

## La Auditoría Comercial: clave del éxito en el mercado

Una empresa multinacional que no acababa de tener éxito de ventas en el mercado nacional, se preguntaba la razón de ser de estos fracasos.

*¿El problema es la no aceptación de mi producto? ¿El precio es elevado? ¿La red comercial es la idónea? ¿Argumentan bien? ¿Se dirigen a nuestro cliente objetivo? ¿Tratan de fidelizarlo?*

Después de analizar e investigar en profundidad, las diferentes variables del Marketing Mix, se dieron cuenta de que la empresa distribuidora no era la adecuada.

“Sí, tienen un equipo muy potente, fíjate la distribución que ha conseguido con sus productos propios”.

Pero la realidad reflejaba que esta empresa multinacional había perdido 4 años de negocio, 4 años de estar muy lejos de los objetivos de venta.

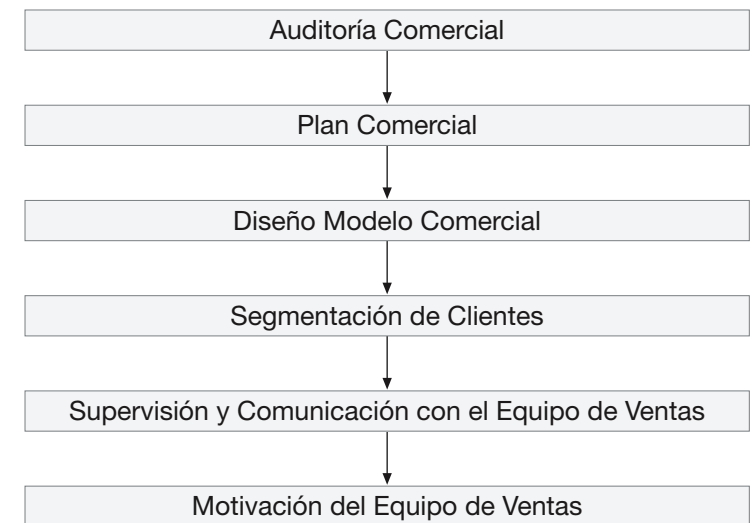
Un factor crucial para el éxito de un proyecto depende del modelo de organización comercial que se desarrolle.

Muchas son las preguntas que debemos plantearnos: *¿Qué buscamos? ¿Importantes ingresos a corto plazo? ¿Ingresos progresivos a medio plazo? ¿Consolidar el negocio? ¿Una base sólida de clientes? ¿Fidelización de esos clientes?...*

Las empresas están constantemente tomando decisiones, respondiendo a estas preguntas que se acaban de plantear y a otras igualmente importantes.

Por ello, es necesario establecer una serie de pasos, que nos ayuden a dar respuestas adecuadas, para desarrollar nuestro modelo comercial más rentable.

Los pasos recomendados son:



# 1. Auditoría Comercial

Estudio de Diagnóstico, Evaluación y Detección de Puntos Fuertes y Débiles en la Organización Comercial de una Empresa, que mediante una metodología basada en el Análisis Interno y Externo, nos permita detectar aquellos puntos de mejora de una organización, en su orientación al Mercado.

# 2. Plan Comercial

Apoyándose en la Auditoría Comercial, un Plan Comercial debe recoger objetivos cuantitativos y cualitativos a nivel de ventas, distribución (zonas, clientes -en unidades y valor), política de precios, política promocional..., estableciendo pautas de seguimiento y control.

# 3. Diseño Modelo Comercial

Los modelos más habituales son:

- a. Vendedores asalariados.
- b. Agentes comerciales.
- c. Distribuidores.
- d. Mixto.
- e. Autónomos.
- f. Subcontratación (outsourcing).
- g. Venta directa (Internet).

Es importante en el desarrollo del modelo comercial, concretar qué número de vendedores es el ideal, cuál debe ser el perfil de estos y cómo van a gestionar su trabajo por zonas, tipo de cliente, mixto...

	Dependencia Jerárquica	Tipo Retribución	Relación Contractual	Gastos	Segmentación de Clientes
<b>Vendedores Asalariados</b>	D. Comercial	Fijo + Variable	Laboral	Por cuenta de empresa	Distribución Selectiva
<b>Agentes Comerciales</b>	D. Comercial	% sobre ventas	Mercantil	Por cuenta agente	Distribución Selectiva
<b>Distribuidores</b>	D. Comercial	% sobre ventas Margen sobre Ventas	Mercantil	Por cuenta distribuidor	Distribución Capilar
<b>Mixto</b>	D. Comercial	Fijo por cuenta empresa + Variable	Laboral y Mercantil	Por cuenta empresa + Por cuenta de agente o distribuidor	Distribución Selectiva o Distribución Capilar
<b>Autónomos</b>	D. Comercial	Fijo por cuenta empresa + Variable	Mercantil	Cantidad básica por cuenta empresa + Autónomo	Distribución Selectiva
<b>Subcontratación</b>	D. General	Fijo + Variable	Mercantil	Por cuenta de empresa	Distribución Capilar

## 4. Segmentación de Clientes

Para definir el tipo de gestión se segmentan los clientes por:

- Actuales: por volumen, capacidad de compra, imagen, compra no reciente,...
- Potenciales.
- Perdidos.

## 5. Supervisión y Comunicación con el Equipo de Ventas

La supervisión del equipo de ventas, deberá hacerse tanto desde un punto de vista cuantitativo (porcentaje de visitas de las que se obtienen pedidos, coste de visita por vendedor...) como desde un punto de vista cualitativo (argumentación...).

En la supervisión, es fundamental la comunicación fluida para conseguir que el equipo esté debidamente informado.

## 6. Motivación del Equipo de Ventas

El profesor Frederick Herzberg ha desarrollado una teoría de la motivación que recoge los aspectos más utilizados en los actuales modelos comerciales, son los llamados factores de higiene:

- La política y administración de la empresa.
- Las condiciones de trabajo.
- Los salarios.
- La supervisión técnica.
- Las relaciones interpersonales.

**Pasado el tiempo, la empresa multinacional, apoyándose en la AUDITORÍA COMERCIAL y desarrollando los seis puntos arriba mencionados será capaz de introducirse en el mercado con sus productos y con una base que garantice su futuro.**

## Caso de Éxito

Empresa	<b>Morrison Bowmore Distillers LTD</b> , perteneciente al grupo <b>SUNTORY</b> , con destilerías propias en las 3 zonas de más relevancia de Escocia. (Highlands, Lowlands e Islay).
Sector	Fabricante de Bebidas espirituosas.
Producto	Whisky de Malta Bowmore.
Características	Bowmore es una de las destilerías más antiguas de Escocia. La elaboración de su producto está basada en métodos tradicionales. Cuenta con negocios tanto en el sector de la producción como en el de la distribución y restauración. Actualmente está presente en más de 190 países.
Clientes	La orientación de negocios en el mercado español la han definido hacia el canal HORECA (Hostelería, Restauración, Catering).
Proceso comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Situación inicial:</b> Comercialización de sus productos a través de empresas fabricantes y distribuidoras de productos espirituosos. El equipo de ventas estaba formado por vendedores propios de dichas empresas. Muy focalizados en el canal alimentación.</li> <li>- <b>Situación actual:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con el mayor número de añadas de whisky en España.</li> <li>• Creación de su propia compañía en el mercado español.</li> <li>• Definición del perfil de distribuidor ideal, y su selección.</li> <li>• La comercialización se realiza a través de distribuidores especialistas en el canal HORECA.</li> <li>• La alimentación se atiende directamente.</li> </ul> </li> <li>- <b>Modelo comercial:</b> Propio (con acuerdos comerciales en distribuciones regionales). Con este tipo de estructura comercial han logrado una distribución acorde al sector especialidad, siendo en estos momentos líderes en el segmento de los whiskys de Malta de Islay (Islas Hébridas) en el mercado español.</li> </ul>

## Reflexiones

- ¿El modelo comercial que tengo es el más adecuado para mi negocio?
- ¿Cuándo ha sido la última vez que he reflexionado sobre este tema?
- ¿Tengo una valoración de mi gestión comercial?
- ¿Por qué hay tanta rotación en el equipo comercial?
- ¿Cómo se siente mi equipo de distribuidores?  
¿Están informados de los objetivos que pretende conseguir la empresa?
- ¿Cuál es mi situación real en el mercado?