

## Caso de Éxito: Cómo aumentar la productividad en la red de ventas

---

2011

**Nombre de la empresa objeto de estudio:** Imprenta Romeu

**Sector al que pertenece:** Artes Gráficas

**Presidente o Gerente de la empresa:** José Manuel Romeu

**Localización:** VALENCIA

Artículo

---

### **Antecedentes:**

Imprenta Romeu es una empresa del sector de Artes Gráficas con una larga historia y una importante trayectoria en la Comunidad Valenciana.

Desde su creación por el padre del actual gerente (la tercera generación ya está asumiendo responsabilidades de alto nivel en nuevos negocios complementarios), la evolución ha sido constante: renovación de maquinaria de mayor capacidad y alta tecnología, incorporación de impresión digital, impresión personalizada de grandes tiradas, impresión de libros de gran formato, incursión en el negocio editorial, etc.

La fuerza de ventas, cuando Navarro Consultores tomó contacto con Imprenta Romeu, era un conjunto de vendedores de corte clásico, con formación tradicional, con un bajo grado de organización y con la típica mentalidad de vendedor más preocupado por contentar al cliente que por conseguir los objetivos empresariales de crecimiento en clientes especiales, facturación y rentabilidad.

Imprenta Romeu, su dirección, tenía claro que quería convertirse (ya lo era en gran parte) en referente en la Comunidad Valenciana como empresa de artes gráficas en calidad de producto y servicio; con un portfolio de productos

que abarcara desde la imprenta tradicional (aunque más enfocada a grandes cuentas), hasta la impresión con la más alta tecnología; y especialista en libros particulares, de gran formato y otros.

Para alcanzar esos objetivos disponía de la experiencia interna necesaria, de los medios técnicos y del acceso a los recursos financieros que pudieran necesitarse.

#### **Retos estratégicos a los que se enfrentaba:**

El gran reto era conseguir los grandes objetivos estratégicos que la empresa se había marcado reconvirtiendo la red de ventas, respetando en lo posible su composición actual, incorporando algún miembro si se considerase necesario, cambiando su mentalidad, ampliando su formación y sobre todo dotándoles de una organización adecuada que les llevara a trabajar proactivamente hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales y no, como hasta ese momento con un trabajo reactivo consistente más bien en responder a las demandas de los clientes de toda la vida que en buscar nuevas oportunidades de negocio.

Si no lográbamos modificar esas malas prácticas comerciales, el proyecto estratégico de cambio empresarial en su conjunto correría peligro pues los vendedores seguirían visitando a los clientes de siempre, para recoger los pedidos de siempre con los modos de siempre, y todas las inversiones de nuevas tecnologías que habían preparado a la empresa para acometer nuevos mercados con nuevos productos y con otras magnitudes, o no se materializarían o las tendría que protagonizar en primera persona y en exclusiva el propio gerente, lo que por supuesto no entraba en los planes.

#### **Solución planteada:**

Las acciones que Navarro Consultores planteó incluyeron, en primer lugar, una profundización en el conocimiento de la empresa por parte de los consultores responsables de la intervención. Se mantuvieron entrevistas con las personas responsables de los distintos departamentos de la empresa: gerencia,

administración, diseño, planificación producción etc. El objetivo de esta fase fue conocer de primera mano los entresijos de la empresa, las funciones de cada departamento, las relaciones entre ellos, el grado de coordinación existente y los diferentes grados de implicación en el proyecto de la empresa.

Como resultado de esta fase nos dimos cuenta de que efectivamente había una cierta disfunción entre la capacidad técnica de la empresa y su correcto funcionamiento interno, y las posibilidades del actual departamento comercial de protagonizar el cambio esperado si no se cambiaban algunas cosas.

En segundo lugar nos interesaba conocer el grado de satisfacción de los clientes. ¿Qué pensaban éstos de Imprenta Romeu? ¿Qué más necesitaban y podía esperar de su proveedor de toda la vida? ¿En qué habían cambiado sus necesidades?

El resultado fue que Imprenta Romeu es una empresa conocida, valorada y respetada en diversos ámbitos del mercado y con posibilidades reales de recibir la confianza de nuevos clientes, incluso de gran tamaño, para acometer proyectos de impresión y editoriales de envergadura. Pero una vez más aparecía el departamento comercial como el tema pendiente a solucionar.

La tercera fase fue, evidentemente, conocer por dentro a dicho departamento, hablar con todos y cada uno de ellos, en bloque y por separado, sin prejuicios por nuestra parte y evitando los recelos y la desconfianza por la suya. Para lograr un mayor conocimiento les acompañamos durante varios días en su trabajo de visita a los clientes que tenían asignados, sin discriminar ni por tamaño ni por tipología. Nuestro acompañamiento fue a todos los clientes que en esos días tuviera cada uno previsto visitar independientemente de cuál fuera el objetivo de cada visita.

Las **conclusiones** a las que llegamos a partir de todo este trabajo previo fueron:

1. El equipo comercial, integrado en lo fundamental por buenos elementos aunque necesitados de actualización, podría necesitar de una suave reestructuración. De hecho, fue necesario prescindir de una persona y de contratar a dos nuevas. Tanto la baja como las dos altas se llevaron a cabo después de haber hecho una descripción de las funciones del puesto de trabajo, seguida de una definición del perfil adecuado que el vendedor de Imprenta Romeu debería tener para poder acometer con éxito todas esas funciones.

2. Se programaron una serie de actividades formativas orientadas en dos direcciones. Por una parte, mentalización y concienciación del nuevo rumbo estratégico que quería seguir la empresa, con el objetivo de facilitar su implicación en el mismo y su compromiso con el proyecto. Por otra parte, para dotar a todos los integrantes del equipo comercial de las habilidades, técnicas y conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo, desde la necesaria prospección de clientes nuevos, hasta ser capaces de detectar nuevas necesidades en los clientes para poder presentarles ofertas y ser capaces de defenderlas.

3. Una de las acciones más importantes, en el sentido de que más repercusiones positivas tuvo, fue el ejercicio de organizar el trabajo de los comerciales. Hemos dicho más arriba que su trabajo se llevaba a cabo generalmente de una manera reactiva, sin proactividad, respondiendo a las demandas de los clientes, en vez de indagar, buscar, descubrir y procurar las oportunidades de venta.

Lo que hicimos para relacionar, por cada vendedor sus clientes activos, es decir los que le venían comprando hasta ese momento, clasificándolos en tres categorías, "A", "B" y "C" en función de su cifra de facturación.

A continuación se relacionaron todos los posibles clientes de la zona de cada comercial y se clasificaron tanto a los clientes activos como a los potenciales en función de su poder de compra de los productos de la Imprenta.

Ambas clasificaciones se introducen en una matriz de doble entrada, de modo que todos y cada uno de los clientes, tanto los que compran como los que no, quedan situados en alguna de las casillas en función de los que han venido comprando y de su poder de compra.

A cada casilla se le asigna una frecuencia de visitas, una determinada cantidad de recursos y se confecciona un "rutero" para cada comercial, que no es otra cosa que una plantilla mensual o trimestral de las visitas que cada comercial tiene que realizar a cada cliente. Desde luego este sistema reserva siempre "tiempo disponible" para los imprevistos o las urgencias que puedan presentarse.

Este sistema evita dedicar a algunos clientes más recursos de los que en ese cliente se pueden rentabilizar. También evita dejar de visitar a algunos otros por descuido o por no tenerlos identificados. Garantiza que todos los clientes, tanto los activos como los posibles clientes, reciben la atención necesaria para que la empresa alcance sus objetivos tanto de clientes nuevos, como de productos nuevos en toda la cartera de clientes.

**4. Por último, la cuarta acción que establecimos** en la empresa fue la implantación de un sistema de Dirección Participativa por Objetivos para todos los comerciales, vinculando al mismo un Sistema de Remuneración Eficaz, es decir, basado en sueldo fijo y en una parte variable en función del grado de cumplimiento de los objetivos.

#### **Resultado de éxito:**

Para resumir el resultado de éxito de nuestra intervención en este cliente, más que plasmar desde nuestro punto de vista cómo han ido evolucionando los temas comerciales en la empresa, preferimos transcribir un comentario textual de uno de los miembros del equipo comercial.

Cuando este sistema empezó a funcionar, uno de los comerciales más veteranos nos dijo textualmente: "desde que estáis vosotros por aquí, trabajo lo mismo, pero me cunde el triple".

## 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](mailto:navarroconsultores@navarroconsultores.com)

**Sitio Web:**

<http://www.navarroconsultores.com>