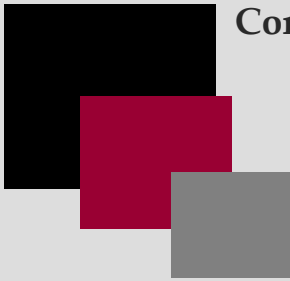


Dirección Comercial



Gestión eficaz de la Cartera de Clientes
Objetivo prioritario del departamento comercial

El cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos en los presupuestos de venta, no es una garantía de estabilidad a medio y largo plazo en las empresas.

El corto plazo, hace que las direcciones comerciales no se paren a analizar la salud de su cartera de clientes, haciendo que el cumplimiento de los objetivos fijados sea la prioridad absoluta, y por tanto, en muchas ocasiones, poniendo en riesgo la continuidad de las empresas.

¿Cuál es el origen del problema?

El origen de esta problemática tiene su desencadenante en el proceso de creación de los presupuestos de venta de la empresa.

En muchos casos los presupuestos se crean simplemente estimando un crecimiento en porcentaje sobre las ventas del ejercicio anterior, bien sea por mercado o global.

Sin embargo, no se analiza con detalle de donde y de quienes va a venir este crecimiento, y tampoco se estudia como quedará compuesta la cartera de clientes con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto, iniciándose un proceso de desequilibrio en las fuentes de generación de cash en la empresa e incrementando la estructura de riesgo de la empresa.

Objetivo indefinido

Una vez que se ha generado un presupuesto de ventas sin conocer de donde y de quienes debe de venir el crecimiento estimado, y las rentabilidades previstas para cada cliente, estos objetivos son desplegados por toda la organización y principalmente son recogidos por el equipo de ventas.

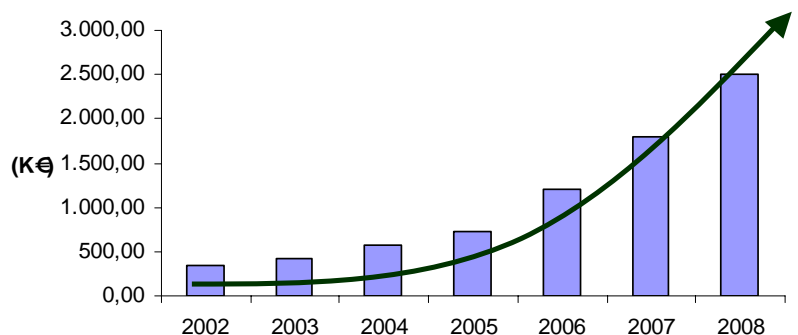
Es en ese momento donde la empresa pone en marcha todos sus recursos, con la única meta de cumplir el objetivo de ventas (Cifra de negocio) y un criterios de rentabilidad establecidos (Margen Comercial).

Ventas a cualquier precio

Los equipos de ventas, suelen estar integrados por personas muy orientadas al logro, personas que están sometidas a importantes niveles de presión para conseguir sus objetivos, y si no están correctamente orientadas, pondrán todos los esfuerzos en cumplir con esos objetivos marcados al inicio del año, sin conocer las consecuencias que una incorrecta elección de las fuentes de venta, tendrán sobre la estructura de riesgo de la empresa. "Vender a quien sea si cumplo mi objetivo".

“Vender a quien sea, si cumplo mi objetivo”

Presupuesto de Ventas



En ocasiones los desequilibrios que producen una descuidada planificación de los crecimientos de venta y de los mercados donde se actúa hacen que las empresas generen grados de dependencia importantes de determinados clientes.

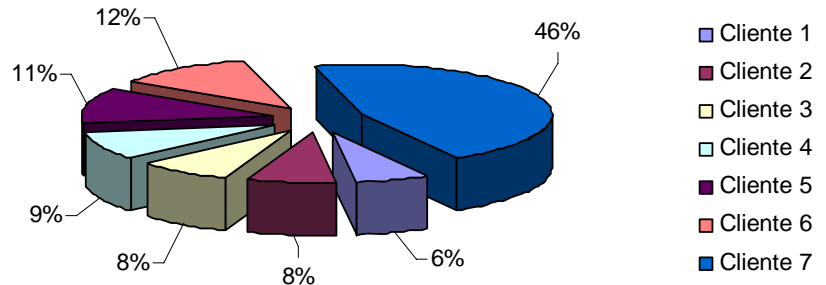
Frases como, “Este cliente es clave... estratégico,... y debemos cuidarle” denotan un grado de dependencia y por tanto de riesgo.

Las empresas con grados de dependencia de un cliente importante, debilitan fuertemente su poder de negociación y acaban deteriorando a medio y largo plazo los objetivos de rentabilidad y riesgo de las empresas, lo que empuja a “maltratar” comercialmente al resto de clientes, para cumplir con los objetivos.

Pero ¿qué ocurre si en un momento determinado se pierde a un cliente clave? En este momento se produce un proceso crítico en las empresas lo que acaba con procesos de reestructuración o en el peor de los casos con el cierre de la empresa.

Acaso no sería mejor decir “No tengo ningún cliente clave o estratégico”, ya que de este modo el grado de dependencia sería bajo y la estructura de riesgo sería muchísimo menor.

Distribución Cartera de Ventas



Cliente Estratégico: ¿ventaja o riesgo?

Mediante el estudio de la cartera de clientes, es decir, su composición, su contribución al volumen de ventas, su riesgo y su rentabilidad, se podrán tomar decisiones que mejoren la estructura de riesgo, la fortaleza financiera de la empresa y su capacidad de crecimiento.

De esta forma se garantizará que los crecimientos de ventas se consoliden y que permitan a su vez un crecimiento orgánico de las sociedades.

No debemos permitir que el crecimiento sea la cuerda que subyugue la continuidad de la empresa en el medio y largo plazo.

Todas las empresas deberían realizar un análisis de la composición, rentabilidad y riesgo de su carteras de clientes actuales, así como de las futuras, ya que de esta manera podrán reflexionar, orientar y tomar decisiones que vengan a mejorar los resultados presentes y futuros.

¿Qué grado de dependencia tiene mi negocio?

Departamento Comercial

BoD Estrategia

www.bodestrategia.com