

SISTEMAS NOVEDOSOS

¡Venta más, pero mida márgenes!

Tras años difíciles la inflexión puede llevar a tomar decisiones comerciales con criterios erróneos

JORDI GOULA



Los últimos años han puesto en jaque a muchos equipos comerciales. No sólo la demanda ha caído en picado, y conseguir pedidos ha sido casi *misión imposible*, sino que en muchos casos se han puesto además en evidencia una serie de carencias en los métodos aplicados durante tiempos no tan lejanos en que todo se vendía *solo*. Ahora hay síntomas de que las cosas empiezan a ir mejor y se trata de que las empresas supervivientes optimicen su política comercial, para no incurrir en viejos errores. “Si seguimos con los mismos criterios que hasta ahora, es decir, esperar a que nos arrastre el mercado para recuperar la rentabilidad, no vamos a ninguna parte”, afirma Francisco M. López, gerente de Rando MMC, consultora especializada en la gestión integrada del margen. Y tiene razón, la recuperación que tenemos por delante se prevé lenta y la pasividad puede ser muy peligrosa. Tanto, como fundamentar la actuación sólo en hacer crecer la cifra de ventas a cualquier precio... “Las empresas sólo pueden sacar partido en una etapa de crecimiento bajo si son capaces de incrementar sus ingresos a través de un uso correcto de las herramientas que derivan de la gestión del margen”, afirma.

Es evidente que lo importante es la rentabilidad y para ello la clave no está en el precio de venta ni en el volumen, sino en el margen bruto unitario. Esa es la tesis que defiende López, quien asegura que “para sobrevivir las empresas necesitan generar los recursos precisos para la cobertura de los gastos fijos y obtener un beneficio planificado. Esos recursos componen precisamente el margen bruto”. Y explica que de lo que se trata es de que con la misma estructura, con los mismos costes y con el mismo esfuerzo se puede aumentar la rentabilidad final un 3 o 4% (véase recuadro aparte).

Para Josep Gamundi, gerente de Relieves Egara, una empresa fundada en 1947 y que centra su actividad en la fabricación de etiquetas autoadhesivas, “la gran ventaja de aplicar el sistema de márgenes es que atribuyes costes a cada operación. A nosotros nos ha ido muy bien para categorizar clientes y ver qué procesos tienen valor para cada uno y cuáles no. Acabas haciendo una radiografía del cliente muy afina-

da con el coste real”. En otras palabras, es evidente que cada cliente deja un margen bruto diferente. Es muy importante saberlo para decidir qué política comercial seguir con él. Por ejemplo, uno puede calificar de *mejor cliente* a quien más le compra, y puede que no sea tal, ya que con el trato preferencial que se le da se *come* todo el margen y resulte que, con él, incluso se pierde dinero.

Llegar a este punto de conocimiento tan detallado implica disponer de una información muy bien estructurada y organizada, de tal manera que permita los cálculos adecuados. “El hecho de que no estemos ante un software de gestión, ni de reducción de costos, ni un CRM comercial, sino ante una manera diferente de enfocar las prioridades de la empresa, implicando a todos los departamentos en conseguir el objetivo de margen necesario para cubrir los costes fijos, permite personalizar en el momento de establecer prioridades en base a los objetivos estratégicos de la empresa”, apunta López. Ciertamente, una empresa es, entre otras cosas, una fuente enorme de información y si no está correctamente organizada, la toma de decisio-

■ Se puede aumentar la rentabilidad final del 3 al 4% con la misma estructura y el mismo esfuerzo

■ “Hemos conseguido que toda la organización hable el mismo idioma: el del margen bruto”

LOS CUATRO PILARES BÁSICOS

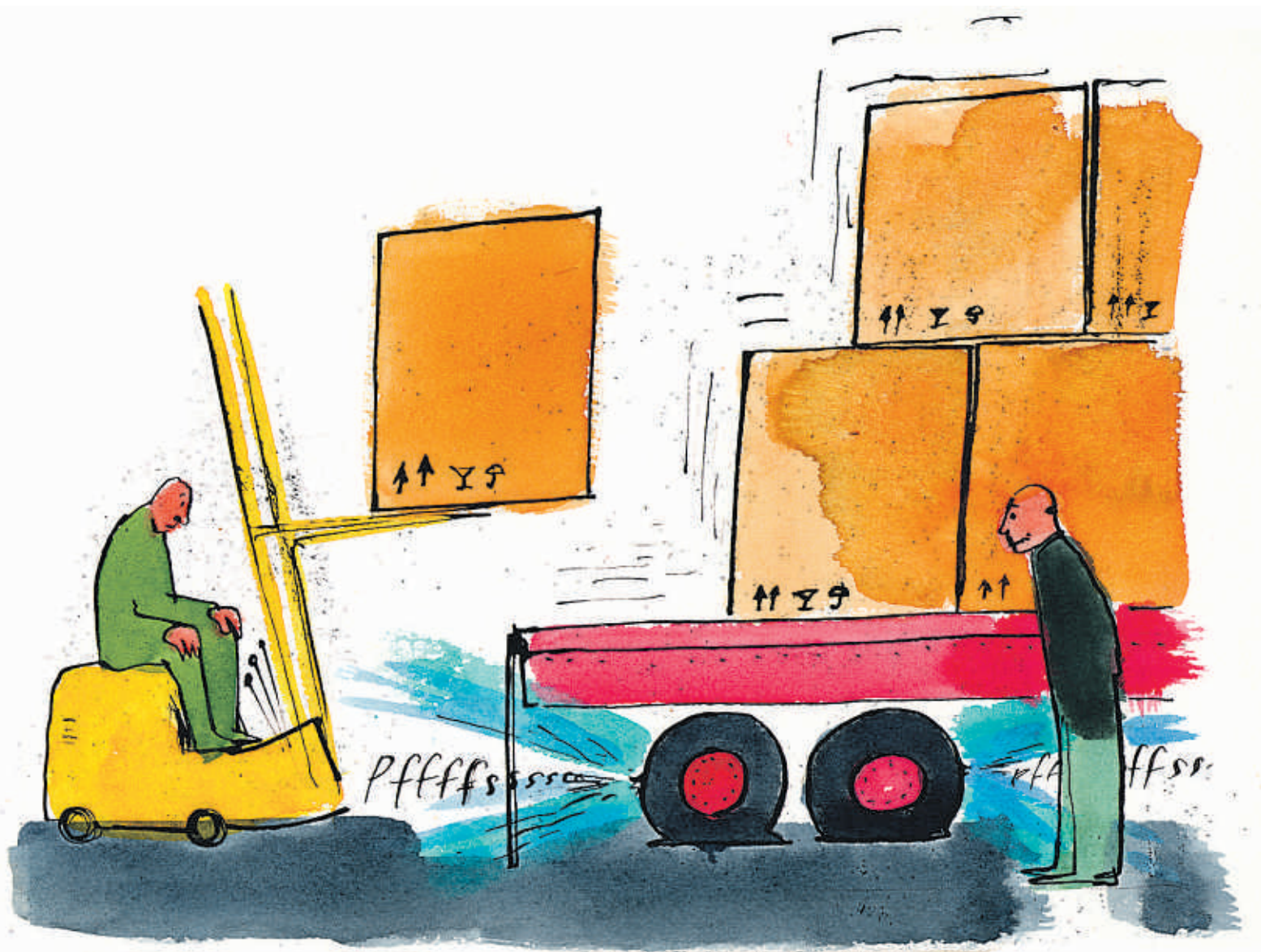
En una empresa competitiva obtener resultados no es exclusivo del equipo comercial. Todos los departamentos venden y su implicación en el objetivo afecta directamente al margen y a la rentabilidad. Para Francisco López, los cuatro pilares que se deben optimizar, para poder aplicar correctamente el método del margen bruto son los siguientes:

1. RENTABILIDAD DE LA RED DE VENTAS. Se debe organizar la red de ventas centrando sus recursos en obtener el margen bruto planificado, dejando en un segundo plano la cuota de mercado y el incremento descontrolado de la cifra de ventas.

2. ORGANIZACIÓN OPERATIVA. La empresa debe organizarse en torno a la filosofía de la gestión del margen, incrementando la implicación de todos sus departamentos en el objetivo del margen y del beneficio planificado

3. OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS. Implantar criterios de valor, de percepción y de satisfacción en la fijación de precios, más allá de los costes, es clave para incrementar el margen de las empresas

4. GESTIÓN DE PRODUCTOS. El diseño del producto y el valor añadido que ofrece en el mercado son puntos claves para generar la diferenciación y singularidad necesarias. Es importante dedicar el máximo esfuerzo a aquellos productos que más margen generan.



JOMA

nes resulta muy difícil. Cuenta López que cuando un empresario le pregunta si aplicando este sistema venderá más, le responde, “no, ganarás más”.

Alguien que utiliza el sistema en el día a día añade una ventaja evidente y no siempre valorada. “Hemos conseguido que toda la organización hable el mismo idioma: el margen bruto. En las reuniones, por ejemplo, resulta muy práctico, ya que cada departamento utiliza la misma unidad de base y esto te da una foto muy buena para detectar los aspectos de mejora que precisa un área concreta”, dice Josep Gamundi.

El sistema, según su autor, como filosofía del margen bruto, es aplicable a todas las empresas, aunque marca una preferencia hacia las medianas, que sitúa por encima de los 60 trabajadores o 5 millones de facturación. En cuanto a su aplicación, afirma encontrar reticencias iniciales en el departamento de contabilidad, “que se superan enseguida” y en el departamento comercial, donde cuesta cambiar la cultura de los vendedores, “al marcarles un objetivo en cifra de margen y no de ventas, con la que han estado habituados a trabajar siempre”