

Textos: Ana Gil
 Correo: ana.gil@economia3.info
 Imágenes: Vicente A. Jiménez

Son o deben ser las ventas el motor de las empresas? Esta fue una de las cuestiones abordadas por **ECONOMÍA 3** en una mesa redonda con consultores especializados en la materia y responsables de *marketing* de dos firmas punteras. Ante la pregunta, los expertos que defendieron dicha función como fundamental en estos momentos fueron un paso más allá, para coincidir en que, aun en tiempos de necesaria entrada de liquidez en la empresa, el pilar fundamental de toda compañía debe ser su planteamiento estratégico.

Nacho Catalán director de Marketing de Importaco, fue el primero en insistir en la idea: *"una estrategia de la organización bien definida es el pilar fundamental para que funcione la política de ventas"*. Defendió que esta política se materializase a través de un equipo comercial *"adecuado"* y *"alineado"* a los objetivos previamente definidos por la empresa (tipología de cliente objeto, posicionamiento a alcanzar,...). En la actual situación, consideró que una acción de ventas con *"demasiados equipos en la calle"* podría incluso ocasionar más problemas que resultados (entre otras cuestiones por la problemática de impagos).

Emilio Llopis, socio de la consultora Garrigós & Llopis, ahondó en la cuestión: *"muchas compañías tienen lagunas estratégicas porque han vivido en el cortoplacismo y, ahora, tienen una propuesta de valor menos sólida hacia el mercado"*. Ante este planteamiento, consideró vital ajustar dicha propuesta, dado que cada vez *"se estrecha más el ámbito de pervivencia de una firma en el mercado"*.

Álex Salvador, director de Marketing de Cárnicas Serrano, convino en la idoneidad de cimentar un plan estratégico y opinó que, de acuerdo con el canal de distribución de cada compañía, la función de ventas debía ceder protagonismo a la *"cultura del marketing"*. Los expertos entendían la disciplina como aquella que es capaz de detectar las necesidades del consumidor y desarrollar propuestas comerciales para satisfacerlas, generando una rentabilidad. De este modo, Salvador apoyó toda una estrategia que, más allá del producto, englobase investigación de mercados, análisis del cliente, I+D+i, gestión del *packaging*, renovación de categorías, etc.

José Antonio Moreno, socio director de MMC Consulting, resaltó la necesidad *"imperiosa"* de procurar formación *"bien dimensionada y dirigida"*, a mo-

MESA DE TRABAJO E3 SOBRE POLÍTICA DE VENTAS

Segmentar mercados y ajustar la propuesta de valor al cliente, claves en la política de ventas

Consultores y firmas punteras abogan por mostrarse especialmente activos comercialmente, ajustar las estructuras y optimizar recursos en el corto plazo, sin perder de vista el planteamiento estratégico en el largo plazo. Formar al equipo y conocer al cliente serán dos medidas eficaces a la vez que motivadoras



do de *"traje a medida"*, a todo el equipo de la organización en función de las actividades y desarrollos que cada miembro ejecute.

A su juicio, la formación no solo es un elemento motivador para el que considere el principal activo de una compañía, su equipo humano, sino que, además, lo capacita para focalizar mejor su trabajo, rentabilizar y optimizar su tiempo, gestionar tareas, realizar un seguimiento de las mismas... en definitiva, *"innovar y ser más receptivo a las mejoras"*.

En este sentido, Catalán insistió en la importancia de transmitir la formación e información internamente –que el *know how* acumulado fluyese desde la Dirección al resto de los equipos–, sobre todo en departamentos con *"alta rotación"*, ya que, a su juicio, en *"múltiples ocasiones se cometen los mismos errores por falta de comunicación"*.

Moreno atestiguó que el mismo *"desconocimiento"* impedía a las empresas aplicar herramientas disponibles en el mercado que, de manera eficiente, suponen un estímulo en la función comercial. *"Si bien ahora la urgencia de lograr resultados rápidos a corto plazo, precisamente para salvar la cuenta de resultados, genera un efecto acordeón que se traduce en una situación de desmotivación, presión y desasosiego"*, indicó.

ESTRATEGIAS A CORTO Y LARGO PLAZO

En este punto, Emilio Llopis puso de relieve la realidad de muchas compañías que, al asumir un coste fijo de su estructura comercial, se veían forzadas a tratar de optimizarlo, *"aunque no sea la mejor época para salir a vender (riesgo de impago o de fracaso, principalmente)"*. Insistió en que era época de redoblar las estrategias, *"pensar en el largo plazo, en nuestro posicionamiento poscrisis, pero, al mismo tiempo, actuar en el corto, adecuar y ajustar las estructuras, así como orientarse al mercado"*, donde ►►



TODA LA ORGANIZACIÓN AL UNÍSONO

Para José Antonio Moreno, socio director de MMC Consulting, no solo hay que magnificar la misión de ventas, sino todo lo que tenga que ver con el éxito empresarial: producción, servicio, gestión, administración,... A su juicio, conjugar todos estos elementos será posible si todo el equipo está alineado con el plan estratégico de la compañía, que debe ser transmitido desde la Dirección al resto de estamentos de manera *"sencilla, concreta y directa. Todos deben de pensar en un objetivo: satisfacer y fidelizar al cliente"*, sostiene. Además de remarcar esta implicación y la necesidad de mantener la esencia del plan estratégico, adaptándolo al entorno y las circunstancias, resalta como prioritaria la formación, *"siempre a medida y bien dimensionada en función de cada tarea o desarrollo"*, describe.



MANTENER EMPLEO, MOTIVA

El director de Marketing de Importaco, Nacho Catalán, pone el foco en la necesidad de segmentar a los clientes, mantener aquellos estratégicos y *"estar más encima que nunca del consumidor"*. La situación requiere de un contacto casi diario (revisando categorías o familias de producto, realizando encuestas o dinámicas de grupo). A partir de ahí, la firma trata de adaptar su oferta a las necesidades del usuario, a la vez que remarcar su compromiso con la plantilla. La compañía que dirige Francisco Pons no ha presentado ningún expediente de regulación de empleo ni ha llevado a cabo ningún plan de reestructuración. *"Mantenemos un compromiso con el trabajador, lo que, además, de suponer un elemento motivador, propicia por su parte mayor implicación con la empresa"*, indica.



APRENDER PARA EL FUTURO

Para Emilio Llopis, socio de Garrigós & Llopis, en este momento complicado, la empresa ha de buscar el compromiso de toda la organización y coincide en la necesidad de reformular la propuesta de valor si es que estaba diseñada para una estructura distinta de mercado.

A su juicio, la situación debe servir para estructurar la función del *marketing* en las compañías y educar en la cultura financiera: *"las compañías han de capitalizarse"*, urgió. Otro factor fundamental para el consultor y publicista es la investigación y el análisis interno en la compañía. En su opinión, es esencial saber dónde una firma gana dinero y por qué lo hace. Llopis animó, asimismo, a investigar la potencialidad que ofrecen los nuevos canales de la Web 2.0.

podía ser un factor diferencial mostrarse *"especialmente agresivos"* en cuestiones relativas a precio, *"máxime en algunos sectores donde permanecer va a ser una clave de éxito"*.

Catalán detectó un elemento crítico: el consumidor cambia sus comportamientos y cada vez de manera más acelerada. *"No solo no se comporta como el año pasado (en cuanto a frecuencia de compra, volúmenes, gustos, etc.), sino que además evoluciona mes a mes, de modo que lo que valía entonces no vale ahora y el factor precio ha pasado a ser decisivo"*.



UN CONSUMIDOR MÁS RACIONAL

Ante la actual tesitura, Álex Salvador, jefe de Marketing de Cárnicas Serrano, defiende la idoneidad de combinar estrategias a corto plazo, que se traducen, entre otras, en una actividad comercial *"especialmente activa"*, reuniones de análisis y de replanteamiento más periódicas o definir nuevas propuestas de valor, pero sin abandonar, en ningún caso, una estrategia empresarial a largo plazo (trabajando en comités de productos, categorías, investigación de mercados y gustos...).

Según Álex Salvador, estamos ante un consumidor más racional, mucho más orientado a la necesidad que al deseo, incluso *"que aprende a reprimirlo"*, lo que hace ineludible una manifestación de valor *"real y honesta"*, adecuada y ajustada a dichas necesidades.

En ese sentido, desde **Importaco** han centrado sus esfuerzos en *"cogerle el pulso al cliente"*. Para ello, nada mejor que preguntarle directamente: *"constantemente nos interesamos por aquello que necesita y demanda, a través de encuestas y estudios; coincido en que la investigación de mercados cobra gran relevancia"*. A partir de esa información, la firma realiza sus propuestas de valor al mercado, productos orientados a satisfacer lo que busca y precisa.

El problema que percibía Salvador era la sensibilidad al precio que ahora existe ante esa propuesta. *"Hace un año, un*

producto saludable con una prima de precio del 20% funcionaba muy bien; hoy, ante esa misma exposición de valor, la sensibilidad al precio es tan fuerte que o lo rebajas, o la demanda se puede caer". A su entender, dicho factor en el proceso de decisión de la compra pasa a ser fundamental. Estamos ante un consumidor más racional, mucho más orientado a la necesidad que al deseo, incluso *"que aprende a reprimirlo"*, lo que hace más necesaria que nunca una manifestación de valor *"real y honesta porque, además -y ese sería otro hándicap-, en la mente del consumidor se ha producido un efecto de homogeneización de las categorías (toda la leche es igual, todo el jamón cocido es igual...)"*, puntualizó.

Ante este panorama, Moreno sostuvo que, al mismo tiempo, era el momento de las oportunidades porque habría cuota de mercado que podía *"quedarse libre"*, si las dificultades por las que atravesaba un competidor repercutían en un mal servicio. *"Es posible, entonces, que se abra una brecha en ese cliente insatisfecho, cuya cuenta podrá ser absorbida por aquellas firmas con los departamentos comerciales más eficientes, con una cultura organizativa bien asentada, con unos planes estratégicos y de venta bien definidos, y compartidos por toda la organización"*, algo que, según el consultor, lo idóneo hubiera sido trabajarlo en tiempos de bonanza.

Desde su perspectiva en Cárnicas Serrano, Salvador corroboró que en el sector de la distribución, estaban surgiendo replanteamientos de este tipo con el fin de mejorar el rendimiento por catego-

Según los expertos, es esencial para una compañía saber dónde gana dinero y por qué a fin de lanzar al mercado propuestas de valor ajustadas

rias. *"Si una cadena de distribución, por un movimiento de la competencia, quiere mejorar el rendimiento de sus categorías para ganar competitividad, se ve obligada a tomar decisiones en el surtido, lo que ocasiona altas y bajas. En función del posicionamiento inicial que ocupabas en la misma, puedes llegar a mejorar"*, explicó.

DAR MÁS POR MENOS

Por ello y a la altura que nos encontramos, el momento requiere, según coincidieron los expertos, de cierta *"agresividad comercial"*. Para Llopis, *"es la épo- ▶▶"*



ca de dar e ir al 120% porque ese plus puede ser una cuestión de pervivencia. Lo importante es tener claro en qué punto estamos y adónde queremos llegar –posiciónamiento de mercado–, y todo ello lograrlo con un estructura más ajustada, redimensionada y optimizada, ya que supondrá un diferencial muy positivo”.

Álex Salvador recordó que, cuando el mercado crecía (aumento del PIB, crecimiento demográfico, etc.), la participación relativa en el mismo, en general, importaba poco “porque todos crecíamos”, pero, en situaciones de contracción de la demanda y decrecimiento del mercado, es más importante que nunca conocer la posición relativa que una firma ocupa (a través de investigación de mercados, estudios de opinión...) “ya que solo puedes crecer arrebatando cuota de mercado a la competencia. Es cierto que hay que sacar colmillo, pero el problema es si ese será un modelo de gestión sostenible en el tiempo”. Desde la unanimidad sobre su inconveniencia, Salvador recaló la importancia de trabajar el largo plazo, “la posición de salida de esta crisis, dado que el ciclo económico volverá a cambiar”.

No obstante, sin perder de vista las actuaciones más urgentes, Moreno abogó por que tanto empresarios y directivos como el resto de la organización asumieran la responsabilidad de trabajar conjuntamente, “codo con codo” y “sin apenas descanso”, en la estrategia diseñada. “Mantener la cartera de clientes, optimizar los recursos, aflojar estructuras y, en definitiva, estrechar lazos son algunas de las claves”, apuntó el consultor. “Si,

desde el punto de vista directivo –continuó–, mandamos un mensaje de poco optimismo, si rebajamos la motivación del personal, si no transmitimos ‘alegría’, muy difícilmente podremos hacer frente a esta situación, que requiere la toma de decisiones inmediatas y confianza en todos los niveles”, resumió Moreno.

La investigación de mercados cobra relevancia. A partir de esa información, las empresas realizan sus propuestas de valor para satisfacer lo que busca y necesita el cliente

Según Emilio Llopis, otro factor fundamental es la investigación y el análisis interno en la compañía. En su opinión, es esencial para una compañía saber dónde gana dinero y por qué: “si una propuesta comercial no aporta valor, el cliente no pagará por ella”. El consultor lo sistematizaba. El primer paso es detectar claramente en qué puntos una propuesta comercial está aportando valor a los clientes y dónde podría aportar más. El segundo punto consiste en intentar cuantificar, de cara al cliente, cuál es ese valor y analizar si es posible producir ese bien o servicio a un precio menor para lograr excedente. De lo contrario, deberían modificarse las estrategias: orientarse a crear más valor, ahorrar costes de producción, etc.

Según Moreno, el valor no debe cuantificarse únicamente desde el punto de vista del producto, sino teniendo

en cuenta un conjunto de variables: servicio, gestión, optimización de recursos... “el verdadero valor es el que somos capaces de darle al cliente, siempre y cuando lo sepamos”. ¿Conocemos verdaderamente a nuestro cliente?, ¿qué demanda o demandará en el futuro?, son preguntas que lanzó el consultor porque, a su juicio, todo lo que excediese de sus necesidades no “tirará de la demanda”.

POSICIONAMIENTO

A raíz de su experiencia, Catalán conjeturó que las empresas se decantarían por asumir una de dos posibles posturas claramente enfrentadas: posicionarse en función del precio o para aportar valor. Aseguró que la tendencia era la polarización y que posturas intermedias iban a ser “muy difíciles de defender”. Hacerse fuerte en un lado u otro, requería “innovaciones”: en el primer caso, enfocadas a obtener el precio más competitivo (ajustes en procesos, recursos, volumen...), mientras que, en el segundo, la prioridad sería aportar valor, manteniendo un nivel de ventas y márgenes adecuado, ponía de manifiesto el responsable de Marketing de Importaco.

Catalán resaltó que elegir implica renunciar: “ante todo perfil de cliente que no se adapte a aquello que previamente hemos definido como estratégico, la empresa ha de ser valiente y renunciar”. Para ello, se requería claridad en la determinación estratégica (preverla en los planes de venta, gama de productos, productividades,...), además de orientar a toda la entidad en la misma línea:

“hay que evitar que nuestros equipos de ventas busquen por desconocimiento un perfil que, de entrada, no se adapte a la estrategia”.

En su opinión, lo oportuno es segmentar, conocer y mantener los “buenos” clientes para tratar de crecer con ellos. *“Considero que tiene menos riesgos que salir a captar nuevos”.* Por ende, Salvador lamentó que, en ocasiones, siguiesen primando más las estrategias de captación en lugar de las relacionales o de fidelización.

Para Moreno, lo prioritario para realizar un buen seguimiento del cliente es partir de una segmentación de clientes, asumida y motivada desde la dirección comercial hacia todos los estamentos de ventas. Respaldó mantener abiertos los canales de comunicación entre cliente y proveedor *“porque, en ocasiones, mantener la relación requiere de un trabajo conjunto”.* Afirmó que, en momentos puntuales, estar dispuesto a apoyar a un cliente que necesita ayuda –fuera del actual contexto–, supone fidelizarlo de por vida, una vez superada la situación.

Si bien, indicó que, en estos momentos, había que valorar concienzudamente si un cliente que no era rentable para la empresa justificaba su mantenimiento, *“es decir, invertir en él”*, aclaró Moreno. Emilio Llopis recordó que, en épocas de bonanza, te podías escudar en que dichos clientes proporcionaban presencia, visibilidad... pero, en una economía de escasez –aunque insistió en que no solo el criterio debía ser puramente económico–, se tendrían que analizar muy bien los motivos estratégicos que realmente aporta el cliente. *“El responsable de ventas tiene que ser consciente de los impactos que tienen sus medidas en los estados financieros de la empresa porque ahora ya no hay colchón”*, se sinceró Llopis.

CONSUMIDOR FINAL

Según los expertos, el consumidor es más complicado que nunca, busca maximizar su dinero y se adelanta a la industria. *“Asume el poder y opina a través de una serie de plataformas denominadas Web 2.0, que abren múltiples posibilidades para la comunicación”*, explica Llopis. *“Antes –continuó– tenías que pagar una investigación de mercado para saber lo que opinaba, hoy el consumidor se expresa abiertamente sin coste”.* Sin embargo, el consultor advirtió que estas redes eran muy reacias al intrusismo de empresas, por lo que requerían de gran sutileza en este tipo de planteamientos, donde Cárnicas Serrano, dijo su director de Marketing estar iniciándose, conscientes de su potencialidad.