

La importancia de un equipo de ventas formado y cohesionado  
en la obtención de resultados para la empresa.

# ESTRATEGIA COMERCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS



**Eric Kircher**

Director general de Mercuri International.

Un tiempo de crisis puede verse como un tiempo de incertidumbre y peligro o como un momento propicio para adoptar nuevos enfoques de gestión que permitan aprovechar las oportunidades que surgen. De esto último sólo serán capaces aquellas empresas que reaccionen con decisión. Formación de los profesionales a largo plazo, crecimiento de sus inversiones, creación de valor añadido, etc. serán algunas de las claves del éxito de los más audaces.

Ante un peligro inminente, el individuo puede reaccionar de tres maneras: con la huida, con el inmovilismo o con el ataque. Con frecuencia, se percibe la huida como el medio menos valiente, aunque más seguro, porque permite salir airoso. No obstante, tiene, al menos, tres serios inconvenientes:

- La necesidad de correr más rápido que la fuente de peligro.
- La toma en consideración de la pérdida de territorio.
- El impacto a posteriori sobre nuestro ego, puesto que todo individuo educado en el orgullo de hacer frente a las dificultades recibe un impacto emocional y se culpabiliza durante cierto tiempo, recordando sin cesar una huida que habría podido evitar.

A menudo se percibe el inmovilismo como una salida más valiente que la huida, pero es la reacción más peligrosa. Si bien permite evitar la pérdida de territorio y salvaguardar el ego, presenta el inconveniente principal de permanecer en la batalla y de resultar necesariamente "herido", sin capacidad de reaccionar.

El ataque se percibe, definitivamente, como el medio más valiente, pero algunas veces suicida. Su principal desventaja es precipitarse hacia el peligro y correr el riesgo de salir mal parado. Aun así, presenta grandes méritos:

- Da la oportunidad de conquistar el territorio de algún competidor, adversario directo o indirecto, de empujar a los que se quedan inmóviles y de ocupar el lugar de los que han huido.
- Posibilita permanecer muy cerca de los acontecimientos y optar a menudo por evitar la huida, decisión que se traduce con frecuencia en provecho.
- Asegura el liderazgo y la afirmación de las fuerzas de la empresa ante los ojos de los congéneres y competidores.

#### Las reacciones en el mundo de los negocios

Aplicado esto al mundo de los negocios, se verá que, en los meses venideros, empresarios y directivos tendrán que reaccionar ante la crisis y para ello deberán optar por una de estas tres posturas.

#### La huida

Algunos elegirán la huida, que se manifiesta, entre otros aspectos, por la suspensión significativa de la inversión en las áreas de comunicación, marketing, selección y formación.

Al mismo tiempo, permitirán que su fuerza de ventas conceda descuentos más importantes a sus clientes para garantizar el volumen de ventas, con lo que consecuentemente reducirán sus márgenes. Lógicamente, estas medidas –a menudo justificadas por los “buenos” motivos a corto plazo de mantener las inversiones ya realizadas– ponen en peligro a la empresa.

Estas empresas, amparándose en la excusa de “Esperemos días mejores”, se liberarán de proyectos de recompra o de asociación que les habrían permitido, una vez llegado el momento, adquirir cuotas de mercado.

En definitiva, aquellas empresas que opten por la huida, pensando que con esta reacción evitarán cualquier peligro, cederán su posición a empresas más ambiciosas, que asumirán mayores riesgos que las primeras, lo que provocará con seguridad la pérdida de cuotas de mercado de las menos osadas.

#### El inmovilismo

Otros empresarios, probablemente la mayoría, se inclinarán por el inmovilismo, por pensar que paralizar las acciones y esperar mejores tiempos puede ser menos arriesgado, amparándose en el sueño de limitar las pérdidas. Su opción será mantener el mismo nivel de crecimiento y de inversión en comunicación, marketing, selección y formación de un ejercicio a otro.

Concederán a su fuerza de ventas más poder de negociación en términos de precio y cerrarán los ojos ante algunos precios de saldo, que mermarán los márgenes. No rechazarán todo proyecto de fusión o de recompra, pero

“ Aquellas empresas que opten por la huida, pensando que con esta reacción evitarán cualquier peligro, cederán su posición a empresas más ambiciosas ”

tampoco tomarán decisiones, alargando los procesos y asumiendo, así, el riesgo de dejar entrar en la negociación a nuevos actores.

Al igual que en el primer caso, las empresas que opten por esta opción dejarán también paso a los más ambiciosos, bien sean actores locales o bien internacionales, que abordarán la crisis como una oportunidad que hay que saber gestionar correctamente sin darle la espalda.

#### El ataque

Las épocas de desaceleración pueden resultar positivas para el desarrollo de las empresas, siempre y cuando éstas opten por seguir estrategias centradas en el valor de sus equipos comerciales. Como ocurre en el fútbol, la mejor defensa puede hacer que un equipo no pierda un partido, pero un campeonato se gana no sólo con una buena defensa, sino también con los mejores ataques para traspasar las defensas de los adversarios.

#### La mejor opción, la decisión

Lo primero que deben hacer las empresas que decidan enfrentarse a los riesgos es dedicar suficiente tiempo a su análisis, con el propósito de evaluar todas las posibilidades que les permitirán aprovechar las oportunidades que surjan. Parece evidente, pero, en ocasiones, los directivos se dirigen demasiado rápido a las soluciones, sin plantearse las preguntas más adecuadas.

**Las épocas de desaceleración pueden resultar positivas para el desarrollo de las empresas, siempre y cuando éstas opten por seguir estrategias centradas en el valor de sus equipos comerciales**

Después, realizarán inversiones a medio y largo plazo (dos o tres años) en marketing estratégico y selección de personas, y, a corto y medio plazo, en marketing operacional, comunicación directa y formación de personas.

Entre sus estrategias no cabe la reducción de precios y, por oposición a los otros, lucharán por ofrecer valor añadido, la verdadera tabla de salvación de toda negociación. Además, aprovecharán la crisis para cerrar acuerdos de fusión-adquisición a su favor.

Avalados por la máxima de Napoleón –que no supo aplicarse a sí mismo– de que “un buen general debe saber cuándo está perdida la batalla”, estas organizaciones no embarcarán a sus equipos en combates perdidos de antemano, pero se dirigirán allí donde la probabilidad de éxito sea más fuerte, sin olvidar que una buena estrategia cuenta primero con un buen *targeting* (una buena elección de los objetivos) y con una buena gestión de la implementación. A veces es mucho mejor tener una estrategia poco sofisticada, pero con unas exigencias muy altas en lo que se refiere a su implementación.

#### ¿Qué tipo de acciones desarrollan los más decididos?

- Dedicar más tiempo a la definición/elección de los mercados en los que deberán comprometer a sus equipos.
- Llevar a cabo una fuerte movilización de todos sus equipos (*front-office* y *back-office*) en torno a los retos y, especialmente, a la necesidad de ofrecer y garantizar valor a los clientes.
- Proporcionan al conjunto de los equipos una formación que apueste no sólo por el corto plazo, sino también por el medio plazo en la elección tanto de los contenidos como de los proveedores, que deberán mostrar espíritu de socios. Las empresas no escatimarán en esta inversión estratégica y buscarán valor en los socios que colaboren con ellas. Apostar por el medio plazo es aceptar ir más allá de los proyectos de formación de corta duración, que no son sino revisiones de conocimientos que se olvidan rápidamente una vez finalizada la formación, e inscribirse en proyectos que tienen en mayor consideración a los actores, se centran en el acompañamiento del cambio y aspiran a la sistematización de los com-

portamientos. Se trata de una formación, por tanto, más orientada a resultados, sobre todo cuando se dirige al desarrollo de los equipos de ventas.

- Consideran la gestión comercial y, especialmente, la gestión de la relación comercial como el centro de su estrategia con el propósito de detectar quiénes son los clientes adecuados para retenerlos y liberarse de los que no lo son. Aquí, además, es importante valorar la adquisición de nuevos clientes —es decir, los de los competidores— como parte de la estrategia, que será diseñada por el conjunto de la dirección. Así, la política comercial, los seguimientos de la actividad y la política de remuneración tendrán en cuenta el número de nuevos clientes que deberán conseguir al año y el valor de los primeros proyectos vendidos.
- No ceden en sus precios y se centran en conseguir el máximo valor añadido, de ahí la necesidad de formar, desarrollar y acompañar a los equipos comerciales en profundidad, ya que se tratará no sólo de aportar técnicas, sino también de cambiar actitudes y afianzar comportamientos.
- Volverá a ponerse de moda la innovación en términos de productos o de servicios.
- Invertirán en la revisión, optimización y/o innovación de los procesos de venta porque saben que son factores decisivos en el éxito de los equipos comerciales, al mejorar las palancas de crecimiento a medio plazo, donde están garantizadas al mismo tiempo la rapidez y la flexibilidad.
- Las direcciones generales no volverán a cometer el error de conformarse sólo con la implicación de sus mandos. Deberán perseguir que cada uno de los profesionales se comprometa personalmente en las decisiones estratégicas y, sobre todo, en la implementación, poniendo todos los medios en práctica para que los objetivos se transformen en éxito.
- Todo ello funcionará porque los directores generales estarán durante la crisis al lado de sus equipos, dando ejemplo, en términos tanto de asunción de riesgos como de reconocimiento de sus errores, que siempre existirán en el camino hacia el progreso, aunque lo importante es que éstos no se repitan dos veces seguidas.

### El factor humano

**E**n todos los períodos, pero especialmente en los de crisis, el factor humano es el factor garante de los resultados. Sin embargo, a veces las empresas olvidan su valor y otorgan demasiada importancia a otros elementos, como, por ejemplo, la reducción de costes o el freno de las inversiones.

Directivos y empresarios van a exigir de los equipos comerciales resultados para superar la crisis, sin comprender necesariamente, en muchos casos, que su éxito es sólo realmente posible cuando la labor comercial se realiza con un método racional y profesional. En épocas de desaceleración, la fuerza de ventas es clave y su valor, fundamental, pero sólo si está bien orientada y alineada con la lógica del mercado.

La venta merece y requiere el reconocimiento de las organizaciones como impulsor clave del crecimiento y de la rentabilidad. Sin embargo, en ocasiones no lo recibe, particularmente por parte de las pymes.

En efecto, existen diferentes opciones estratégicas para afrontar la crisis:

- Mejorar los resultados por medio de la innovación, que puede llevar entre 10 y 15 años de inversiones con probables retornos difíciles de medir.
- Mejorar los resultados mediante adquisiciones, un proceso complejo, caro, que puede llevar de dos a tres años (frecuentemente con resultados frustrantes) y cuyo desarrollo en período de crisis puede parecer un tanto absurdo.

“ En todos los períodos, pero especialmente en los de crisis, el factor humano es el factor garante de los resultados ”



- Mejorar los resultados, a través de una venta más operativa y eficiente, que puede acarrear mejoras medibles en un espacio de entre 8 y 18 meses.

Aun cuando se reconozca la importancia vital que posee el proceso de venta en todo negocio para su subsistencia y desarrollo, hay que aceptar la mala praxis que aún hoy perdura en muchas organizaciones.

Por un lado, el valor actual percibido de una fuerza de ventas se basa en la relación entre el cliente y la empresa, pero, por otro, las propias organizaciones no tienen una idea clara del valor necesario de su fuerza de ventas para garantizar el crecimiento en el futuro, un futuro que es preciso empezar a preparar hoy si el objetivo es que en el desarrollo y *empowerment* del equipo de ventas se transmitan realmente habilidades y no sólo conocimiento.

La venta hoy no es tan sencilla como en décadas anteriores. Las mayores demandas y expectativas por parte de los clientes requieren un grado más elevado que en el pasado en la excelencia en la prestación de servicios y en la oferta de productos. Esto implica que muchas empresas consideran a su personal de ventas como un recurso único y diferenciador para sus clientes. El desarrollo de procesos y competencias nuevos u optimizados es, por consiguiente, crítico para alcanzar mayores resultados y una diferenciación de éxito.

**Las empresas deben adoptar nuevos enfoques en lo que respecta a su proceso de venta y crear modelos de gestión comercial propios, en lugar de dejarse arrastrar por el modelo de moda**

Esta consideración nos lleva a la siguiente pregunta: ¿cómo puede una empresa estar segura de que cuenta con una fuerza de ventas capaz de llevar a cabo su misión y conquistar cuota de mercado en tiempos más difíciles?

#### **Modelos de gestión propios: la clave está en la venta diferenciada**

**P**ara afrontar las crisis con éxito, además, es necesario reflexionar sobre los propios modelos de gestión comercial y, sobre todo, vigilar la coherencia entre todos los factores (principio del mando integral). De nada sirve diseñar una estrategia extraordinaria, definir una política de forma minuciosa y concurrir en el mercado con una fuerza de ventas optimizada, un producto atractivo y una comunicación impactante si no se implementan todos estos factores con coherencia.

Las empresas deben adoptar nuevos enfoques en lo que respecta a su proceso de venta y crear modelos de gestión comercial propios, en lugar de dejarse arrastrar por el modelo de moda, que probablemente no se adapte ni a su naturaleza, ni a sus necesidades, ni a las del mercado en el que la empresa en cuestión desarrolla su actividad. Es lo que en Mercuri International se denomina "venta diferenciada".

La venta, en definitiva, es una de las funciones más importantes y más costosas de la empresa. De hecho, si se comparan las prácticas de las empresas *top 10*, es decir, las más eficientes, con las de las *bottom 10*, que tienen unos resultados medios, es posible apreciar cómo las primeras trabajan sus mercados de una manera diferente a las segundas, lo que lleva a la conclusión de que el valor de esta área es irrefutable.

La estrategia comercial en las empresas *top 10* no sólo está claramente definida y formalizada, sino también, y sobre todo, comunicada a todas las personas implicadas y discutida con ellas.

El enfoque comercial está fuertemente influido por la definición de los procesos y la búsqueda de las prácticas eficientes en cada etapa de la gestión de ventas.

Todos los recursos de la empresa se concentran en el cliente; las funciones comerciales y las de los demás departamentos de la empresa se integran simultánea o sucesivamente en ciertas fases del proceso de venta.

La dirección de la actividad comercial pasa por la planificación, el seguimiento y el análisis constante de los resultados. Las ventas se convierten en un aspecto tratado por la alta dirección de la empresa, en una función interdepartamental y transversal en la que cada miembro se considera a sí mismo un actor comercial que tiene un papel que desempeñar en un proceso optimizado de captación, desarrollo de los clientes y fidelización.

En definitiva, sólo cuando el conjunto de la empresa está programado para la venta se pueden lograr los mejores resultados. La excelencia comercial no se debe únicamente al éxito del equipo comercial, sino al de toda la empresa, que deberá prepararse para el futuro.

La crisis debe entenderse como el final de algo y el comienzo de otra cosa –planteamiento arraigado en la cultura china– y como una apertura hacia nuevas oportunidades.

Para ello, hay que prepararse lo antes posible, puesto que cuesta tiempo que los equipos comerciales adquieran nuevas habilidades, crezcan, mediante el uso de nuevas técnicas y herramientas, y, sobre todo, cambien de actitudes y comportamientos.

#### No espere más: es el momento del cambio

¿Cuál será el gran cambio que se avecina? Si ayer los comerciales tenían que plantear muchas preguntas para entender al cliente y vender algunas veces, hoy tendrán que presentar soluciones y convencer cuanto antes a un cliente que medita mucho más sus inversiones como consecuencia de un presupuesto reducido.

Con esta nueva visión de futuro, las empresas deben, además, cambiar cantidad por calidad en sus equipos de venta, reemplazar el marketing de masas por estrategias mucho más focalizadas, exigir mayores esfuerzos al cliente y exigir también más de los profesionales de ventas y de los servicios aportados por la empresa. Es el momento de trabajar como una empresa global, con todos sus departamentos cohesionados y orientados hacia la venta, de preocuparse por clientes que no estén totalmente satisfechos, ya que serán el principal objetivo de nuestros competidores, y, a la inversa, de buscar a sus clientes descontentos.

Con respecto a la cartera comercial, no es el entorno propicio para crecer más en las cuentas ya gestionadas, sino de mantenerse en ellas y buscar nuevos clientes para incrementar la cartera de la empresa. El éxito ya no está en los equipos con vendedores de talento, sino en los formados por vendedores expertos, lo que requiere preparación. La buena noticia es que todavía hay tiempo, pero el plazo se reduce cada minuto... □

“ La crisis debe entenderse como el final de algo y el comienzo de otra cosa, y como una apertura hacia nuevas oportunidades ”

«Estrategia comercial en tiempos de crisis». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3196.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19341 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)