

Ecoaula Opinión



■ Por F. JAVIER FUENTES MERINO

Formación a comerciales en tiempos de crisis

E

l departamento comercial, como pulmón de generación de ingresos de la empresa, se ve afectado de forma importante en tiempos de crisis económica o de coyuntura desfavorable, como ocurre en el momento actual. Las crisis afectan al departamento comercial por dos vías paralelas: en primer lugar, la demanda compra menos, por lo que los departamentos comerciales sufren una rebaja en su eficacia y su eficiencia; por otra parte, las empresas tienden a reducir sus costes y prescindir de supuestos "gastos superfluos", decidiendo que una de esas partidas innecesarias o susceptibles del rebajarse es el departamento de ventas. Pero ¿cómo afecta la crisis económica a los departamentos de ventas? y ¿cómo la formación comercial y la motivación pueden ayudar a la empresa a conseguir mejores resultados?

Desde una perspectiva estratégica, las soluciones no son rápidas y es evidente que hay que empezar a "hacer los deberes" antes de que llegue la crisis, porque ninguna medida a corto plazo puede mitigar de forma profunda una mala preparación estratégica del departamento comercial ante los tiempos difíciles.

Los buenos gestores se ven inmersos en una situación complicada. Esos buenos gestores han previsto la crisis y mantienen, aunque sea mínimamente, su



GETTY

enfoque estratégico. Hay que "ajustarse el cinturón", pero la función comercial se debe mantener con el tamaño y volumen justo para no perder cuota de mercado. El problema es la falta de recursos pero si se tienen y se invierten, deben producir más retornos que en momentos de bonanza, ya que se puede conseguir más parte del pastel y adelantarse a la competencia que reduce sus inversiones. Una de esas inversiones importantes es en formación comercial, que debe ir encaminada a:

- Conseguir prospectos con más probabilidad de venta.
- Incrementar la eficiencia del conocimiento comercial a través del sondeo.
- Aumentar la capacidad de organización del comercial.
- Mantener la motivación mínima en el comercial para que esté emocionalmente preparado para tiempos difíciles.

En el ámbito operativo, la efectividad desciende y, por ende, disminuye

la eficiencia. Este hecho hace que haya que suplir esa bajada inicial de la efectividad con análisis más exhaustivos y prospecciones más exigentes que hagan más fácil la tarea del comercial, es decir, buscar clientes potenciales con alta probabilidad de venta. Si se actúa sobre este factor, el desgaste de los comerciales y la pérdida de recursos será mucho menor. Para esto, la empresa debe formar al equipo de ventas en técnicas de detección de necesidades del cliente que permitan al vendedor segmentar el mercado y repartir su carga de trabajo proporcionalmente a favor de los clientes con más probabilidad de venta.

Si el comercial emplea sus recursos en este tipo de clientes, gracias a análisis previos, y si consigue entender mejor las necesidades de éstos para adaptar su discurso a su satisfacción de forma explícita y concreta, su ratio de eficacia aumentará y, por tanto, también su eficiencia, que, junto con la productividad, es la clave en tiempos de crisis.

En los momentos de dificultades, se ven con más claridad las debilidades de las empresas y de los departamentos comerciales. La única forma de protegerse ante ellos es preparándose con anticipación para tener los recursos suficientes que permitan sobrevivir en la crisis, e incluso, invertir más que la competencia para convertir una posible debilidad o amenaza en una oportunidad que se pueda explotar cuando la crisis haya pasado. Para ello, la formación y el enfoque que se logra con ésta en los departamentos comerciales pueden ayudar a la consecución de mejores resultados de la función de ventas en el mercado.

"LOS BUENOS GESTORES SE VEN EN UNA SITUACIÓN COMPLICADA"

"LA FORMA DE PROTEGERSE DE LA CRISIS ES MEDIANTE LA FORMACIÓN"

○ F. Javier Fuentes Merino es Director General del Grupo Reales de Venta Proactiva y Profesor del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la UAM

El becario Precario

■ POR CHECA & CARMONA



AQUÍ NO SE SIRVE A PAJES.