

- Gestión Comercial en tiempos turbulentos

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

- Por el Profesor Andrés Frydman, Presidente de ESAMA

Cómo vender sin viento de cola y ganar posiciones en un mercado donde la oferta será mayor que la demanda



Mejoramos resultados > Superamos los límites

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

La milenaria cultura china describía el concepto de crisis como la combinación de dos directrices:

amenaza + oportunidad.

La palabra “**crisis**” proviene del griego: **krinein**, que significa “**cribar**”, “**colar**” o “**filtrar**”.

Desde esta perspectiva podemos entender la crisis como un filtro por el cual sólo algunos podrán pasar. Aquellas empresas que se preparen y adapten mejor y más velozmente saldrán reforzadas. Otras, en cambio, sufrirán una fuerte “contracción”.

Cuando la crisis es percibida sólo como una amenaza o una situación de peligro, la mayoría de las empresas tienden a achicarse o paralizarse, es el principio del fin. En cambio, algunas empresas conciben la misma situación como una oportunidad que las obliga a efectuar aquellos cambios que deberían haber hecho antes de encontrarse en el ojo de la tormenta. Ahora que el viento no sopla a favor, no queda más remedio que empezar a hacer las cosas de una manera distinta, más eficiente y productiva. Por eso, pasar el filtro significa una gran oportunidad para quedar mejor posicionados, con mayor participación de mercado y con menos competencia.

La clave es actuar rápidamente para ganar la cuota de mercado que perderán aquellos que se paralizan y no logran conducir a tiempo a su ejército comercial, en la dirección indicada. **Hacer que las cosas se hagan**, más que nunca representa un pilar para gestionar en un escenario donde todos reman contra la corriente. Sin lugar para los dubitativos e inseguros, quienes remen más coordinados y tomen el camino indicado, lograrán sortear los obstáculos, para salir vencedores.

Por lo tanto, la pregunta que deben hacerse hoy los CEO's y Directores Comerciales es si están tomando las medidas adecuadas de forma inmediata para re direccionar, preparar y motivar a la empresa para pasar el filtro de la crisis. Encontramos que numerosas empresas se encuentran paralizadas analizando cómo actuar; pero el tiempo apremia, y las excusas no sirven, mientras otras avanzan y toman posiciones.

Hoy se necesitan **líderes que se vean en el barro de la tormenta**, que muevan y redireccionen a su gente, que pelen codo a codo y den el ejemplo. Patton siempre entraba con su infantería al terreno enemigo. Las personas confiaban en él, porque no le pedía a nadie lo que él mismo no hacía.

Se acabó el viento de cola y por lo tanto llegó la hora de los líderes proactivos. Los líderes fuertes, carismáticos, que toman decisiones y logran energizar y movilizar a toda la estructura. Los líderes de alto perfil administrador deberán cambiarse de gorro para adaptarse a las exigencias de la nueva situación, y si éste no logra cambiar, la organización deberá cambiar al líder.

Antes, cuando la demanda era mayor que la oferta, el rol de muchos líderes consistía simplemente en administrar la bonanza sin introducir grandes cambios. En gran medida delegaban y se encontraban muy lejos de la ejecución, de los detalles, de su gente y de los mercados claves.

Hoy hace falta pensar un plan alternativo para reinventarse, lograr un rápido consenso interno, dejando las diferencias de lado, y empezar a ejecutarlo. El tren pasa una sola vez y para todos, los lentos no alcanzarán a subirse y a pasar el filtro de la crisis.

La experiencia nos indica que en mercados de gran incertidumbre es inminente cambiar el tradicional enfoque comercial y migrar hacia un enfoque sistémico de apalancamiento múltiple de la productividad comercial.

El resultado que una empresa obtiene (transformarse en ganadora o perdedora ante esta situación) es la resultante de lo que hace su gente. A partir de esta definición, ya no hay dudas de que si la situación del mercado y la estrategia comercial cambian, todos los integrantes de la empresa deben cambiar y ajustar su modo de actuar, desde sus modelos de gestión y entrenamiento hasta sus incentivos.

Ahora bien, ¿con qué estructura comercial, con qué canales de distribución deberemos afrontar estas nuevas oportunidades? **¿Debemos optimizar y redimensionar**

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

la estructura comercial actual? ¿Debemos reconvertir áreas de apoyo comercial a tareas de ventas?

Muchas empresas de Latinoamérica se encuentran en este momento con políticas de reestructuración. En muchos casos eliminando canales, cerrando sucursales y despidiendo ejecutivos de cuenta y vendedores, **no siempre con el foco puesto en mejorar su productividad sino solamente con la mira puesta en bajar costos. De hecho primero realizan el recorte antes de tener claro el nuevo plan comercial, ubicando el carro por delante de los caballos.**

Una de las principales características del **escenario 2009 será que la oferta superará la demanda**, en un entorno acompañado de problemas en los mercados bursátiles, crisis de crédito, de liquidez, mayor desempleo, desconfianza y miedo de perder el empleo, en un espiral descendente del consumo. Que el consumo descienda no quiere decir que desaparecerá. Cambiarán también los comportamientos del consumidor, abriendo un abanico de oportunidades. Por consecuencia, en Latinoamérica vemos que el viento a favor que trajo el crecimiento de ventas y facturación de los últimos años en la mayoría de los sectores empieza a frenarse o está por hacerlo.

Muchas empresas crecieron en los últimos años con productos razonables (sin grandes diferenciaciones en muchos casos), con publicidad y grandes dotaciones de canales de ventas directos y/o indirectos, que no eran muy profesionales, ni eficientes y a pesar de que las cifras generales de ventas no paraban de crecer. Casi todos los canales llegaban o superaban las metas que al principio parecían muy difíciles y exigentes. Esto se debe a que **en los tiempos de bonanzas, una de las prioridades de los Directores Comerciales, generalmente, era sumar reclutas (gente de atención y ventas) a su ejército**, para combatir en el frente de batalla, sin importar si estos nuevos reclutas estaban 100% preparados o si reunían las competencias necesarias para salir al combate, como en una guerra fría, lo importante era cubrir posiciones para

recibir a los clientes, que prácticamente hacían muy bien su trabajo: seducidos por mensajes de publicidad y promoción, compraban casi solos, con personal de atención y ventas que muchas veces oficiaban de meros "folletos parlantes" cuya única función se reducía a explicar las características de los productos, para que luego el cliente tome solo la decisión de compra.

Hoy la decisión de muchos de estos clientes será "Lo voy a pensar". Si la fuerza de ventas y atención no cambia su modelo y sus habilidades, las ventas comenzarán a bajar dramáticamente.

Dado que serán menos los consumidores dispuestos a comprar, se deberán modificar los modelos de: gestión comercial, atención, ventas, retención, cobranzas y coaching comercial.

En el 2009 se remarará contra la corriente. Por eso, cuando la energía de la demanda creciente se vaya debilitando y el envión empiece a frenarse, hacer las cosas razonablemente ya no alcanzará para que la organización siga avanzando.

En los últimos años, para aumentar las ventas de sus productos o servicios, las empresas podían optar por tres vías:

- 1 **Agregar nuevos canales comerciales**
(por ejemplo: tele ventas, fuerza de venta directa, representantes, franquicias, canales electrónicos, entre otros).
- 2 **Agrandar los canales existentes**
(más sucursales, más vendedores, por ejemplo).
- 3 **Optimizar los canales existentes.**

La experiencia indica que muchas empresas optaron por crecer a través de las vías 1 y 2, con preponderancia en la 2, ya que en numerosas oportunidades intentaron hacerlo por la vía 3 con escasos resultados sostenidos en el tiempo. Por lo tanto, más puntos de ventas y más vendedores equivalían en cierta forma a más ventas en la cifra final.

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

En ESAMA hemos realizado estudios sistemáticos con la técnica de cliente misterioso, en decenas de miles de casos, en numerosos rubros y países, sobre dominio de habilidades de atención y ventas de las fuerzas comerciales. En general los promedios de nivel de dominio de habilidades comerciales, que conducen al posible aprovechamiento de los momentos de contacto para fascinar y deleitar al cliente (para retenerlo) y para venderle más, suele dar aproximadamente 5,5 en una escala de 1 a 10, donde 10 es el escenario ideal. Este promedio casi no cambió en los últimos 4 años de medición. En realidad ha tenido una leve tendencia a descender. **Las empresas reclutaban más gente a vender, no a mejor gente y no lograban mayor eficiencia**, ni grandes cambios de conducta y productividad en las que ya tenían.

En realidad, que el cliente compre depende de lo que pase en cada momento de contacto, allí se define el fracaso o la consagración del éxito comercial de una empresa. Por los estudios mencionados y otros estudios que realiza ESAMA todos los años, observamos que en numerosas ocasiones **la máquina de vender y atender de las empresas**, para retener clientes y venderles más, **funciona al 50% de su capacidad potencial**.

Una empresa sabe todos los días lo que vendió pero no lo que podría haber vendido si hubiera manejado mejor los momentos de contacto. Esta es la trinchera de la batalla donde se define la cifra de ingresos de la empresa y donde **muchas compañías se ponen sus propios límites de ventas por no optimizar el accionar comercial**.

El objetivo de la empresa no es bajar los costos sino ser rentable y crear valor.

Hay empresas que cortan sólo grasa con el fin de bajar costos, pero hay empresas que cortan grasa y también músculo comercial y le sacan a la empresa la posibilidad de dar respuesta, de amortiguar el golpe de la disminución de la demanda, de seguir generando y recaudando ingresos y quedar armadas y fortalecidas para cuando pase la tormenta.

¿Cómo adaptarse a mercados en turbulencia?

El objetivo ahora consistirá en comer una porción más grande de un mercado más chico y donde al principio estarán todos los competidores desesperados por alimentarse, pero en el corto y mediano plazo muchos comenzaran a bajar los brazos, a achicarse, debilitarse y algunos incluso luego desaparecerán. Por lo tanto, luego de la fuerte batalla inicial, quedará una torta más pequeña, pero para menos competidores y la situación será más tranquila. En general, lo que sucede es que después del diluvio los que sobreviven a la tormenta toman posiciones nuevas, quedando fortalecidos y listos para aprovechar el nuevo ciclo de reacomodamientos y crecimiento.

En prácticamente todos los rubros, seguirá habiendo gente que compra lo que cada uno vende. Por lo tanto, con ser más o menos buenos en términos comerciales, insistimos, no alcanzará. Algunas de las grandes preguntas que deberán hacerse las empresas serán:

- 1 **Qué producto vender hoy** (el actual, el actual modificado o algo nuevo)
- 2 **En qué mercados y a qué segmentos venderles.**
- 3 A partir del punto anterior estimar el **mercado potencial total** y los **objetivos comerciales**.
- 4 **Reestructurar** la empresa a partir de los **nuevos objetivos**.
- 5 **Diseñar los nuevos activadores de gestión comercial**.
- 6 **Ejecutarlos eficientemente.**



CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

M.T.C.: Modelo de transformación comercial para momentos de turbulencia®



“No se trata de intentar vender cuando nadie compra, sino cuando menos compran”.

Como vemos en el esquema, no se tratará solamente de vender, sino que será necesario hacerlo definiendo qué vender, a quiénes vender y cómo vender, bajando el costo de captación de nuevos clientes. Por ello será tan importante en esta época el término de productividad, habrá que hacer todo mucho más eficiente y económicamente que antes. Además de vender, hoy es crucial tener un plan para retener y rentabilizar a los actuales clientes, ya que ellos generan los ingresos permiten la supervivencia de la organización.

Nuevo escenario, nuevos líderes, nuevos modelos comerciales, gestionando el cambio.

Albert Einstein decía que no hay problemas sin solución, sino que hay sólo problemas mal planteados.

Mientras la empresa siga abierta tiene que trabajar en dos frentes en forma paralela: **reestructurar y aplanar para bajar costos y reinventar y fortalecer su forma de generar ingresos**, ambas cosas deben efectuarse ya, lo

más rápido posible, antes de que los costos, en especial los fijos, la consuman.

Podrá o no haber necesidad de cambiar la oferta actual, pero lo que seguramente será necesario cambiar es la forma de vender, **se deberán optimizar y profesionalizar los canales comerciales, ya que será más difícil vender.** Los Directores Comerciales y de Ventas deben tener claro que vender es un verbo, se deben hacer cosas para vender, no hablar, no decir lo que habría que hacer, o no tener el plan escrito o la herramienta de control. Por lo tanto será también una época para estilos de liderazgos distintos, llegó el momento de los hacedores, los que hacen que las cosas se hagan.

Para ello, como dijimos **los líderes deberán reenfocar su estilo personal.** Habrá que hacer modelos de ventas distintos, preparar, entrenar y guiar a los equipos. Como los vendedores vendrán con más fracasos, los líderes deberán

estar muy cerca, motivar en terreno, coachear, guiar, movilizar y energizar permanentemente. **Ahora los resultados habrá que lucharlos y ganarlos cuerpo a cuerpo** (después que la fuerza aérea -marketing- le prepare el campo a la infantería). Ya no hay lugar para los que hablan o sólo critican sentados en sus oficinas esperando que los resultados vengan. Los resultados no vendrán: hay que ir a buscarlos más que nunca, dentro de la empresa hay sólo costos, los ingresos están afuera. Llegó el momento para los líderes que toman iniciativas, seguros, que sepan dónde están, dónde quieren ir, y cómo llegarán, haciéndole saber a la gente lo que ganará la empresa y cada uno de ellos al llegar. Aquí será también clave el poder de convicción por medio de una buena, emocionante y permanente **comunicación que genere ganas de emprender el viaje y al mismo tiempo que transmita tranquilidad y confianza a la gente.**

Será el momento de los líderes presentes y proactivos, ya que el éxito sin embarrarse, ni ensuciarse las manos no vendrá por sí mismo. Será el momento de los líderes innovadores y creativos, que ven las oportunidades donde otros ven sólo obstáculos.

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

Hoy se requerirá **una permanente revisión y reenfoque comercial**, para adaptarse y tomar posiciones rápidamente sobre todas las nuevas oportunidades detectadas. **No podrá dejarse ninguna oportunidad sin aprovechar y abordar**. Por que si uno no lo hace, otro lo hará antes.

El Director Comercial deberá **transformar a la fuerza de ventas y de atención al cliente en una gran ola, en una fuerza arrolladora, imparable, invencible, arremetedora**, en un Tsunami comercial, que hable menos y venda y cierre más, que le permita a la organización abrir puertas y cerrar negocios, de forma tal de seguir avanzando y captando a los clientes que siguen comprando los productos o servicios de su rubro.

Parte del problema radica en que las situaciones de crisis conllevan a la pérdida de actuales y potenciales clientes que dan menos entrevistas y entran menos a los puntos de venta. Esto se agrava y potencia, porque un porcentaje mayor al pasado de potenciales clientes se irán sin comprar. Por lo tanto no hay duda que se deberá cambiar la forma de vender, hay que asegurarse que se aprovechará mucho mejor cada oportunidad de venta.

Proceso de apalancamiento múltiple de la productividad comercial

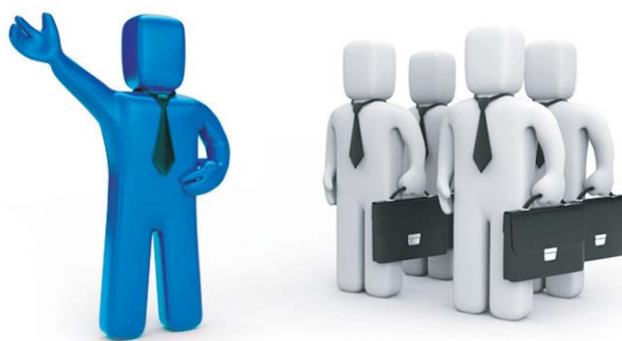
Todo esto parece muy fácil en palabras, pero para realizar estos cambios es indispensable **llevar adelante un proyecto de transformación comercial**. La experiencia demuestra que la mayoría de las veces no se obtienen o se consolidan los resultados buscados en un inicio, y todos los años se vuelve intentar con algo, hasta que se descubre a fin de año que no era la solución buscada y se vuelve a intentar otra vez algo distinto, pero parecido, al año siguiente. Es el círculo vicioso de los proyectos fallidos de intentos de mejora de productividad comercial.

Si a esos intentos de cambio que generalmente no alcanzan el resultado esperado, le sumamos una recesión, **enfocarse hacia un nuevo método de aumento de la productividad comercial para obtener más ventas e ingresos con la estructura comercial actual** deberá

ser uno de los ejes centrales de la nueva agenda del Director General, Comercial y Ventas.

Hay numerosos estudios que analizan el porcentaje de proyectos de intento de cambio de mejora de la productividad que alcanzan el resultado esperado, uno de los más extensos es el de Mourier & Smith que analizo 210 proyectos de intento de mejora y llega a la conclusión que **el 80% de los proyectos de intento de cambio fracasan**.

Una forma de analizar el éxito de estos proyectos es analizando la tendencia de productividad promedio de ventas por vendedor, ejecutivo, supervisor, gerente, regional o gerente de canal. Para analizar la efectividad del proyecto de mejora de la productividad comercial, uno debería hacerse también los siguientes interrogantes: ¿Se están desarrollando los equipos? ¿Se están batiendo records de productividad promedio por persona, mes a mes? ¿Todos los comerciales están creciendo o se vende por unos pocos inspirados y talentosos que venden a pesar de la organización y sus jefes? Si se vende por inspiración de unos pocos entonces la empresa no tiene el control sobre los resultados, sino que está controlada por éstos.



CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

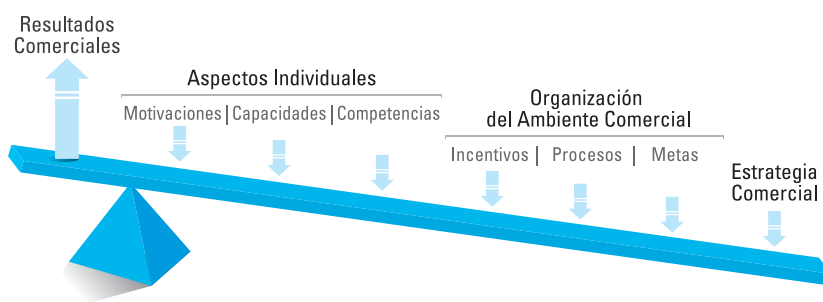
En ESAMA, nos preguntamos hace ya varios años **¿qué patrones tiene en común ese 20 % de proyectos de cambios exitosos?** A partir de las conclusiones de este estudio y del aprendizaje sucesivo que logramos después de implementar los proyectos de mejora de productividad comercial en distintas empresas, con cientos de miles de personas y en 14 países, llegamos a la conclusión de que **el resultado comercial es el emergente de un proceso sistémico, pluricausal, sinérgico y de apalancamiento múltiple**. Un proceso que involucra el desarrollo de los siguientes activadores, en forma simultánea:

- 1 La estrategia comercial
- 2 Organización de la gestión del ambiente comercial
 - a. Metas | Información
 - b. Procesos | Recursos
 - c. Incentivos
- 3 Efectividad de los individuos del área comercial
 - a. Competencias
 - b. Capacidades
 - c. Motivaciones

complacientes, acumuladoras sin límites de recursos, creadoras de funciones innecesarias, de asistentes de asistentes, de muchas posiciones y puestos innecesarios, o no imprescindibles, de baja productividad, viajes cortos e improductivos, compras y gastos de cosas no esenciales, o que pueden posponerse y donde generalmente no están bien negociados los precios, como los hubiera negociado el que compra si hubiera sido una compra personal para él, salarios, premios, comisiones y bonos desmedidos. Estos son los lujos permitidos (que nunca se deberían haber permitido) cuando parece que todo está y seguirá estando bien o aún mejor, es como vivir en una burbuja que adormece y donde no hay reacción, porque el número general cierra y la empresa es rentable. Aunque no haya alcanzado todo su potencial a pocos les preocupa, y mientras la mayoría cobran su bonus. Hoy los tiempos han cambiado y la austeridad, el sentido de urgencia de la realidad, y de hacer las cosas bien comienzan a ser nuevos valores importantes.

Peter Drucker decía que sólo tres cosas pasan naturalmente en la empresa:

- 1. Fricción
- 2. Confusión
- 3. Baja productividad



Remar contra la corriente, sacando oro del barro

La crisis es una buena excusa para hacer el ajuste que se debería haber hecho mucho antes de la crisis. Las épocas de bonanza suelen transformar a las empresas en

Por ello hacen falta verdaderos líderes que no sequen la fuente de esperanza y ayuden a reencontrar el rumbo. La utilidad es el aplauso por hacer las cosas bien con el cliente, el colaborador y el accionista. Hoy la palabra no es cambio, es **velocidad del cambio y adaptación al cambio global**.

CÓMO REMAR CONTRA LA CORRIENTE Y SACAR ORO DEL BARRO

ACERCA DE ANDRÉS FRYDMAN

Presidente y Socio Fundador de la consultora ESAMA desde 1991, empresa líder en brindar soluciones integrales de activación comercial para captar, retener y rentabilizar clientes. Con oficinas en Argentina, Chile, México, EE.UU. y representaciones en Latinoamérica.

Frydman es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público egresado de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina), realizó estudios de Posgrado en Marketing Internacional (Sogesta - Universidad de Urbino Italia), Planeamiento Estratégico (UBA Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires), Psicología de la Venta en Urbino Sogesta (Italia) y Relaciones Laborales en el Ambiente del Trabajo en la Universidad de Barcelona (España). Además realizó cursos de especialización en Gestión de Negocios, Marketing y Ventas con Profesores de Harvard, IESE, IAE y Babson College, entre otros.

Ha sido el Profesor Titular de Marketing más joven de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata. Profesor invitado de diversas universidades, como las de Buenos Aires, Belgrano, del Centro y Bahía Blanca, y de los Seminarios Magistrales de

Dirección Comercial, de Ventas y de Servicios de la Universidad de Miami.

Sus obras publicadas son:

> **Gestión Comercial Efectiva, en tiempos de cambio** (2004), que se mantuvo un año en el Top Ten de los libros más vendidos de la Argentina y ha sido ganador de la Faja de Honor de la ANCE (Academia Nacional de Ciencias de la Empresa de la República Argentina).

> **Z Marketing II "Haciendo Servicios Exitosos"** (2000), 6 ediciones agotadas y primero en el ranking del Top Ten durante cinco meses, de los principales periódicos de negocios.

> **Z Marketing I "La Esencia del Marketing de Servicios"** (1996), 8 ediciones agotadas.



ACERCA DE ESAMA

ESAMA es una consultora **especializada 100% en productividad comercial.**

Con oficinas en Argentina, Chile, México y EE.UU., una trayectoria de más de 19 años, más de 600 clientes asesorados y más de 1540 proyectos implementados en 13 países, ESAMA acompaña a las empresas más importantes del mundo, en procesos de cambio cultural de áreas comerciales.

Con un abordaje sistémico y científico, el compromiso de ESAMA consiste en ayudar a sus clientes a mejorar el desempeño de los equipos comerciales y optimizar su ambiente de trabajo, para incrementar sus resultados de

productividad de ventas, retención y rentabilidad por cliente.

El objetivo de ESAMA es garantizar una efectiva ejecución de los planes comerciales, basados en su especialización en Consultoría, Investigación y Entrenamiento Comercial, y el desarrollo de metodologías exclusivas, de clase mundial, que le permiten brindar Soluciones Integrales de Activación Comercial.

ESAMA cuenta entre sus clientes, a empresas como: Citibank, Santander Río, Banco Estado, Banco BCI, Banamex, Claro, Telefónica, Telmex, Coca-Cola, Quilmes, Grupo Modelo, Carrefour, Jumbo, Bayer, Pfizer, Adidas, Michelin, Monsanto, Petrobras, Ford, Volkswagen, entre otros.

Para más información visite www.esama.com