

La mejor defensa, un buen ataque

Ante un peligro inminente,
el individuo puede
reaccionar de tres maneras:
la huida, el inmovilismo
o el ataque

Texto: Eric Kircher

Ilustración: Ricardo Machuca

CON FRECUENCIA, percibimos la huida como el medio menos valiente pero más seguro, ya que nos permite escapar prácticamente ilesos. No obstante, representa inconvenientes serios; por lo menos tres:

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

A menudo percibimos el inmovilismo como una salida más valiente que la huida, pero es el medio más peligroso. Si bien permite intentar evitar la pérdida de territorio y salvaguardar nuestro ego, no obstante, presenta el inconveniente

principal de permanecer en la batalla y de resultar necesariamente heridos, bamboleados de un acontecimiento a otro, como en un tambor de lavadora, sin derecho a 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 resultar rasguñados, en el mejor de los casos y, en el peor, aniquilados, ahora bien, aun así, presenta grandes méritos:

- Permite darse la oportunidad de conquistar territorio sobre los demás competidores, adversarios directos o indirectos, empujar a los que se quedan inmóviles y ocupar el lugar de los que han huido.
- Posibilita permanecer muy cerca de los acontecimientos, optando a menudo en el foco del peligro 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.

He querido introducir este artículo con estas tres posturas, porque en los meses venideros los empresarios y directivos tendrán que elegir entre ellas su manera de reaccionar ante la crisis.

Algunos elegirán "la huida", que se manifiesta, entre otros aspectos, porque suspenderán de forma significativa la inversión en las áreas de Comunicación, Marketing, Selección y Formación.

Al mismo tiempo, permiten que su fuerza de ventas conceda descuentos más importantes a sus clientes para garantizar el volumen de ventas y así reducir sus márgenes. Lógicamente, poniendo en peligro a su empresa. A menudo, con buenos motivos a corto plazo: mantener las inversiones ya realizadas.

Estas empresas se liberarán de proyectos de recompra o de asociación que les hubieran permitido, llegado el momento, adquirir cuotas de mercado, amparándose en la excusa "esperemos días mejores..."

En definitiva, cederán su posición a empresas más ambiciosas, que asumirán mayores riesgos que las primeras; es decir, que aquellas que optaron por la huida y prefirieron no asumir riesgos, excepto obviamente, el de salir trasquiladas al acabar la crisis y perder, con seguridad, cuotas de mercado.

Otros empresarios -probablemente una mayoría porque, a diferencia de una batalla "física" en el Business, parece menos peligroso parar todas las acciones y esperar un mejor tiempo- se inclinarán por el inmovilismo, evidenciado por el sueño de limitar las pérdidas, manteniendo 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 un mayor poder de negociación en términos de precios, y cerrarán los ojos ante algunos precios de saldo a costa de los márgenes. No rechazarán todo proyecto de fusión o de recompra, pero

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

En resumen, al igual que los anteriores dejarán también paso a los más ambiciosos, bien sean actores locales o internacionales, que verán la crisis como debe ser, es decir una oportunidad que hay que saber gestionar correctamente sin jamás darle la espalda, ni detenerse...

Aunque muchas empresas opten por las dos primeras estrategias en omentos de crisis, las épocas de desaceleración son buenas para el desarrollo de las empresas, siempre y cuando opten por estrategias centradas en el valor de sus equipos comerciales. Me gusta argumentar esta tesis con un ejemplo arrebatado al fútbol: la mejor defensa puede hacer que un equipo no pierda un partido, pero un campeonato se gana no solamente con una buena defensa, sino también con los mejores ataques (veremos después lo que significar "atacar" en el mundo empresarial) para traspasar las defensas adversas.

Los grandes ganadores de la crisis que nos preparamos a atravesar, y de la que todos hablan, serán "ellos". Los que eligen el ataque.

"Ellos" que, frente a la crisis, primero darán tiempo suficiente al análisis de los riesgos, con el fin de tener todas las posibilidades de aprovechar las oportunidades que les llegarán... Parece evidente lo que digo, pero en ocasiones encuentro empresarios que van demasiado rápidamente a las soluciones, sin tomarse el tiempo necesario para preguntarse las buenas preguntas...

"Ellos" que elegirán después invertir... es decir, en lenguaje de empresa, "atacar" invirtiendo a la vez a medio-largo plazo (2-3 años) en Marketing Estratégico y Selección de Personas, y a corto-medio plazo en Marketing Operacional, Comunicación Directa y Formación de las Personas.

"Ellos" que no cederán nada en sus precios y que, contrariamente a muchos otros, lucharán por el valor añadido, la verdadera tabla de salvación de toda negociación.

"Ellos" que aprovecharán la crisis para cerrar acuerdos de fusión-adquisición a su favor.

Naturalmente, si son buenos gestores y empresarios, no harán nada que no sea sensato.

Avalados por esta máxima, tomada prestada a Napoleón: "Un buen general debe saber cuando la batalla está perdida", -no se lo aplicó a sí mismo-, no embarcarán a sus equipos en combates perdidos de antemano, pero se dirigirán allí donde la probabilidad de éxito será más fuerte, sin nunca olvidar que una buena estrategia cuenta primero con un buen targeting (buena elección de las dianas) y con un alto nivel de gestión sobre la implementación, y que a veces es mucho mejor tener una estrategia poca sofisticada, pero con unas exigencias en términos de implementación altísimas. Eso se traduce en:

- Más dedicación de tiempo a la definición/elección de los mercados hacia los cuales deberán comprometer a sus equipos.
- Una movilización fuerte de todos sus equipos, front office y back office, en torno a los retos y, especialmente, sobre la necesidad de ofrecer valor a los clientes y cómo garantizarlo.
- Unas formaciones al conjunto de sus equipos, que no apuesten sólo por el corto plazo, sino también por el medio plazo en las elecciones tanto de los contenidos como de los proveedores (un espíritu de socios aquí exigido por parte de estos últimos). No escatimarán en esta inversión estratégica y buscarán valor en los socios susceptibles de colaborar con ellos.
- Apostar por el medio plazo es aceptar ir más allá de los proyectos de formación de las personas de dos/tres días, incluso cinco, que no son sino revisiones de conocimientos rápida-

mente olvidados una vez termina la formación... e inscribirse en proyectos que tienen en consideración en mayor medida a los actores, se centran en el acompañamiento del cambio y aspiran a la sistematización de los comportamientos. Formación, por lo tanto, más orientada a resultados. Sobre todo, si se trata de desarrollo de unas fuerzas de ventas...

■ Considerarán la gestión comercial y, especialmente, la gestión de la relación comercial como el punto neurálgico, es decir, el centro de su estrategia.

– Se tratará aquí de saber detectar los clientes adecuados, retenerlos y saber liberarse de los otros.

– Y de valorar la adquisición de nuevos clientes –es decir, los de los competidores– como parte de la estrategia, que será “pilotada” por el conjunto de la dirección. Así, la política comercial, los seguimientos de la actividad y la política de remuneración tomarán todo en cuenta: el número de nuevos clientes a adquirir por año y el valor de los primeros proyectos vendidos.

■ No cederán en sus precios y, contrariamente a muchos otros, lucharán por el valor añadido, la verdadera tabla de salvación de toda negociación.

■ De ahí, la necesidad de formar desarrollar y acompañar a los equipos comerciales en profundidad, ya que no se tratará sólo de aportar técnicas sino de cambiar actitudes y afianzar comportamientos, es decir: cambiar el chip....

■ Volverá a ponerse de moda la innovación en términos de productos o servicios.

■ Invertirán en la revisión y/o la optimización y/o innovación de los procesos de venta porque saben que es un factor decisivo en el éxito de los equipos comerciales. (Mejores palancas de crecimiento a medio plazo donde están garantizadas a la vez la rapidez y la flexibilidad).

■ Las direcciones generales no volverán a cometer el error de conformar-

se solamente con la implicación de sus mandos. Deberán perseguir que cada uno de ellos se comprometa personalmente en las decisiones estratégicas y sobre todo en la implementación... Es decir, poner todos los medios en práctica en el marco del plan para que la ambición se transforme en éxito.

■ Y todo ello sólo funcionará porque los directores generales estarán durante la crisis al lado de sus equipos, dando el ejemplo tanto en términos de asunción de riesgos como en términos de reconocimiento de sus errores. Es verdad que el camino del progreso es imposible sin el derecho de cometer errores... Con la condición, naturalmente, de que no sean siempre los mismos errores los que se repitan dos veces seguidas.

En otras palabras...

En todos los periodos, 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 factores (reducción de costes, freno de inversiones, etc.).

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, pero sólo si está bien orientada y alineada con la lógica del mercado.

Este argumento me lleva a retomar un hilo conductor en el que siempre que puedo insisto: el valor de las fuerzas de ventas.

La venta requiere ser reconocida en las organizaciones como un impulsor clave del crecimiento y la rentabilidad. Sin embargo, el valor de la fuerza de ventas no está todavía reconocido en muchas organizaciones, y en particular en las pymes.

En efecto: tenemos sobre la mesa diferentes opciones estratégicas para afrontar la crisis:

■ Mejorar los resultados a través de la innovación, que puede llevar 10-15 años de inversiones con probables retornos difíciles de medir.

■ Mejorar los resultados a través de adquisiciones. Un proceso complejo, caro y puede llevar dos/tres años (frecuentemente con resultados frustrantes). Por ello, para estos procesos al principio de una crisis puede parecer razonablemente un tanto absurdo...

■ Mejorar los resultados, a través de una venta más operativa y eficiente, puede acarrear mejoras medibles en unos cuantos meses (8-18 meses).

Aún cuando reconozcamos la importancia vital que posee la venta en todo negocio para su subsistencia y desarrollo, debemos aceptar la mala praxis en su ejercicio que todavía perdura en nuestros días en muchas organizaciones.

Hoy, por un lado, el valor actual percibido de una fuerza de ventas se basa en la relación entre el cliente y la empresa y 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, ¡ajo!, que tenemos que empezar a preparar hoy si queremos 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 nivel más elevado en la excelencia en ventas que en el pasado. Esto implica que muchas empresas, ahora, 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.

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

Para 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 minuciosamente detallada, 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 tendrían que precisar nuevas aproximaciones de la venta y crear modelos de gestión comercial propios para cada una, en lugar de dejarse arrastrar por "el modelo de moda", que probablemente no se adapte a su naturaleza ni a sus necesidades ni a las de sus mercados. Es lo que en Mercuri Internacional llamamos "venta diferenciada".

La venta, en definitiva, es una de las funciones más importantes (y más costosas) de la empresa. De hecho, si comparamos las prácticas de las empresas Top 10 (las más eficientes) con las de las Bottom 10 (las que tienen resultados medios), vemos cómo las primeras trabajan sus mercados de una manera diferente de las que tienen menor éxito, lo que nos lleva a concluir 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 y discutida con el conjunto de las personas implicadas.

Su aproximación comercial está fuertemente influida 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 simultáneamente o sucesivamente en ciertas fases del proceso de venta.

El pilotaje de la actividad comercial pasa por una planificación, un seguimiento y un análisis constante de los resultados. Las ventas se convierten en un tema de consejo de administración, una función interdepartamental transversal donde cada miembro del personal se considera, asimismo, como un actor comercial que tiene un papel que jugar en un proceso optimizado (captación, desarrollo en los clientes o 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 de los comerciales sino al de toda la empresa, que deberá prepararse para el futuro.

La crisis es el final de algo y el comienzo de otra cosa. Planteamiento arraigado en la cultura china, que comparto sin duda alguna. Por experiencia sé que una crisis conlleva oportunidades que pueden ser enormes.

Pero, el futuro empieza ya, esto significa, que hay que comenzar a prepararlo desde ahora. En efecto, cuesta tiempo que los equipos comerciales adquieran nuevas habilidades y crezcan usando nuevas técnicas y herramientas, y sobre todo cambien de chips... Y en este tema no tenemos el tiempo para soñar.

¿Cuál será el gran cambio que se avecina? Si ayer los comerciales tenían que preguntar mucho para entender al cliente y vender algunas veces, mañana tendrán que presentarse con soluciones y convencer cuanto antes a un cliente que medita mucho más las inversiones que realiza como consecuencia de un presupuesto reducido.

Bajo esta nueva visión de futuro, las empresas deben además cambiar cantidad por calidad de los comerciales, reemplazar el "marketing de masas" por estrategias mucho más focalizadas, exigir mayores esfuerzos al cliente y exigir también más de los vendedores y de los servicios aportados por la empresa. Es el momento de trabajar como una empresa global, con todos sus departamentos cohesionados en su orientación hacia la venta. También de preocuparnos por nuestros clientes que no están totalmente satisfechos, pues serán el principal objetivo de nuestros competidores, y –viceversa– de buscar sus clientes descontentos.

Respecto a la cartera comercial, no es el entorno propicio para crecer más en las cuentas que ya gestionamos, sino de mantenerse en ellas y buscar nuevos clientes para incrementar el portafolio de la empresa. El éxito además ya no está en los equipos con vendedores con talento sino en los formados por vendedores expertos en venta. Y eso necesita preparación. La buena noticia es que todavía **tenemos tiempo**, pero ojo: el plazo se reduce cada mes... ☺

ERIC KIRCHER

Es director general de Mercuri Internacional España. Puede contactar con él en el e-mail: eric.kircher@mercuri.es. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín M^o López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

