

## Gerentes incomunicados, una causa frecuente de fracasos comerciales

Una campaña comercial es una compleja tarea que requiere de la colaboración de las distintas áreas de la organización. Cuando fallan las conexiones, llegan los problemas...

Por Marcela Seggiaro

"La pieza de comunicación de la campaña que diseñó Marketing no resalta los atributos principales del producto". "La proyección de ventas de acuerdo a los objetivos comerciales es inconsistente con el producto que se quiere lanzar"

"No podemos responder al volumen planificado de llamadas con la capacidad actual del Call Center" "La aplicación tecnológica no es la adecuada para nuestras necesidades de gestionar la campaña". "La asignación de recursos es insuficiente para vender el producto"

Cualquier persona que haya trabajado en el área comercial de una organización seguramente habrá escuchado (o pronunciado) alguna de estas frases.

Generalmente, estas situaciones son resultado de una gestión desarticulada de las campañas comerciales.

En un contexto donde las áreas funcionan como compartimentos estancos, suele ocurrir que el departamento de sistemas no haya desarrollado a tiempo la base tecnológica que requiere el lanzamiento del producto o que los analistas de riesgos adviertan sobre la necesidad de reenfocar la campaña cuando ya es demasiado tarde.

Precisamente, la falta de comunicación entre las áreas es una causa frecuente de fracasos comerciales.

Así, uno de los grandes desafíos de la política comercial radica en alinear a las unidades en torno a un objetivo común para capitalizar sinergias que impacten positivamente sobre el resultado final.

Veamos algunas pautas para lograrlo:

### **Un rol integrador**

Es fundamental determinar una estructura funcional de la campaña por proyecto con un responsable principal y un equipo de trabajo especialmente asignado que mantenga una relación fluida con los sectores involucrados, coordinando y supervisando la gestión de las actividades, asegurando el análisis y control de los procesos.

### **Business case**

Es importante justificar la inversión con un análisis de rentabilidad y la suscripción de acuerdos con los distintos sectores involucrados en el desarrollo de la campaña comercial.

La documentación debe incluir:

- 1) una especificación de los beneficios del proyecto
- 2) una validación del plan táctico de canales
- 3) generación de un compromiso formal de la organización con los resultados y el proceso que se está lanzando
- 4) un análisis del impacto financiero de los costos e ingresos, teniendo en cuenta los distintos escenarios posibles
- 5) una descripción de los principales riesgos asociados con el proyecto y cómo serán administrados

6) la determinación de los requerimientos de recursos (personal, servicios, insumos, infraestructura, etc.)

7) la detección de interdependencias con otras campañas comerciales (actuales y potenciales)

### **Comunicación y capacitación**

Es importante implementar un plan de comunicación y capacitación que genere las suficientes sinergias entre sectores.

El plan de comunicación debe detallar las acciones de intercambio de información entre las áreas que se realizarán a lo largo de la campaña.

El plan de capacitación apunta a formar a los miembros de los distintos sectores para que colaboren la búsqueda del objetivo común.

En definitiva, una campaña comercial es una tarea compleja que requiere la colaboración de prácticamente todas las áreas de la organización.

Así, las probabilidades de éxito dependerán, en gran medida, de la capacidad del management en trasladar una visión integral del proyecto a toda la empresa, logrando la retroalimentación del conocimiento y el aprendizaje para obtener resultados superiores.

### **Marcela Seggiaro**

Consultora Líder de Marketing de Paradigma Sociedad de Soluciones.  
Licenciada en Economía, Master de Negocios en la Universidad Politécnica de Valencia. Profesora Titular Maestría de Negocios de la Universidad de Belgrano. Profesora Adjunta de la Universidad de Buenos Aires