

# Once Estrategias Comerciales para Mejorar el Margen

El material de este blog surgió, lo recuerdo muy bien, cuando un cliente en Paraguay, me dijo: 'DB Watson no quiero que me ayudes a incrementar las Ventas, no podemos invertir más en capital de trabajo, necesito que con el mismo nivel de ventas me ayudes a mejorar el margen'. De esa conversación le propuse un proyecto con varias estrategias para lograrlo, te comparto aquí once de ellas:

## **Estrategias con un Enfoque Macro-Estratégico**

### **1ª. Definición de Portafolio de Productos por giro de negocio**

A través de una evaluación estadística de los productos, la cual se hace con una clasificación de mayora a menor de los productos por el porcentaje de margen que deja cada uno (en los últimos seis meses), definir a cuáles productos se debe dedicar cada unidad de negocio. O mejor dicho, cuestionar todos los productos de bajo margen que existen, '¿realmente los debemos seguir vendiendo?'

### **2ª. Definición de Política de Precios y Descuentos**

En muchos análisis que he hecho con diferentes clientes en Latinoamérica, a través de un estudio de dispersión de precios, nos damos cuenta el descontrol de existe al momento de otorgar descuentos por parte de los vendedores; de repente se dan descuentos sin que realmente valga la pena, es decir, para clientes pequeños o para una venta de un volumen muy pequeño, y dar un descuento es bajar el precio, y bajar el precio va directo a afectar el margen. Entonces la idea de esta estrategia es fijar claramente (por escrito) a qué tipo de cliente se le dan descuentos, a partir de qué cantidad, a qué tipo de productos, quién puede autorizar, etc. Créanme, una vez que se fija una política clara, se bifuminan muchos descuentos mal otorgados.

### **3ª. Definición de Clientes Target por Giro de Negocio**

Cuando la cartera de clientes es muy amplia y diversificada, es decir se vende a través de varios canales, tanto al público masivo (en tiendas) como al canal detallista y al mayorista, se vuelve crítico el definir realmente cuál es el cliente target. Escribí otro blog acerca de cómo definir el Cliente Target (o cliente objetivo), pero básicamente, en aras de mejorar el margen, pues hay que dedicarle más tiempo y buscar más ventas a aquel

tipo de cliente que deja más margen, así de simple. Una herramienta muy útil para definir esta estrategia es realizar un ABC de Clientes x Margen, por giro de negocio, o por familia de productos, y con eso enfocarse en los clientes A's (los que generan la venta acumulada del 80%, y normalmente son el 20% en cantidad) y los B's (los que van del 80 al 95% de la venta acumulada y normalmente son el 30% de la base de datos). O conseguir más clientes de ese tipo. Y con los C's (los que hacen sólo el 5% de la venta acumulada y normalmente representan el 50% del volumen de clientes) hay que definir estrategias para eliminarlos o reducirlos drásticamente.

#### **4ª. Negociaciones Corporativas de Compra x Volumen**

Cuando existen corporativos que manejan varias empresas por separado, el buscar negociaciones de volumen cuando existen proveedores que surten a varias de las empresas (del mismo grupo) es obvio que te da más poder para rebajar los precios de compra de tus productos o materias primas, y con ello puede mejorar tu margen. Si tu empresa no es parte de un corporativo, esta estrategia igual la he visto aplicada a través de distintas cámaras o agrupaciones que se hacen entre empresas, y que negocian como una sola entidad ante el proveedor. Esto por ejemplo lo he visto aplicado en distribuidores de GM en algunos países, que se unen para comprar en mayor volumen los repuestos al proveedor.

#### **Estrategias con un Enfoque Micro-Operativo.**

##### **5ª. Implementación de Plan de Impulso de Productos x Margen**

Esta es una estrategia que yo le llamo quickhit. Se trata de armar una tabla con los productos de alto margen que se venden poco, y realizar una campaña de introducción con los clientes, ya sea dándoles una pequeña oferta, o simplemente ofreciéndolos a clientes que aún no han comprado esos productos.

##### **6ª. Enriquecimiento del Sistema de Remuneración Variable con % dinámicos de incentivos (bonificación diferenciada)**

Si lo que queremos es impulsar el margen, no la venta, entonces ¿por qué dar al vendedor un bono por la facturación o venta realizada?... debería cambiarse el incentivo a que sea con base en el margen (en dinero) vendido, y de esa manera el vendedor tendrá más interés en empujar la venta de los productos que dejan más margen.

##### **7ª. Definición y Seguimiento de Metas e Indicadores Diarios por Vendedor**

Cualquier estrategia que se ejecute, no funciona si no se le da el seguimiento adecuado. Cuando estamos hablando de ventas, mi experiencia me dice que el seguimiento a los indicadores deber ser DIARIO. Cada día es un tiempo suficiente para que el vendedor haga algo suficiente valioso para dar seguimiento. Entonces el reporte de indicadores del vendedor debe ser una herramienta que se debe revisar todos los días con su supervisor y ver qué acciones se toman para corregir el rumbo. Si las cosas se dejan a revisar cada semana o cada catorcena, puede haber pasado tiempo valioso que no volverá, y por ende se pueden perder ventas.

### **8ª. Desarrollo de Habilidades de Negociación y Manejo de Argumentos de Venta enfocado en Beneficios del Producto**

Cuando uno quiere vender productos o servicios que tienen buen margen, o buen precio, el enfoque de la venta enfocado en el beneficio que el producto al cliente toma mucha mayor relevancia. Es por eso que nunca se debe escatimar en esfuerzos de entrenamiento y capacitación continua con los vendedores para reforzar los conceptos en lo que se debe enfocar el vendedor para que el cliente conozca y perciba los beneficios de un producto o servicio que quizá no es el más barato.

### **9ª. Gestión de Ofertas y Promociones (Paquetes)**

¿Qué tal hacer paquetes muy atractivos con productos que tienen un volumen alto de venta, es decir, son muy solicitados por los clientes, con productos que tienen poca demanda pero alto margen? El buen manejo de paquetes promocionales es crucial sobre todo en empresas de comercio minorista donde se tiene una alta variedad de productos a ofrecer al cliente. Al consumidor le gustan las ofertas, le gustan los paquetes. Es una estrategia poderosa. Útilcela. Si no ¿por qué crees que en McDonald's siempre te preguntan cuál combo quiere hoy?...Directamente te preguntan por el paquete, no por qué producto quieres.

### **10ª. Gestión de nuevos productos o servicios por giro de negocios**

Dentro de las tácticas que puedes desarrollar para mejorar el margen también está la búsqueda de nuevos productos o servicios que puedes incluir en tu portafolio, que complementen o enriquezcan alguna gama de tu oferta, y que ayuden a mejorar el margen obviamente.

### **11ª. Sistemas de Control de Precios y Descuentos**



En la parte estratégica hablé de establecer una Política clara sobre el manejo de los precios y descuentos...bueno, una cosa es hacerla y otra cosa es aplicarla y cumplirla. Es absolutamente indispensable la debida supervisión y control que se deba ejercer para controlar este punto. Por ejemplo, todos los días el supervisor de ventas debería sacar un reporte de los descuentos otorgados por vendedor, y analizar uno a uno a ver si cumplen con la política. Obviamente el sistema de cómputo debe ayudar mucho para el control, porque ya debería estar parametrizado con las opciones de descuentos de acuerdo a la política acordada. Recuerdo una empresa de comercio minorista de ropa deportiva en Chile, tan sólo con un control del pricing mejoró un 5% la última línea del estado de resultados.

No digo que sean las Unicas estrategias para mejorar el margen de tu empresa, siempre puede haber otras opciones, pero al menos te presenté aquí once que yo he aplicado varias veces con excelentes resultados.

Como siempre, que te sean útiles. Mucho éxito. ¡Cualquier cosa me avisas!

DB Watson  
dbwatson@dbwatson.com