

Caso de Éxito: Diagnóstico y Propuestas

2009

Nombre de la empresa objeto de estudio: Empresa comercializadora de medios de comunicación: prensa, Internet, radio y televisión.

Localización: VALENCIA

Facturación media: 550.000 euros

Nº empleados: 6

Año de fundación de la empresa: 2002

Artículo

Planteamiento del desafío:

Nuestro cliente es un periódico diario de tirada supraregional, con presencia en tres comunidades autónomas, líder en dos provincias del arco mediterráneo peninsular y perteneciente a uno de los grandes grupos mediáticos españoles.

Además del periódico, cuenta con otros medios de comunicación: cadena de televisión, emisora de radio e Internet.

Para gestionar y comercializar los espacios publicitarios de los diferentes soportes nuestro cliente cuenta, desde hace aproximadamente 5 años, con una comercializadora, que es en donde debemos desarrollar nuestra intervención.

El principal punto fuerte de la comercializadora, su amplia y experimentada fuerza de ventas, se había convertido en su principal problema: red compuesta por más de cincuenta profesionales, la mayoría autónomos acostumbrados a trabajar sin dirección ni control, con ingresos económicos muy altos y no siempre proporcionados al esfuerzo y a la productividad.

Por otra parte, nos encontrábamos en un momento donde en el sector se estaban insinuando cambios importantes. El soporte Internet se iba perfilando como alternativa a medio plazo a los medios escritos y el grupo mediático de

cabecera así como la gerencia de los medios regionales quieren apostar decididamente por él.

Nuestro cliente contacta con nosotros para que les propongamos e implantemos las medidas necesarias para corregir los problemas descritos y encauzar a la empresa en esta nueva etapa que se le presenta.

Nuestro planteamiento de trabajo es hacer un diagnóstico de la situación actual y a partir de él elaborar un catálogo con las propuestas de actuación pertinentes. Para ello llevamos a cabo en torno a sesenta entrevistas individuales, con la alta dirección, todos los mandos medios y con todos los vendedores.

Retos estratégicos a los que se enfrentaba nuestro cliente:

Durante el diagnóstico, detectamos varias zonas problemáticas donde debíamos actuar, afectando todas ellas a la labor comercial y por lo tanto a la consecución de los objetivos de la empresa.

A continuación exponemos las conclusiones del diagnóstico y los retos estratégicos a los que nos enfrentábamos tanto la empresa cliente como Navarro Consultores:

1. Área Organizativa:

- a. No había un organigrama adaptado a las necesidades del momento.
- b. La red de ventas no tenía una cadena de mando clara. No existían jefes comerciales como tales para coordinar y dirigir a los agentes. Éstos, se sentían "abandonados" a su suerte, lo que por una parte era motivo de queja aunque por otra era aprovechado para tener tal grado de libertad de acción que el conjunto de la red comercial era un grupo de personas pero no un equipo de trabajo.
- c. Responsabilidad por parte de los Agentes Comerciales del buen fin de las operaciones comerciales, lo que provocaba un sentimiento de poca pertenencia a la empresa y por lo tanto de inseguridad, desmotivación y poca implicación por la misma.

2. Área de Recursos Humanos:

- a. Existía un mal ambiente laboral, principalmente entre los propios agentes comerciales. Al no tener dividido su trabajo por zonas geográficas, se veían entre ellos como competidores.
- b. La comunicación que existía era deficiente: entre Dirección y agentes (en ambos sentidos), entre los propios agentes, y por último, entre las distintas áreas de la empresa.
- c. Como consecuencia de lo anterior, los Agentes no estaban identificados con el proyecto, miraban para ellos mismos, no había compromiso con la empresa.

3. Área Comercial:

- a. La gestión de los cobros e impagados no se realizaba de forma óptima, era lenta e ineficaz.
- b. La información que la empresa tenía sobre el mercado era incompleta, ya que los comerciales se sentían propietarios de "sus" clientes y ocultaban aquélla.
- c. Formación –técnica y comercial- deficiente sobre todo en lo referente a los nuevos soportes (Internet, radio y televisión).
- d. No existía coordinación dentro del área. Los agentes se planificaban sus visitas como a ellos les convenía, dando lugar en ocasiones a que dos agentes de la empresa visitaran al mismo cliente con intención de captarle ofreciéndole el mismo producto, o bien un soporte publicitario distinto, (provocando confusión en el cliente)
- e. Además este problema se veía acrecentado por el hecho de que no existían zonas bien delimitadas por lo que los agentes tenían un ámbito de actuación ilimitado y daba lugar muchas veces a "choques" con otros agentes.
- f. La política de retribución no se adaptaba a las necesidades de la comercializadora. La empresa pagaba a sus agentes comerciales una comisión sobre la venta, sea cual fuere el soporte: prensa, radio, televisión o Internet. La empresa, con este tipo de retribución perdía por completo el poder sobre su propia red de ventas. Los Agentes no

vendían los productos que la empresa necesitaba que se vendieran, porque para ellos les era más rentable, en tiempo y en comisión, vender espacios publicitarios en prensa que en cualquier otro medio, pues el esfuerzo para vender este medio es menor (la prensa es un soporte conocido por todos y sin embargo Internet es algo novedoso).

g. Existían clientes que eran gestionados directamente por la empresa. Esta situación aumentaba la sensación de competencia entre la empresa y el agente. El cliente que era gestionado por la empresa no producía comisión para ningún agente comercial.

Solución planteada por Navarro Consultores:

Éste era el punto inicial en el que se encontraba la empresa y por lo tanto el punto de partida de Navarro Consultores: ¿Cómo podemos organizar el Departamento Comercial? ¿Cómo podemos hacer que se impliquen todos más? ¿Cómo lograr que sea un equipo que luche por los objetivos de la empresa? ¿Cómo hacer que respeten y defiendan la política comercial que marque la Dirección?

Las medidas que a continuación se van a exponer y que efectivamente implantamos suponían un cambio radical respecto a la situación anteriormente descrita y muchas de ellas eran difíciles de implantar pues podían parecer como exclusivamente dirigidas a recortar los derechos adquiridos de los agente, reducir sus ingresos, “quitarles clientes” etc. por lo que Navarro Consultores y la comercializadora decidieron realizar dicha transición de forma paulatina, sin precipitaciones y con total transparencia, sin engañar a nadie en ningún momento. Se respetaron todos los puestos de trabajo, pero se cambió la organización; no se pretendió reducir los ingresos de los vendedores, pero se cambió la forma de conseguirlos; los agentes siguieron siendo mayoritariamente autónomos pero pasaron a ser coordinados por jefes comerciales etc. Las medidas fueron las siguientes:

1. Crear un nuevo organigrama adaptado a lo que la empresa necesita.

Se han creado nuevas figuras dentro del organigrama, destacando la “remodelación” que se ha hecho con la figura de los Jefes Comerciales que han pasado a ser responsables de equipos de vendedores organizados por zonas geográficas y por producto (prensa y audiovisuales: Internet, televisión y radio).

2. Convertir a toda la red de ventas en un equipo integrado.

Se les explicó lo que pretendíamos con este nuevo proyecto, los cambios que ello supondría, el papel que ellos jugarían,...Para ello nuestra prioridad era mantener informados a los agentes y disminuir al máximo la incertidumbre y el nerviosismo que el cambio estaba suponiendo. Mantuvimos reuniones individuales con cada comercial, llevamos a cabo actividades out-door para hacerles ver las ventajas que suponía el nuevo proyecto que se les estaba proponiendo, también se realizaron varias macro reuniones con todos los agentes reunidos para explicarles los avances y los conceptos que poco a poco se iban a ir tratando, se desarrolló un Plan de formación que incluyó varios cursos sobre diferentes temas,... en definitiva, el planteamiento que tuvimos con los agentes fue venderles el nuevo proyecto y no tanto imponérselo, pues si lo hacíamos de esa manera correríamos el riesgo de que se negaran y se fueran llevándose su cartera de clientes a la competencia.

3. Implantar una Dirección Participativa Por Objetivos (DPPO).

El objetivo de implantar una DPPO es conseguir que los comerciales quieran vender lo que a la empresa le interesa que se venda, en este caso, los soportes de audiovisuales (Internet, Radio y Televisión). Dirigir por objetivos no es sólo poner objetivos a cada agente, es una metodología de trabajo donde el Jefe Comercial le comunica y le hace participe de los objetivos que la empresa se propone conseguir. Esto ayuda a los agentes a sentirse participes de la empresa y saber lo que se espera de ellos. Luego son ellos quienes deciden qué hacer para alcanzarlos, cómo y cuándo. Por otra parte, esta filosofía de trabajo permite a los mandos tener el poder sobre su grupo (dirigir y supervisar) y ayudarles (mediante reportes, reuniones. El Jefe Comercial sabe

de primera mano lo que pasa en el mercado, y puede tomar decisiones mucho más adaptadas, eficaces y útiles para su equipo).

4. Se implanta un Sistema de Retribución Variable (SRV).

Hasta ese momento la remuneración no era una herramienta de dirección, era sólo un coste más en que la empresa incurría y para colmo por vender el producto que a la empresa no le interesaba. La remuneración no hacía cambiar la actitud del comercial hacia los intereses de la empresa. Esto teníamos que cambiarlo. En la actualidad, la remuneración está compuesta por una parte fija y una variable que dependerá del cumplimiento de varios objetivos ponderados y remunerados de distinta forma, consiguiendo cambiar la actitud del colaborador, su cantidad de trabajo, la dirección del mismo y su sentido del compromiso y de la implicación.

5. Creación de zonas comerciales.

Cuando existen zonas comerciales delimitadas cada vendedor sabe cuál es su campo de trabajo, todos los clientes pertenecen a su cartera y están bajo su responsabilidad y a ellos debe vender todos los productos del catálogo. En el área metropolitana de la capital, donde el número de clientes activos y potenciales lo justifica hemos creado un equipo por cada producto: Prensa, Audiovisuales (radio y televisión) e Internet,. Esta situación aporta tres beneficios: evitamos los conflictos entre los agentes, no confundimos a los clientes y aumentamos nuestra eficacia y productividad..

6. Creación de la figura de varios jefes de producto.

La dificultad de vender nuevos productos como la publicidad en Internet; y de profundizar en la de otros medios como la radio y la televisión regionales nos ha hecho crear la figura de jefes de producto. Su función es desarrollar políticas comerciales de promoción y venta de estos productos y de formación para los agentes.

7. Se elimina la existencia de "clientes directos" gestionados por la propia comercializadora.

Se ceden los clientes a los agentes que por la zona comercial que tienen asignada les corresponde gestionar. Si bien es cierto, que no se han cedido todos los "clientes directos", existen dos excepciones que fueron explicadas y argumentadas:

- o No se cede los clientes que, al cabo del año, facturan grandes cifras en espacios publicitarios.
- o Tampoco se cede la gestión con organismos públicos.

La explicación de las anteriores excepciones es que el trato con estos clientes se requiere medidas y decisiones muchas veces algo especiales que sólo Dirección tiene la potestad de concederlas.

8. Creación de una política de gestión de cobros e impagos.

Eliminamos la responsabilidad por el buen fin de las operaciones que recaía sobre los agentes, aumentando el sentimiento de pertenencia a la empresa. Se ha creado "desde 0" todo un protocolo de actuaciones que la empresa debe cumplir para asegurar el cobro de las operaciones y reducir al máximo los impagos de los clientes.

9. Creación de un protocolo de procedimientos administrativos comerciales.

Se ha introducido un sistema CRM con el objetivo de obtener la mayor información posible del mercado, almacenarla y ponerla a disposición de todo aquel que la necesite. La empresa necesitaba información útil para detectar las necesidades actuales del mercado.

Se elimina la "anarquía" que existía donde cada uno se elaboraba y conseguía su propia información y se la guardaba para sí mismo. La información obtenida por todos, ya está a disposición de todos.

La implantación de todas estas medidas está permitiendo a nuestra empresa cliente afrontar la actual situación de crisis con una estructura y organización más acorde; por zonas y mercados; con vendedores más preparados, formados y motivados; estando dirigidos por unos jefes

comerciales que les organizan y les orientan en su trabajo; e imperando entre ellos un clima laboral mucho más sano y de colaboración.

También ha mejorado la concesión de riesgos y la gestión de los cobros; ha desaparecido la sensación de propiedad de los vendedores sobre los clientes; y sobre todo la Dirección por objetivos y un sistema de retribución variable en función del cumplimiento de aquéllos y no a base de comisiones sobre ventas hace que la dirección consiga que los colaboradores hagan fundamentalmente lo que la empresa necesita en cada momento.

En definitiva hoy se acomete el futuro con muchas mejores perspectivas.

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./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11ª.
46002 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Fax: 96 353 07 41

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>