

EL PAPEL DEL FABRICANTE EN LAS NUEVAS RELACIONES COMERCIALES

El modelo productivo basado en la producción masiva, fruto de una situación en un mercado de demanda, se ha agotado. **Estamos en un mercado de oferta y no de demanda** como hasta hace poco, y ante esta situación en la cual el mercado ha cambiado, el objetivo ya no es producir y vender mucho, sino vender con valor añadido, por lo que es necesario un cambio en el modelo de gestión y de organización en las empresas. Ello supone que la cadena de valor, desde el fabricante hasta el consumidor final, debe ser más eficiente, tanto en el lanzamiento de los productos, como en su comercialización y la rentabilidad comercial.

Desgraciadamente para nuestra provincia, los productos de terceros países son igual ó más competitivos que los nuestros, tienen igual o mejores características técnicas, mejores precios y diseños. Por tanto la ventaja que las empresas fabricantes deben explorar y potenciar viene de la mano de **fortalecer el vínculo con el distribuidor** para trabajar de forma conjunta en el desarrollo de 'su' mercado.

En este momento, las empresas deberán formular sus estrategias en base a la **consolidación de su posición en el mercado**. Esto supone cambiar de la gestión enfocada a la producción, a la gestión enfocada hacia el mercado; **De la gestión del producto a la gestión de la marca**; De una gestión basada en los atributos tangibles, a una gestión basada en intangibles, donde cada vez más los conceptos como valor añadido, servicio, rentabilidad, fidelización, tienen más peso específico, frente a los conceptos de calidad, precio, gama, o características técnicas.

Para ello, debemos **trabajar conjuntamente con los distribuidores** para reformular nuestros objetivos comerciales buscando una mayor rentabilidad, tanto en las operaciones como de los lanzamientos y promociones. Como los mercados y los clientes están cambiando, cambian entonces sus necesidades y las formas de resolverlas. Es en este contexto cuando tenemos que volver los ojos hacia el mercado, y será la **visión de marketing** la responsable de operar el cambio en el modelo comercial, poniendo énfasis en:

- Modificar las relaciones actuales con la distribución
- Conocer la evolución de los gustos de los consumidores
- Redefinir la promoción de los modelos
- Impulsar la imagen de marca
- La mejora y cualificación de la fuerza de ventas
- La segmentación y posicionamiento
- La fidelización de los clientes
- Atender y comprender las necesidades de los profesionales prescriptores

Debemos facultar al departamento de marketing para que ayude en la adaptación a las necesidades del mercado actual y permita controlar e influenciar el canal de la comercialización y distribución, con el objetivo de ser competitivos en todos los tramos de la cadena de valor.

NUEVAS COMPETENCIAS COMERCIALES

Pero a nivel interno, se deben realizar una serie de cambios que afectan directamente a la organización de ventas. Por consiguiente, se deben redefinir los papeles comerciales de la empresa, dando más valor a aquellos roles que tienen que ver con el aumento del valor añadido hacia el cliente, siendo necesario que los **departamentos comerciales adopten nuevas competencias**.

En la distribución enfocada a la venta especializada, prima la eficacia de las herramientas de marketing global, estratégico y operativo. Por tanto los cambios más importantes a adoptar por los departamenteo comerciales de las empresas vendrán definidos por un mayor énfasis en mejorar las relaciones de valor con el distribuidor, basado en intangibles y en ofrecer soluciones e información al distribuidor para que éste mejore su rentabilidad comercial, no fundamentada en el precio de compra, sino en el desarrollo y rentabilidad de su mercado.

Los **comerciales y vendedores** deberán tener un papel más activo en la modificación de la relación con los distribuidores, analizando los cambios que se producen en el mercado, segmentando a los clientes y posicionándose estratégicamente en los mismos, en función de los estudios de mercado exhaustivos realizados, tanto para el lanzamiento de nuevos modelos como para segmentar a los clientes y posicionarse en ellos y en sus mercados de referencia.

El departamento comercial deberá ser excelente en realizar un adecuado control y gestión del catálogo, control y gestión de los modelos promocionados, control de la rentabilidad de cada operación comercial, control de los modelos expuestos, y realizar la negociación basada en la rentabilidad por cada modelo expuesto en la tienda de su distribuidor.

Por tanto se hace necesario incorporar en los comerciales y vendedores la **visión de marketing** para que utilicen las herramientas de análisis de mercado, para que realicen una correcta segmentación y posicionamiento en el triángulo cliente-producto-mercado, y dispongan de una adecuada información, puntual y exacta de la rentabilidad de cada producto en cada cliente y mercado. Esto último es básico para gestionar adecuadamente el catálogo y la promoción de productos.

En cuanto a los **administrativos comerciales** su papel debe ampliarse en base a mejorar sus competencias y atribuciones comerciales. Deben tomar parte activa en la venta y negociación con los clientes asignados, y dejar de ser meros apéndices administrativos del vendedor. Deben poseer y manejar la misma información y ser capaces de anticiparse a las propuestas de los clientes. Es necesario redefinir sus competencias otorgándoles un papel más dinámico y decisor, por tanto debemos formarles y capacitarles para que dispongan de mayor y mejor información y sean más competentes en la relación y negociación directa con los clientes.

En última instancia queda **el departamento de promoción**. A mi modo de ver quien más debe mejorar. Es el auténtico catalizador del cambio y arma operativa del departamento de marketing. **El nuevo promotor, el 'merchandiser'**, será quien realice las gestiones e implemente el trabajo en la distribución. Buscando nuevas fórmulas de colaboración fabricante-distribuidor-cliente final, y optimizando su oferta, las promociones de nuevos productos y la gestión eficiente del espacio.

Debemos entender que **'más no es mejor'** y que **'si queremos llegar a todo, posiblemente no consigamos nada'**. Por tanto, **gestionar las relaciones con los clientes** de manera distinta es el objetivo de este cambio, donde se venda lo que sea rentable en dicha tienda, al margen de la totalidad del catálogo, se gestione conjuntamente la oferta (qué paneles se exponen y cómo se potencian), y se estudie exhaustivamente la rentabilidad de cada uno de los paneles.

El crecimiento vendrá determinado por la especialización. Segmentar y posicionar es clave para trasladar al mercado una idea de especialización. Para ello es fundamental incorporar la **gestión por categorías de producto**, organizar el catálogo en función del posicionamiento de la empresa en cada mercado de referencia.

Santiago Monfort Sabater
PAUTA CONSULTORES
pauta@pautaconsultores.com
www.clubdemarketing.com