Escrito por Flor de Esteban
07/06/2006

Desde hace meses, el término “crisis” flota en el ambiente. En los grandes foros internacionales, nadie se atreve a pronunciar esta palabra tabú, pero son muchos los ciudadanos de a pie, empresarios y directivos que la manejan ya sin tapujos. Técnicamente, se entiende como recesión o crisis económica la acumulación de, al menos, dos trimestres consecutivos de crecimiento negativo del PIB. Ateniéndonos a la definición purista, no estamos en crisis. Sin embargo, casi todos seguimos percibiendo muchas señales que nos amenazan constantemente con su presencia.

Una de las grandes paradojas de la economía actual consiste en que no importa la realidad, sino la percepción que todos tengamos de ella. Dicho de otro modo, da igual que no haya técnicamente crisis si todos pensamos que existe, actuamos como si existiera y acabamos, así, propiciándola. Un buen ejemplo de este mecanismo infernal lo constituyen los mercados financieros: el rumor de una caída acaba irremediablemente provocando una caída. En este sentido, casi peor que una crisis en toda regla es el miedo a que se produzca. La incertidumbre es uno de los grandes males económicos de nuestro siglo y, lamentablemente, llevamos ya bastante tiempo sumidos en ella.

Desde el terrible golpe del 11 de septiembre de 2001 la situación no acaba de normalizarse. El derrumbe de los valores tecnológicos, los síntomas de desaceleración económica y, más recientemente, la guerra han instalado en las economías occidentales un clima de permanente incertidumbre del que nos está costando mucho salir.

En este contexto, la mayoría de las empresas han acabado actuando como si estuviésemos permanentemente en puertas de una crisis. Los presupuestos se congelan- cuando no se reducen -, los despidos se suceden, las inversiones se paralizan y nadie se atreve asumir riesgos hasta que el panorama se despeje. Mientras, todos seguimos trabajando con presiones similares o mayores a las de los tiempos de bonanza, pero con muchos menos recursos.

Todos los departamentos de cualquier compañía sufren por igual duras consecuencias en tiempos de incertidumbre o depresión. Pero, tal vez, las áreas comerciales y de márketing sean las que más paguen el pato. ¿Por qué? Primero, porque son en muchas ocasiones las primeras en sufrir los ajustes de personal y de recursos económicos. Segundo, porque sobre ellas recae gran parte de la enorme responsabilidad que supone vender cuando las cosas no funcionan todo lo bien que quisiéramos.

¿Qué directivo comercial no se está enfrentando este año a objetivos de venta superiores a los del ejercicio anterior, con un presupuesto idéntico, cuando no menor? Seguro que muchos de los lectores de este diario se sienten identificados con la dificultad que entraña este desafío.

Todo ejecutivo que haya vivido ya situaciones similares sabe que una buena estrategia en tiempos de crisis consiste no en vender más, sino en vender mejor. Para ello, la clave es conocer a la perfección nuestra cartera de clientes y optimizar inteligentemente todas las posibilidades que nos ofrece, que son muchas.

Aunque pueda parecer una obviedad, en tiempos de inestabilidad es más importante que nunca no perder un solo cliente. El mantenimiento íntegro de nuestra cartera es vital por la sencilla razón de que es más fácil conservar a los clientes que ya tenemos que atraer a nuevos, máxime cuando el contexto económico no invita a gastar. Sólo si sabemos quiénes de nuestros clientes son los mejores en términos de solvencia y rentabilidad, podremos centrar en ellos nuestros esfuerzos de fidelización y racionalizar el presupuesto que hemos previsto para este objetivo.

Otra fórmula que ayuda a acertar es identificar a cuáles de nuestros clientes podemos ofrecer productos y servicios adecuados a sus necesidades, y que aún no les hemos propuesto. Detectar dónde se encuentran esos clientes potenciales con el mismo perfil que el de nuestros mejores clientes, optimizar nuestra presencia geográfica en el mercado o mejorar la eficacia de nuestra red comercial son algunas medidas que nos ayudarán a presentar mejores resultados, con presupuestos ajustados.

Cualquier empresa con una flota comercial considerable, que se enfrente al reto de vender más gastando lo mismo o menos, deberá acometer un profundo análisis de su red de ventas. Porque sólo conociendo el mercado potencial de cada vendedor y el partido que éste le está sacando, y distribuyendo con inteligencia los recursos en función del tamaño de cada zona se pueden optimizar los resultados.

Entre otras muchas, todas éstas son medidas que nos pueden ayudar a cuadrar el círculo, haciendo que nuestra empresa cumpla sus objetivos de facturación y evitándole al mismo tiempo grandes inversiones. La “inteligencia de clientes” se funda, de hecho, en estas y otras herramientas para proporcionar a cualquier compañía mayores resultados, con los mismos recursos. Vender mejor en tiempos de dificultad es perfectamente posible: sólo se necesita una estrategia inteligente. En japonés, el término “crisis” se compone de dos conceptos: problema y

oportunidad. Démosle la vuelta a la situación y transformemos la realidad negativa en una gestión positiva.