



Universidad de los Andes

GUILLERMO ARMELINI
Ph.D., IESE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA
PROFESOR DEL ÁREA DE DIRECCIÓN COMERCIAL, ESE BUSINESS SCHOOL

¿Oportunidades comerciales en la crisis?

Diario Financiero
29 de abril de 2020

Salvo que usted sea el gerente comercial de Zoom, Chilexpress o una fábrica de alcohol gel, lo más probable es que sus ingresos hayan caído entre un 30 y 80%, y se está preguntando cómo sobrevivir a este cataclismo. ¿Cómo recuperar esa primera línea? ¿Cómo abordar la cartera de clientes? ¿Qué iniciativas impulsar con el equipo de ventas? Serán solo algunas de las muchas interrogantes de respuesta compleja en estos momentos.

La investigación y la evidencia de lo que han hecho empresas que salieron fortalecidas en crisis anteriores sugieren acciones concretas que tal vez ayuden con algunas pistas.

En los próximos 3 a 4 meses el gerente comercial debe contener y motivar a una fuerza de ventas acostumbrada a la venta presencial, que no usa tecnología y que normalmente actúa como “lobos solitarios”. En esta etapa, es clave introducir el uso de herramientas de comunicación online (Zoom, HangOut, Skype, etc.). Más que nunca el área comercial debe liderar trabajo en equipo que incluya: servicio al cliente, logística y comunicaciones. Esta “mesa de trabajo” debe actuar en forma coordinada, para evitar cualquier error de gestión que se pagará más caro por la alta sensibilidad de los clientes.

Es probable que las prioridades de los clientes durante la pandemia también hayan cambiado a medida que enfrentan desafíos nuevos e inesperados. En estos meses, es recomendable enfocar los esfuerzos en clientes actuales, especialmente en los de mayor valor para la empresa. También es el momento de implementar acciones de escucha activa a través de reuniones virtuales para entender qué necesitan y cómo han cambiado sus prioridades. En este ambiente, los clientes valoran más que nunca acciones de generosidad de las empresas tales como liberar el uso de productos o servicios por tiempo determinado. Un buen ejemplo es la campaña de audio libros gratis de Amazon.

En algunos casos, también puede haber oportunidades de adquirir clientes nuevos. Por ejemplo, en productos de primera necesidad que antes se compraban en tiendas y ahora se adquieren online, pero nunca olvidar que ahora el foco debe estar en atender a clientes actuales.

En 5 a 6 meses las consecuencias de las medidas de distanciamiento social y el temor al contagio, obligarán a que el comercio electrónico tome un rol clave en las ventas. En Chile, esto significará un desafío importante ya que el impacto de la venta online es todavía poco significativo (9% en el retail según CCS), y en empresas medianas y pequeñas es aún peor. Este cambio también impactará en el perfil de vendedores acordes para un entorno de trabajo más remoto y en la mayor interacción entre el equipo comercial, operativo y de logística.

Las crisis producen cambios en los objetivos de los clientes y la forma en que satisfacen sus necesidades: ¿Volveremos a recitales masivos? ¿Haremos un nuevo crucero? A mediano plazo, es necesario efectuar una revisión de la propuesta de valor por segmento de clientes y, en función del resultado, delinear un plan de marketing acorde que ajuste el mix comercial a las nuevas demandas. Eso sí, esta última definición debe esperar a un horizonte más previsible, cuando se avizore el final de la pandemia.

En definitiva, para pensar estratégicamente en las oportunidades y los esfuerzos del área comercial es necesario distinguir y planificar según los plazos y focos de actuación.