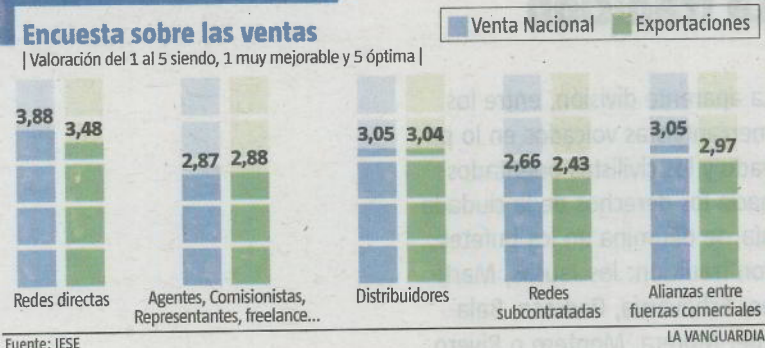


## GESTIÓN

## Encuesta sobre las ventas

| Valoración del 1 al 5 siendo, 1 muy mejorable y 5 óptima |



Fuente: IESE

LA VANGUARDIA

## La valoración de la empresa

En un rápido vistazo se constata que se da una menor satisfacción con las redes subcontratadas que con ninguna otra. Las redes directas son las que proporcionan a la empresa una mejor experiencia, seguida por los distribuidores.

## POLÍTICA COMERCIAL

## ¿Eficiencia o pérdida de control?

Las redes de venta indirecta crecen porque ofrecen un desarrollo flexible, pero ¿a qué coste?

Jordi Goula

Las empresas han recurrido en todas las épocas a diversas figuras de la venta indirecta —agentes, distribuidores...— para dar la cobertura que creen adecuada a sus productos. Lo que sucede es que desde que empezó la crisis en el 2007, su utilización se ha acentuado por la enorme diferencia que hay entre el coste de los vendedores en una red directa o indirecta. Durante estos años, en muchas compañías se ha producido una lenta y paulatina sustitución —parcial o total— de una red por otra en el mercado nacional. En cambio, en la expansión internacional, los cambios han sido menores porque siempre se ha actuado con la indirecta (véase conceptos en recuadro adjunto). La pregunta que cabe hacerse en estos momentos es si cuando lleguemos a la salida del túnel, en el campo comercial la composición de las redes de ventas volverá donde estaba.

“No creo que se desmonte una red indirecta si funciona. Pero no es cuestión o no de crisis. Si con crisis no va, ya se elimina. Pero hay dos aspectos a tener en cuenta. Uno, que siempre hay un canal para grandes clientes y este es directo. Y otro es que hay zonas geográficas en las que la venta directa no es rentable y se ha de acudir a figuras indirectas. Por otra parte, con casi 5 millones de parados, cabe pensar que muchos van a buscar una salida profesional en la venta. No les contratarán como vendedores fijos de la empresa, pero sí probablemente como comisionistas”, comenta Cosimo Chiesa, profesor de dirección comercial del Iese.

Acaba de publicar un estudio sobre *Las redes de venta indirectas y sus oportunidades en épocas de incertidumbre* (conjuntamente con el profesor Julián Villanueva y Barna Consulting Group). El contenido del mismo nace del informe realizado el pasado año sobre la gestión comercial, en el que muchos empresarios mostraron un gran interés en incrementar sus ventas mediante redes indirectas. ¿Qué se busca con estas redes? Para Chiesa hay cinco puntos clave: “Las empresas buscan mayor flexibilidad, crecer rápidamente, expandirse geográficamente, hacerlo a coste variable y comprando conocimientos locales”. Y añade que, cierta-

## Pros y contras

Cada tipo de red tiene sus ventajas e inconvenientes. Para Cosimo Chiesa, en el caso de las redes indirectas, estos son los pros y contras de mayor relevancia.

## VENTAJAS

- Los agentes son empresarios
- Ofrecen mayor flexibilidad
- Hay una mayor rapidez en la implantación de una red
- Mejor conocimiento geográfico
- Ventaja del coste variable
- Mayor conocimiento local

## INCONVENIENTES

- La información comercial que producen es baja
- Control más dificultoso de las acciones comerciales
- Puede haber discrepancias de intereses comerciales
- Bajo interés por nuestro producto si no es muy remunerativo
- Tienen menor conocimiento del producto y del mercado
- Puede haber algún problema de actitud
- Mayor dificultad para fidelizar clientes
- Crece la dificultad para realizar ventas cruzadas



JOMA

mente, “las redes indirectas ofrecen un crecimiento flexible pero, ¿a qué coste? La información comercial no suele fluir de manera óptima y además nos alejamos del control de la acción comercial en el mercado”.

Los resultados de la encuesta realizada a más de 600 directivos de empresas de todo tipo de sectores y tamaños apuntan a una serie de aspectos ventajosos y otros inconvenientes, que Chiesa desgrana sin dudar y se recogen en

el recuadro aparte (“Pros y contras”).

Pero, más allá de los inconvenientes, ¿cuáles son las soluciones para lograr un buen funcionamiento de una red de venta indirecta? No debe olvidarse que en la encuesta se señala que, aunque un 79% de empresas da más importancia a las redes directas, casi el 35% obtiene vía redes indirectas el 40% o más de sus ventas. Para el profesor del Iese, “lo más importante es que sea exclusiva o, en caso de compartirla, que esté muy interesada en nuestra marca, porque el volumen de negocio que le genere sea el más importante de su cartera”. Otro aspecto que destaca es la necesidad de darle un tratamiento muy parecido al que usamos para gestionar la red directa, con formación, buena comunicación, supervisión, motivación..., “siempre

## Las figuras

La gran mayoría de las empresas encuestadas en el Informe del Iese —un 92%— cuenta con redes directas nacionales. La cifra baja hasta el 46% en el caso de redes directas de exportación.

**RED DIRECTA.** Está formada por vendedores que mantienen una relación laboral con la empresa. Hay un abanico de figuras, desde el vendedor tradicional, hasta el *key account*, pasando por promotores...

**RED INDIRECTA.** La forman diversas figuras.

■ **Agentes comerciales.** Son comisionistas que mantienen una relación mercantil con la empresa. Pueden ser exclusivos o compartidos.

■ **Distribuidores.** Compran el producto y lo revenden. Pueden ser exclusivos o compartidos. En el primer caso, la exclusividad atiene al producto. Por ejemplo, pueden ser exclusivos en cerveza —no llevan otra marca— pero pueden ofrecer otro tipo de bebidas. Los compartidos llevan, además, un producto de competencia directa.

■ **Subcontratados.** Se contacta con una empresa que ficha vendedores y los ofrece. Habitualmente, la externalización se utiliza para acciones puntuales.

■ **Alianzas.** Las alianzas entre redes comerciales se producen cuando no tiene sentido cubrir un segmento de mercado si se vende un sólo producto. Se pacta con una empresa que lleva más productos diferentes a este, a cambio de una comisión o diferencial de precio.

respetando la relación mercantil que une a la empresa con estos agentes, comisionistas...”. Y añade, “esta es una red indirecta ‘intervenida’, es algo que se debe lograr con un trato exquisito”.

En las respuestas de la encuesta, las redes subcontratadas no salen muy bien valoradas. Para Chiesa, su interés reside “fundamentalmente en temas muy puntuales, limitados en el tiempo y para hacer un esfuerzo en un corto periodo de tiempo en un área

determinada. No las veo como una solución de continuidad, ya que son redes que tienen un alto índice de rotación de personas”. En lo que hace referencia a las alianzas entre redes, las ve interesantes, en determinados casos. Pone como ejemplo la reciente decisión de Kellogg’s con respecto a su distribución a la hostelería, que “la ha cedido al Grupo Pascual, que tiene muchos más productos, aunque le garantiza su apoyo logístico y publicitario”.

**El 35% de empresas encuestadas obtiene vía redes indirectas el 40% o más del total de sus ventas**

## GRAN ANGULAR

# Pura física quàntica per calcular el sou

Els experts diuen que vincular els augments salarials a la productivitat presenta moltes dificultats i comporta sofisticar els càlculs

ANNA PINTER  
BARCELONA

El càlcul per fixar l'increment salarial pot convertir-se en un teorema tan complex de desxifrar com ho va ser el de Fermat (un dels més famosos de la història de les matemàtiques que no es va poder demostrar fins 300 anys després d'enunciar-se).

Ara com ara, la gran majoria dels assalariats disposen de revisions salarials en funció de l'augment de l'IPC de l'any; per tant, és tan simple com que, si l'inflació creix un 2%, els salaris s'apreciaran el mateix percentatge. Ara bé, en les darreres setmanes ha entrat un altre element en el possible càlcul de l'increment dels honoraris, que és la productivitat.

Lligar l'increment salarial a la millora de la productivitat de cada treballador i no només a l'augment de l'IPC s'ha inclòs com un dels temes calents en la reforma de la negociació col·lectiva que estan definint sindicats i patronal a Espanya. Així mateix, el Pacte de l'Euro que ha aprovat aquesta setmana el Consell Europeu també ha incorporat aquesta relació de remuneració i productivitat com una de les accions que cal aplicar per millorar la competitivitat de la zona euro. I no només això, el Consell Europeu ha posat data d'aplicació per a aquesta i d'altres mesures en un període d'un any.

## Creixement del 2%

Les darreres dades registrades que arriben d'Europa mostren que el creixement de la productivitat en el treball s'ha recuperat. L'informe mostra que entre mitjans 2008 i el primer quadrimestre del 2009 va tenir un índex negatiu, però a partir d'aleshores ha crescut al voltant d'un 2% per any.

A partir del segon quadrimestre del 2010 els sous

Tot fa indicar que es camina cap a aquesta via, però la complexitat de la seva aplicació fa posar en dubte la mesura entre els diferents experts consultats. El professor del Departament de Direcció Estratègica d'IESE, Bruno Cassiman, hi veu massa interrogants: "Què farem quan baixi la productivitat?, es baixen els salaris?", i afegeix que, tot i que sembla lògic lligar-ho a la productivitat, resulta molt difícil definir el càlcul i molt més encara aplicar-ho especialment en el sector serveis. "Abans caldrà definir-ho molt bé i pactar-ho amb els agents socials perquè el tema és molt complex".

**MITJANS.** Per la seva banda Eugenio Recio, professor d'economia d'Esade, assegura que ara com ara el principal escull és la manera en què es mesura la productivitat de cada empleat i creu que caldrà buscar els mitjans per aconseguir-ho. "Es podria tenir en compte quin és el rendiment de les persones en cadascun dels seus llocs. El procés serà llarg, no es pot canviar en un any", diu.

Recio considera que caldria una combinació dels dos sistemes de mesura: ajustar el salaris a la variació de la inflació i a la millora de la productivitat. "No podem deixar de banda que a Espanya creix més la inflació que a Alemanya i que tractar ara de deslligar els salaris de l'evolució de l'IPC seria

van registrar una pujada del 2,1%. Tot i això el cost unitari real a la Unió Europea va baixar un 2%. Per altra banda, comencen a apreciar-se en l'àmbit europeu signes de recuperació en el mercat laboral, "encara que fràgils i en només alguns estats membres", es pot llegir a l'informe. Malauradament, la taxa d'ocupació global encara se situa en un 68,8%.



En la imatge una empleada de la SEAT, on existeixen plusos de productivitat. ARXIU / MANOLO GARCIA

acceptar la injustícia que per fer la mateixa feina el treballador té menys capacitat de compra, i a més sense que ell tingui ni part ni art".

Hi ha qui posa sobre la taula mesures alternatives que podrien fer més viable el càlcul. Manel Hernández, advocat associat del despatx Sagardoy Abogados, especialitzat en temes laborals, creu que hi hauria la possibilitat d'introduir criteris de rendibilitat de l'empresa. "D'aquesta manera es donen eines més mesurables per al sector serveis per exemple", diu Hernández.

El sindicat UGT, que s'ha declarat obertament contrari a la iniciativa, ha fet un estudi sobre el model salarial, en què conclou que pot sortir et tret per la culata. L'anàlisi mostra que Espanya té una productivitat contracíclica, ja que en període de creixement econòmic va ser moderat (per sota de l'1% anual entre 1995 i 2008), mentre que en etapes de recessió augmenta, prop del 3% anual en 2009 i 2010. Segons el document, el descens de l'ocupació és proporcionalment major que el descens de la producció, la qual cosa fa augmentar la productivitat en temps de crisi.

Camil Ros, secretari de política sindical de la UGT de Catalunya, creu que aquest canvi de càlcul és una estratègia per retallar salaris. "Resulta molt reduccionista voler millorar la productivitat només tenint en compte els salaris, hi ha d'altres variables", hi afegeix Ros. El cert és que per

“

**Sembla lògic però  
caldrà definir-ho molt  
bé perquè el tema és  
molt complex**

BRUNO CASSIMAN  
PROFESSOR D'IESE

**És una estratègia que  
busca retallar els  
salaries, no millorar la  
productivitat**

CAMIL ROS  
SECRETARI POLÍTICA SOCIAL UGT

**Deslligar els salaris de  
l'evolució de l'IPC  
seria acceptar una  
injustícia**

EUGENIO RECIO  
PROFESSOR D'ECONOMIA ESADE

**Es podria introduir la  
variable de la  
rendibilitat de  
l'empresa**

MANEL HERNÁNDEZ  
SAGARDOY ABOGADOS

avançar en productivitat global no només hi intervé el treball, hi ha d'altres elements com ara el preu de la matèria primera, la logística o la inversió de maquinària, així que fer recaure tot el pes sobre el salari sembla, com a poc, injust.

Ara com ara, en l'àrea industrial existeixen exemples d'aquesta nova manera de calcular els salaris com el conveni d'empresa de SEAT, que preveu plusos salarials o el conveni de la indústria química, considerat un dels millors exemples a seguir. Aquest estableix que les empreses de manera voluntària poden implantar un sistema de retribució variable individual addicional als increments pactats en funció dels objectius. Ara bé, encara es tracta de casos poc freqüents; segons dades de l'Enquesta de Qualitat de Vida en el Treball que elabora anualment el Ministeri de Treball, la proporció de treballadors (no directius) que rebien una remuneració en funció de la productivitat a l'any 2009 era només el 4% davant el 10% d'abans de la crisi. Molt lluny d'altres països com Bèlgica i Luxemburg on aquest model es fa servir.

Bruno Cassiman explica que als treballadors belgues se'ls aplica una combinació de tots dos models, i en el cas de les millores salarials en funció de la productivitat aquestes s'implementen seguint un criteri comparatiu amb els països veïns. "D'aquesta manera, s'evita perdre competitivitat", etziba.