

TALENTO RELACIONAL Y REDES DE DISTRIBUCION

Por Julián Gutiérrez Conde – Octubre 2012

Todos sabemos que el mundo nos cambia a enorme velocidad. Que cada día nos llegan nuevos productos y modelos de comunicación cada vez mas directos y rápidos que actúan “fuera de control” e incluso con infinita multiplicidad de “relaciones anónimas” pero que, sin embargo, tienen una influencia extraordinaria sobre las personas, sus aficiones y sus modos de relación.

También sabemos que los periodos de validez o de subsistencia del éxito son cada vez menores y los altibajos cada vez más rápidos. Hoy, entre la globalización Inter-relacional y del comercio, las nuevas tecnologías y los nuevos e imaginativos productos que emergen con enorme fuerza, la inestabilidad es mayor cada día y los costes, más específicamente su variabilidad, conforman cada vez un factor más crítico.

Los modelos clásicos de poder eran, y aún tenemos vistosos rescoldos, mastodónticos y se sustentaban sobre la base de grandes factorías, envueltas por prepotentes administraciones y estructuras organizativas que actuaban sobre largas y ostentosas redes de distribución, que capilarizaban el contacto con los clientes, tanto para la venta como para la postventa. Todo este conjunto de personas se vinculaba con exclusividad mediante la lealtad con que fideliza una relación laboral asentada en la estabilidad y seguridad del salario. Pero los movimientos interplanetarios han desechado la estabilidad, la seguridad y la fidelidad.

Frente a ese modelo tradicional y añorado, han venido llegando nuevas organizaciones basadas en relaciones mas livianas; sostenidas por un intercambio de intereses de empresa muy diferentes a los tradicionales. Son estructuras mucho mas cortas y cercanas con una musculatura de gran potencia sustentada en la inteligencia, a veces muy barata por provenir de países emergentes, que azuzan a los mastodontes arterioescleróticos que, excesivamente grasientos y poco musculados, demuestran no tener flexibilidad ni rapidez, pues su tradicional genética cultural está basada en la prepotente y anticuada cultura del imponer.

Acabamos de comenzar, como quien dice, y aún nos queda mucho por ver y a algunos gigantones por padecer.

Si yo tuviera que crear una empresa hoy, sin duda la fundamentaría en el siguiente principio estructural: “Un sólido y mínimo núcleo propio de materia gris e inteligencia en la que se basara mi propiedad, y unas largas y capilares redes de colaboradores transportadores de mis productos y servicios, vinculados mercantilmente a mi empresa por fuertes y sólidos vínculos, además de económicos, de pertenencia e interés”.

En definitiva, estoy diciendo que las características que quisiera tuviera la organización que diseñara serían las siguientes:

- 1) Un producto novedoso, con grandes dosis de inteligencia, que lo hagan difícilmente copiable y con una enorme agilidad creativa y adaptabilidad a diferentes segmentos.
- 2) Unas redes muy capilarizadas e introducidas en los mercados con alta identificación y estrecha vinculación positiva.
- 3) Unas redes de penetración en el mercado basadas en la implicación, es decir, un elevado conocimiento del producto y una libertad de movimientos para la atención y solución de los problemas y requerimientos de los clientes.
- 4) Una implicación fundada en el interés mutuo que aporta un Cliente Compartido.
- 5) Unos sistemas de retribución y costes asumibles y variables, fundados en la creación y aportación de valor.

Habría por tanto dos factores críticos en el diseño de mi nueva empresa:

- A. Un núcleo gris o zona ágil de diseño, creación, confección y adaptación del producto.
- B. Un Área de contacto e interacción con el Cliente y el Mercado basada en la Implicación y los Intereses Compartidos.

Al igual que en el caso del primero de los factores, quisiera tener la propiedad y los derechos de Copy Right derivados del conocimiento y la construcción de inteligencia práctica; en el segundo lo que quisiera es disponer de los vínculos de identificación mas estrechos y dotados de la mayor energía y emprendizaje por un lado y de remuneración totalmente variable por el otro.

Es por tanto el diseño de redes, a mi entender, uno de los elementos cruciales para el futuro. Y por diseño de redes me refiero, no sólo a las tradicionales de venta y soporte técnico, sino además todas aquellas clásicamente incluidas en la visión del habitualmente considerado como relación de aprovisionamiento. Las nuevas “redes relacionales” se asentarán en la viveza de la tecnología y confundirán cliente con proveedor en un nuevo y confuso “mix”.

Si entendemos las relaciones humanas como una Inter-relación de energías, se comprenderá que, cuando estoy diciendo alta integración, supone saber que las personas no solo nos vinculamos a un proyecto por su remuneración sino por su capacidad de sentirlo propio y de poder intervenir y actuar según nuestros criterios.

Y, al igual que el modo sustancial de reducir los costes no es reduciendo remuneraciones sino incrementando el valor que aportan, el sentido de pertenencia no puede basarse en la raquíta simpleza de una alta remuneración sino en el reconocimiento del valor que se aporta. Porque es la implicación la que garantiza la mayor aportación de inteligencia y energía.

Todo esto desemboca en la idea de reconstruir nuevos modelos relacionales de distribución que nos sean útiles y productivos para el futuro.

El modelo de distribución emergente para el futuro se basa, por un lado, en “lazos relacionales poderosos de pertenencia” y por otro, consecuencia de lo anterior, en una “positiva canalización de energías derivada del sentimiento de propiedad y de la remuneración vinculada al valor creado”. La figura más proactiva e impulsora de energías de entre todas las inventadas, es la del empresario o autónomo independiente. Una red capilar sustentada en el poder de muchos pocos pero de gran e intensa actividad, puede sin duda ser la más eficaz y eficiente de todas. Y desde luego en nuestra sociedad conforman la “vida de España”.

Si los antiguos modelos tradicionales se basaban en el control y el dominio del mando: “¡Hagan lo que se les dice y con el formato protocolario que se les indica!”; el nuevo modelo de Impulsión que propongo se fundamenta en “haga lo que aquello en lo que crea y que más le convenga y obtenga más de atender del mejor y con más flexibilidad a los clientes que compartimos”.

Si en los modelos antiguos el cliente se consideraba, sobre todo en los servicios, propiedad del mastodonte que lo “manoseaba” a su antojo, en los nuevos modelos el cliente es compartido pero ante todo y primero del multidistribuidor. Y si la postventa que diseñaba el mastodonte estaba concebida para métodos prepotentes, despersonalizados y desacomodados a los intereses de los clientes y a la atención de sus preocupaciones, en el nuevo modelo de servicio que se exige es cercano y personalizado. (En nada parecidos a los sistemas de telefonía automatizada PAD o “pulses de atención despersonalizada, que no están concebidos para atender sino para rebajar salarios y costos).

Las personas, en cuanto clientes, necesitamos atención cercana y poder contar nuestro caso. Y las personas de cultura hispana aún más. Y las personas, en tanto que directivos, tenemos la necesidad de encontrar sistemas más competitivos en coste y en variabilidad retributiva. Así que tenemos que encontrar el modo de construir redes de personas interesadas y preocupadas por los clientes y a su vez remuneradas por sistemas variables de Aportación de valor.

Durante mis años de dirección en Compañías del sector asegurador, descubrí un modelo excelente que viene al caso de conjugar las necesidades modernas. Los agentes de seguros eran empresarios a los que se remuneraba mediante una relación mercantil. Eran “propietarios directamente interesados” en la conservación del Cliente y de incrementar su volumen de negocio. Se implicaban en la atención y servicio postventa con su apoyo y gestión de los siniestros y podían disponer de redes de subagentes que permitían una capilaridad que llegaba hasta los más recónditos lugares de la geografía”. Y si todo aquello era factible en un mundo con estrechas comunicaciones, ¿Qué partido podría obtenerse de ese modelo en un mundo tecnológicamente fácil y asequible?

En seguros ya se inventó hace mucho tiempo la distribución multinivel. Los sistemas de distribución multinivel sanos y honestos están fundados en criterios de copropiedad, de contribución, de cooperación y de fidelización. El interés mutuo (por cierto término muy asegurador) es el núcleo en tono al que todo vibra.

Un sistema multinivel soportado y rediseñado con alta tecnología específica es la base del futuro en el mercado.

No tardará mucho en comprobarse cómo las nuevas organizaciones de éxito serán mastodontes dúctiles y capaces de bailar, con sistemas relacionales multinivel ligeros y flexibles en los que se está por afección (en seguros existía el término agente afecto para denominar a aquel estrechamente vinculado con exclusividad a la compañía a la que representaba en una determinada área, comarca). Y, aunque podía elegir entre trabajar con muchas otras Compañías, escogía representar a una de entre todas en base a su implicación, sentimiento de pertenencia, apoyo, posibilidad de aplicar su creatividad, de compartir y transferir conocimientos. Y además, aunque no solo, por las contraprestaciones y posibilidades de obtener ingresos. No eran asalariados, sino empresarios intermediarios independientes que cumplían una función, a veces con un mix indeterminado entre proveedores y clientes.

¿Se imaginan cuales serían las calificaciones que serían capaces de alcanzar algunas de las sonoras y mas notorias “súper-mega-ultra-corporaciones”, si tuvieran la valentía de someterse a los test y evaluaciones calificadas por sus proveedores? (Great Place to Work for Suppliers. GPWS). O en español MLTP (Mejor Lugar de Trabajo para un Proveedor).

¿Qué calificación tendría su Corporación-Mastodonte ante preguntas que fueran respondidas libre y anónimamente tales como?:

1. ¿Se siente identificado con ella?
2. ¿Se siente integrado por las personas en ella?
3. ¿Considera que sabe aprovechar su Talento e Inteligencia?
4. ¿Cuando tiene alguna dificultad, sabe con quien puede hablar para resolverla?
5. ¿Siente que las personas de los servicios de atención al proveedor se toman interés por resolver sus incidencias o problemas?
6. ¿Considera que los procesos con los que se gestionan sus relaciones están pensados para serle fáciles de manejar, ágiles y dúctiles?
7. ¿Qué tiempo emplea con ellos a aportar valor real y cuanto a trámites de burocracia interna?

¿Cree que la Corporación que dirige o para la que trabaja aprobaría las calificaciones de sus colaboradores externos? ¿Y cree de verdad y honestamente que sin aprobarla está preparada para afrontar el futuro?

Es muy arriesgado exponer profecías pero lo que tenemos no funciona, a veces hay que soñar en lo que podría llegar a ocurrir siendo como somos. Porque los sistemas que acaban funcionando y las organizaciones que emergen, son aquellas que son capaces de “encontrándose a sí mismas y lo mejor de sus creencias”, focalizarse hacia el futuro.

España y los españoles tenemos grandes defectos e inmensas virtudes. Porque somos tremendamente ágiles, imaginativos, rápidos de reflejos, dinámicos e hipersensibles a un entusiasmo que las sociedades anglosajonas no entienden pero que para nosotros es energía vital. Y “cuando algo nos entra por el ojo en el momento oportuno, somos capaces de integrarlo y desarrollarlo con velocidad inusitada”, desechando por viejas ciertas formas, productos y costumbres con un desparpajo y alegría que hasta a nosotros mismos nos deja boquiabiertos. Recuerden que, productos como el dinero plástico o los teléfonos móviles fueron integrados por la sociedad española con asombrosa facilidad y expansión sideral, llegando a conformarse en muy poco tiempo como una de las sociedades con mayor número de unidades por cabeza. Eso sorprende mucho en otras culturas y sólo lo explica el “impulso latino”.

Quizá no somos un modelo excelente de sociedad organizada en determinadas cosas y como conjunto social tendemos a formar un ejército descreído, pero tenemos inmensos valores que debemos comprender. Probablemente eso explique el que fuéramos los inventores de las guerrillas, formadas por unidades pequeñas que se movilizan con tremenda rapidez, capacidad y conocimiento del terreno”. Con la cuestión de la crisis nos hemos vuelto más descreídos y anormalmente depresivos. Estamos preocupados por encontrar un modo de ganarnos la vida. Pero acabará por hacernos perder muchas grasa y ganar mucho músculo.

Nosotros culturalmente no somos amigos de los corsés. Somos algo-bastante bohemios y “desorganizados” porque nos gusta ir a nuestro aire (y porque la amable climatología contribuye a ello). Somos fornidos e intensos trabajadores cuando nos apetece, pero nos gusta saltarnos los procesos y tener espacio y momentos para nuestra creatividad. Por eso aceptamos muy mal y nos sentimos tan incómodos con los constreñidos modelos anglosajones. Y además necesitamos tener relaciones con los demás porque en lo cotidiano generalmente somos afables y gregarios. La tragicomedia forma parte de nuestro ser con intensidad tal, como en ninguna otra cultura.

Dicen que una mayoría de nuestros jóvenes tienen como aspiración llegar a ser funcionarios (sea en instituciones públicas o privadas) y a mí perdónenme pero no me encaja. Quizá nos falte darles altura para que tengan una visión global y les tengamos con miras demasiado miopes. Por eso me parece que cuando se vaya conociendo el modelo de distribución multinivel serio, muchos de nuestros jóvenes y no tan jóvenes, apoyándose en sus niveles de relación y los que sean capaces de conseguir de su entorno, pueden encontrar una forma de vida satisfactoria.

No sabría dar una explicación concienzuda al por qué, pero intuitivamente me parece que en nuestra sociedad del futuro, todos deberemos acostumbrarnos a ser autónomos que se ganan sus ingresos a través de la madeja multi-relacional que cada cual sea capaz de confeccionar. Y que los mastodontes de ese futuro serán aquellos más capaces para “conquistar” la cuota de mercado más alta de esas “redes autónomas”. Y digo conquistar porque las redes, en cuanto entramados y salvo algunas excepciones marginales, no creo que vayan a poder ser diseñadas y creadas por ellos, sino que surgirán de forma espontánea en una especie de “gestión del caos Interrelacional productivo” en el que las personas se podrán vincular a diferentes redes de distribución de productos e irán creando sus propios censos de clientes interrelacionados, a los que ofrecer la mas amplia variedad de ofertas. ¡Una especie de Twiter Mercantil vaya!

En ese “modelo del caos distribucional”, el núcleo central a conquistar no será ya el mastodonte sino cada individuo en cuanto “red de gestión autónoma de multi-clientes fidelizados”. Los modelos de distribución clásicos huelen a viejo para muchos productos y no digamos para servicios, en una sociedad tan tecnológica. Hoy día, los “sistemas de comunicación liberada” permiten, no ya el diseño y construcción de esas redes sino lo que tiene aún mas poder y enganche entre las mentes jóvenes tan proclives al “resurgimiento espontáneo”. Y entonces ya no serán las personas las que deambulen postulándose, buscando trabajo y emitiendo curriculums a los mastodontes de hoy para que se permitan elegir a los que deseen y remunerarles con el menor salario. ¡No!; entonces serán los mastodontes quienes se pelearán por captar personas que quieran incorporarles a sus modelos de “mini-empresa autónoma”. Porque se habrán derribado las barreras actuales y los clientes, mucho mas libres, elegirán entre más ofertas de muchos más oferentes.

Será entonces cuando los grandes mastodontes, punteros y prepotentes de hoy, se vean acosados recordando como un día fueron desbancadas las poderosas tabaqueras. Se lamerán las heridas y llorarán su agonía al haber dejado pasar la oportunidad de fidelizar a aquellos con quienes tuvieron un día en sus filas y con quienes pudieron intimar. Y lamentarán no haber sido capaces de dejar “buen sabor de boca y admiración” entre aquellos que en su momento trabajaron para ellos como “vulgares proveedores” y a los que trataron con “trabas y displicencia”.

No se por qué, pero intuyo que este nuevo modelo relacional para la gestión y el intercambio de intereses, es un modelo que encaja mucho con la cultura hispana. Y no sé por qué me da el tufo de que acabaremos integrándolo a gran velocidad en nuestro comportamiento social y que conformará nuestro nuevo modo de entender la vida y parte de nuestra vigorosa reacción social hacia el futuro.