

## PUNTO DE VISTA

# Cómo el Covid-19 debe generar un cambio en el Área Comercial

—por GUILLERMO ARMELINI Y JON MARTÍNEZ\*

**A** dos meses del primer caso de Covid-19 en Chile, la crisis del coronavirus ha desnudado las debilidades de los sistemas comerciales de muchas empresas en nuestro país. De acuerdo con una encuesta *online* que realizamos a un grupo de 130 dueños y ejecutivos de empresas familiares, el 40% de ellos respondió que sus ventas habían caído más de 50% este año en relación al año anterior.

Es cierto que la disminución en los ingresos se explica principalmente por un derrumbe en la demanda de productos y servicios (a excepción de alimentos, medicamentos y algunos otros). Sin embargo, creemos que existen otras razones que contribuyen a explicar el fenómeno. Una de ellas es la falta de preparación de los equipos comerciales en la venta *online*. Por ejemplo, en nuestro estudio detectamos que solo el 5% de las empresas encuestadas hace más del 20% de sus ventas *online*.

Siendo Chile uno de los países con mayor penetración digital de la región (Comscore), la pregunta clave es: ¿cuáles son las barreras que dificultan una adopción más masiva de la venta *online*? Nuestra investigación indica que el proceso de venta en la mayoría de las empresas sigue siendo un arte. Depende básicamente de ejecutivos que actúan como “lobos solitarios”, quienes a través de sistemas de incentivos variables y de su empatía logran las cuotas de ventas, luego de un trabajo “cara a cara” con el cliente.

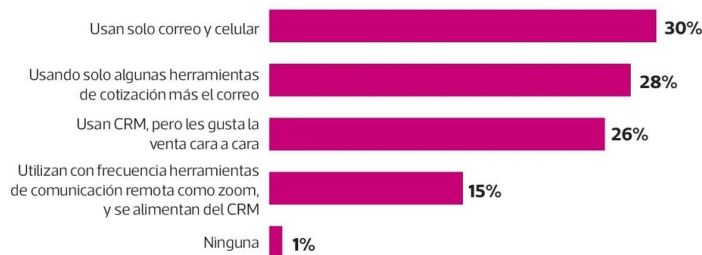
El nuevo contexto post Covid-19 de distanciamiento social desafía estas prácticas y obliga a las empresas a reaccionar. Sin embargo, el reto no es fácil. La figura muestra que el porcentaje de organizaciones que cuentan con vendedores que utilizan la tecnología para realizar su labor diaria es escasa (15%).

Para ello es recomendable trabajar en un proceso que permita ir complementando el modelo “cara a cara” con un sistema de venta remota. Nuestra propuesta es un plan de 3 etapas:

En primer lugar, formar a los ejecutivos de ventas en herra-

En segundo término, potenciar el uso del CRM. En Chile el uso de herramientas de gestión de la información del cliente está bastante generalizado en empresas medianas y grandes. Sin embargo, los vendedores suelen usarlas únicamente como mecanismo de cotización. ¿Cómo involucrarlos más? Una forma muy efectiva es mostrando la utilidad del *software* con accesos y reportes simples y útiles (menos implica más). Esta acción hay que complementarla con capacitación —junto con las herramientas de videoconferencia—, explicando que el contexto de la venta ha cambia-

## ¿CUÁL ES EL GRADO DE FAMILIARIDAD QUE TIENEN SUS VENDEDORES CON LA TECNOLOGÍA?



FUENTE: Guillermo Armelini y Jon Martínez.

PULSO

mientas de videoconferencia que les permitan no solo informar, sino también lograr un mayor involucramiento con los clientes. La empatía sigue siendo, a juicio de los empresarios, una condición necesaria para el éxito en la venta, pero es fundamental complementarla con tecnología. Una forma de desarrollar empatía es invitando a reuniones virtuales a un cliente antiguo que pueda dar testimonio del producto en cuestión. La capacitación en estas herramientas es fácil de implementar y es aconsejable formar a los profesionales en varias de ellas (Zoom, Skype, Teams, y plataformas de redes sociales, etc.)

do y poniendo incentivos en el uso de esas herramientas.

Por último, generar una cultura de equipo y más capacidad analítica. El mundo digital requiere de mayor trabajo en equipo y del seguimiento de métricas de gestión comercial que incluyen no solo la venta, sino la calidad de servicio, entrega, etc. Así el gran desafío del gerente comercial será cambiar la cultura de ventas desde el vendedor de terreno y solitario, a uno más centrado en el equipo y analítico. ●

\* Profesores del ESE Business School, Universidad de los Andes.

## Agenda Semanal

### LUN18MAY

#### El PIB de Chile

En medio de la cuarentena total en casi toda la Región Metropolitana, el Banco Central dará a conocer el crecimiento de Chile durante la primera parte del año. Las proyecciones apuntan a que el PIB de Chile caiga 0,5% durante el primer trimestre.

#### Rendimiento de Japón

Una de las principales economías del mundo dará a conocer de forma preliminar su crecimiento durante el primer trimestre marcado por el coronavirus. El mercado estima que, en esta parte del año, el PIB de Japón caiga 1,2%.

### MAR19MAY

18.30 hrs

#### Las empresas en la pandemia

El empresario y presidente de La Otra Mirada, Nicolás Ibáñez, y el gerente general de Copesa, Andrés Benítez, participarán de la conferencia “El rol empresarial post pandemia”. En la actividad será entrevistado el empresario holandés, Paul Polman (Ex CEO de Unilever y fundador de Imagine. El evento transmitido vía online por La Tercera será moderado por el presidente de Icare.

#### La vivienda en EEUU

La superpotencia dará a conocer el estado de salud de uno de sus sectores más importantes del país, la construcción. Las proyecciones apuntan que los permisos de construcción y otros indicadores en abril caigan respecto a la medición pasada tras el golpe para la producción que significa el Covid-19.

#### Empleo británico

El Reino Unido dará una imagen sobre el estado de su empleo a marzo de este año. Las proyecciones apuntan que la tasa de desempleo subirá a 4,4% tras la medición del mes pasado y en medio de evitar una segunda ola de contagios en Europa al tratar de volver a la nueva normalidad.

### MIE20MAY

#### Inflación europea

La zona euro publicará su inflación durante abril y a 12 meses. El mercado anticipa que en el mes pasado el IPC de este grupo suba 0,3% y a un año sea 0,4%. Por su parte, el Reino Unido lo hará de forma individual.

#### Las razones de la Fed

La Reserva Federal de EEUU dará a conocer las actas de la última reunión de política monetaria, donde se mantuvo la tasa en casi 0% y en medio del debate donde el presidente de EEUU, Donald Trump, presiona a la Fed para aplicar tasas negativas.

#### Desempeño argentino

Tras empezar a dejar la estricta cuarentena atrás, Argentina conocerá su actividad económica a 12 meses hasta marzo. Las proyecciones apuntan a una caída de 3,4% tras la última medición, donde también anotó una baja.

### JUE21MAY

#### Mercados en pausa

La Bolsa de Santiago y otros mercados detendrán sus jornadas por la festividad de la conmemoración del Día de las Glorias Navales.

#### Datos desde EEUU

El gigante de América volverá a informar al mercado sobre nuevas peticiones de subsidio por desempleo en medio de la crisis. Además, realizará la entrega, de forma preliminar, del PMI manufacturero y de servicios durante mayo.

### VIE22MAY

#### Minuta del BC

El Banco Central publicará las minutas de la última reunión de política monetaria donde se mantuvo la tasa de interés en 0,5% y donde se planteó medidas no convencionales por la crisis sanitaria.

#### Información del Viejo Continente

La zona euro y parte los países del bloque por separado darán a conocer su PMI de servicio y manufacturero durante mayo. Además, el Reino Unido informará sus ventas minoristas durante abril, que se espera que caigan 22,2%.