en cuando" ofrecerle productos/servicios de nuestra entidad. Esto no significa hacer cosas distintas, que también, sino fundamentalmente tener un enfoque distinto.

Si asumimos esta reflexión vemos que para mantener una relación "estrecha, intensa y duradera" hemos de formar a nuestros profesionales en temas técnicos (conocimiento de productos), así como en la forma de venderlos. Pero también hemos de formar en habilidades que permitan tener un dominio de ese escenario que va más allá de la venta; formar para gestionar la relación.

**Para mantener una relación estrecha con el cliente, los comerciales deben formarse en temas técnicos y en habilidades**

**Habilidades**

En Tatum, cuando colaboramos con las empresas en el desarrollo e implementación de programas y acciones formativas

solemos plantear un modelo de relación que se sustenta en determinadas habilidades. Este modelo es lo que llamamos "Habaco" y contempla la identificación, desarrollo y optimización de las habilidades que se muestran a continuación. Nosotros hacemos hincapié en que son "habilidades", es decir, que son desarrollables con independencia del "nivel" actual que tengamos de cada una de ellas. Así, en ocasiones, nuestros cursos se convierten en un "gimnasio de ventas", donde estos profesionales pueden ejercitar y entrenar dichas habilidades.

De hecho muchos de estos ejercicios de entrenamiento pueden llevarse a cabo de forma descontextualizada (por ejemplo, podemos entrenar la habilidad de sintonía en una reunión de vecinos para luego extrapolarla a nuestro entorno comercial).

De forma complementaria vamos identificando cuál es su entorno de actuación, qué acciones llevan a cabo, cómo las desarrollan, etc. y así conseguimos formar una especie de puzzle o mapa que de forma gráfica explícita en qué consiste su labor en el día a día.

La última fase, desde el punto de vista conceptual, consiste en emparejar las habilidades con sus actuaciones (por ejemplo "¿cuándo es más importante, o incluso crítico, que ponga en juego la sintonía?"). Esta metodología de trabajo respondería de alguna forma a nuestro subtítulo ("el regreso a los orígenes"). Podemos utilizar herramientas clásicas dentro de un nuevo enfoque.