

LA TRIBUNA



ERIC KIRCHER

Director general de Mercuri International España.



El futuro empieza hoy

Las decisiones tomadas cuando se apunta el final de un largo ciclo expansivo marcan la diferencia entre empresas. La necesidad de vislumbrar el futuro me lleva a sugerir que el único camino de éxito para afrontar tiempos venideros más complejos es preparar hoy a nuestras empresas. Atrevemos a descubrir nuevas fronteras. Esperar que las cosas mejoren, y mantener formas de hacer actuales durante mucho tiempo puede ser contraproducente e incluso el final de muchas compañías. La crisis es el final de algo y el comienzo de otra cosa. Planteamiento arraigado en la cultura china, que comparto sin duda alguna. Estoy convencido de que, si nos preparamos ahora para el mercado del futuro, el potencial y las oportunidades pueden ser enormes.

El déficit exterior, el descenso de la financiación procedente del exterior y consecuentemente de la liquidez, frenará el consumo interno y la inversión, en definitiva los dos motores de la economía, ahora que el sector de la construcción ha reducido su actividad. Estos indicadores económicos apuntan que el mercado dentro de no mucho tiempo será más duro y complejo, y las ventas más difíciles. Será en este nuevo escenario cuando se valore la calidad de los buenos comerciales, la eficacia de los procesos comerciales y las buenas estrategias de marketing.

No resulta complejo vender durante los ciclos expansivos; lo difícil es hacerlo cuando el mercado se contrae. Durante los últimos veinte años el mercado ha sido como una pizza que los competidores podían compartir sin dificultad; no sólo porque era grande, sino también porque cada año seguía creciendo, permitiendo a cada uno comer lo suficiente para saciar su hambre. Así, una porción perdida podía recuperarse sobre la misma pizza para, al final, comer una porción equivalente o quizás una más grande que la anterior, y eso para todos los competidores.

Los resultados son diferentes cuando la misma pizza pasa de grande a mediana, o a pequeña... En ese caso, no hay para todos, y sólo los mejores se quedan con la mejor porción. Si antes no se notaban las debilidades comerciales, en un futuro próximo se apreciarán de forma más fuerte. Reaccionar en tiempo de crisis es demasiado tarde, y a aquellos que hoy no lo toman en serio no les quedará ninguna porción. En este panorama de nubarrones

En el nuevo escenario, el mercado será mucho más duro y complejo, y las ventas más difíciles

empieza a plantearse el valor de las fuerzas de ventas. ¿Podrán garantizar el crecimiento de la empresa en el futuro? Esta pregunta me lleva a recordarles que el futuro empieza hoy. Para los equipos comerciales, adquirir nuevas habilidades y crecer usando nuevas técnicas y herramientas cuesta tiempo. No tenemos tiempo para soñar ¿Cuál será el gran cambio que se avecina?

Si ayer los comerciales tenían que preguntar para entender al cliente, mañana tendrán que presentarse con soluciones para convencer a un cliente que medita mucho más las inversiones con presupuesto reducido. Escuchar siempre será importante, pero la clave del éxito comercial vendrá de influir positivamente en el cliente: no forzarle pero ayudarle a tomar decisiones. Una nueva forma de hacer que requiere un tiempo de aprendizaje. Se trata de una venta asertiva cuando el mercado está hablando todavía de reforzar la venta consultiva.

Las acciones deberán centrarse en motivar a la fuerza de ventas para cambiar. Tendrán que servir para concienciar a las personas en la necesidad de emprender el cambio. Mejorar los equipos comerciales significa cambiar sus creencias; mostrarles los pasos y los beneficios de los cambios y proporcionarles las herramientas y las técnicas adaptadas, desarrollándoles alrededor de ellas.

EL OJO CRÍTICO



GUIDO STEIN

Profesor del IESE y presidente de Eunsa.



Parece mentira

A cabo de tener la oportunidad de preguntar a un conjunto de directivos de 58 empresas procedentes de 28 sectores económicos distintos a qué han dedicado los últimos días de trabajo. Las respuestas apuntaban mayoritariamente a revisiones (tomado como sinónimo de reducciones) de los planes en curso. Se trata, claro, de planes comerciales, de proyecciones de ventas, de lanzamientos de nuevos productos y servicios, de incursiones en nuevos mercados... En definitiva, de reconsiderar planificaciones estratégicas, y lo que va siempre anejo: plantillas de empleados, si bien esta última coletilla se nombró tangencialmente; quizá por pudor, o porque, a pesar de lo que declara algún dirigente empresarial en la prensa estos días, todavía no toca abordar en su crudeza.

Cuando apliqué el segundo grado a este cordial interrogatorio, me interesé por las prioridades que les guiaban en la gestión de sus compañías. La unanimidad de los presentes apostaba por las ventas, si bien uno de los protagonistas apostilló, "y por su cobro". Se hizo un silencio. Entonces caí realmente en la cuenta de que las cosas están cambiando de veras en nuestro entorno empresarial.

Lo que en mi caso no habían logrado Bernanke, Trichet, Solbes, los vaivenes de la bolsa, las *subprime* o la crisis de compañías inmobiliarias, lo consiguió de pronto esa luz roja apuntando a los cobros. Hacía ya tantos años que los cobros no constituían de modo real un problema digno de consideración directiva, que me parecía mentira que volviésemos a las andadas con ellos. Lo lógico, dicen los lógicos, es que el que compra, pague, o el que pida dinero prestado, lo devuelva; sin embargo, las nuevas realidades nos han recordado lo que casi habíamos olvidado, que las personas podemos tener, y de hecho tenemos, comportamientos imprevisibles (o lógicas distintas).

Naturalmente, a los directivos bancarios presentes les faltó tiempo para explicarnos la renovada importancia de las garantías reales para, en su caso, obtener financiación. Las previsiones de resultados (medidos como beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones), avaladas con buenos ejercicios contables previos, que hasta hace pocos meses constituían una carta de presentación bien aceptada, ahora son insuficientes.

Parece como si de la noche a la mañana las proyecciones de futuro estuviesen bajo sospecha. Sin embargo, conviene no olvidar que los directivos prudentes combinan la sabiduría al observar la caja y la magnanimidad al encarar el futuro.

Dicen expertos matemáticos y físicos que se ocupan de la conducta humana en sus decisiones económicas, que el peso de los motivos de índole psicológica es, de largo, superior al que atribuimos a los datos cuantitativos de que disponemos. Estas explicaciones me generan dudas, pues me malicio que el discurso sobre las emociones y los sentimientos puede distraer la atención de otras razones más prosaicas. Lo que está claro es que hoy somos más ricos que en otros entornos adversos (resístase a la tentación de pensar en crisis), y también más miedosos: ¿tendrá que ver una cosa con la otra?

Expansión & EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente
Directores generales: Luis Enriquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López
Director de Publicidad: Pablo Sempere
Director de Marketing: Pedro IglesiasDIRECTOR GENERAL EDITORIAL
PEDRO J. RAMÍREZDIRECTOR
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Iñaki Garay

SUBDIRECTORES: Manuel del Pozo y Martí Saballs
COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández
Jefe de Sección: Quique RodríguezExpansión & Empleo: Marián Lezaun / Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Soledad Valle / Ángela Méndez / Tamara Vázquez / Raquel Goig / Juan Carlos Fernández / Felipe J. García / Ángel González / Henar González / Silvia Barroso
expansionempleo@recoletos.es
Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

MADRID. 28046. Paseo de la Castellana, 66. Tel. 91 337 32 20. Télex 41889. BARCELONA 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. BILBAO. 48013. Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax 94 473 91 64. VALENCIA. 46004. Pasaje Doctor Serra, 1, 2.ª pta. 5. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. SEVILLA. 41011. República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. VIGO. 36202. López de Neira, 3. 3.ª Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTORA: Arantxa Sasiambarrera. Tel.: 91 443 56 11. JEFE DE PUBLICIDAD: José María Montejo. Tel.: 91 443 55 70. EMPLEO: M.ª José Gordon / M.ª José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 74 / 91 443 55 72 / 91 443 55 71. FORMACIÓN: Mónica Fernández / Ana Casallilla. Tels.: 91 443 55 75 / 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel. 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47. EXPANSIÓN&EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD: Rodrigo Pérez Gorostiza. Tel.: 91 443 56 18. EMPLEO: Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. TRÁFICO: Mikel Goldaracena de Lucio. Tel.: 91 443 55 69. BARCELONA: Eduardo Jaumot. Tel. 93 227 67 70. / Luz Sguerra. Tel.: 93 227 67 51. Fax 93 227 67 62. BILBAO: Juan Luis González Anduiza. Tel. 94 473 91 02. Fax 94 473 91 56. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. ANDALUCÍA: Miguel Dávila. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. A CORUÑA: Miguel Vlu. Tel. 981 20 85 37. Fax 981 22 84 59. VIGO: Manuel Carrera. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Tel. 976 40 50 53.

COMERCIAL: SUSCRIPCIONES Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220. EJEMPLARES ATRASADOS CDA. Tel. 902 60 54 86. Fax 91 208 93 31. CIRCULACIÓN: MADRID Paseo de la Castellana, 66. Tels. 91 337 38 76-91 337 37 89. Fax 91 337 37 91. SEVILLA Polígono Industrial La Palmera. Parcela 3. Carretera Madrid-Cádiz, km. 550. 41700 Dos Hermanas (Sevilla). BARCELONA Avda. Diagonal, 640. Edif 3-4.ª planta. RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006). Acceso, My News, Vocento Media Trader y Factiva.

IMPRIME: RECOPIRINT IMPRESION, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR