LAS REDES EXTERNAS DE VENTAS TE PERMITEN ATACAR NUEVOS MERCADOS SIN APENAS RIESGO

Comerciales a tu medida

La externalización de servicios es una tendencia creciente. ¿Pero por qué no externalizar también nuestra red de ventas? Puede ser una buena manera de introducir un producto en una zona nueva para nosotros sin arriesgar demasiados recursos.

Las redes comerciales mediante representantes son una manera sencilla de contar con una fuerza de venta plenamente operativa en poco tiempo y con un coste muy inferior al de tener comerciales en nómina. Son muy útiles cuando lanzamos productos o servicios o si buscamos la implantación en una nueva zona o sector.

Raúl Panadero, socio de la consultora Carter Baker, especializada en creación de redes de agentes, afirma: "Los representantes son independientes de la empresa y suelen ser multicartera (tienen productos de varias compañías). Los productos deben ser complementarios y no suponer competencia alguna entre sí. Por ejemplo, la cartera de un agente del sector de alimentación que tenga como clientes objetivo 'distribución clásica' y 'hostelería' podría estar compuesta por una fábrica de productos cárnicos, una empresa de elaboración de quesos, otra de productos *gourmet* y una bodega".

LOS INGREDIENTES ESENCIALES

Para que una red de agentes representantes funcione adecuadamente son necesarios estos ingredientes:

Una buena selección. Panadero recomienda "recabar la mayor información posible acerca de experiencia, tipo de clientes, productos que tiene en cartera, ámbito de actuación, etc. Se pueden obtener candidatos a través de anuncios en prensa, Internet y colegios oficiales, así como en empresas de selección de personal o trabajo temporal. El mayor problema es que la mayoría de candidatos no son representantes, sino trabajadores que buscan un puesto como comercial clásico. Las empresas especializadas en desarrollo de redes comerciales trabajan únicamente con agentes comerciales y representantes".

Invertir en la red. "Es un error pensar que las redes no tienen coste alguno. Aunque estos agentes sean independientes, la empresa tendrá que invertir en formación, muestras, catálogos, visitas a la zona, publicidad... La inversión en márketing y el reconocimiento de marca es uno de los aspectos que valoran los representantes a la hora de hacerse cargo de una cartera. Y la formación debe ser continua, pues se debe transferir al agente información técnica de los productos y servicios igual que en una red propia", afirma el socio de Carter Baker.

VENTAJAS CLARAS

La principal ventaja de una red externa es que se aligeran los costes fijos en la empresa. Por ejemplo, el que supone la nómina de comerciales en plantilla se convierte en una partida flexible ligada a la evolución de los resultados, algo que constituye una ventaja importante en un periodo de crisis como el actual. "El mantenimiento de la

AUNQUE NO ES ORO TODO LO QUE RELUCE

Subcontratar las redes comerciales a través de agentes conllevan ciertos inconvenientes. A continuación reseñamos los más significativos:

Menor control e independencia

Como es lógico, este tipo de redes externas presentan también algunas desventajas frente a las estructuras convencionales de comerciales en plantilla. Cada empresa deberá valorar sus pros y contras para optar por una u otra fórmula.

Representantes compartidos.

El socio de Carter Baker recuerda que el volumen potencial de venta "será menor, ya que la dedicación del representante no es exclusiva y debe repartir su tiempo entre las diferentes representaciones de su cartera".

Control más complejo.

"El control de la red comercial es más complejo, ya que los agentes configuran su agenda conforme a sus propios objetivos, por lo que el responsable de la red depende en parte de sus agentes para planificar su calendario. Llevar un control de la actividad de los mismos es complicado y, además, la resolución de incidencias puede retrasarse más de lo conveniente", reseña Carretero.

Independencia de los agentes.

"Al ser independiente, el representante gestiona su firma de trabajar, así como el tiempo y los recursos invertidos. En este sentido, no es posible fijar unos mínimos de producción", explica.

Un estilo heterogéneo.

"Cada agente desarrolla durante su carrera un protocolo de venta que es difícilmente modificable por la empresa. Así, la imagen que percibe el cliente final puede ser muy diferente en diversas zonas geográficas", puntualiza.

La principal ventaja de una red externa es que se aligeran los costes fijos de las empresas. Se puede externalizar casi todo.

red está supeditado a las ventas obtenidas, por lo que la empresa reduce su riesgo en épocas de poco volumen", afirma Panadero.

Agilidad en la expansión. Es una fórmula recomendable para empresas en fase de crecimiento. "Los agentes aportan su cartera de clientes, por lo que en un lapso de tiempo breve la empresa pasa a contar con un volumen importante de clientes potenciales".

Redes de temporada. David Núñez, socio y cofundador de Xternaliza, empresa que ofrece entre otros servicios el *outsourcing* comercial, señala: "Hay empresas que tienen temporadas específicas de venta a las que les interesa tener una persona con la seguridad de que durante esos meses harán un buen trabajo desde el primer día".

La experiencia de los agentes. Carretero destaca "el conocimiento sobre el mercado local y sobre productos y precios de los agentes. Su experiencia les permite prever las posibilidades de éxito de una cartera de productos en su zona".

La relación entre la empresa y el representante se rige por un contrato mercantil o de agencia

SUBCONTRATARLO TODO

También existe la posibilidad de externalizar completamente las ventas a través de empresas especializadas en la comercialización. El socio de Xternaliza explica que se trata de "ofrecer la posibilidad a las empresas de crear un red comercial para poder implantar un sistema de comercialización. Las empresas nos contratan para implantar un nuevo producto o ir a sectores en

TRES CASOS PRÁCTICOS DE APROVECHAMIENTO DE LAS REDES

En MD Electrotecnia y en Valls Carrás, por una cuestión de costes, y en Alcari, porque los agentes externos llegan a clientes a los que ellos no pueden, los tres valoran positivamente la utilización de redes comerciales externas.

Marcos Montero, *gerente de MD Electrotecnia:*

Esta empresa dedicada al diseño y desarrollo de equipos de protección eléctrica vende sus productos tanto a industrias como a almacenes, por lo que necesita disponer de una red de venta que le dé cobertura, pero que no lastre su actividad. "Para una empresa de pequeña capacidad como nosotros, que factura en torno a un millón de euros y tiene en nómina entre 10 y 12 personas, si queremos abrir una delegación comercial en Madrid o Barcelona, tendríamos que mantener a una o varias personas, formarlas, etc. En un producto tan técnico como el nuestro, supone mucho tiempo. Además, como somos una pequeña empresa, corremos el riesgo de que esa personas pueda abandonarnos en cualquier momento e irse a alguna compañía más grande de la competencia, como Siemens o ABB, por ejemplo. Entonces, todo el tiempo dedicado a formación, se pierde. Por eso, es más económico tener un representante en las zonas en las que se quiere trabajar, pero no ya sólo por el coste directo, sino por el futuro", explica Montero. De esta manera existe una menor resistencia a prescindir de un comercial, si su trabajo no satisface. "Es mucho más sencillo dejar a un representante si se ve que no funciona desde el principio, mientras

Marcos Montero advierte del riesgo de fuga de personal formado.

> "Es más económico y sencillo tener un agente"

Pere Coli, *gerente de Alcari:*

Además de formación de profesionales de hostelería y servicios de consultoría para la gestión de comedores y bufés de hoteles, la principal actividad de Alcari es el suministro de servicios de *catering* para colectividades, tales como centros de día, colegios, hoteles, etc. Hace algunos años que esta empresa mallorquina se dio cuenta de que necesitaba contar con una red comercial para conseguir nuevos clientes y crecer. Como explica Pere Coli, gerente de la compañía, esta tarea se repartía entre los distintos miembros de la compañía antes de contactar con una empresa que se encargara de la gestión de sus ventas. "Siempre considerábamos si debíamos montar un departamento comercial o no y llegábamos a la conclusión de que no estaba justificado", señala.

> "Afrontas el pago cuando necesitas el servicio"

"Tienen abiertas puertas a las que nosotros no podemos acceder", dice.

los que no están presentes y a los que no pueden llegar con su red de comercialización. Quienes optan a ello son empresas que pueden tener un departamento comercial, pero no una dirección comercial, un *back office* o un generador de bases de datos e interoperadoras que gestionen la agenda. Empresas como la nuestra se encargan de todo con un precio más reducido y sin ataduras. Cada proyecto es diferenciado, ya que hay empresas que quieren que hagamos el trabajo y tengamos un reunión semanal en la que pasemos un informe, mientras que otras prefieren un proyecto *llave en mano*. Así, si son tres meses de proyecto, acordamos unos objetivos de venta y posicionamiento de marca, y al final del periodo entregamos el trabajo realizado".

¿CÓMO FUNCIONAN?

Aunque sea muy similar a los casos en los que se dispone de una estructura comercial propia, las redes comerciales mediante agentes representantes suponen algunas diferencias respecto a aquéllas.

Vinculación con la empresa. "La relación entre la empresa y el representante se rige por un contrato mercantil en el que se estipulan, entre otras cláusulas, las condiciones económicas, comisiones, descuentos, forma de pago y zona de exclusividad. Este tipo de contratos se denomina de agencia y está ratificado en nuestro país por la Ley 12/1992, de 27 de mayo.

Fórmula de cobro. "El tipo de remuneración más común es la comisión pura, también hay empresas que ofrecen una cantidad fija para que el agente pueda costearse parte de sus gastos" , concluye.

DAVID RAMOS

El plazo de cobro para estos agentes va desde un mes a un trimestre vencido. Las comisiones se negocian con la empresa.

FOTOS: V. SANCHEZ, FCO. GARVÍ Y ROSMI DUASO. INFOGRAFÍA: HF INFOGRAFÍA

Xavier Carrás, *director técnico de Valls Carrás:*

Valls Carrás es una empresa dedicada al diseño, montaje y mantenimiento de hornos industriales. Su director técnico, Xavier Carrás, hace hincapié en la importancia de dejar bien acotados algunos aspectos contractuales. Así indica que su compañía cuenta con "contratos mercantiles anuales con cada uno de los comerciales, en los que se limita la posibilidad de que tengan otros clientes que puedan ejercer competencia y se define la zona en la que pueden trabajar". Además, la compañía cuenta con algunas herramientas para controlar y apoyar la labor de estos agentes. "Están obligados a ofrecernos un *raport* mensual si quieren recibir una contraprestación por los gastos relacionados con nuestra venta y con el fin de ayudarles e incentivarles algo más. No esperamos a que haya un pedido, sino que si justifican que han incurrido en un gasto extraordinario –kilometraje, dietas...– para llevar a cabo una gestión para nosotros, se lo remuneramos", especifica Carrás.

En el lado negativo, Xavier Carrás señala la disponibilidad parcial.

"Están obligados a ofrecernos un 'raport' para cobrar gastos"