



CATÁLOGO DE SERVICIOS



Adaptamos nuestros servicios de consultoría a las **necesidades de su empresa**.
Solicite un **presupuesto sin compromiso** contactando con nosotros:

Tel. 963530328

Email: navarroconsultores@navarroconsultores.com

www.navarroconsultores.com

ÍNDICE

■ Dirección Participativa Por Objetivos	2
■ Sistema de Retribución Eficaz	4
■ Elaboración de un Plan Estratégico	7
■ Elaboración de un Plan Comercial	9
■ Organización del Trabajo del Comercial	11
■ Realización de un Diagnóstico empresarial	13
■ Acompañamiento a vendedores	15

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS

Necesidad/Problema:

- Los colaboradores no trabajan hacia la consecución de los objetivos que le interesan a la empresa.
- El Directivo tiene excesiva carga de tareas/faenas y se convierte en el "cuello de botella" de la organización.
- Los colaboradores no tienen iniciativa propia y están a la espera de que se le manden las cosas.
- Desmotivación de los colaboradores a causa de lo rutinario de sus tareas a desempeñar.

¿Qué es la Dirección Participativa Por Objetivos?

La Dirección Participativa Por Objetivos (a partir de ahora DPPO) es un sistema de dirección que logra que el colaborador haga lo mismo que el directivo le mandaría que hiciese pero con la diferencia de que no le mandamos directamente tarea a tarea lo que debe hacer. El mismo colaborador procura hacer lo necesario para cumplir con el objetivo asignado.

Muchas son las ventajas que proporciona este sistema de dirección:

- El colaborador sabe en todo momento qué se espera de él.
- El colaborador se siente ubicado/participa en el devenir de la empresa.
- El colaborador sabe para qué sirve lo que está haciendo.
- Aumentamos la proactividad del colaborador a querer hacer cosas.
- El colaborador se siente importante en la empresa y, por lo tanto, trabaja más a gusto.

Pero también hay ventajas en el lado del directivo, ya que pasa a desempeñar labores propias a su puesto:

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos asignados.
- Apoyar a sus colaboradores cuando lo requieran.
- Motivarles
- Reflexionar sobre futuras tendencias.
- Planificar.
- Coordinar
- ...

En resumidas cuentas, dirigiendo por objetivos a través de la herramienta DPPO conseguimos que el directivo "haga" de DIRECTIVO

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en ejecutar paso a paso cada una de las etapas necesarias para implantar un sistema de DPPO y generar el hábito de dirigir bajo esta metodología. Las etapas son las siguientes:

(1) Obtención de información a través de las entrevistas que se mantendrán con los integrantes del departamento y sus respectivos directivos,

(2) determinar los objetivos a establecer para su departamento,

(3) asignación de los objetivos a los colaboradores que correspondan,

(4) determinar la cuantificación de cada uno de los objetivos determinados y asignados,

(5) comunicar/presentar a cada colaborador los objetivos que le corresponde para ese año en cuestión

y (6) establecimiento de medidas de control y seguimiento para comprobar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos del departamento.

A excepción del primer paso que realizará unilateralmente Navarro Consultores, los demás se realizarán estrechamente con el Directivo/s de cada departamento objeto de implantación del sistema.

Duración aproximada de la intervención

5-6 semanas (aunque dependerá del número de sesiones a realizar, del número de colaboradores a entrevistar y la frecuencia entre sesión y sesión)

SISTEMA DE RETRIBUCIÓN EFICAZ

Necesidad/Problema:

- Se utiliza la remuneración como CONSECUENCIA de los resultados que obtiene la empresa y no como CAUSA (o herramienta) para lograr que quieran conseguirlos.
- La política retributiva de la empresa no tiene ninguna utilidad más que solventar el derecho que tienen todos los colaboradores a cobrar por sus servicios prestados. No me ayuda ni a motivar, ni a dirigir,...
- La red de ventas de la empresa, debido al sistema de comisiones, vende lo que quiere y lo que le supone más fácil y/o cómodo, aunque muchas veces ello suponga un perjuicio para la empresa: pérdida de competitividad en otros productos, deficientes resultados en un producto novedoso y con garantías,... Es decir, existe incoherencias entre lo que la red de ventas hace/vende con las estrategias que determina la empresa.
- La empresa pretende dirigir por objetivos pero observa que falta un grado más de implicación en los colaboradores para el logro de los mismos.
- Los costes salariales de la empresa no están adecuados a los resultados que consigue la empresa.

¿Qué es el Sistema de Retribución Eficaz (a partir de ahora S.R.E.)?

Es un sistema retributivo compuesto por una parte fija (salario) más una parte variable y variadora (incentivos/premios) lo cuál permitirá a la empresa, no sólo adaptar sus costes salariales a la realidad en la que se encuentre la empresa (de ahí el concepto *variable*), sino que también hará variar los intereses y actuaciones de sus colaboradores hacia aquello que nosotros queramos premiar o incentivar (de ahí el concepto *variador*).

Resumiendo, podríamos decir, que esta herramienta lo que permite es que a los colaboradores LES INTERESE CONSEGUIR LO QUE A LA EMPRESA LE INTERESA QUE SEA HECHO.

Además cabe destacar que es imprescindible (para garantizar la correcta y útil implantación de este S.R.E.) que la empresa funcione con una metodología igual o similar a una dirección por objetivos, ya que esa parte variable y variadora se podrá conseguir si se consigue todo o parte del objetivo que previamente le hemos puesto. Es imprescindible.

Como nosotros decimos: "Una dirección participativa por objetivos sin S.R.E. es POSIBLE implantarla en la empresa, pero una S.R.E. sin dirigir por objetivos es IMPOSIBLE"

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en ejecutar paso a paso cada una de las etapas necesarias para implantar el S.R.E.:

- (1) Recabaremos información acerca de la política retributiva que tiene la empresa en estos momentos,
- (2) diagnosticaremos la situación retributiva de la empresa,
- (3) determinaremos, conjuntamente con Dirección, la política adecuada y el valor económico total de la retribución para cada puesto de trabajo,
- (4) ligaremos el logro de esa parte variable y variadora a los objetivos que la empresa pretenda cumplir (suponiendo que la empresa los tenga hecho previamente y funcionen bajo esa metodología de dirección),
- (5) formaremos al personal que gestionará este sistema en el uso de la herramienta que NC ha elaborado para ello,
- (6) establecimiento de medidas de control y seguimiento para comprobar el grado de implantación del nuevo sistema en la organización,
- (7) comunicar/presentar a cada colaborador el nuevo sistema así como los criterios que ha de cumplir para que a partir de ahora pueda conseguir esa parte variable y variadora.

Duración aproximada de la intervención

3-4 semanas (dependiendo del número de sesiones a realizar y la frecuencia entre sesión y sesión) si sólo se implanta la S.R.E. En el caso de implantar la DPPO habría

que sumar la duración de los dos servicios (en torno a 9-10 semanas).

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Necesidad/Problema:

- La empresa no tiene una idea, un objetivo a alcanzar en el plazo de 2-3 años: "sé quien soy, sé lo que quiero ser mañana, sólo que NO sé cómo llegar a ello".
- La empresa marca las directrices a seguir bajo la peligrosa influencia del "día a día".
- Muchas veces existe la sensación de que la empresa no marca su propio rumbo a seguir, que no es dueña de su propio destino, sino más bien que nos dejamos llevar allá donde el mercado quiere.
- No hay congruencia entre los intereses/objetivos de cada departamento de la empresa. En lugar de colaborar todos hacia las mismas metas, parecen que "pelean" entre sí para el logro de sus objetivos particulares, en ocasiones con resultados contraproducentes.
- Nos encontramos de repente con situaciones, aspectos que nos influyen negativamente sobre la marcha de la empresa sin haberlas visto venir con antelación.

¿Qué es un Plan Estratégico (a partir de ahora P.E.)?

Un P.E. es el documento donde queda reflejado todo el trabajo previo y las conclusiones a las que se han llegado en forma de objetivos estratégicos a alcanzar.

Un P.E., bajo la metodología que utiliza Navarro Consultores, permite a la empresa "hacer un *parón*" (no literalmente, claro) y reflexionar sobre la situación actual de la empresa, analizar los factores que la influyen positiva y negativamente para que, finalmente, todo ello posibilite la determinación de un rumbo claro y conciso a seguir durante un periodo de tiempo de entre 2 y 3 años (dependerá de la empresa, el sector donde opere, etc.). En otras palabras, ayudará a la empresa a determinar qué quiere ser de "mayor" y el camino para conseguirlo.

Ayudará a dirigir y coordinar los esfuerzos y recursos de todos los departamentos de

la empresa para el logro de un mismo fin, ya que analiza la empresa en su totalidad y busca que todos los departamentos participen en la consecución de los mismos objetivos.

En definitiva podríamos decir que el P.E. cuando está acabado, presentado y validado por la Dirección se convierte en un guión de actuación que nosotros, como buenos actores, nos tendremos que limitar a cumplir en el plazo y en la forma marcada.

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en ejecutar paso a paso cada una de las etapas necesarias para diseñar, elaborar e implantar el P.E. en la empresa:

- (1) Elaborar (si no lo tienen ya hecho) la Visión y la Misión de la empresa,
- (2) realizar un análisis de todos aquellos factores internos y externos a la empresa que pudieran influirle (negativa o positivamente),
- (3) realizar un diagnóstico de la situación empresarial partiendo de la información anteriormente recopilada,
- (4) determinar los objetivos estratégicos a cumplir para los 2-3 años siguientes,
- (5) definir las grandes líneas de acción junto con las acciones más operativas y concretas (los Planes de Acción) que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- (6) establecer los mecanismos de control y seguimiento necesarios para asegurarnos que el P.E. se cumple tal y como estaba previsto, y en el caso contrario analizar las desviaciones que se produzcan y decidir las medidas correctoras necesarias.

Duración aproximada de la intervención

8 semanas (dependiendo del número de sesiones a realizar y la frecuencia entre sesión y sesión).

ELABORACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL

Necesidad/Problema:

- No existen directrices claras y concisas hacia el área comercial.
- Los únicos objetivos que el departamento comercial persigue son cifra de ventas, cuando hay otros que también interesan.

¿Qué es un Plan Comercial (a partir de ahora P.C.)?

Entre un Plan Estratégico y un P.C. las únicas diferencias que existen son:

- El alcance temporal: mientras que en el Plan Estratégico se trabaja para marcar las directrices de los 2-3 años siguientes, en el P.C. es para 1 año.
- El alcance funcional: El Plan Estratégico es para marcar las directrices a toda la empresa, tiene una repercusión global. Sin embargo el P.C. es un plan más operativo y específico que atañe exclusivamente al área comercial de la empresa.

Por lo demás sigue el mismo planteamiento. La metodología a emplear para la elaboración e implementación de este producto es la misma que para el Plan Estratégico. El P.C. es el documento donde queda reflejado todo el trabajo previo y las conclusiones a las que se han llegado en forma de objetivos comerciales a alcanzar tanto del tipo cuantitativo como cualitativo:

- Objetivos cuantitativos: cifra de ventas, % de impagos, nº de clientes nuevos,...
- Objetivos cualitativos: realización de reports de visitas, realización trimestral de informes sobre el estado del sector, mejorar el conocimiento técnico del comercial,...

Un P.C., bajo la metodología que utiliza Navarro Consultores, permite al Director Comercial reflexionar sobre la situación actual del departamento comercial, analizar los factores que influyen positiva y negativamente para que, finalmente, todo ello posibilite la determinación de unos objetivos comerciales que colaboren en buena

medida a alcanzar los objetivos estratégicos que plantea la empresa.

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en ejecutar paso a paso cada una de las etapas necesarias para diseñar, elaborar e implantar el P.C. en la empresa:

- (1) realizar un análisis de todos aquellos factores internos y externos al departamento comercial que pudieran influirle (negativa o positivamente)
- (2) realizar un diagnóstico de la situación del departamento partiendo de la información anteriormente recopilada,
- (4) determinar los objetivos comerciales (cuantitativos y cualitativos) a cumplir para ese año,
- (5) definir las grandes líneas de acción junto con las acciones más operativas (más concretas) que permitirán el cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos,
- (6) establecer los mecanismos de control y seguimiento necesarios para asegurarnos que el P.C. se cumple tal y como estaba previsto, y en caso contrario, analizar las desviaciones que se produzcan y decidir las medidas correctoras necesarias.

Duración aproximada de la intervención

8 semanas (dependiendo del número de sesiones a realizar y la frecuencia entre sesión y sesión).

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL COMERCIAL

Necesidad/Problema:

- Desaprovechamiento de los recursos comerciales con los que cuenta la empresa.
- Año tras año, el ratio de facturación por cliente está disminuyendo, debido principalmente a que cada vez servimos a más clientes de pequeño tamaño y que compran pequeñas cantidades.
- La red de ventas no planifica las visitas a sus clientes de manera coherente y clara. Visita más veces a los clientes de pequeño tamaño que a los grandes.
- No sé cuánto tiempo destina mi red de ventas a realizar una prospección de mercado y a encontrar nuevos clientes para captarlos.

¿Qué es la Organización del Trabajo del Comercial?

El propio nombre lo indica, es una metodología/herramienta de trabajo que ayudará a la red de ventas a segmentar todos los clientes de su cartera bajo dos criterios: facturación (lo que me compran a mí en estos momentos) y poder de compra (la cantidad total que compran de los productos que yo vendo tanto a mí como a la competencia).

Clasificando a los clientes bajo esos dos criterios, nos sale como resultado una matriz donde nos segmentará a dichos clientes y nos permitirá saber dónde enfocar los recursos comerciales de los que se dispone:

- A qué clientes debería visitar más para incrementar mi facturación a C/P. Y dónde a L/P.
- En qué clientes no hay que escatimar ni un solo recurso para asegurar el bienestar de la empresa.
- En qué clientes se debe idear un sistema de atención y servicio donde se atiende a todos y de la manera más económica posible.

- De los clientes que no nos compran, ¿en cuáles interesa invertir recursos para lograr que empiecen a comprarnos?, ¿y en cuáles no?
- ...

Después de dar respuestas a esas preguntas y a otras más, esta segmentación de clientes acabará “volcándose” en un Plan de Visitas por comercial, donde se les indicará a que clientes debe visitar y con qué periodicidad. De esta manera, la empresa se asegura de que los recursos comerciales de los que dispone los está optimizando al máximo, y por la otra parte, a los comerciales les vendrá bien ya que este plan de visitas les servirá como guía.

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en ejecutar paso a paso cada una de las etapas necesarias:

- (1) Obtención de histórico de venta de la empresa en general, por zona, por comercial, cliente... como se considere oportuno dada la casuística de cada empresa,
- (2) segmentación de la cartera de clientes mediante la utilización de la Matriz de Doble Entrada y su presentación a la Dirección y a cada comercial,
- (3) determinación de la política de asignación de recursos para cada segmento,
- (4) junto con los comerciales, elaboraremos sus respectivos planes de visita,
- (5) y crearemos los mecanismos necesarios para asegurarnos de que todos los planes de visita se están cumpliendo como toca, se actualizan debidamente, etc.

Duración aproximada de la intervención

2-3 semanas (dependiendo del número de sesiones a realizar y la frecuencia entre sesión y sesión).

REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS DE EMPRESAS

Necesidad/Problema:

- El funcionamiento de la empresa no es el que se esperaba, pero se desconoce cuál es el motivo que realmente lo causa.
- Se han tomado algunas decisiones sobre medidas a implantar en algunos aspectos que convenía mejorar, pero en lugar de medidas eficaces han resultado ser "parches" de dudosa eficacia.

¿Por qué realizar un diagnóstico de empresa?

Porque tendemos a creer que el mal funcionamiento de una empresa es debido a un único problema y, por lo tanto, procuramos ponerle solución creyendo que con eso se solucionará todo. Muchísimas veces (por no decir en todos los casos), el mal funcionamiento de una empresa es como consecuencia de un compendio de varios problemas a los que hay que analizar, diagnosticar y tratar individualmente.

Se tiende a conformarse con detectar "causas superficiales", es decir, las que no son realmente el origen del problema y, por lo tanto, a ponerle solución a esas "causas superficiales", con lo que conseguimos (1) no solucionar nada y (2) malgasto de tiempo y seguramente de recursos.

Hay que analizar las cosas en profundidad y desde todos los puntos de vista posibles, porque de esa manera es como se diagnosticarán las verdaderas causas del problema, lo que llamamos "causas últimas", y disminuye notablemente el error en la implementación de una posible solución.

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en:

- (1) Establecer una reunión con Dirección para saber/conocer los síntomas que han surgido en la empresa,
- (2) elaboración y ejecución de un planning de reuniones con los colaboradores de la empresa que se considere oportuno para recabar información y/o puntos de vistas

diferentes,

(3) redacción y presentación a Dirección del documento que contendrá las “causas últimas” detectadas que propician la existencia de esos problemas, así como propuestas de medidas a implantar para solucionar dichos problemas.

Duración aproximada de la intervención

2-3 semanas (dependiendo del número de sesiones a realizar y la frecuencia entre sesión y sesión).

ACOMPañAMIENTO A VENDEDORES

Necesidad/Problema:

- Existen ciertos aspectos cara a la venta que nuestra red comercial debería mejorar.
- Existe un colaborador que tiene un potencial increíble pero nunca ha desempeñado labores comerciales.
- La red de ventas actual, ¿es la red de ventas que necesito realmente? ¿Haría falta alguna sustitución?

¿Por qué realizar un acompañamiento a un vendedor?

Porque es la manera de averiguar en el "campo de batalla" de qué manera actúa esa persona ante diferentes situaciones reales.

Porque es la única manera, a diferencia de un curso formativo, de especializar al máximo el entrenamiento en las habilidades comerciales que necesita el comercial para su sector y para sus situaciones cotidianas.

Para poner en práctica inmediatamente aquellos consejos dados y ver 'in situ' si lo ponen en práctica correctamente, o debe seguir mejorando algo en concreto.

Porque es una manera muy certera de comprobar cuál es la verdadera actitud de los comerciales cara a la venta, cara a sus clientes, etc.

Porque es una actividad muy intensa donde el comercial acaba dándose cuenta de las cosas que hace bien y en las que debe mejorar y donde el consultor acaba conociendo muy bien los puntos fuertes y débiles del comercial.

¿En que consiste la intervención de Navarro Consultores?

La intervención de Navarro Consultores en la empresa consistirá en:

- (1) Reunirse con Dirección para saber/conocer el objetivo que tendrá el acompañamiento al vendedor/es.
- (2) acompañar durante los días que se estimen oportunos al comercial/es escogidos,

(3) elaboración y presentación del documento que reflejará las opiniones sobre el comercial, los aspectos positivos, los aspectos a mejorar,...

Duración aproximada de la intervención

Dependerá del número de comerciales y días de acompañamiento a practicarles.