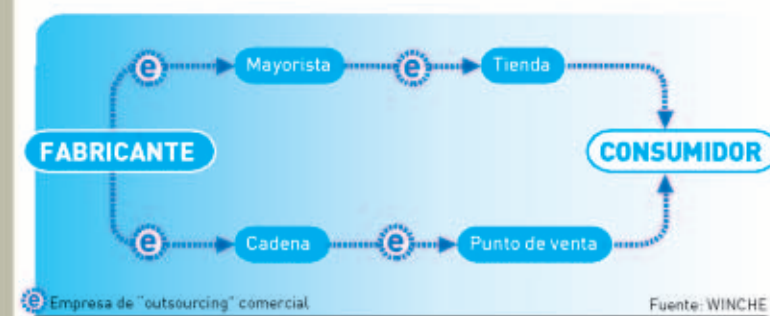


GESTIÓN

Dónde interviene el outsourcing



El camino entre el fabricante y el consumidor es cada vez más complejo por la aparición de nuevos canales y subcanales. Las empresas de "outsourcing comercial", especialistas en sectores y canales, sustituyen total o parcialmente una fuerza de ventas y pueden actuar en cualquiera de los puntos que se señalan en el diagrama adjunto, facilitando la labor comercial, mediante la reducción de costes y la flexibilidad

'OUTSOURCING' COMERCIAL

Ventajas de pescar con caña ajena

La externalización llega a los vendedores por razones de coste, especialización y flexibilidad

Jordi Goula

La externalización es hoy moneda corriente en las compañías. ¿Quién tiene su propio equipo de seguridad? ¿o su limpieza? La mancha de aceite, que empezó en tareas que podríamos denominar lógicas -hoy, porque hace 30 años era impensable- por no pertenecer al núcleo duro de la actividad, se ha ido extendiendo. El penúltimo eslabón al que ha llegado es a los equipos de ventas. La razón que se aduce es la progresiva complejidad de los canales de distribución y la necesidad de tener un *dominio* de su funcionamiento. No es el mismo tipo de vendedor quien debe enfrentarse a una central de compras -muy técnico- que quien debe conocer aspectos más personales del cliente para tratar al comercio tradicional. Disponer de diversos tipos de vendedor es caro y complejo, pudiendo llegar a suponer una *misión imposible* para la empresa, por lo que le resulta más práctico externalizar total o parcialmente su red de vendedores. Los costes y la flexibilidad son dos razones de peso últimas que se aducen para confiar a terceros una tarea tan fundamental -la *definitiva*- como la de entrar en el mercado de la forma más eficiente.

Para grandes y pequeños

En EE.UU. este sistema lleva años de funcionamiento, pero en Europa -y España- está en sus inicios. Lo que lo hace más interesante es que, por motivos diferentes, puede ser útil a grandes y a pequeñas empresas. Es el caso de Henkel Ibérica, por ejemplo. Lorenzo Navarro, director de ventas de cosmética y Carlos Corredera, jefe del área *field*, explican que la concentración de la distribución plantea grandes retos. "Necesitamos saber si en los puntos de venta nuestros productos están bien *tratados* de cara al consumidor. Tradicionalmente hemos cubierto los hipers con equipo propio, pero la proliferación de supers y droguerías-perfumerías dificultan la labor por falta de plantilla. Ello nos ha obligado a buscar un socio externo que nos proorciona en exclusiva una red de vendedores. Ellos visitan el punto de venta, mientras la estrategia de ventas es cosa totalmente nuestra. En realidad, es como si *alquilamos* una red de *gestores de punto de venta* (GPV), que en alguna circunstancia ejercen de vendedores". Las ventajas que encuentran con este sistema es que "el coste de la venta se convierte en variable y lo modulamos en función de nuestras necesidades en cada momento". Un momento claro de esta necesidad es el lanzamiento de un producto que requiere un incremento de visitas importante. "Tenemos una red a medida y flexibilidad de actuación total".

En el otro lado del espectro está *Mad Form*, una pyme que fabrica cremas de masaje y recuperadores musculares con un amplio abanico de canales de venta, masajistas,

fisios, bicicletas... "Nuestra red de ventas es Winche". Pone un ejemplo. "Ahora hemos podido entrar en El Corte Inglés, explica su director gerente, Miguel Angel Domínguez, pero no podemos visitar todos los centros para ver como están expuesto el producto. Esto es clave porque nuestro producto no hace publicidad y no tenemos capacidad interna para los necesarias visitas y contactos con jefes de planta de los diferentes centros. Winche nos hace también este trabajo".

Pioneros

Winche, que nació en 2002, es una empresa pionera europea en el *outsourcing comercial*. Su fundador y gerente, Javier Scherk siempre había trabajado en el campo directivo comercial del gran consumo y era consciente de que cada vez había más canales y subcanales de distribución y que difícilmente una empresa los podía llegar a conocer y dominar todos. "No nos podíamos permitir el lujo de tener expertos en cada canal", dice. Y se planteó realizar desde fuera todo el proceso de ventas y ponerlo al alcance de sus empresas clientes. Entre ellas se

Simplificación e incentivos

Para Javier Scherk, de Winche, los incentivos que valora la empresa a la hora de externalizar -total o parcialmente- su fuerza de ventas pueden centrarse en seis. En primer lugar, cita la flexibilidad, en el sentido de que se puede tener en cada momento el tamaño de equipo comercial necesario y en los lugares más adecuados a las necesidades. En segundo lugar, menciona la ausencia de riesgos laborales, "ya que no se contrata personal, sino que simplemente se contrata a una empresa que gestiona la fuerza de ventas". En tercero, resalta el ahorro que supone evitar supervisores de ventas. Seguidamente se refiere a que la externalización "no significa perder el control de la fuerza comercial, porque ofrecemos un control instantáneo de las 'performances' del equipo". En quinto lugar, el ahorro que supone pasar de costes fijos a variables y, por último, la generación de más oportunidades de venta, "al acompasar el ritmo de visitas al nivel deseado".

Uno de los aspectos que más valoran

en Henkel Ibérica de su relación con Winche es la simplificación de parte de su operativa comercial y el acceso a mayor información directa de los puntos de venta. Lorenzo Navarro y Carlos Corredera, directivos de la multinacional explican que en los canales que han externalizado "negociamos con Winche un paquete anual y tenemos un seguimiento constante de la marcha de las ventas. La información que captamos de los puntos de venta nos resulta valiosa para posteriores decisiones de marketing".

Advierten de un peligro de futuro relacionado con el excelente porvenir de este sector, que estiman debe crecer a tasas importantes: "puede atraer a todo tipo de empresas, algunas poco profesionales. En realidad, este es un riesgo que existe en todos los sectores de fuerte crecimiento y que el mercado se encarga de 'limpiar' con el tiempo". Actualmente, se estima que el sector del "outsourcing" comercial mueve en España unos 30 millones de euros anuales, mientras crece a un ritmo del 25% anual.

cuentan entre otras, Henkel, Vileta, Pfizer, Puleva Pelikan o Moritz. La clave está en tener especialistas por canales de distribución. Si la empresa que contrata sus servicios es grande, puede pedir una red exclusiva, como es el caso de Henkel, y si no es así, los vendedores se dedican a diversos productos en sus respectivos canales. "Se trata de tener ocupada nuestra red de vendedores el máximo de tiempo y encajar estos tiempos con las necesidades de los clientes. Una fábrica de turrones, por ejemplo, que vende por Navidad, necesita tener una red para algunos meses, pero no para todo el año. Nuestro reto es compaginar estas ventas con las de otros sectores que precisen otros meses y cubrir todo el año para nuestra red".

Y detalla seguidamente cual es el tipo de cliente potencial al que se dirige, es decir, el tipo de empresa -al margen de su tamaño- que prioritariamente puede ver interesante la externalización -total o parcial- de su red de vendedores. Cita cinco características principales: "se trata de empresas que tengan una cobertura nacional en sus ventas, que tengan muchos productos, que vendan a través de muchos canales, que tengan una gran complejidad (gestión, clientela...) y una limitación en los recursos humanos".

Un encaje complicado

Evidentemente, uno de los aspectos más importantes es cómo encajar unos vendedores ajenos en la empresa. "Este encaje lo solucionamos en Winche con formación exhaustiva, por una doble vía. La formación de canal la damos nosotros, basada en la experiencia, mientras la formación del producto la da el fabricante. La empresa, asimismo, marca la estrategia que debemos seguir en ventas y nos da unos objetivos que debemos cumplir", dice Scherk.

Poner en solfa todas estas condiciones y hacer rentable la empresa de 'outsourcing' no es sencillo, por lo que se requiere un funcionamiento muy ajustado en cada uno de los pasos. "La clave está en el método que aplicamos", dice Scherk. "Tenemos un sistema de rutas muy detallado, que nos dice en cada momento donde debe ir cada uno. También los sistemas de control de los vendedores a través del GPS y del móvil son muy estrictos". La organización se basa en los coordinadores y los vendedores. Si el cliente tiene exclusiva, el coordinador y los vendedores trabajan sólo para él. Si se deben compartir, el coordinador es quien trata las condiciones del día a día con los clientes y quien distribuye el trabajo entre los vendedores. Éstos se especializan en canales.

Alfredo Guillem tiene mucha experiencia en la venta, por su pasado directivo en el mundo cooperativo de la droguería. Hoy dirige su propia consultoría y cita como ventajas de la externalización comercial, "tener acceso a especialistas en canales a precio razonable y disponibles en toda la geografía española. Muchas empresas han perdido el contacto directo con los puntos de venta y por esta vía es fácil recuperarlo".



GABRIELA RUBIO

El coste de la venta se convierte en variable y se modula en función de las necesidades en cada momento

Javier Scherk: "Una empresa no puede permitirse el lujo de tener un experto para cada canal de venta"

Es una solución para empresas con muchos productos, diversos canales de distribución y cobertura nacional