

# AUDIT COMERCIAL

EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA OPERACIONAL (PROCESOS DE TRABAJO)

16 Julio 2018

**Sección 1 RESUMEN EJECUTIVO****Sección 2 RESULTADOS AUDIT****Sección 3 RATIOS COMPARATIVOS****Sección 4 PROPUESTAS de MEJORA**

- 4.1 Estrategia
- 4.2 Segmentación
- 4.3 Posicionamiento
- 4.4 Portafolio e innovación - Servicios
- 4.5 Políticas de Precio
- 4.6 Comunicación
- 4.7 Canal de Comercialización
- 4.8 Organización comercial
- 4.9 Gestión Equipo comercial
- 4.10 Planificación comercial
- 4.11 Marketing Digital

# INTRODUCCIÓN

**El objetivo de este Audit Comercial es evaluar su Excelencia Operacional a través de analizar sus Procesos de Trabajo en las áreas de Marketing, Ventas y Digital.**

En concreto le entregaremos tres tipos de resultados:

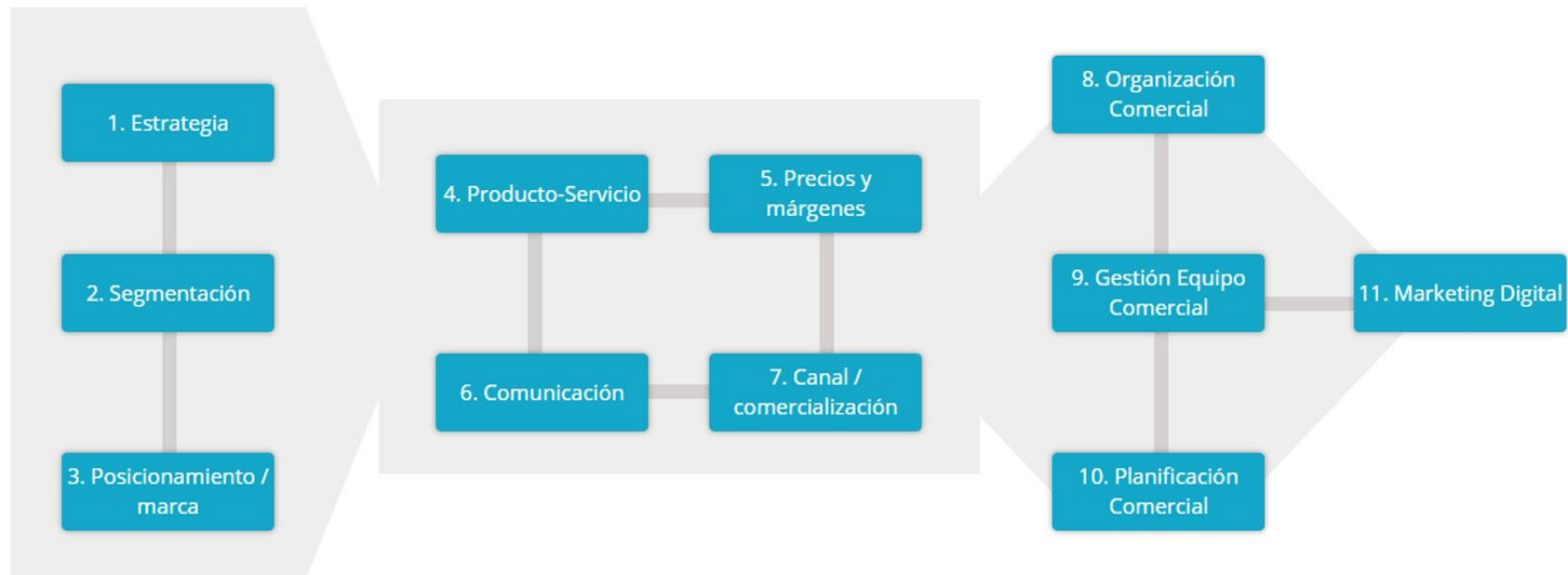
- 1) **Calidad de sus procesos de trabajo:** representado por el **Índice MarkPlan** (valor de 0% a 100%), en general y para cada aspecto clave dentro de Marketing, Ventas y Digital.
- 2) **Comparativo de este índice con la media de nuestra muestra o benchmark:** para identificar en qué áreas la calidad de sus procesos de trabajo es superior a la media del mercado y en cuáles no.
- 3) **Identificación de Áreas de Mejora:** recomendaciones específicas para mejorar los procesos de trabajo identificados como prioritarios.

Todos estos resultados los recopilamos en el **Resumen Ejecutivo** que encontrará en la página 5. Allí le indicamos con un ranking qué áreas son más críticas mejorar y qué acción le recomendamos implementar en cada caso (lo que denominamos **JOBS TO BE DONE** o tareas a realizar)

## MUESTRA COMPARATIVA:















Los datos comparativos corresponden a más de 800 Empresas analizadas a través de *MarkPlan*. Consideramos esta **muestra representativa de la media del mercado** pero obviamente pueden haber diferencias en función del sector. Es por ello que le recomendamos juzgar dichos comparativos en función de su sector o industria.

# MODELO COMERCIAL



# RESUMEN EJECUTIVO

Su Índice MarkPlan es del **51%**, la media de nuestra muestra es del **40%**, mientras que la específica de su sector es del **41%**.

AREA de TRABAJO	EMPRESA	MEDIA	En relación a la media	JOB'S TO BE DONE	Prioridad
Estrategia	<b>26%</b>	47%		Reformular la Estrategia incorporando en el proceso a las personas claves dentro de la Organización	<b>1</b>
Segmentación	<b>81%</b>	29%			
Posicionamiento	<b>20%</b>	26%		Realizar un Brand Review (incl. Competidores) para revisar / construir un nueva propuesta de Posicionamiento	<b>5</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>47%</b>	<b>35%</b>			
Producto	<b>92%</b>	42%			
Servicio	<b>45%</b>	42%			
Comunicación	<b>54%</b>	36%			
Precio	<b>13%</b>	43%		Realizar análisis de rentabilidad, precio competencia y value-perception del cliente para revisar Política de Precios	<b>2</b>
Comercialización	<b>65%</b>	41%			
<b>MARKETING</b>	<b>54%</b>	<b>42%</b>			
Organización	<b>78%</b>	42%			
Selección	<b>23%</b>	50%		Establecer plan de carrera y sustitución interno -incluye job descriptions- para fijar la política de selección	<b>3</b>
Formación	<b>42%</b>	37%			
Motivación	<b>78%</b>	33%			
Retribución	<b>25%</b>	42%		Valorar la competitividad de nuestros paquetes retributivos y fijar un política salarial por puesto de trabajo	<b>4</b>
Planificación Com.	<b>43%</b>	39%		Identificar las Políticas de Ventas claves en nuestro sector, liderarlas desde la dirección y ejecutarlas	<b>7</b>
<b>VENTAS</b>	<b>52%</b>	<b>41%</b>			
<b>DIGITAL</b>	<b>44%</b>	<b>33%</b>		Evaluar el nivel de digitalización comercial y establecer un Plan de Marketing Digital de SEO, SEM y SMM	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51%</b>	<b>40%</b>			

1 es la primera prioridad y así sucesivamente. Color **ROJO** es máxima prioridad, color **VERDE** menor prioridad.

## 2.1 RESULTADOS EN RELACIÓN A SU PRIORIDAD

En primer lugar analizaremos los resultados del Audit que usted mismo realizó **comparando el resultado obtenido en relación a la importancia** que marcó para cada proceso de trabajo.

Lo haremos a través de dos matrices: la primera incluye las áreas de Estrategia, Marketing y Digital; y la segunda desglosa todo lo relativo a Ventas. En cada caso:

**EJE X: representa el Nivel de Importancia para la Empresa de cada área de trabajo.**

**EJE Y: muestra su nivel de satisfacción con los Procesos de Trabajo clave en dicha área de trabajo.**

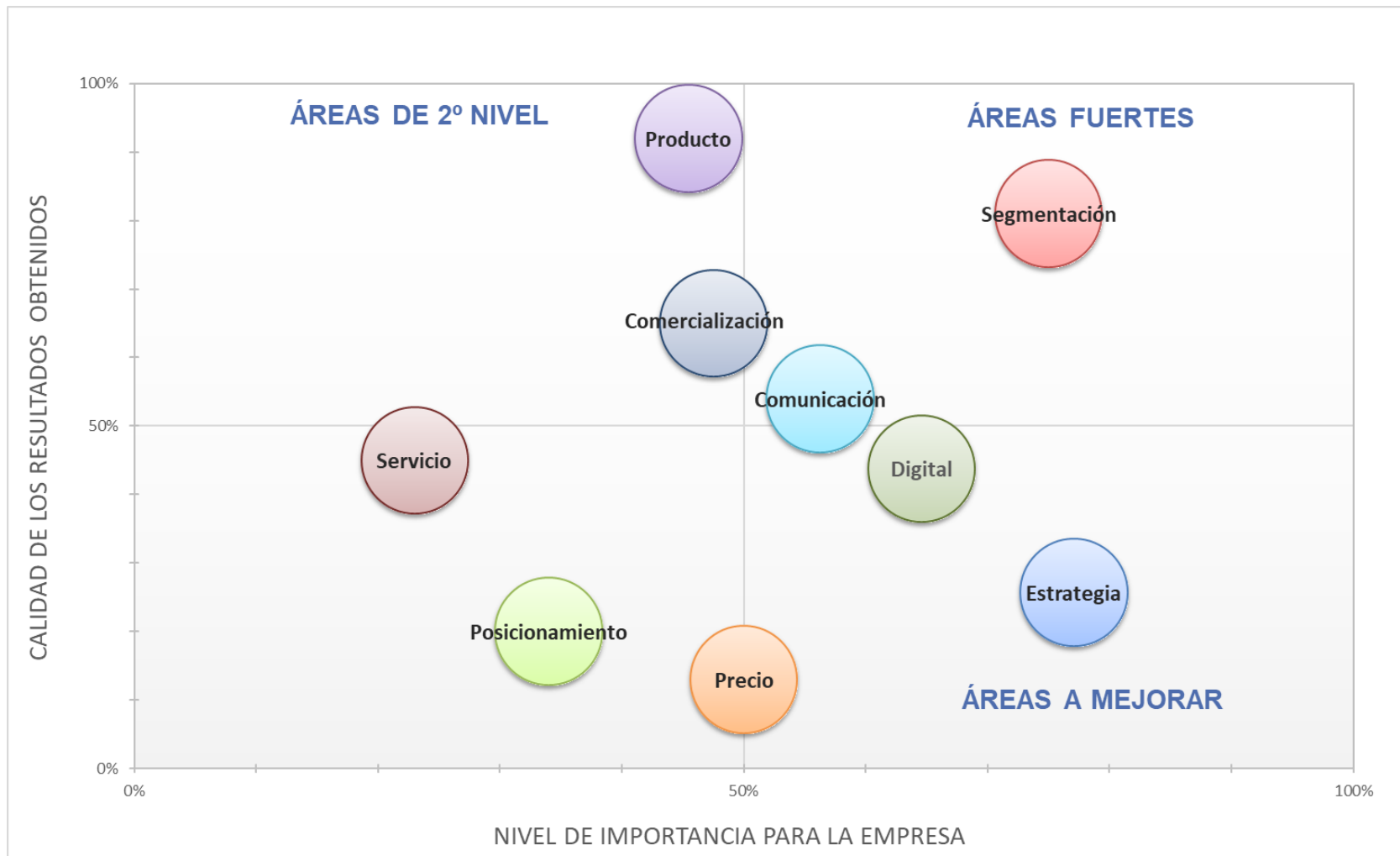
De esta forma distinguimos tres zonas de acción:

**ÁREAS FUERTES DE SU ORGANIZACIÓN:** áreas importantes para su Empresa en las que los Procesos de Trabajo funcionan correctamente. La recomendación es seguir en la misma línea de actuación.

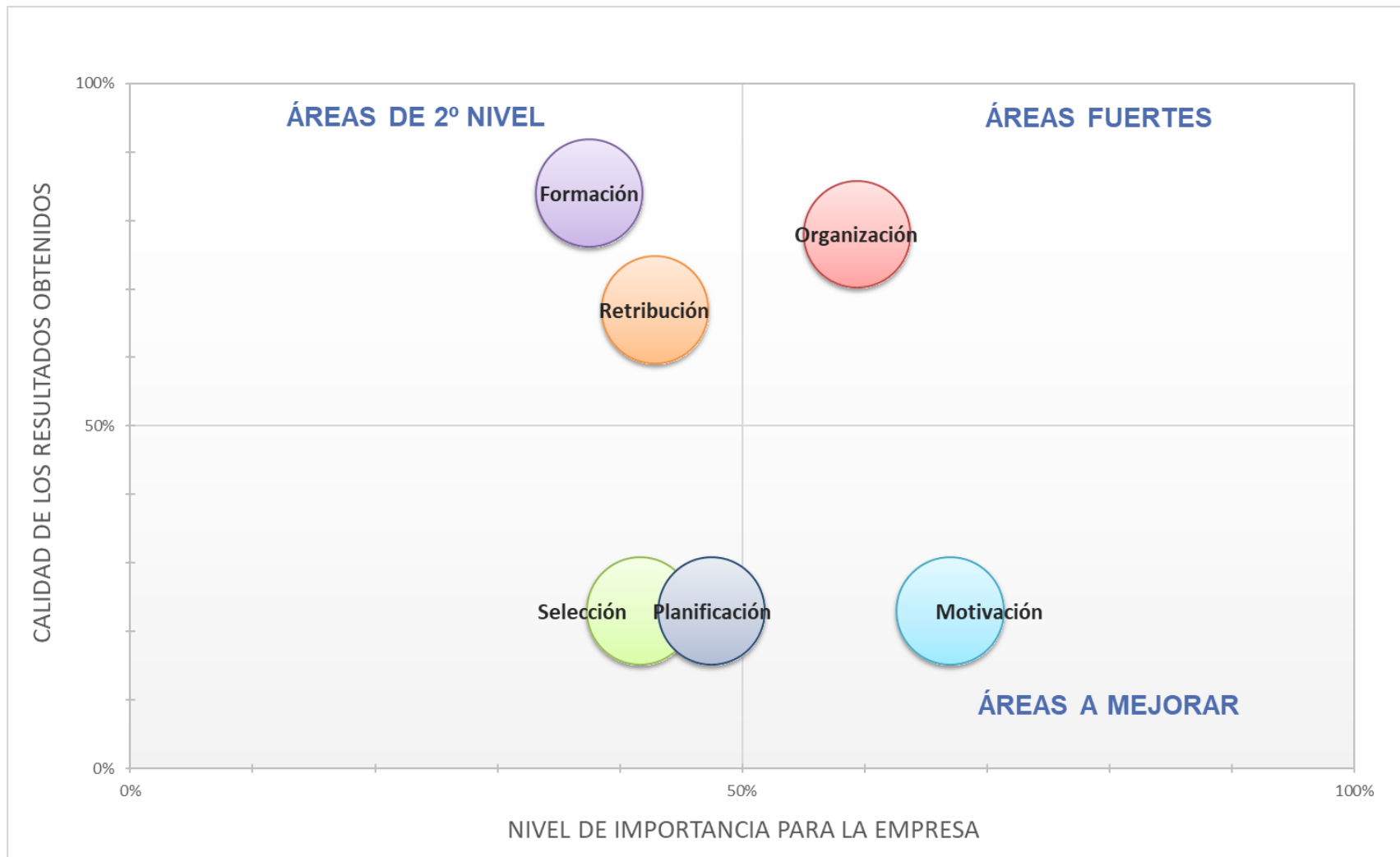
**ÁREAS A MEJORAR:** áreas prioritarias para la empresa en las que los procesos actuales no dan los resultados deseados o directamente no existen y, por tanto, la operativa se basa en la improvisación. Es crítico su desarrollo y mejora.

**ÁREAS de 2º NIVEL:** áreas que según su propia valoración no son relevantes para la Empresa. Siempre es recomendable realizar una segunda valoración porque sólo en situaciones concretas o directamente excepcionales se podría aceptar que algunas de las áreas auditadas tuvieran un nivel de importancia inferior al 50% .

RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTRATEGIA, MARKETING Y DIGITAL VERSUS NIVEL DE IMPORTANCIA



RESULTADOS OBTENIDOS EN VENTAS VERSUS NIVEL DE IMPORTANCIA





## 2.2 RESULTADOS EN RELACIÓN AL MERCADO

A continuación le mostramos el mismo tipo de análisis pero en esta ocasión vamos a **comparar sus Resultados con los obtenidos por la media de las más de 600 empresas analizadas hasta la fecha por MarkPlan.**

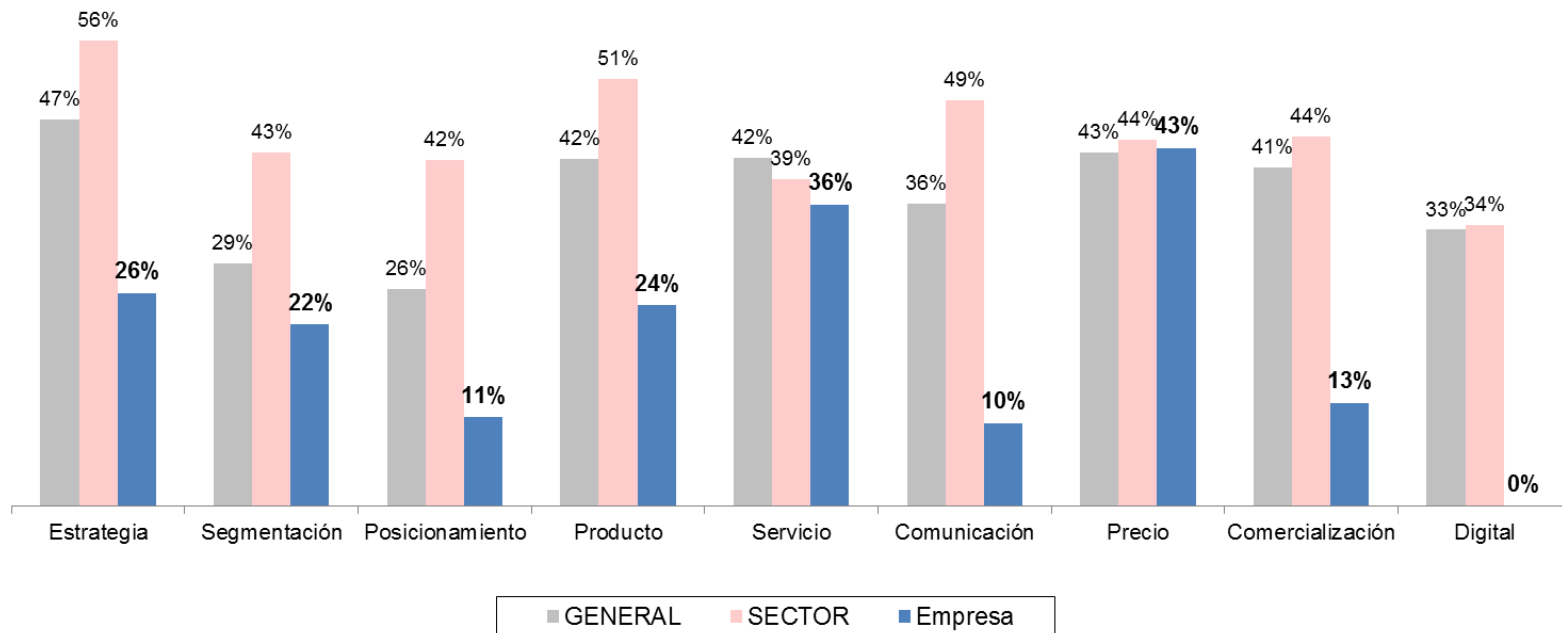
De esta forma dispondrá de una visión objetiva que le permitirá saber **en qué áreas parece que lo está haciendo mejor que la media del mercado. Y sobretodo podrá valorar dónde sus Procesos de Trabajo parecen ser menos competitivos que la media de nuestra muestra y, por tanto,**

**identificar claras áreas de mejora de su Excelencia Operacional.**

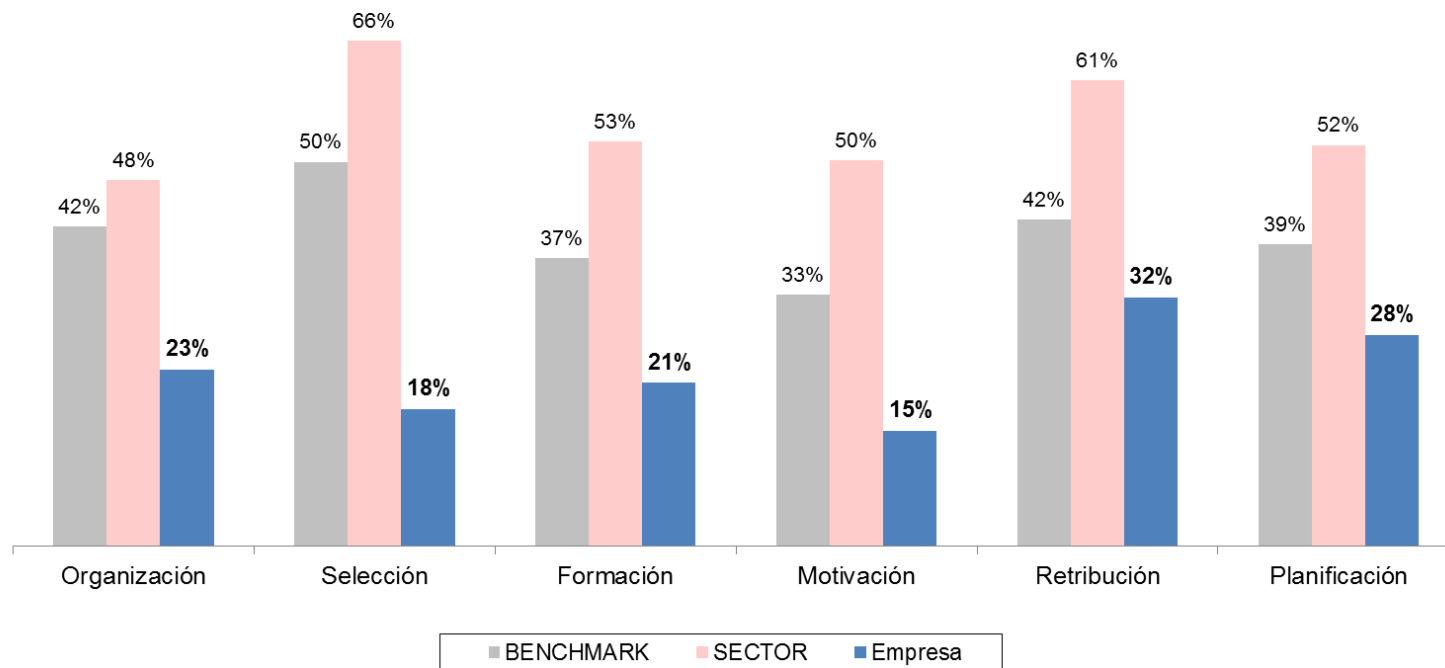
En este caso el gráfico es de columnas. Las columnas azules representan su Empresa. Las grises la media de nuestro benchmark.

Cuando las diferencias sean mayores a 10 puntos porcentuales, en un sentido u otro, podemos concluir que realmente son significativas.

RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTRATEGIA, MARKETING Y DIGITAL VERSUS BENCHMARK COMPARATIVO



## RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ÁREAS DE VENTAS VERSUS BENCHMARK COMPARATIVO



Si agregamos los resultados de su Empresa para todos los procesos de trabajo analizados obtenemos una valoración general que hemos denominado **Índice MarkPlan**. Este índice lo desglosamos en las cuatro áreas de trabajo principales: Estrategia, Marketing, Ventas y Digital. Todas las puntuaciones están ponderadas por la importancia que usted mismo marcó para cada proceso de trabajo.

Este índice puede ser un buen **KPI a fijarnos en caso de que, una vez implementado el Plan de Acción resultante de este proyecto, al cabo de un tiempo queramos realizar de nuevo el Audit para ver el alcance de las mejoras desarrolladas.**

## ÍNDICE MARKPLAN

	EMPRESA	SECTOR	GENERAL	
ESTRATEGIA	<b>47%</b>	32%	35%	↑
MARKETING	<b>61%</b>	41%	42%	↑
VENTAS	<b>23%</b>	42%	41%	↓
DIGITAL	<b>34%</b>	33%	33%	→
<b>TOTAL</b>	<b>49%</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>	↑

## 3. RATIOS COMERCIALES

Información básica sobre la Empresa, incluyendo ratios comparativos que nos ayudarán a enmarcar los resultados del Audit:

ÁREA	DATOS
Nº empleados de la Empresa	17
Volumen de facturación la Empresa ('000 €)	1.700
Sector en que opera la Empresa	Medio ambiente y energía
Nº clientes activos	2.500
Presupuesto total Marketing ('000 €)	15
Nº de vendedores totales	2
Coste total estructura comercial ('000€)	50
Inversión anual en I+D+i ('000€)	0

RATIOS	EMPRESA	SECTOR	GENERAL
Facturación x empleado	100.000	182.592	428.554
Facturación x cliente	680	447.916	147.869
Facturación x vendedor	850.000	4.614.257	2.450.483
Presupuesto Mktng % s/Fact	0,9%	1,4%	2,8%
Presupuesto Ventas % s/Fact	2,9%	1,9%	7,3%
Presupuesto I+D+i % s/Fact	0,0%	1,6%	1,9%
Coste comercial x Cliente	20	2.969	6.093
Coste comercial x Vendedor	25.000	65.526	86.656
Número de Clientes x vendedor	1.250	447.916	528

## 4. PROPUESTAS MEJORA SOBRE PROCESOS TRABAJO

En el [Resumen Ejecutivo](#) le hemos subrayado las áreas a mejorar y su prioridad. También le hemos indicado las grandes **Tareas a desarrollar o Jobs to Be Done** que debería **implementar en su Organización**.

Ahora es momento de identificar **cómo podemos llevar a cabo estas mejoras y en qué sentido**. Para ello hemos analizado sus Procesos de Trabajo comerciales indicándole:

### 1. Nivel de Prioridad.

Calculado en función del **binomio importancia para la Empresa / resultados obtenidos**: es decir, **cuánto más importante sea el proceso para la Empresa y peores sean los resultados obtenidos, mayor será su prioridad**.

### 2. Acción recomendada

Cuando el Nivel de Prioridad sea alto, le daremos instrucciones precisas sobre cómo puede mejorar dicho proceso de trabajo, tarea o actividad en concreto.

**ATENCIÓN:** recuerde que un proceso que sea importante para la Empresa pero cuyos resultados sean satisfactorios no aparecerá como prioritario.

Esto no implica que no deba realizarse ni mucho menos, sino que simplemente, dentro de su Plan de Acción, **no es necesario tomar ninguna medida correctora** en cuanto su operativa normal ya es correcta.

Muchas de las acciones recomendadas incluyen modelos de trabajo, herramientas o metodologías que podrá encontrar en este [Marketing Tool Kit](#).

También puede descargarse nuestra [Bibliografía](#) recomendada de Estrategia, Marketing, Ventas y Digital.

## 4.1 ESTRATEGIA

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Estrategia de la Empresa	<b>MÁXIMA</b>	Realizar un workshop con "stakeholders" de la compañía para establecer o revisar la <b>ESTRATEGIA</b> de la empresa, partiendo del análisis mercado, ciclo de vida y estado de salud de la marca
Diseño de la Propuesta de Valor	<b>ALTA</b>	Determinar nuestras ventajas competitivas y en base a ellas cómo se configura nuestra Propuesta de Valor (recomendable realizar Customer Map Value y fijar posición en Reloj de Bowman)
Alinear Inversiones con la Estrategia Comercial de la Empresa	<b>MÁXIMA</b>	Determinar los niveles de inversión adecuados en I+D, Comunicación y Comercial según nuestra Estrategia competitiva y compararlos con los niveles actuales y la rentabilidad obtenida.
Fijar Objetivos de la Empresa en base a los resultados de nuestras Marcas	<b>MÁXIMA</b>	Incluir en el scorecard de la Estrategia de la empresa objetivos-KPIs cuantitativos y cualitativos relativos a nuestra marca, incluyendo notoriedad, intención de compra, fidelidad y NPS
Fijar Objetivos de la Empresa en base a los resultados en nuestros Clientes	<b>ALTA</b>	Incluir en el scorecard de la Estrategia objetivos-KPIs cuantitativos y cualitativos relativos a nuestros principales clientes, así como índices basados en encuestas de satisfacción a clientes.
Asegurar que Marketing participa en la definición de la Estrategia	<b>ALTA</b>	Incluir en el documento de Estrategia de la empresa un apartado específico para nuestra Marcas/s y Grupo de Productos, especificando el role que debe jugar cada gama de productos
Asegurar que Ventas participa en la definición de la Estrategia	Media	
Establecer la Estrategia competitiva básica en Marketing	<b>ALTA</b>	Establecer y acordar con dirección un Brand Road Map o documento similar que nos permita visualizar a 3 años o más la Estrategia de nuestra marca.
Establecer la Estrategia competitiva básica en Ventas	Media	
Definir nuestra Estrategia de Crecimiento	<b>ALTA</b>	Establecer cuáles deben ser nuestras principales fuentes de crecimiento: clientes actuales, nuevos clientes o nuevos segmentos; y productos actuales, aplicación portfolio o innovación (Ansoff)
Realizar anualmente un Plan Comercial	<b>MÁXIMA</b>	Establecer un proceso para revisar anualmente los resultados obtenidos a nivel de productos y clientes para desarrollar un Plan con objetivos, acciones, responsables y timing.
Disponer de un plan de Sistemas de Información	<b>MÁXIMA</b>	Identificar los Indicadores claves del negocio por área (resultados ventas y rentabilidad, mercado, competencia, clientes, marca, precio, etc) y crear un Scorecard de seguimiento

## 4.2 SEGMENTACIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Estrategia de Segmentación	<b>ALTA</b>	Realizar ejercicio de Segmentación completo: (1) Identificar variables de Segmentación, (2) Cuantificar Segmentos, (3) Evaluar su potencial y (4) Nuestro nivel de competitividad para cada uno de ellos
Revisión de la Segmentación	<b>ALTA</b>	Probar variables alternativas para buscar nuevos enfoques de mercado. En caso de identificar segmentos que no son clientes, profundizar en sus barreras y frenos a la compra/consumo. Si siempre afloran los mismos segmentos, juegue con diferentes variables de comportamiento (when, where, how, whom, why).
Priorización de los Segmentos	<b>MÁXIMA</b>	Partiendo de la Segmentación actual, realizar un ejercicio de priorización de segmentos en base a tres criterios: atractivo del segmento, intensidad de la competencia y adecuación a la compañía (Segment Attractiveness, Competitive Intensity & Company Fit).
Análisis Targets o Segmentos	<b>MÁXIMA</b>	Realizar descripción exhaustiva de cada segmento incluyendo: variables descriptivas (quiénes son), de comportamiento (cómo actúan en relación a nuestro producto) y explicativas (por qué actúan así). Incorporar elementos cuantitativos (p.e. frecuencia consumo) y cualitativos (p.e. drivers y barreras-frenos al consumo).
Organización por Segmentos	<b>MÁXIMA</b>	Asegurarnos que dentro del departamento de Marketing existe un responsable para cada Target (en principio debería responder a un organigrama de Brand Managers). Si existen otros criterios de organización, sobreponer dichas responsabilidades aunque sea de forma matricial.
Implementación de la Segmentación	Media	
Seguimiento resultados por Segmentos	<b>MÁXIMA</b>	Dentro del Plan de cada Segmento deberemos fijarnos -y seguir al menos mensualmente- objetivos de resultados cuantitativos (ventas, cuota mercado, rentabilidad) y cualitativos (conocimiento marca, preferencia, etc), incluyendo datos de la competencia.



## 4.3 POSICIONAMIENTO

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Posicionamiento de nuestra Marca	<b>MÁXIMA</b>	Realizar un workshop para revisar/construir el Posicionamiento de nuestra Marca. El documento final deberá incluir como mínimo: target al que nos dirigimos, beneficios funcionales y emocionales que satisfacemos, valores y personalidad de nuestra marca, "reasons to believe" y finalmente el discriminador o esencia en el que nos posicionaremos.
Imagen de nuestra Marca	<b>ALTA</b>	Evaluar la diferencia entre cómo queremos que el target perciba a nuestra marca y cómo la percibe realmente. Para ello realizar un estudio cuantitativo o cualitativo con el target y detallar los resultados para cada elemento del Posicionamiento (valor, beneficios, reasons to believe, etc). Donde tengamos "desviaciones", será donde tendremos que actuar desde el Plan de Comunicación.
Análisis de las marcas de nuestra competencia	<b>MÁXIMA</b>	Realizar un estudio donde identifiquemos las variables importantes para nuestro target, las valores para nuestra marca y competidores; y con los resultados elaboremos diferentes Mapas de Posicionamiento donde veamos cómo se sitúa en la mente de nuestros clientes nuestra marca y las de nuestros competidores. Estos mapas, también, nos servirán para ver oportunidades de reposicionamiento donde aparezcan "huecos" con potenciales segmentos detrás de ellos.
Conocimiento y penetración de nuestra Marca	<b>ALTA</b>	Realizar un estudio Cuantitativo para evaluar el conocimiento, intención de compra, prueba de producto, repetición y fidelidad de nuestra marca y sus competidores (Funnel o embudo de Marca). En función de en qué "paso" del embudo estamos perdiendo más clientes sabremos qué elemento de nuestro mix está fallando (segment., posicion., producto, precio, comunicación o distribución).
Fijación de los objetivos de Marca	<b>ALTA</b>	Establecer los objetivos de nuestra marca a dos niveles: interno y externo. INTERNO: crecimiento, volumen y rentabilidad. EXTERNO: conocimiento/notoriedad de marca, intención de compra, prueba de producto, repetición y fidelidad o primera preferencia (niveles que componen el funnel de la marca).

## 4.4 PRODUCTO

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Control de calidad del producto	<b>MÁXIMA</b>	Establecer proceso de "quality assurance" en la producción, fijando estándares de calidad y objetivos de mejora. Marketing debe participar en los protocolos para la aprobación de los estándares.
Comparativo interno con competencia	<b>ALTA</b>	Establecer plan de tests internos comparativos de producto versus principales competidores. En base a los resultados, fijar objetivos de mejora en los atributos más críticos. Clave para nutrir el "funnel de innovación".
Comparativo externo con competencia	<b>ALTA</b>	Realizar estudio comparativo de percepción de calidad de nuestros productos versus a los de la competencia. Si existe valor de marca en nuestro mercado, deberán tener una doble aproximación: test a ciegas y test con marca.
Plan de Innovación	<b>ALTA</b>	Establecer Plan de Innovación basado en un Innovation Funnel: "embudo" que muestra el progreso de los proyectos a través de diferentes fases (idea, feasibility, profitability, aceptación) así como su prioridad y potencial de ventas.
Comité de Innovación	<b>ALTA</b>	Crear un Comité que evalúe mensualmente el avance de los proyectos de Innovación a través de diferentes fases: Marketing aprueba la fase de Ideas, Producción la de feasibility, Finanzas la de rentabilidad y Ventas el lanzamiento.
Lanzamiento de nuevos productos	<b>ALTA</b>	Crear un equipo multidisciplinar de trabajo con personas de Marketing, Ventas, Supply, Finanzas, etc, que establezcan el proceso, documentación y plan a seguir para cada lanzamiento de producto dentro de la compañía.
Análisi portafolio de productos	Media	
Análisi role de las gamas de producto	<b>MÁXIMA</b>	Aplicar técnicas de análisis de portafolio tales como BCG y McKinsey matrix para determinar qué role juegan hoy y deberían jugar mañana nuestros diferentes grupos de productos.
Análisi portafolio de los competidores	Media	
Seguimiento de las Ventas de los productos	<b>ALTA</b>	Disponer de un informe semanal de ventas que incluya la variación en volumen, facturación y rentabilidad por producto, en relación al año anterior y al plan.
Optimización del portafolio de productos	Media	

## 4.4 SERVICIO I

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Tangibilización del servicio	Nula	
Estandarización del servicio	Nula	
Escandallo del servicio	<b>ALTA</b>	Sólo si tenemos el proceso de SERVUCIÓN bien delimitado seremos capaces de asignar correctamente los costes a cada servicio "producido" y conocer así su rentabilidad. Debemos hacerlo desde el conocimiento del tiempo y recursos dedicados a cada tarea. También nos servirá para conocer qué "recursos" tenemos ociosos y cómo podemos asignarlos a otras tareas que sean productivas.
Gestión del personal	Media	
Gestión tiempos de espera	<b>MÁXIMA</b>	Si la naturaleza del servicio implica la existencia de momentos de espera para los usuarios: (1) Reducir la incomodidad que produce la incertidumbre de la espera en el cliente. (2) Hacer esta espera más amena. (3) Aprovechar esta espera para adelantar parte del proceso, añadir valor al servicio, crear valor de marca o promocionar otros servicios.

## 4.4 SERVICIO II

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Gestión de la demanda	<b>ALTA</b>	Si existen momentos "valle" donde la demanda cae de forma importante, para rentabilizar los recursos disponibles y ociosos, debemos identificar a qué otros segmentos complementarios podemos dirigirnos. Cuando eso ocurra debemos plantearnos qué nuevos servicios, aun siendo diferentes del core business, pueden desarrollarse desde los mismos activos que tenemos disponibles para llegar a esos targets.
Gestión de la oferta	Media	
Nivel de satisfacción del usuario	<b>MÁXIMA</b>	Crear un sistema de seguimiento del nivel de satisfacción del usuario. Idealmente dicho control debe incluir dos preguntas básicas: (1) ¿Volverá a utilizar nuestros servicios? (2) ¿Recomendaría nuestros servicios a colegas suyos? Esto nos permitirá conocer nuestro NPS (net promoter score: un buen predictor de la capacidad de fidelización de la empresa o producto) y compararnos con otras empresas.
Sistema de garantías	Media	

## 4.5 PRECIOS I

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Análisis rentabilidad productos y clientes	Media	
Comparativo precios con Competencia	Media	
Percepción del precio por parte de Consumidores y Clientes	Media	
Revisión y establecimiento de nuevos Precios y Tarifas	<b>MÁXIMA</b>	Para fijar una correcta estrategia de precios, necesitamos tener en cuenta el triple enfoque: costes, competencia y valor para el cliente. Es por ello que los 3 anteriores procesos son necesarios. Además, debería construir su matriz de "Competitive Pricing" donde compararemos el nivel de rentabilidad de cada producto con su nivel de competitividad. En función del equilibrio del binomio Competitividad / Rentabilidad, tomaremos unas acciones u otras.

## 4.5 PRECIOS II

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Estrategia de Precios por categoría o grupo de productos	Media	
Segmentación en precios	Media	
Escalera de Precios	Media	
Rentabilidad de los distribuidores	Nula	
Control de precios en distribuidores	Media	

## 4.6 PLAN COMUNICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Plan de Comunicación	<b>ALTA</b>	Desarrollar Plan anual de Comunicación. Primer punto: fijar el objetivo de comunicación en base al "estado de salud" de nuestra marca (brand funnel) que debería ser (1) notoriedad marca, (2) conocimiento producto, (3) posicionamiento, (4) intención de compra- o (5) valoración de marca. A continuación establecer el presupuesto analizando el % de Comunicación sobre facturación. Y estudiar a la competencia antes de proceder con los siguientes pasos.
Mensaje a comunicar	<b>ALTA</b>	Según el Objetivo de Comunicación fijado, optaremos por un mensaje u otro a comunicar. Normalmente será algún elemento de los que componen nuestro Posicionamiento: valores o personalidad de la marca, atributos del producto, beneficios funcionales o emocionales, reasons to believe o discriminador. También podría ser alguna actividad concreta del plan (p.e. lanzamiento).
Idea creativa	Media	
Ejecución creativa	<b>MÁXIMA</b>	Testar SIEMPRE entre nuestra audiencia las diferentes ejecuciones creativas o anuncios. Si no se disponen de medios económicos para hacerlo, utilizar soportes digitales gratuitos o apalancarse en el entorno más cercano. Aunque sea una muestra pequeña, siempre obtendremos una valoración más objetiva que nuestra única y subjetiva opinión. Aplicar en cada caso la fórmula ABC: ¿llama la Atención, queda clara la marca (Brand) y Comunica el mensaje deseado?

## 4.6 PLAN DE MEDIOS

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Coherencia en la implementación de la campaña	<b>ALTA</b>	Realice un análisis para garantizar que todos los "puntos de contacto" de nuestro cliente con nuestra empresa y marca comunican siempre la misma imagen y valor. Si realizamos una campaña de comunicación, la idea creativa debe destilarse en todos los soportes en los que aparezca nuestra marca para buscar la máxima sinergia. Pero incluso sin publicidad estándar, debe asegurarse la coherencia de nuestro posicionamiento en web, firma mails, tarjetas, etc.
Planificación de Medios	<b>MÁXIMA</b>	Antes de decidir en qué soportes publicitarios invertir debe analizar los diferentes medios en base a: (1) Estimar el ROI por canal de comunicación. (2) Priorizarlos en base a los criterios de cobertura, afinidad al target, calidad del impacto y coste del impacto. Según cuál sea su objetivo de comunicación, estos criterios deberá ponderarlos de forma diferente.
Audit de Medios	<b>ALTA</b>	Realizar seguimiento y audit de los medios de comunicación utilizados en cada campaña, así como de los resultados obtenidos. El histórico que construyamos nos servirá para afinar cada vez más el ROI. Para ello debemos llegar a conocer el Coste por Impacto publicitario y el Customer Lifetime Value (beneficio de un cliente a lo largo de vida). Con estos datos podremos calcular el ratio de conversión necesario para alcanzar el break even de la campaña.
Análisis resultados de las campañas	<b>ALTA</b>	Si no podemos valorar el resultado en ventas de una campaña, realizar al menos el cálculo del "punto muerto": cuántos clientes debemos captar con la campaña para cubrir todo su coste. Para ello necesitaremos saber cuál es el valor medio futuro para la empresa de un cliente. Si dividimos ese nº de clientes entre el total impactos de la campaña, tendremos el Ratio de Conversión. ¡Si este ratio es alcanzable según su experiencia será una buena campaña!



## 4.7 GESTIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Arquitectura de Canales	<b>ALTA</b>	Crear un cuadro de análisis donde para cada canal de comercialización indiquemos: nº de clientes, facturación media, nivel medio descuentos, rentabilidad, cobertura de nuestra marca, potencial de crecimiento, imagen, afinidad a nuestro target, nivel de colaboración, etc. Este marco debe ser la base para fijar nuestra Estrategia de Canales determinando el nivel de prioridad por canal.
Rentabilidad de Canales y Distribuidores	<b>MÁXIMA</b>	Realizar un análisis de la rentabilidad obtenida por la compañía a través de cada canal para valorar los costes de cada uno de ellos. De igual forma se debería analizar la rentabilidad que el canal o distribuidor obtiene con nuestros productos para evaluar el negocio que les estamos aportando y, por tanto, conocer cómo de importantes somos para ellos.
Información de las ventas a Clientes finales	<b>MÁXIMA</b>	Si tenemos intermediarios en la comercialización, nuestra futura facturación en realidad depende de las ventas del canal. Por tanto es crítico conocer su salida de mercancías (selling out). Se recomienda establecer acuerdos con los intermediarios para conocer esta información o buscar proveedores que nos puedan proporcionarla, aunque sea a través de muestreos.
Control del Canal	<b>MÁXIMA</b>	Nuestro selling out (ventas del canal al cliente final) depende del trato que reciba nuestro producto del intermediario. Por eso es crítico establecer un seguimiento de las diferentes palancas comerciales que están en sus manos (% of assortment, precios, promotion, folletos, espacio dedicado, merchandising-cartelería, fuera de stock). Siempre es recomendable establecer un plan de objetivos y premios al canal (o a su personal) en relación a dichas palancas.
Información del comprador o cliente final	<b>MÁXIMA</b>	Realizar estudios cuantitativos y cualitativos del comportamiento del cliente final en su role de comprador (no de usuario), para poder determinar qué canales de compra son preferidos y porqué, y en cada caso qué palancas comerciales son más críticas para poder actuar sobre ellas e influir en las ventas.

## 4.7 RELACIÓN CON EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Colaboración con el Canal	<b>MÁXIMA</b>	Establecer una Estrategia de Colaboración con los distribuidores o canales claves e identificar los proyectos más relevantes, tanto desde una perspectiva de Oferta como de Demanda. Oferta = proyectos con el objetivo de generar crecimiento. Demanda = proyectos con el objetivo de aumentar la eficiencia de la cadena.
Integración con el Canal	<b>MÁXIMA</b>	Incluir dentro de su Plan de Comercialización un análisis de para cada canal cuál es el grado de integración óptimo. Ese grado marcará el nivel de colaboración. En este sentido, aunque sea con uno solo de nuestros distribuidores o intermediarios, siempre es interesante disponer de un alto nivel de integración para aumentar nuestro conocimiento sobre el canal que después podrá repercutir en mejor diseño de las herramientas comerciales con el resto.
Formación de los distribuidores o intermediarios	<b>MÁXIMA</b>	La formación al personal del intermediario es la mejor palanca (junto con los posibles incentivos) para asegurarnos que nuestro producto es tratado (y defendido) correctamente con el necesario esfuerzo de ventas por su parte. Por ello es altamente recomendable invertir en un Plan de Formación continuo a los distribuidores y su personal. Este Plan debe combinarse con visitas continuas en los puntos emblemáticos y esporádicas en el resto a modo de muestreo.
Evaluación de entrada o desarrollo de nuevos Canales	<b>ALTA</b>	Realizar un análisis de coste/rentabilidad de los diferentes canales o alternativas de comercialización para evaluar oportunidades para entrar en nuevos canales. Este análisis deberá incluir un apartado de gestión del conflicto entre canales, punto crítico siempre ante la apertura de un nuevo canal. También deberá incluir potencial de mercado y nivel de competencia en dichos canales.
Desarrollo de Canales Directos	<b>ALTA</b>	La tendencia en todos los mercados, debido por un lado a los bajos costes del canal internet y por otro a la necesidad de conocer y controlar al cliente final, es desarrollar los canales directos. En este punto es necesario evaluar seriamente las diferentes alternativas aunque sea para un tipo concreto de cliente, para complementar los pedidos o simplemente para dar servicios periféricos que incentiven a los clientes a dirigirse a nosotros directamente.

## 4.8 ORGANIZACIÓN COMERCIAL

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Segmentación y priorización de Clientes y Canales	<b>MÁXIMA</b>	Realizar una Segmentación operativa de los diferentes Clientes y Canales para determinar el nivel de prioridad con que trataremos a cada uno de ellos. Esta segmentación relaciona cómo son los clientes de estratégicos para nosotros versus cómo somos nosotros de estratégicos para ellos. Como resultado tendremos Clientes Oro y Clientes a desarrollar.
Implementación de la priorización	<b>MÁXIMA</b>	En base a la segmentación realizada, determinar los diferentes niveles de recursos que asignaremos por tipo de cuenta o canal: desde los RRHH hasta la inversión comercial. Cada Política de Ventas (comercial o descuentos, surtido, material de apoyo, merchandising, etc) deberá contemplar cómo actuar para cada tipo de cliente.
Organigrama comercial	Media	
Gestión de las Cuentas Claves (K.A.M.)	<b>ALTA</b>	En base a la segmentación realizada, identificar los Clientes ORO (entre 5 y 10 como mucho) que deberemos gestionar con vendedores especialmente dedicados a ellos (KAM). Reforzar al KAM con un Equipo de Cuentas formados por responsables de cada área (oficina ventas, logística, finanzas y marketing o trade) que deberán reportar su trabajo.
Definición del proceso de ventas	<b>ALTA</b>	Para cada canal o segmento de clientes, analizar de forma pormenorizada quién realizará, cómo y con qué recursos cada una de las actividades en que podemos descomponer el proceso de la venta (prospección, contacto, propuesta, negociación, pedido, servicio logístico, facturación, mantenimiento, etc). Es lo que llamamos el Sales-Mix.
Job descriptions	<b>MÁXIMA</b>	En base a la definición del Proceso de Venta o Sales Mix, describir el contenido de cada puesto de trabajo. Este Job Description debe incluir como mínimo: objetivos, relación de las tareas a realizar, inputs necesarios para realizar el trabajo, outputs esperados, KPIs de medición del rendimiento, conocimiento y habilidades necesarias.
Rentabilidad de la estructura comercial	Media	
Dimensión del equipo de ventas	<b>MÁXIMA</b>	Para establecer la dimensión óptima del Equipo de Ventas necesitamos realizar de forma regular un análisis donde comparemos por vendedor: nº de clientes, facturación, nivel de descuentos y rentabilidad media de sus cuentas. Compare a todos los vendedores en una matriz: eje X facturación media por cliente, eje Y nº clientes.

## 4.9 POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Política de Selección	<b>ALTA</b>	Para evitar la arbitrariedad en una actividad tan crítica como es la selección y promoción del equipo de ventas, es necesario revisar, mejorar y reflejar en un documento el Plan de Selección. Allí deberemos indicar cómo será el proceso, las metodologías a seguir, el personal involucrado en el mismo y las pautas o criterios a utilizar para tomar la decisión final.
Selección / promoción interna	Media	
Proceso de Selección	<b>ALTA</b>	Para asegurarnos la máxima eficacia en la selección de personal, debemos incluir en el proceso métodos avanzados como la resolución de casos, planteamiento de conflictos, paneles de selección en grupo, etc... Igualmente es crítico que la dirección comercial y mandos responsables se involucren personalmente en el proceso y compartan la decisión final.
Política de Formación y Plan de Acogida	<b>MÁXIMA</b>	La formación del equipo comercial no es una tarea puntual. Por eso necesitamos un marco que fije cómo evaluaremos las necesidades formativas, individuales y colectivas, qué objetivos nos marcaremos y cómo iremos acercándonos desde la situación actual a la deseada. Este marco es la Política de Formación y siempre debe estar reflejada en su correspondiente documento, donde también se explicita el plan de acogida para las incorporaciones, incluyendo un docket informativo.
Identificación de las necesidades formativas	<b>MÁXIMA</b>	En base a los Job Descriptions, identificar perfil óptimo de conocimientos y habilidades por puesto de trabajo. Las necesidades formativas vendrán de comparar este perfil teórico en relación al perfil real del personal. Aquellos bloques de conocimiento o habilidades que muestren una carencia de forma transversal serán gaps a cubrir a nivel colectivo, si el déficit es puntual la acción formativa será individual.

## 4.9 POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Plan de Formación anual	<b>MÁXIMA</b>	Una vez identificadas las necesidades formativas, debemos fijarnos el Plan Anual. Es decir, priorizar aquéllas que sean más críticas y decidir cómo vamos a solventar ese gap formativo: coaching interno, formación colectiva interna, formación individual externa o formación colectiva externa. Proviene de la Política de Formación y si no se refleja en un documento el plan de acción anual la realidad demuestra que no suele cumplirse.
Realización de coaching operativo	Media	
Plan de Carrera	<b>MÁXIMA</b>	Necesario disponer de un Plan de Sustitución (indicar para cada puesto clave quién sería la persona idónea para sustituir al responsable actual). Paralelamente desarrollar un Plan de Carrera para el personal con mayor potencial. Debe contemplar los posibles recorridos profesionales dentro de la empresa para un periodo suficientemente largo de tiempo.
Plan de Motivación	<b>ALTA</b>	La motivación del personal es demasiado crítica para dejarla al "libre albedrío" de los responsables de equipo. Por eso debemos "forzar" su desarrollo a través de la Política de Motivación: pautar cuántas recompensas individuales y acciones de motivación colectivas deben desarrollar los responsables de equipos comerciales anualmente y en base a qué criterios.

## 4.10 PLAN COMERCIAL

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Elaboración del Plan Comercial	<b>MÁXIMA</b>	Preparar el Plan Comercial: Plan de Acción con actividades concretas, timing, responsable y detalle de cómo mediremos su implementación. Previamente realizar análisis de la compañía, mercado, canal, clientes y competencia (precios y surtido). Debe incluir qué haremos a nivel de captación y desarrollo de clientes.
Participación del equipo en el Plan	<b>ALTA</b>	El Equipo de Ventas (o al menos una representación del mismo) debe formar parte del trabajo de preparación del plan, tanto en su fase de Análisis, como en la fijación del Plan de Acciones y Objetivos.
Fijación de los Objetivos comerciales	<b>MÁXIMA</b>	El Plan Comercial debe incluir objetivos de crecimiento y rentabilidad pero también objetivos cuantitativos (captación clientes, cobertura o distribución, etc) así como cualitativos (nivel satisfacción clientes, imagen, etc). Deberemos bajarlos a nivel de canal, segmento y cliente cuando sea necesario.
Alineamiento del Plan con los incentivos	Media	
Comunicación del Plan	<b>ALTA</b>	Realizar una comunicación formal del Plan, Objetivos e Incentivos al Equipo para asegurarnos de su plena involucración. Esta comunicación puede ser a través de una convención o reunión de ventas. Además de las acciones debe justificarse con las argumentaciones que nos han llevado a plantearlo así.

## 4.10 POLÍTICAS DE VENTAS

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Monitorización de la implementación del Plan	<b>ALTA</b>	Al margen del seguimiento de las cifras de ventas, establecer control de la implementación de las actividades del Plan. Si estas acciones dependen del Equipo de Ventas, fijar sistema para recabar la información dando siempre feed-back (idealmente a través de reuniones de seguimiento presenciales).
Seguimiento de los objetivos y resultados	<b>MÁXIMA</b>	Crear un scorecard de seguimiento semanal de TODOS los objetivos del plan, no sólo de los datos de ventas. Dichos objetivos deberemos haberlos bajado en cascada al equipo y, por tanto, debemos asegurarnos que todos disponen de dicha información para su área de responsabilidad.
CRM o planificación de las actividades comerciales	<b>ALTA</b>	En sectores donde la captación de clientes es crítica para la facturación, es importante disponer de un sistema que nos sirva para planificar, controlar y evaluar las acciones de contacto con clientes, generación de interés, presentación de propuesta, negociación o cierre y seguimiento cuenta o repetición de venta (CRM).
Política Comercial o de Descuentos	<b>ALTA</b>	Desarrollo un documento donde se indique claramente a cada tipo de cliente qué nivel de descuento podemos ofrecerle en base a qué contrapartidas (volumen, surtido, control de precios, logística, etc). Para ello deberemos realizar un análisis en profundidad de hoy cómo repartimos dicha bolsa de descuentos.
Plan de Cuenta o Cliente	<b>MÁXIMA</b>	Para los clientes prioritarios ORO, disponer de un plan específico que deberá cumplimentar y presentar el KAM. Incluye DAFO nuestro y del propio cliente, análisis resultados año anterior, estrategia de contactos, mapa de empatía, objetivos específicos y plan de acción para cada palanca comercial.

## 4.11 MARKETING DIGITAL

ÁREA DE TRABAJO	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Estrategia Digital	<b>ALTA</b>	Realizar workshop con responsables de Marketing, Comunicación, Ventas y Operaciones para fijar la Estrategia Digital a corto, medio y largo plazo. Analizar la competencia y sector en otros países.
Organización Digital	<b>ALTA</b>	Asignar las diferentes áreas de la Estrategia Digital a responsables específicos dentro de la Compañía. Recomendable que al menos el líder de la estrategia tenga dedicación exclusiva.
Scorecard Digital	<b>ALTA</b>	Identificar los indicadores claves del mundo digital y realizar un seguimiento mensual. Incluir en el Scorecard control del plan de acción y supervisión de la competencia.
Creación de Valor Digital	<b>MÁXIMA</b>	Revisar todo los procesos actuales de relación con el cliente y analizar cuáles y cómo pueden digitalizarse para aumentar su valor y eficiencia (pedidos, facturas, garantía, info producto, etc)
Imagen Digital (eBranding)	<b>MÁXIMA</b>	Asignar la responsabilidad a una persona de marketing para que garantice que todas las iniciativas digitales de la empresa estén alineadas a nivel de imagen de marca.
Reputación Digital	<b>MÁXIMA</b>	Establecer un proceso para seguir y controlar todas las opiniones que se viertan sobre nuestra empresa, marca y productos así como de la competencia. Realizar informe mensual del mismo.
Plan de Comunicación Digital (S.E.M.)	<b>ALTA</b>	Dentro del Plan de Comunicación establecer un apartado específico del medio digital, asegurando que contemplamos todas las opciones tales como Adwords, Banners, KOLs digitales, etc...
Redes Sociales (S.M.M.)	<b>MÁXIMA</b>	Incluir en el Plan de Comunicación un apartado específico de Redes Sociales que incluya la estrategia en nuestros propios perfiles pero también la posibilidad de invertir en pago
Posicionamiento en Buscadores (S.E.O.)	<b>ALTA</b>	Determinar qué posicionamiento queremos tener en los buscadores, es decir con qué palabras claves queremos salir destacando por encima de la competencia.
Contenido Digital	<b>ALTA</b>	En base a la estrategia de posicionamiento en buscadores y redes sociales, determinar qué tipo de contenido y con qué frecuencia vamos a generar en nuestras propias plataformas digitales.
eCommerce (venta en el canal Digital)	<b>MÁXIMA</b>	Asignar responsable de Ventas del canal digital para que desarrolle un plan para o bien vender a través de nuestra propia web (o captar LEADS) o a través de agregadores.
Mobile-Business	<b>MÁXIMA</b>	Analizar específicamente cómo podemos utilizar los recursos del mobile-business (apps, push, etc) para crear valor para nuestros clientes, generar ventas cruzadas, captar leads, etc.