

# Este es el momento de demostrar que se conoce a los clientes

**La situación económica actual pone en tensión a la función comercial: la empresa depende de sus esfuerzos para conseguir las ventas. Pero de la calidad de la respuesta depende el largo plazo**

Las ofertas de Navidad y las liquidaciones permitieron a los que rápidamente leyeron la crisis recuperar efectivo para encarar la próxima temporada. Pasadas las vacaciones comienza el año, y se van confirmando los temores iniciales de enfriamiento, y los vaticinios son cada vez menos optimistas. La información sobre caída de ventas, suspensiones, recortes y cierres abona hipótesis pesimistas, pero es conveniente distinguir entre señales, ya que algunas reflejan problemas estructurales que venían disimulados por la corriente anterior de crecimiento.

Elektra, la cadena mexicana de electrodomésticos cerró un local de Corrientes y Callao que podría considerarse la nave insignia. Pero cabe preguntarse si su público objetivo es el que transita por esa zona, o se trataba más bien de una tienda destinada a producir más imagen que ventas genuinas, que provienen de segmentos de las zonas populares del Gran Buenos Aires. Carrefour cierra sus tiendas Home, aunque si se comparaba la sección de electrodomésticos con las tiendas de Garbarino o Frávega, y la de accesorios con Arredo o con Okko, el formato parecía necesitar algunos ajustes para resistir con éxito la comparación. Varios locales de Blockbuster han cerrado sus puertas, pero en todo el mundo la cadena entró en crisis hace tiempo debido a la competencia de las compras de películas *on-line*, la descarga pirata y la venta de copias en la vía pública o en sitios virtuales.

Ejemplos como estos muestran que las crisis desnudan las debilidades, y dejan muy poco margen para operar con errores

## Guillermo D' Andrea

Profesor de Dirección de Empresas en el IAE-Universidad Austral



o fórmulas no del todo asentadas. Sin pretender menoscabar la magnitud de la actual crisis, ejemplos como los previos muestran que es necesario concentrarse como nunca en generar propuestas de valor muy atractivas, y para ello hay que bucear en los conocimientos y experiencia acumulados en la empresa. Probablemente la actitud que mejor caracterice a los clientes es la prudencia, inspirada por el temor a la pérdida del trabajo, y por lo tanto es ló-

**La incertidumbre que trae la crisis genera en los clientes la necesidad de saber qué productos conservan la calidad**

gico que estén muy sensibles a las ofertas. Pero es fundamental conservar la mente fría. Salir a cazar clientes en medio de una crisis exacerba el espíritu de cazadores de ofertas y principalmente genera confusión. Los clientes no saben adónde comprar, se pierde la noción de valor y los fabricantes no saben muy bien qué vender, a quién y con qué herramientas.

La incertidumbre que trae la crisis genera en los clientes la necesidad de saber qué productos conservan la calidad y dónde se puede comprar mejor

para preservar el poder adquisitivo. Se ponen en juego los lazos con los clientes, y se verifica la fidelidad. Mas de una vez hemos dicho que las empresas cultivan la fidelidad de sus clientes cumpliendo sus promesas. Este es el momento de demostrar cuánto se los conoce, diseñando ofertas a la medida de sus necesidades. De este modo se centran las ofertas con propuestas genuinas de valor. Cualquier otra cosa será una pérdida de tiempo que dañará la relación.

La crisis pone en tensión a la función comercial: la empresa depende de sus mejores esfuerzos para conseguir las imprescindibles ventas. Pero de la calidad de la respuesta depende el largo plazo de la empresa y por lo tanto el valor de la marca. Repasar y reforzar la propuesta de marca -lo que los clientes se han habituado a esperar de la marca-, permitirá formular propuestas sin traicionar el vínculo con ellos. Pensar en la propuesta de marca es equivalente a volver a las bases, revisar los fundamentos sobre los que se ha construido la marca, la propuesta de valor original.

En un año complejo como este, el objetivo debe ser reforzar los vínculos con los clientes y de paso, con los canales de distribución, contribuyendo a mejorar la rotación de los inventarios por medio de un abastecimiento ajustado al mercado. Las comunicaciones pueden ser otro factor diferencial, pues frente a una caída generalizada de la inversión, el impacto de quien publicita equivale a una mayor cuota de comunicación.

La otra palanca es el propio personal, con su conocimiento sobre los clientes, productos y competidores por un lado, y el incentivo de esforzarse para conservar la empresa en la mejor condición posible. Esta es una nueva oportunidad para convocar a la iniciativa personal para servir mejor al mercado.

La crisis está entre nosotros, los remedios por el momento no parecen surtir gran efecto, y por lo tanto la duración tiende a estirarse mucho más allá de lo deseable. Pero con la objetividad, serenidad y determinación necesarias, es posible que una buena preparación logre fortalecer la identidad y presencia en el mercado. Al fin de cuentas, la suerte puede ser una combinación de oportunidad y preparación.

