

Programa de Especialista en Dirección Comercial y Ventas



LLUÍS NAVARRO BAQUERO. Presidente de la consultora Navarro Consultores. Es Licenciado en Derecho y Master en Dirección General por el IESE. **Miembro del Claustro de Profesores de la ESCUELA DE NEGOCIOS DE CÁMARA TERUEL.**

Gestión Innovadora de la Red Comercial

Por diversas razones que no vienen al caso en estos momentos, los departamentos de ventas son los que menos han evolucionado a lo largo de los tiempos. Siempre se ha pensado que su trabajo consistía en visitar clientes, convencerles de que compraran, recoger sus pedidos y procurar que pagaran. Los buenos vendedores lo eran sobre todo por la cantidad de tiempo que dedicaban y por los volúmenes de venta que conseguían.

Hasta tal punto el espíritu de innovación ha estado ausente en los departamentos comerciales, que cuando los objetivos de ventas no se conseguían, siempre se culpabilizaba de ello a que se iba caro, a que la competencia ofrecía precios y condiciones desleales, a que nuestro servicio era peor o a que los jefes no tenían la suficiente flexibilidad...

Afortunadamente eso está cambiando. Hoy se sabe que los vendedores deben tener altos niveles de formación y especialización, que la venta es un proceso racional y con metodología y que en la manera de trabajar caben ideas nuevas e innovadoras, para organizarse mejor, vender más, y de modo más productivo y rentable...

Aunque cada vez está más asentado el concepto de la innovación en la empresa, muchas veces al oír esta palabra concepto la asociamos de manera instintiva a lo que sería innovación tecnológica. Esto es innovar en maquinaria o desarrollar nuevos productos que mejoren los anteriores.

Una definición de innovar nos dice que viene a ser modificar algo introduciendo novedades que mejoren lo presente. Si aceptamos esta definición como correcta, podemos ampliar el espectro de innovación y por lo tanto ya no sólo se innova en productos y maquinaria, sino que podemos innovar también en procesos y en gestión no necesariamente productivos.

Una empresa que tenga las mejores y más modernas máquinas y que tenga un producto de lo más innovador, si emplea unos modelos de gestión que no sean acordes a la realidad del mercado actual (están obsoletos) pierde gran parte de la ventaja competitiva que le otorgan tanto el producto como la maquinaria. Es decir, infrutiliza los recursos de que dispone, no siendo todo lo productivo que podría llegar a ser.

Este artículo nos habla de cómo podemos innovar en la gestión de la red de ventas, con el objetivo de tener una herramienta que mejore la gestión que se ha venido haciendo desde épocas que eran demasiado diferentes de las actuales.

Como prometimos en el artículo de este libro “Cómo organizar el departamento comercial” vamos a tratar en profundidad sobre la mejor manera, siempre desde nuestro punto de vista, de gestionar una red comercial buscando la máxima eficiencia y productividad del equipo.

La situación actual del mercado, en el que cuesta mucho, no, muchísimo conseguir ventas en nuestros clientes y mucho más hacer clientes nuevos, se vuelve imprescindible trabajar con un método que nos permita: por un lado localizar clientela (clientes actuales y potenciales) a la que la empresa ha de dirigirse; y por otro lado determinar el grado de interés que cada uno de ellos tiene para la empresa.

Las empresas tienen cada día los recursos más limitados y por ello se hace fundamental centrar mucho más el “tiro”. La selección de clientes y definir el grado de interés de cada uno de ellos se ha convertido en algo clave que nos va a permitir mejorar la productividad de la empresa.

Cuando el mercado estaba mucho más alegre, la gestión de los recursos comerciales no se tenía tan en cuenta. Hoy en día eso ha cambiado y tenemos que cuidar al máximo los recursos de los que disponemos.

Los recursos comerciales vienen a ser, esencialmente, el tiempo que el comercial destina a los clientes. Como no todos los clientes son iguales no se les puede destinar los mismos recursos a cada uno de ellos.

Anteriormente las redes de venta se dedicaban a visitar a los clientes que menos problemas daban, a aquellos en los que la relación era muy cordial etc. independientemente de lo importante que fuera el cliente para la empresa o del recorrido en facturación que se pudiera tener en el mismo. No existía un método de trabajo definido que indicara qué clientes se había de visitar, con qué intensidad, cada cuánto tiempo, etc. Por ese motivo no se dedicaba el tiempo necesario a realizar prospección de clientes nuevos y si se hacía no tenía porqué ser al cliente que potencialmente fuera el más interesante para la empresa.

La nueva situación del mercado implica que se ha de cambiar el modelo de trabajo para mejorar la productividad de la empresa.

Por ello tenemos que emplear una herramienta a la que llamamos la **Matriz de Doble Entrada**.

Esta herramienta está basada en la segmentación.

Segmentar consiste en separar a la clientela (tanto cliente actual como potencial) por grupos más o menos homogéneos (que tengan unas características similares).

Nosotros proponemos que esa segmentación se haga por la facturación que estén aportando cada uno de ellos a la empresa (eso nos ayudará a definir cuán de importante es cada cliente en estos momentos para la empresa), y por el grado de interés que pueda tener cada uno de ellos para la empresa.

Por grado de interés podríamos definir capacidad de compra de los clientes, solvencia económica que tiene cada uno de ellos, rentabilidad que dejan a la empresa etc. Al final se trata de ver y valorar cada una de las características que puedan hacer interesantes a los clientes y en función de ellas ubicarlos en un segmento determinado.

Para clasificar a los clientes en función de la facturación, utilizaremos la Ley de Pareto (el 20% de las causas provocan el 80% de los efectos), es decir, el 20% de los clientes, provocan el 80% de las ventas. En función de esta división clasificaremos a los clientes en clientes A (los clientes que más compran a la empresa, son pocos y compran mucho); clientes B (clientes que suponen para la empresa una facturación media y que son algo más numerosos que los anteriormente citados); clientes C (son muchos clientes y su volumen de compras es muy pequeño); y por último clientes P (es un cliente posible, no está comprando pero por los tipos de productos o servicios que consumen, podrían llegar a comprarnos).

Gráficamente su división sería:

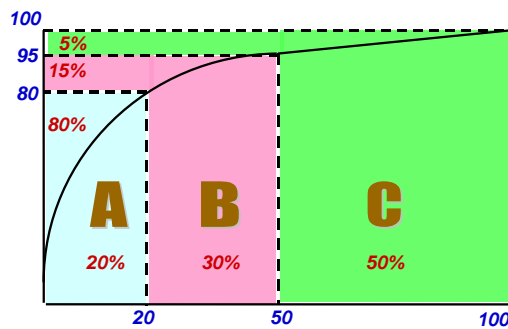


Figura 1: esquema gráfico de la Ley de Pareto. Fuente: elaboración propia.

Una vez conocemos la clientela que está en nuestro mercado de actuación, se procede a valorarla con el segundo criterio anteriormente definido como grado de interés, y se les clasificarán por: A' (elevado interés para la empresa); B' (interés medio para la empresa) y C' (poco interés para la empresa).

Una vez la clientela está clasificada por facturación como A, B, C y P y por grado de interés A', B' y C', se cruza cada uno de los dos criterios quedando el espectro de clientes clasificados como AA', AB', AC', BA', BB', BC', PA', PB' y PC'.

Es decir, ubicamos a la clientela en una matriz con dos entradas (facturación real y grado de interés de la clientela).

		GRADO DE INTERÉS		
		A'	B'	C'
FACTURACIÓN REAL	A	AA'	AB'	AC'
	B	BA'	BB'	BC'
	C	CA'	CB'	CC'
	P	PA'	PB'	PC'

Figura 2: localización de los clientes en función de su facturación y potencial. Fuente: elaboración propia.

Con esta segmentación de clientes, la empresa (a través de su Director Comercial apoyándose en sus vendedores) ya está en disposición de asignar recursos a cada uno de ellos en función del segmento en el que se encuentre.

Podríamos distinguir 4 segmentos que quedarían especificados en el siguiente dibujo.

		GRADO DE INTERÉS		
		A'	B'	C'
FACTURACIÓN REAL	A	FONDO DE COMERCIO		
	B	FONDO DE CRECIMIENTO	FONDO DE GESTIÓN ECONÓMICA	
	C		...	
	P	CRECIMIENTO	...	

Figura 3: segmentos en los que se divide la clientela. Fuente: elaboración propia.

El segmento “fondo de comercio” es donde la empresa tiene concentrada la mayor parte de la facturación y deberá tratar de conservar la facturación que tiene en esos clientes, puesto que será difícil que los clientes comprendidos en ese segmento aumenten significativamente su compra.

El segmento “fondo de crecimiento” está formado por clientes muy interesantes para la empresa (A’) y por clientes que bien sus compras actuales son en algunos casos muchas, en otros medianas, en otros pocas y en algunos nulas. En este segmento se encuentra el crecimiento significativo de la empresa (ya sean en clientes actuales o potenciales). Casi todos los recursos que queden después de tratar de consolidar las ventas del fondo de comercio se destinarán a este segmento.

El segmento “gestión económica” está comprendido por clientes que nos compran poco o muy poco y que el grado de interés de los mismos es mediano o bajo. Es decir, es un segmento en el que no hay ni mucha concentración de las ventas de la empresa, ni un elevado interés para la misma, pero sí un gran número de clientes. Tampoco se puede esperar un gran incremento en las ventas, por lo que se emplearán los escasos recursos restantes que nos queden después de haber atendido al fondo de comercio y al fondo de crecimiento.

El último segmento, que está compuesto por los clientes clasificados como PB’ y PC’, es un segmento en el que tenemos clientes que no compran y cuyo grado de interés es mediano o bajo. Es un segmento que no habrá que tener en cuenta y no habrá que invertir recursos en él, puesto que esos clientes no son interesantes para la empresa.

Ahora que ya tenemos a toda la clientela de la empresa segmentada y se han definido las distintas estrategias (de asignación de recursos) a seguir en cada uno de los segmentos, se está en condiciones de definir cuántas visitas se puede destinar a cada uno de ellos buscando la máxima productividad. Podremos definir cuál es el plan de visitas que cada vendedor deberá realizar para atender perfectamente su zona, dedicar tiempo a la prospección de clientes, introducir nuevos productos a clientes ya existentes etc.

Con esta herramienta habremos implantando en la empresa un sistema de gestión para nuestra red de ventas alejado de la rutina y la inercia y que va a aumentar su productividad.

Hemos aplicado la innovación a uno de los más importantes aspectos del trabajo de los vendedores.