



Gestión Comercial en Tiempos Turbulentos

Escrito por el **Profesor Andrés Frydman**

Presidente de ESAMA, uno de los Principales Referentes Globales de la Gestión Comercial



**COMO VENDER SIN VIENTO DE COLA Y GANAR POSICIONES
EN UN MERCADO DONDE LA OFERTA SERA MAYOR QUE LA DEMANDA**



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

amenaza + oportunidad.

Albert Einstein dijo sobre la crisis "No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y los países, porque las crisis traen progreso. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quién supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. Quién atribuye a la crisis su fracaso y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia, parálisis e indecisión. El inconveniente de las personas, empresas y países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina y una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia."

La palabra **crisis** que conocemos, 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 reman 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 peleen 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 la estructura comercial actual? ¿Debemos reconvertir áreas de apoyo comercial a tareas de venta?**

Muchos dicen: “ahora todos a vender” pero después la mayoría no vende nada y sólo fue un impulso desesperado por dar un manotón de ahogado. Se puede reconvertir a la mayoría para que pase a realizar tareas de retención y de venta o de apoyo a estas, pero no sólo dando la nueva directriz, con algún incentivo, y luego esperar milagros que no vendrán y mientras la llama inicial de la idea se va apagando. Aquí hace falta diseñar el plan y quién lo lidere en serio, organice, enseñe, de las directrices y las controle, haga los cambios y mantenga vivo el proceso. Hoy vender no es para cualquiera. La gente debe estar preparada y entrenada para esto.

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. Muchas veces reducir la fuerza de venta es adelantar el día del funeral, es un auto suicidio. La fuerza comercial y el personal de contacto son los que pueden ayudar a la empresa a salir del problema. Algunas empresas que han reducido su infantería comercial en realidad han depurado la fuerza y eliminado a los que nunca deberían haber entrado y que ahora sin viento a favor ya no venden, ni hacen falta, otras en cambio con la mirada puesta sólo en reestructurar han eliminado también soldados que mejor preparados podrían haber cambiado la historia.

Que el consumo descienda no quiere decir que desaparecerá. Cambiarán también los comportamientos del consumidor, abriendo un abanico de oportunidades.

Los productos y servicios deberán clasificarse de una nueva forma como propone **Quelch, decano de la Universidad**

de Harvard, entre los esenciales que permiten sobrevivir y asegurar el bienestar primario (como alimentación, techo, vestimenta primaria, salud, seguridad y educación) y los no esenciales (recreación, entretenimiento, cultura, viajes, vacaciones, vestimenta de moda, autos, muebles, entre otros) que se los debe volver a clasificar entre los gustos permitidos, los postergables (deseables o necesarios pero que se pueden dejar para cuando mejore la situación) y los prescindibles que se descartan por tratarse de no justificables ni necesarios.

Quelch propone también segmentar de una nueva forma a los clientes, en función de cómo reaccionan frente a la crisis. Aquí encontraremos a clientes que frenan bruscamente sus compras y gastos, estos hacen foco prácticamente sólo en los productos y servicios esenciales y buscan por precio marcas baratas o propias de las tiendas. Prácticamente reducen y suspenden la compra de productos postergables y prescindibles.

Los clientes pacientes positivos, que son optimistas en el largo plazo, pero están preocupados del corto, son un segmento muy grande que se concentran en el consumo de productos esenciales, tratando de encontrar sus marcas en ofertas y si no lo logran pueden acudir a marcas más baratas, de este modo posponen y disminuyen las frecuencias de algunos de sus gustos, suspenden muchos de los postergables y eliminan los prescindibles.

Tenemos una tercera categoría de clientes sólidos acomodados que puede representar cerca del 5% de la población de ingresos superiores y una cuarta categoría de clientes que viven el presente (en general jóvenes) y que no sienten temor ni incertidumbre por la situación actual y siguen consumiendo, casi normalmente, las marcas que acostumbran, tal vez reduciendo un poco la ostentación.

No son segmentos de clientes ni categorías de productos estáticos, estas categorías se van moviendo todo el tiempo, un cliente paciente positivo a medida que las noticias se van empeorando puede pasar a la categoría de los que frenan bruscamente. Y un producto que era un gusto permitido puede pasar a postergable o directamente a prescindible.

No en todas las industrias se sentirá de la misma forma la reducción de la demanda, no le afecta igual la turbulencia a una óptica, donde sus productos esenciales son lentes para leer, que a un resort all inclusive 5 estrellas (categoría de gustos no justificables, postergable o directamente prescindible). La óptica, por ejemplo, para la categoría de lentes con aumento



para leer es probable que no le baje mucho la demanda, aunque tal vez sí deberá adaptar el mix y los precios. En cambio, a la misma óptica los productos no esenciales, como lentes de sol, es probable que sí se le reduzca la demanda.

Las empresas, dependiendo el segmento al que se dirigen, deberán analizar su oferta e intentar maximizar la oferta de productos esenciales. Por otro lado deberán diferenciarse en el servicio que brindan y en la forma de venderlo, ya que la oferta será mucho mayor que la demanda.

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), a pesar de esto 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". La crisis se mueve en gran medida por expectativas. Y mucha gente por las dudas dilata decisiones de compra. La situación le trae incertidumbre a la gente sobre el futuro e incluso a los que aún no les ha tocado la crisis, por las dudas se comportan diferentes. Hoy miran, priorizan, y valoran otras cosas. Por las dudas se sientan arriba de la caja o del dinero, reducen los presupuestos a lo indispensable para vivir y esperan.

Esto no quiere decir que no haya negocios, pero sí quiere decir que hay que hacerlos de forma diferente. Si la fuerza de ventas y atención no cambia su modelo y sus habilidades, las ventas comenzarán a bajar dramáticamente. Al cliente hoy a que **demostrarle porque le conviene comprar, darle confianza y ayudarlo a tomar la decisión** de comprar ya que él tiene miedo de equivocarse.

Por ejemplo, la industria automotriz es una de las que más se vieron afectadas por la caída de las ventas, sin embargo es probable que uno entre a una concesionaria y mire los autos solo, porque el vendedor desde su escritorio este leyendo el diario (probablemente deportes y no clasificados y venta de autos para ver lo que hace la competencia), luego venga a paso desganado cuando uno lo llame y le conteste el precio cuando uno se lo pregunte (todo en forma reactiva). Esta película suele terminar con el cliente que dice gracias, lo voy a pensar y ahí termina la historia. Este vendedor no sabe si el que preguntó por el auto lo quería para él, para su esposa, o para su hijo. No sabe que auto tenía, desde hace cuanto lo tiene, porque lo quiere cambiar, para que y como usa el auto, que es lo que más valora de un auto, entre que auto y que auto está mirando. No sabe nada del cliente y por lo tanto no se puede transformar en su asesor de compra, ni lo puede ayudar a tomar la mejor decisión ni a convencerlo de que compre. Esto funcionó en los viejos años dorados donde había mas demanda que oferta, pero no funcionará ahora. Las ventas cayeron pero no se ve una urgente reacción de cambio para aprovechar mucho más cada contacto de una potencial venta. Que esto suceda no es responsabilidad del vendedor, sino de la empresa.

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 2014 se remarca 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.

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 comenzarán 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 **Llevar adelante un proceso de mejora de productividad comercial**
- 6 **Ejecutarlos eficientemente**



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.



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.

Cada momento de contacto y entrevista ahora vale más que antes, ya que hay menos de estas y las empresas no se pueden dar el lujo de no aprovecharlas. Hay que manejarlas mucho mejor, para aumentar la probabilidad de que el cliente no se vaya sin comprar. Además muchos de los vendedores crearán nuevas creencias y culparán al entorno de la baja de sus resultados, mientras siguen haciendo más de lo mismo que para esta circunstancia no sirve. En parte esto es cierto, el entorno cambio, pero **sigue habiendo gente que compra lo que ellos venden, por lo tanto el desafío es como ganarse cada venta.**

Serán los líderes optimistas quienes deberán ver oro mientras otro ven barro, para hacerles ver la oportunidad, cambiar creencias, entusiasmar a su gente, demostrarles que se puede, prepararlos y guiarlos hacia un modelo de ventas adaptado para momentos turbulentos.

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.

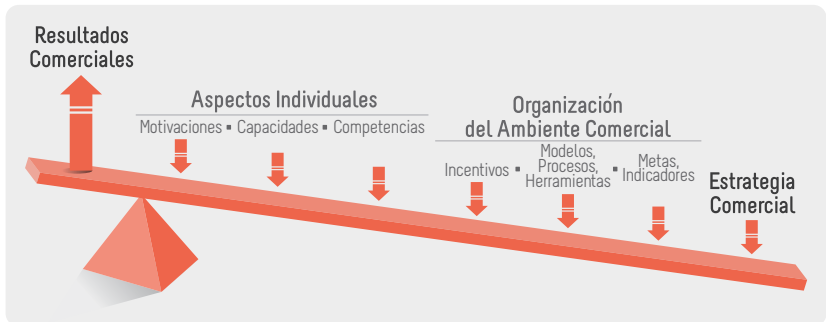
Si a esos intentos de cambio que generalmente no alcanzan el resultado esperado, le sumamos una recesión, **enfocarse hacia un nuevo método de aumento de la productividad comercial para obtener más ventas e ingresos con la estructura comercial actual** deberá ser uno de los ejes centrales de la nueva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

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 empresarial
- 2 La estrategia comercial
- 3 Organización de la gestión del ambiente comercial:
 - A. Indicadores, metas
 - B. Procesos, recursos
 - C. Incentivos
- 4 Efectividad de las personas del área comercial:
 - A. Competencias
 - B. Capacidades
 - C. Motivaciones
- 5 Ejecución brillante

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 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 solo tres cosas pasan naturalmente en la empresa:

1. Fricción
2. Confusión
3. Baja productividad



Por ello hacen falta verdaderos líderes que recreen el espíritu de lucha, que no sequen la fuente de esperanza y ayuden a reencontrar el rumbo. Que muestren que si se puede. Que logren movilizar y recrear a la organización. Que muestren que hay un plan que lleva a un destino deseado y beneficioso para todos. Que muestren que no se está a la deriva, ni paralizados esperando el milagro o el precipicio.

La utilidad es el aplauso por hacer las cosas bien con el cliente, el colaborador y accionistas. Hoy la palabra no es cambio, es velocidad del cambio y adaptación al cambio global.



Acerca de Andrés Frydman



El Profesor Andrés Frydman es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público. Posee posgrados en Marketing Internacional (Sogesta - Urbino Italia) y Planeamiento Estratégico (UBA Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires). Ha realizado estudios de Psicología de la Venta en Urbino Sogesta (Italia) y cursos de especialización en Gestión de Negocios, Procesos de Productividad y Ventas, en EE.UU., España y Argentina con Profesores de Harvard, IESE, IAE, Babson College, ASTD, ISPI, Universidad de Barcelona, entre otros.

Desde 1991 es el Presidente Ejecutivo de ESAMA, consultora líder en productividad comercial, con operaciones y proyectos en 18 países y más de 600 clientes, entre los que se encuentran empresas como: Citibank, Coca Cola, Claro, Telefónica, Carrefour, Lan, Hilton, Banco Santander, Itaú, Fiat, GM, Falabella, Zurich, Metlife, BBVA, Michelín, Telmex, ING, Prosegur, Monsanto, Bimbo, entre otros.

En el año 2004, ha sido galardonado con la Faja de Honor de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa de la República Argentina. Es autor de los libros "Efectividad y Productividad Comercial", "Alquimia Comercial", "Gestión

Comercial Efectiva", "Z Marketing I - La esencia del marketing de servicios", "Z Marketing II - Haciendo servicios exitosos"; además de numerosos papers, investigaciones y más de 30 video-cursos de marketing y ventas. Algunos de sus libros con hasta ocho ediciones agotadas han estado situados durante meses, primeros en los rankings de periódicos de negocios.

En el ámbito académico ha sido Profesor de grado y posgrado de diversas Universidades y Profesor de los

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

Es uno de los consultores, conferencistas y speakers más solicitado de la región para temas comerciales, habiendo dictado cientos de conferencias en más de 10 países en foros sectoriales, conferencias abiertas y convenciones corporativas, y habiendo dirigido cientos de proyectos de mejora de productividad comercial en numerosos países.



Acerca de ESAMA

ESAMA es una consultora especializada 100% en Productividad Comercial.

Con oficinas en Argentina, Chile y México, una trayectoria de más de 20 años, más de 600 clientes asesorados y más de 1700 proyectos implementados en más de 18 países, ESAMA acompaña a las empresas más importantes del mundo, en procesos de mejora de la productividad de áreas comerciales.

Con un abordaje sistémico e integral, el compromiso de ESAMA consiste en ayudar a sus clientes a mejorar el desempeño y la performance de los canales comerciales,

para incrementar sus resultados de retención, rentabilización y captación de clientes.

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

ESAMA cuenta entre sus clientes, a empresas como: Citibank, Coca-Cola, Claro, Telefónica, Carrefour, Lan, Hilton, Banco Santander, Itaú, Fiat, GM, Falabella, Zurich, Metlife, BBVA, Michelín, Telmex, ING, Prosegur, Monsanto, Bimbo, entre otros.

Para más información visite www.esama.com