

CARLO LEDEZMA



«Hoy todos

VENDEMOS
SILVIA CACHO-ELIZONDO
algo»

La tecnología no cancela el oficio del vendedor, al contrario, se convierte en su herramienta, considera este experto en la industria de ventas directas.



Carlo Ledezma se describe a sí mismo como una persona que siempre ha sido inquieta, y ello incluye su gusto por estudiar. Economista por la UNAM, es maestro en Administración Pública y Políticas Públicas por el ITESM y tiene el MBA por el IPADE, además de una larga lista de estudios de posgrado en diversas instituciones. Su trayectoria profesional incluye American Express y la United States - Mexico Chamber of Commerce, pero dedicó 17 años a *Usana Health Sciences*, una de las 20 empresas de venta directa más grandes del mundo.

A Ledezma le gusta mencionar que ingresó como ejecutivo de un *call center* a esta empresa, de donde se retiró como vicepresidente regional en 2020. Hoy se dedica a transmitir tanto conocimiento adquirido como consultor, conferencista y mentor de jóvenes talentos. En estos tiempos de pandemia, con el auge en las ventas digitales y la irrupción de la tecnología en todo el proceso de ventas, Ledezma es una de las voces que llama a la calma, señalando que los buenos vendedores siempre van a tener un espacio en la cadena que llega hasta el consumidor final. Las máquinas pueden cumplir muchas funciones, pero el toque humano está muy lejos de poder ser sustituido, considera.

¿Cuál es el concepto en torno a la figura del vendedor, hoy en día? ¿Cuál es su rol en la labor de ventas en un contexto de alto desarrollo tecnológico?

Mucha gente piensa que la labor del vendedor ya no tiene utilidad en el contexto actual, con tanta tecnología. De hecho, recientemente la empresa Qualtrics entrevistó a 11,000 personas de distintas personalidades, profesiones y edades y les pidió decir el primer adjetivo que se les ocurriera al pensar en la figura de un vendedor. La mayoría los calificó como agresivos, insistentes, que les gusta dar menos de lo que reciben, que manipulan al comprador para sus propios intereses. Otra pregunta se refería a cuáles serían las cosas con las que menos relacionarían a la figura de un vendedor. Respondieron que no era alguien esencial, ni importante, ni divertido.

Hubo otra encuesta llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas a 24,000 personas, hace cerca de tres años, preguntando cuáles eran las dos cosas que mayor relación tenían con su éxito. El público objetivo era



Carlo Ledezma

la labor de ventas trata de servir a otros, de conectar y, por supuesto, de entregar valor. Es lo que siguen haciendo los vendedores, ahora de la mano de un maravilloso recurso que es la tecnología.

ahora, como nunca antes en la historia, se puede acceder a una enorme cantidad de información desde dispositivos que caben en la palma de la mano. En ocasiones el comprador llega a saber más que el vendedor.

también de distintas profesiones. Las respuestas apuntaron a que lo importante era influir en otras personas y convencerlas.

Lo que tendríamos que entender –y ayudar a otros a entender–, es que la labor de ventas trata de servir a otros, de conectar y, por supuesto, de entregar valor. Es lo que siguen haciendo los vendedores, ahora de la mano de un maravilloso recurso que es la tecnología.

¿Por qué hoy en día escuchamos cada vez más que la tecnología está cambiando radicalmente la relación de poder entre el consumidor y el vendedor?

En 2001, Joseph Stiglitz ganó el Premio Nobel de Economía con la exposición de un concepto muy interesante: la «asimetría de la información». El concepto expresa que, en la relación comprador-vendedor, usualmente era el vendedor quien tenía más información, más datos sobre las características y funcionalidades del producto. Por ello, decidía qué información compartía, qué cosas decía o no, con el afán de cerrar la venta. La tecnología ha mandado al concepto de «asimetría de la información», al mundo de lo obsoleto.

Es evidente para todos que ahora, como nunca antes en la historia, se puede acceder a una enorme cantidad de información desde dispositivos que caben en la palma de la mano. De hecho, en ocasiones el comprador llega a saber más que el vendedor, incluso antes de manifestar la intención de compra, porque ya estudió, revisó y se hizo de reseñas sobre el producto o servicio. Hablando de la perspectiva correcta de la labor de ventas, no tendría que entenderse esto como algo negativo, al contrario. A pesar de que hay vendedores que sienten que su carrera



ya la profesión de ventas ha terminado debido a la llegada de la tecnología, no es así.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), nos dice que para el año 2030, 50% de la población mundial tendrá acceso a una labor de ventas, o incluso a una labor de emprendimiento adicional al trabajo habitual. Esto nos habla de que hay que entender la tecnología como un acelerador de la información, pero también como un gran recurso que, visto desde la perspectiva correcta, ayuda a entregar valor a los consumidores.

¿La tecnología va a darle más poder al vendedor, o ya es irremediable que se sitúe al mismo nivel que los consumidores?

Utilizada de la manera correcta, la tecnología es un amplificador, una herramienta que nos

permite forjarnos más en nuestra labor de ventas. Es importante decirlo, las ventas son una profesión. Puedo hablar personalmente de la industria de la venta directa, que es un esquema basado en la conexión humana, y que representó el año pasado ventas por 7,000 millones de dólares en México y alrededor de \$190,000 millones de dólares a nivel mundial según datos de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

El reto en esta era digital es, precisamente como vendedor, usar la tecnología para estudiar, conocer y –esto es muy importante– para entregar valor en forma de información a una persona que aún no te ha comprado nada, y con la cual puedas establecer una relación de confianza.

Un ejemplo: la cadena de Hoteles Hilton acaba de crear en Estados Unidos un programa llamado «Hilton Cares». Cuenta con un equipo en las redes sociales a la espera de que alguien postee algo, como el caso de una señora que comunicaba su llegada por primera vez a Atlanta, y quería saber sobre un gran lugar para comer.

Un ejecutivo de Hilton le respondió exaltando las bondades de uno de los mejores restaurantes del lugar. La señora no se estaba hospedando en su hotel, no era su clienta, ni la conocía. A primera vista parecería que no existe ahí ninguna relación comercial. Sin embargo, es muy seguro que en la siguiente ocasión que esa señora necesite un hotel, recuerde no solo la respuesta, sino quién la dio y dónde, porque le entregaron información de valor, de manera desinteresada.

La labor de ventas en entornos como el actual, de incertidumbre y mayor competitividad, se complica. Aunado a esto, la labor del vendedor está cambiando. ¿Cuál sería tu evaluación en este contexto?

Hay que replantearse la idea sobre lo obsoleto de la figura del vendedor. Por supuesto que el uso de internet, con tantos dispositivos interconectados, facilita las compras y ha generado un cambio en el consumidor sin precedentes. Se ha señalado, el consumidor puede saber incluso más que el vendedor, porque investiga, es una especie de «sabelotodo». Por lo mismo, es más escéptico sobre las ofertas de valor de las compañías y se convierte en una especie de «ninja»,

apareciendo en el momento que quiere y en la plataforma que escoge. Sin embargo, la tecnología tiene también retos. Ante tanto contenido, la sociedad está hiperinformada. El gran problema es que tiene un exceso de información que no siempre necesita.

Barry Schwartz en *La paradoja de la elección* dice que en el contexto de una diversidad infinita de opciones suceden dos cosas muy lamentables. La primera es que las personas se convierten en consumidores mucho más indecisos. La segunda -y esto resulta crucial para la labor de ventas-, aun cuando se toma una decisión de compra, el consumidor no queda completamente satisfecho, por la sensación de que debió haber adquirido otro producto.

En este punto crucial entra la labor de acompañamiento de una persona (el vendedor) que siente lo mismo que el consumidor, puede tener empatía respecto de lo que quiere y escucha sus necesidades. Por supuesto, no hay que negar el enorme poder que tiene la tecnología, de cara a las ventas. En México, en 2020, se vendieron 316,000 millones de pesos a través del comercio electrónico. Es decir, alrededor de 15,000 millones de dólares, con un incremento de 81% respecto del año anterior.

La tecnología ayuda mucho, pero la cercanía, la empatía, la interacción que puede brindar un vendedor, en otras palabras, la capacidad de que entiendan tu historia y lo que necesitas como persona/consumidor, es algo que la tecnología jamás podrá lograr.

¿Cuáles son los beneficios y al mismo tiempo amenazas que la tecnología trae a la industria de venta directa?

Esto tiene que ver con el entendimiento integral de la labor de ventas, y es una de las grandes preocupaciones de las compañías, especialmente en el espacio de la venta directa. ¿Cómo incursionar en un contexto digital cada vez más competido que demanda de nosotros estar al día, sin desplazar a la fuerza de ventas? Tenemos un ejemplo lamentable en el caso de Avon, donde la comunicación no fue la correcta y su fuerza de ventas, al momento en que la compañía incursionó en espacios digitales, se sintió desplazada. Esto generó una reacción en cadena y un círculo vicioso que terminó con la venta de la compañía.

Se puede evitar que esto suceda. No obstante, muchas compañías están en el espacio de lo táctico, cuando para realmente entregar valor, ser efectivos y relevantes ante el consumidor, hay que pensar primero en la estrategia. Incluso ir más atrás, pensar en la cultura. Sería pensar integralmente en el enfoque de ventas.

Todo lo que hagas en el espacio de lo táctico, sea que decidas hacerlo en medios físicos, digitales, ATL (televisión, radio, periódico, revistas, etcétera) o BTL (correos electrónicos, eventos en el punto de venta, redes sociales, etcétera) debe responder a la cultura de la compañía.



A pesar de que hay vendedores que sienten que su carrera y la profesión de ventas ha terminado debido a la llegada de la tecnología, no es así.

En la actualidad los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, claro que se interesan por las características del producto, por su funcionalidad, por su calidad, pero está comenzando a ser sumamente importante -y en ocasiones más que todo lo anterior- conocer qué representa tu compañía, qué defiende, cuál es su misión, visión y valores. Esto es lo que debe determinar la estrategia: el cómo y, eventualmente, el dónde. Para lograr esto nos valemos de la experiencia, del apoyo humano.

La tecnología en ocasiones llega a ser abrumadora y tiene efectos contraproducentes, como los ya mencionados. Cuando el andamiaje digital de una compañía es unificado por la capacidad de un ser humano que aporta valor y entiende tus emociones, estamos en presencia de una fórmula explosiva de ventas.

¿Qué acciones deberían tomar las empresas, sobre todo las de venta directa, a fin de salvaguardar sus resultados y tomar en cuenta a su red de vendedores?

Los momentos que vivimos son de volatilidad, de incertidumbre. Cerca del 68% de las personas hacen una búsqueda previa a su compra en medios digitales. Sin embargo, en el momento de la compra pueden tener, si es que las compañías así lo definen, contacto con el vendedor. Este es un momento crucial, porque hay que entender el proceso de ventas hoy por hoy.

El contexto tradicional del marketing, que parte de generar primero consideración, *awareness*, para que eventualmente haya una inclinación y se manifieste la compra, actualmente es recorrido en gran parte por el comprador. En el momento en que toca asistirlo hay que ser honesto, entregar valor con valores, abrirse como compañía y decirle puntualmente cuál es su producto, sus características, mostrar los reviews de otras personas y cerrar la pinza.

Se cree también que las redes sociales van a sustituir la figura de las conexiones humanas, pero hay que entender algo muy importante: una cosa es un método y otra un recurso. La tecnología es un gran recurso, pero el método se llama «ventas», y está basado en conexión humana. Eso es lo que creo que las compañías de venta directa están entendiendo: que hay que tener una plataforma digital que sea proclive a

la facilidad, a la agilidad, a la seguridad, a todo lo que llama la atención de las personas para comprar en línea. Paralelamente, hay que tener la figura de una persona de carne y hueso.

Si tú le preguntas a alguien cuál es la experiencia que más detesta del servicio al cliente, responderá que es toparse con una máquina y no poder hablar con un ser humano y te topas con la instrucción de pulsar un botón y otro más, grabadoras y computadoras. Ahí te das cuenta de que la figura del ser humano difícilmente puede ser reemplazada. Hay que crear una sinergia con las dos cosas.

Utilizada de la manera correcta, la tecnología es un amplificador, una herramienta que nos permite forjarnos más en nuestra labor de ventas. Es importante decirlo, las ventas son una profesión.

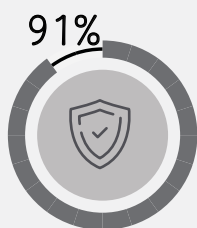
¿Cómo deben adaptarse las empresas, los directivos y las fuerzas de ventas ante la realidad de que conviven en espacios híbridos, tanto las ventas digitales como el punto de venta físico?

Por experiencia profesional, creo que la pandemia fue una especie de amplificador del estado previo entre las compañías. Cuando llegó la pandemia a compañías sin una plataforma, preparación, medios digitales, plataformas transaccionales, y medios de seguridad de pago, se amplificó esta deficiencia en grado tal que muchas empresas tuvieron que cerrar desafortunadamente.

Sucedió lo contrario con las compañías que antes de la pandemia contaban ya con una

MOTIVADORES PARA COMPRAR EN LÍNEA

Los compradores que aún no eligen canales digitales lo harían de resolverse varias inquietudes, especialmente sobre seguridad y métodos de pago.

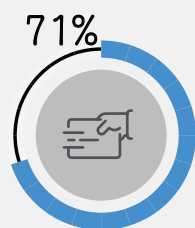


Seguridad

81% ▲
Que esté protegido en caso de fraude electrónico

61% ▲
Que mi compra tenga garantía en caso de daño o defecto

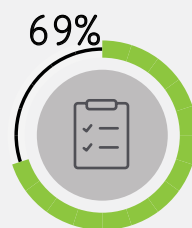
50% ▲
Que incrementen los niveles de seguridad para autenticar mi compra



Métodos de pago

64% ▲
Que ofrezcan más métodos de pago, además de tarjeta de crédito y débito

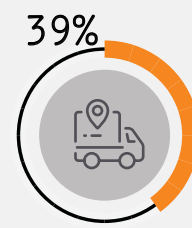
63% ▲
Formas de pago más seguras



Información

54%
Que el producto tenga mayor detalle en las fotografías y especificaciones

20% ▼
Que tengas más información tanto del producto como del vendedor



Logística

30%
Que el proceso de devolución sea más rápido y sencillo

20% ▼
Tiempos de entrega más cortos

Estudio de venta online 2021

P. ¿Qué tendría que suceder para que te animes a comprar productos y servicios por internet?

Base Comprador Offline = 120. Universo Panel Netquest

En la actualidad los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, se interesan por las características del producto, pero está comenzando a ser sumamente importante – y en ocasiones más que todo lo anterior– conocer qué representa tu compañía.

plataforma amigable, estaban acostumbrados a realizar transacciones de manera electrónica, y habían entrenado y capacitado a sus fuerzas de ventas en la utilización de la tecnología. El año pasado hubo compañías de venta directa que crecieron 400%. Creo que la pandemia evidenció que el mejor momento para tener tu plataforma electrónica era ayer; que el segundo mejor es hoy y ya vas tarde.

Ahora muchas compañías incluso dotan a sus fuerzas de ventas con una *suite* de redes sociales, de plataformas electrónicas y entregan un sitio electrónico personalizado para que puedan realizar transacciones electrónicamente. Eso es algo que han hecho muy bien.

La otra cara de la moneda es la creación de estrategias, espacios y tácticas híbridos. Es aquí donde me parece que el concepto de la «omnicanalidad» que estamos comenzando a escuchar cobra valor para las compañías, porque se contemplan muchos recursos tecnológicos y físicos. Hay compañías que te abordan entregándote valor en la computadora, el teléfono y el correo físico, y además te invitan a que visites sus recintos físicos, para que por medio de la sensorialidad puedas tocar, oler, jugar con los productos.

No es casualidad que grandes compañías como Apple, mientras que otras se repliegan a lo digital, estén apostando por los showrooms, donde la gente puede llegar y tocar, jugar, y enamorarse del producto, para cerrar el círculo virtuoso de la tecnología –la información, la agilidad y rapidez en la transacción– con alguien que te diga: «Aquí está mi producto, Pruébalo. Dime qué preguntas tienes, o cómo te puedo ayudar».

La labor principal de una empresa, después de asegurar su sostenibilidad, es vender. De hecho, una cosa lleva a la otra. Cuando ponemos

en peligro las compañías por tener un entendimiento erróneo, tal vez anacrónico de lo que significa vender, en realidad estamos potencialmente dañando el tejido social de un país que requiere mucho de las ventas.

Tuve el honor de ser presidente de la Asociación Mexicana de Venta Directa y sé que en México las compañías con esta modalidad crean oportunidades de ingresos adicionales para 2.4 millones de personas. Hay que entender que hoy todos vendemos algo. En el libro *Vender es humano*, Daniel H. Pink nos dice que influir y convencer a otros es una labor que todos llevamos a cabo, independientemente de nuestra profesión. Nuestro éxito profesional depende de que tengamos la capacidad de influir en otros, de compartir nuestras ideas, de hacerlas válidas y relevantes. Esto ha generado lo que empieza a notarse como un cambio en el paradigma de las ventas. Hay que repensar esta maravillosa profesión y entender que hay espacios de oportunidad: *Si hay que vender, entrenarnos, capacitarnos, y estar siempre cerca del cliente.*

Históricamente, la industria de venta directa ha crecido en momentos de adversidad, porque la gente se ve en la necesidad de buscar fuentes adicionales de ingreso. Sin embargo, la industria crece también en momentos de prosperidad, cuando la economía va bien, la gente tiene dinero en la bolsa y busca materializar sus decisiones de compra. Es una realidad muy peculiar de la venta directa que invito a todos a conocer y valorar.

¿Qué mensaje final dejarías sobre las ventas en esta era digital?

Vivimos una época de incertidumbre, de volatilidad, de cambio. Decía Heráclito que lo único que no cambia es que todo cambia, pero algo

que no ha cambiado es el ser humano. Ha evolucionado, pero seguimos teniendo emociones, personalidades, caracteres distintos, y un anhelo de conectar con algo más grande que nosotros; inclinarnos en nuestras decisiones de compra por cosas que nos signifiquen y que representen valores preciados para nosotros.

La labor de las ventas, en el contexto actual es un servicio a las personas. A través de la historia de la humanidad siempre ha habido crisis. Si uno ve la historia del PIB mundial, desde que comenzó a medirse, notamos que cuenta con una tendencia siempre ascendente. Yo les diría a los empresarios, a la gente que se está formando, que piensen no necesariamente dónde está la pelota hoy, sino dónde estará en la siguiente jugada, para que seamos proactivos y tengamos las herramientas y recursos para lo que viene.

Estoy seguro de que habrá un repunte en esta modalidad cambiante de las ventas, y lo mejor será utilizar el entendimiento integral de tu cultura, de cara a lo que haces en la táctica, por medio del gran recurso de la tecnología, basado y asistido esencialmente por el método, la conexión humana. Conversar, exponer ideas, es algo que los seres humanos tenemos como necesidad básica, y eso es lo que se hace en las ventas. Hay que prepararnos, informar más que promover, y crear conversaciones entregando valor y siendo relevante para los diferentes segmentos de mercado. </>



La entrevistadora es doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en Marketing por HEC París. Profesora de Comercialización en IPADE Business School.