Navarro · consultores

Cómo organizar el departamento comercial

Xavier Navarro Carrascosa
xnavarro@navarroconsultores.com

Artículo

Hoy el consumo en nuestro país ha bajado hasta niveles dramáticos no sólo porque hay 45.000 empresas menos que hace cinco años, lo que supone 45.000 clientes potenciales menos; sino también y sobre todo porque cada uno de los clientes compra menos que antes ya que él a su vez también está vendiendo menos.

Se han acabado los tiempos en que vender resultaba relativamente sencillo, y los departamentos comerciales conseguían sus objetivos sin necesidad de una organización y una metodología determinadas.

Las prácticas basadas en la inercia y la improvisación han de dar paso a la planificación y el orden. Sólo de esa manera podremos mantenernos y consolidarnos.

Las empresas están tradicionalmente organizadas por departamentos: administración, almacén, compras, ventas y alguno más o menos dependiendo del tamaño de la propia empresa, del sector en el que trabaje y del criterio del empresario o gerente de las mismas.

Siempre nos ha parecido una discusión vacía la que pretendía determinar cuál de todos los departamentos era el más importante y en cuál descansaba de manera fundamental el negocio de la empresa. La verdad es que no hay

departamentos más importantes que otros. Lo único importante es la Misión de la empresa y todas y cada una de las funciones empresariales tienen importancia en la medida en que contribuyen al cumplimiento de esa Misión.

Lo anterior no es contradictorio con la afirmación que me atrevo a hacer a continuación: en esta fase de la crisis en que nos encontramos, reducidas las estructuras y convenientemente controlados los costes, debemos prestar una atención muy especial al departamento comercial, a las ventas.

Y esto es así porque la disminución prolongada de las ventas es uno de los problemas más acuciantes que todas las empresas están padeciendo desde hace ya cinco años. Y es el departamento comercial quien debe parar ese descenso en su empresa, pues por desgracia las ventas a nivel general van a seguir bajando todavía durante un tiempo. La reactivación del consumo pasa por la creación de empleo y éste no se dará hasta que no se produzca el fin de la recesión.

Para que la combinación de ambos factores tenga consecuencias en el consumo pueden faltar todavía muchos meses, quizás incluso unos pocos años más. Y me niego a entrar en la discusión de si esta opinión es optimista o es pesimista. Ni lo uno ni lo otro; es realista. Mientras que se ha discutido sobre optimismo o pesimismo, las empresas han ido cerrando. La discusión hoy no debe ser sobre cuánto más o menos va a durar las crisis. El único tema importante hoy es qué podemos hacer en cada una de nuestras empresas para frenar la caída de las ventas y captar nuevos clientes.

Y la respuesta está muy clara: en un mercado en el que el consumo sigue bajando y en el que cada vez hay menos empresas, la única manera de captar nuevos clientes, de no perder más ventas, incluso de vender más, es quitarle clientes y ventas a la competencia.

Y eso es tarea de toda la empresa, pero sobre todo del departamento comercial.

Por ello hemos de dotarnos de un departamento comercial fuerte, preparado y comprometido, al mismo tiempo que organizado y preocupado no sólo por producir cuantas más ventas mejor, sino también por conseguirlas con la máxima productividad.

Para ello proponemos una serie de pasos o fases que tenemos que dar:

0. TENER UN PLAN DE NEGOCIO ESCRITO PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

Cabe decir, aunque no es el objetivo de este artículo, que lo primero y principal que debe tener toda empresa es un plan de negocio escrito que nos marcará las distintas metas estratégicas que la empresa se plantea conseguir en un período de tiempo razonable. Decimos razonable porque este aspecto ha ido variando en los últimos años. Recuerdo perfectamente haber participado en la redacción de planes a cinco años. Cuando se evidenciaron las enormes dificultades que implicaba determinar objetivos a tan largo plazo, todo el mundo estuvo de acuerdo en hacer las planificaciones estratégicas para un período de tres años. Y por el mismo motivo, en medio del tsunami económico y financiero en el que nos encontramos, es posible que muchos empresarios y directivos piensen que ni siquiera a tres años es posible planificar hoy en día.

No importa. No caigamos en la tentación de utilizar los problemas como excusa para no planificar. Planificar no consiste ni en profetizar ni en adivinar. Planificar consiste esencialmente en obligarnos a reflexionar sobre lo que queremos hacer con nuestra empresa; analizar nuestros puntos fuertes y débiles para apoyarnos en ellos o mejorarlos de modo que se puedan cumplir las metas deseadas; poner objetivos posibles y determinar acciones para cumplirlos. Y lo más importante: todo eso hay que escribirlo.

Como ya hemos comentado anteriormente, éste no es el objeto de este artículo, por lo cual no profundizaremos hoy en ello, pero recomendamos muy encarecidamente no trabajar sin un plan escrito. No vale tenerlo en la cabeza: como nos gusta decir, lo que no está escrito no existe.

Hemos asignado a este primer paso el número cero y no el uno porque es previo a todo, es básico, es esencial. Todo lo demás que hay que hacer deriva de esa planificación. Sin ella no hay trabajo organizado. Sin ella todo es inercia e improvisación.

Dado por sentado que tenemos claras y escritas las grandes metas que quiere alcanzar la empresa en los próximos años, así como las acciones a desarrollar

en ese mismo plazo, tenemos que descender a lo concreto, al trabajo que el departamento de ventas tiene que llevar a cabo en el año.

Para ello, los pasos a dar son los siguientes:

1. DEFINIR Y ASIGNAR OBJETIVOS Y DETERMINAR LAS ACCIONES PARA CUMPLIRLOS

   Nos referimos al plan anual que, por supuesto, también hay que escribir. Depende del plan que hemos comentado antes que hay que tener a más largo plazo. Éste es de la gerencia o dirección general; el otro es de la dirección comercial.

   Con el mismo o parecido esquema establece objetivos comerciales a perseguir para que las metas empresariales se alcancen. Estos objetivos no sólo han de ser de cifra de ventas, sino también de clientes nuevos, plazos de pago, rentabilidad aportada, número de visitas etc.

   Una vez los objetivos están asignados, habrá que determinar junto con el vendedor cuáles son las acciones que se deben realizar para su cumplimiento. Esto viene a ser un plan de acción por vendedor.

2. DETERMINAR Y RELACIONAR LA CLIENTELA A LA QUE NOS VAMOS A DIRIGIR

   Entendemos por clientela el conjunto de personas, empresas o instituciones susceptibles de comprar los productos o servicios que la empresa ofrece. Es decir, por clientela entendemos tanto el cliente actual como el potencial. Este último matiz es muy importante, ya que si no tenemos en cuenta a los posibles clientes, si no los incluimos en nuestra planificación de trabajo, lo normal es que el trabajo del día a día nos impida atenderles, y ya hemos dicho que sin captación de clientes nuevos no es posible vender lo que necesitamos.

3. DEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO

   En este punto es importante tener en cuenta los distintos productos o servicios que la empresa comercialice, ya que ello va a determinar el grado de especialización o conocimientos técnicos que requiera de nosotros nuestro interlocutor (que es la persona a la que se tendrá que convencer de que nuestro producto o servicio satisface sus motivaciones de compra); y como consecuencia de lo anterior, el grado de especialización que ha de tener el vendedor para poder convencerle. Si los productos son muy diferentes y

requieren mucha especialización, tendremos que asegurarnos de que nuestros vendedores tienen la formación necesaria para hacer de interlocutor con el cliente y es nuestra responsabilidad dotarles de esa formación y mantenerles actualizados.

En este punto ya sabemos a qué clientela (clientes actuales y potenciales) vamos a dirigirnos, dónde están y cuántos hay. También sabemos el grado de formación y especialización que han de tener nuestros vendedores. Ha llegado, pues, el momento determinar cuál es la estructura organizativa del departamento comercial. Esto es, definir un organigrama, en el que determinaremos la estructura jerárquica del departamento, quién es responsable de quién, a quién reporta cada uno, etc. Aquí ya tendremos en cuenta si trabajamos por productos, por sectores, por territorios o un mix de todos estos factores.

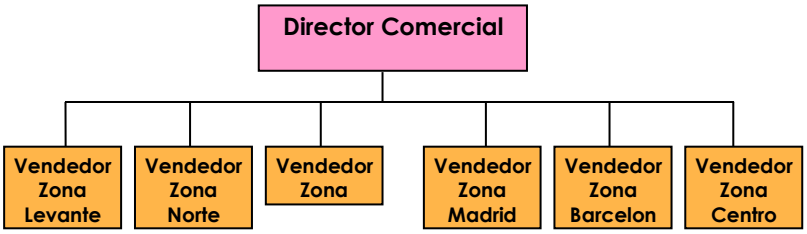

Figura 1: ejemplo de organización por zonas geográficas. Elaboración propia.

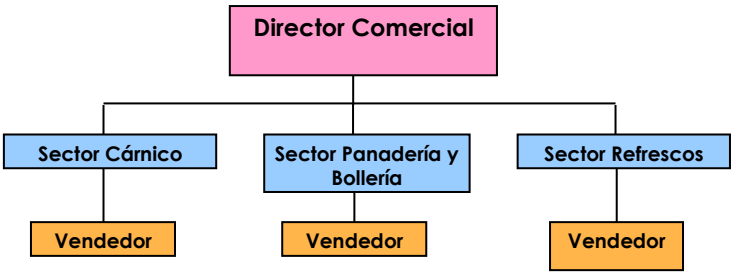

Figura 2: ejemplo de organización por sectores de actividad. Elaboración propia.

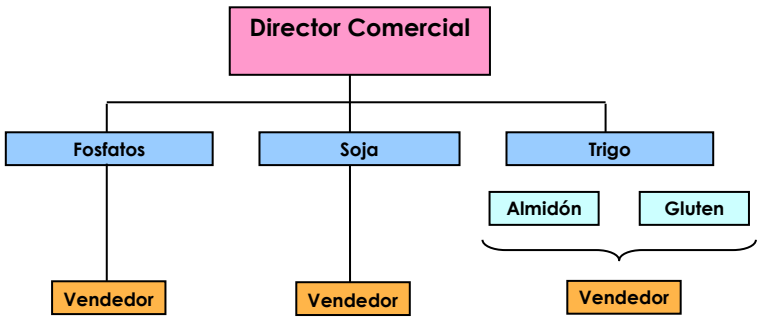

Figura 3: ejemplo de organización por productos. Elaboración propia.

Hay que decir que no existe un tipo de organización mejor que otro. El criterio para optar por uno de ellos (o por varios al mismo tiempo) es, por una parte, la especialización requerida y, por otra, la productividad que cada uno de ellos puede suponer para el trabajo de cada vendedor y de la red de ventas en su conjunto.

4. DEFINIR EL TAMAÑO IDEAL DE LA RED DE VENTAS

Esta cuestión es fundamental ya que hemos dicho que el departamento comercial no sólo tiene como objetivo captar clientes y aumentar las ventas, sino que debe hacerlo garantizando la máxima productividad.

La productividad es la relación que existe entre el output del departamento, es decir lo que se vende o el margen que se aporta a la empresa, y el número de vendedores o la masa salarial que éstos suponen más los gastos comerciales en que se incurre. De esto se deduce que el dimensionamiento adecuado de la red va a ser determinante.

La dimensión adecuada de una red de vendedores tiene que ver en parte con el número de clientes (tanto activos como potenciales) que se tenga que atender; también con la distancia que haya entre unos y otros, pues ello llevará a una mayor o menor cantidad de tiempo dedicada a desplazamientos; también con el tiempo que, según nuestra experiencia, tengamos que dedicar a imprevistos; y por supuesto con la dedicación que requieran los trabajos administrativos derivados de la propia acción comercial (realización de ofertas, seguimientos varios etc.); pero sobre todo tiene que ver con las funciones que en cada empresa tengan asignadas los vendedores.

Esto hace imprescindible hacer una descripción del puesto de trabajo de vendedor, que es totalmente diferente de una empresa a otra, por lo que no se debe dar por supuesto.

Realizar una descripción del puesto de trabajo consiste en definir cuáles son las responsabilidades y funciones de cada vendedor y, como consecuencia, cuáles son las actividades que se espera que lleve a cabo para cumplir con aquellas responsabilidades y ejercer aquellas funciones.

Dependiendo del número de actividades encomendadas, de su complejidad, de su duración y de la frecuencia con que se tengan que realizar, hará falta un número mayor o menor de vendedores en cada red comercial.

5. DOTAR A LA RED DE VENTAS DE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA CUBRIR CON EL PUESTO DE TRABAJO ASIGNADO (SI HUBIERA CARENCIAS)

No debemos caer en el error, al que suele tentar la situación de crisis, de dejar de invertir en la formación que los vendedores necesitan. No por no gastar mejora siempre la productividad. La formación es una inversión que, bien orientada e impartida por profesionales, tiene como efecto el aumento del output de la empresa, lo que mejora la productividad a pesar, o mejor dicho gracias, al coste incurrido.

6. SEGMENTAR LA CLIENTELA

Segmentar la clientela significa clasificarla en varios segmentos o grupos para poder destinar los recursos necesarios a cada tipo de cliente (trataremos este tema en el artículo de este mismo libro llamado "Gestión Innovadora de la red comercial"). Este trabajo podemos hacerlo una vez conocemos cuántos clientes (activos o potenciales) tenemos, y es una herramienta de mejora de la productividad puesto que permite asignar a cada grupo de clientes la cantidad de recursos (tiempo, visitas, promociones, material de merchandising etc.) adecuada al retorno (output) que podemos esperar de ellos.

Una vez conocemos la cuantía de vendedores necesaria, habrá que asignar a la red comercial la clientela o las distintas zonas.

7. DETERMINAR MECANISMOS PARA EL CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LOS DISTINTOS OBJETIVOS MARCADOS Y LAS ACCIONES DEFINIDAS

De la misma manera que hemos dicho que planificar no es profetizar, tampoco consiste en escribir y guardar el escrito en un cajón hasta el año siguiente.

Los vendedores tienen que tener objetivos que cumplir y deben, junto con su jefe, medir regularmente el grado de cumplimiento de los mismos. Esa medición, según sea el resultado de la misma, nos confirmará la justeza o el error de los planteamientos planificados y nos permitirá confirmar y profundizar en el camino emprendido, o corregir el rumbo marcado.

O sea, tenemos que establecer procedimientos y medios para poder llevar a cabo ese control y seguimiento. El mejor sistema es el que en cada empresa funcione mejor, pero seguro que pasa en todo caso por entrevistas mensuales del jefe con cada vendedor, en las que con honestidad y profesionalidad se hable de lo ocurrido y conseguido en el período comercial que acaba de concluir y se acuerde lo que se va a hacer en el período siguiente.

Siguiendo estos pasos tendremos un departamento comercial más organizado y productivo que nos hará cumplir los objetivos departamentales y por lo tanto ayudará a la empresa a la consecución de sus objetivos globales.

Navarro consultores

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de Dirección General y Comercial, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con Navarro consultores:

Dirección postal:

C./ Esteban Ballester, 26, 3º, 9ª.

46022 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

http://www.navarroconsultores.com