



NOMBRE DE LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

SANCHIS MUEBLES DE BAÑO

NOMBRE DEL PROYECTO

Estrategia, Dinamización y Optimización de la red de ventas

PRESIDENTE O GERENTE DE LA EMPRESA

Benjamín Maceda

LOCALIZACIÓN

Av. de la Llibertat, 6, 46600 Alzira (Valencia)

NUMERO DE EMPLEADOS

50

AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

1959

CONSULTORA QUE PRESENTA EL CASO

GRUPO IFEDS

ANTECEDENTES

La empresa **Sanchis** comienza su actividad en Alzira (Valencia) en 1959 trabajando al principio el cristal y sus derivados. Posteriormente, en 1974 se acomete la construcción de una nueva nave y comienza la fabricación de los primeros muebles de baño, que se alterna con la fabricación de espejos. En la actualidad, esta empresa familiar pertenece al sector de fabricación y comercialización de mobiliario de baño, auxiliares y espejos.

Aprovechando la fase expansiva de la construcción y del consumo privado obtiene importantes crecimientos en el mercado nacional tanto en términos de volumen como de rentabilidad. Y en 2007 alcanzó una importante cifra de facturación, de la que prácticamente el 100% se consigue en el mercado de nacional.

Sin embargo, en el 2008 aparecen los primeros síntomas de pérdida de ventas y rentabilidad. Se pierden clientes, consumo medio y caen las ventas por primera vez desde hace muchos años un 11%. Este descenso en ventas no se estudia y se apunta a que es un tema aislado de un grupo de clientes que por circunstancias deja de comprar.

La situación empeora en los siguientes años. En el 2009 y 2010 las pérdidas en ventas alcanzan el 21% sobre el año 2008 y las pérdidas en la cuenta de resultados se hacen notar, fruto de perder clientes, pedido medio y no hacer nuevos clientes. Se resiente la empresa, los agentes no responden, la crisis se agudiza y solo vale producto barato. Se da lo que en muchas empresas, falta de innovación de producto y de gestión. Empezan a pensar en la empresa y a preocuparse por la situación.

RETOS ESTRATÉGICOS

Con la situación anteriormente descrita como punto de partida, la empresa se enfrenta a importantes retos:

- El principal problema está situado en un desposicionamiento de producto importante, su catálogo difería de la demanda del mercado, fruto de no actualizar su oferta y no estudiar esa demanda.
- La estructura comercial estaba preparada para una fase expansiva, en la que no es muy difícil vender, pero no para una fase de estancamiento y retroceso de la demanda. No tenía el suficiente compromiso y los objetivos cualitativos bien definidos para trabajar en una dirección que diera pasos de recuperación. La estructura comercial de jefaturas de la empresa era casi



inexistente, la propiedad se hacía cargo de esta función sin tener un plan. Había más tareas que retos u objetivos.

- Nos encontrábamos ante el problema de una gran pérdida de clientes (de 900 clientes activos en 2009 a 720 en 2010) y un cambio en sus hábitos de compra y comercialización. Identificamos que el 40% de los clientes del momento no tenían el potencial suficiente para seguir comprando en los términos que lo hacían años atrás. Este grupo de clientes había crecido alrededor de un mercado muy ligado a la obra y ahora no estaba en condiciones de trabajar de manera óptima. La empresa creció en los últimos años mucho pero nunca decidió estratégicamente donde quería vender y ahora se encontraba desposicionada.
- Había habido una desmovilización de clientes actuales y potenciales hacia la parte contrario de la oferta de esta empresa y su demanda en servicios y productos no era la que fue.
- No existía una política de compartir la información de las oportunidades que el mercado ofrecía, no existía un análisis cliente por cliente valorando cada oportunidad o forma de enfocar el esfuerzo en el mercado.
- No existía una metodología para lanzar productos al mercado, se abusaba mucho de “creo que este producto puede encajar”.
- No existe un plan para exportar. Las ventas están centradas en España y ve la exportación como una barrera infranqueable. En la empresa no se hablan idiomas, se desconoce las posibilidades del mercado exterior y no se contempla esta opción.



SOLUCIONES PLANTEADAS

Tras analizar las diferentes áreas se comprobó qué estaba haciendo de efecto “bloqueo” para volver a una fase de crecimiento vía ventas, rentabilidad o cualquier otro objetivo lógico pero positivo para la empresa. Y la clave estaba en reenfocar la estrategia y apostar por la dinamización y optimización de la red de ventas. A continuación, detallamos cómo se abordó desde la dirección con el asesoramiento del equipo especializado de *Ifedes* cada situación:

- Como primer paso, analizamos el mercado, la oferta de producto en sus distintos segmentos y la demanda del tipo de producto, sus precios y los principales servicios de las empresas competidoras. Y la conclusión que se obtuvo fue clara: la oferta de producto de nuestra empresa y la del mercado tenían grandes diferencias, tanto en los acabados de los productos como en las bandas de precios. No sólo había un problema de precio sino un mal posicionamiento de enfoque en el binomio producto-mercado. Ante ello, planteamos mantener aquellos productos que aún funcionaban y empezamos a diseñar un producto en el que tuviéramos suficientes diferencias sobre el mercado objetivo y que los propios distribuidores pudieran valorar. Un producto que aportara un diseño y funcionalidad en la banda superior pero con precios en la banda media. Conseguimos primar diseño a precio. La respuesta de la distribución fue positiva, fue fácil actualizar más de 200 exposiciones con productos obsoletos y en unos 10 meses amortizar la inversión que en muchos casos supusieron esos cambios. La captación de

clientes se hizo más fácil y, en muchos casos, se consiguió el efecto de “lo acepto porque no tengo oferta en ese estilo y creo que sí voy a vender”.

- La red comercial era para nosotros estratégica, sin esta era muy difícil que nuestro mensaje llegara a los clientes. Lo primero que hicimos fue validar al equipo. Lamentablemente el 30% no pudo seguir con nosotros. Vivimos tiempos en donde sí decides apostar por una red comercial de agentes tiene que haber el suficiente compromiso como para seguir y tener confianza en el futuro. Como punto de partida, pusimos una serie de objetivos cualitativos a conseguir tales como aumento de la gama de productos en ciertos clientes, captación de ciertas cuentas estratégicas, planes especiales para recuperación de clientes, acuerdos especiales en clientes con potencial de recorrido,...y una serie de medidas profesionales encaminadas a otra forma de trabajar y gestionar. Asimismo, fijamos con los agentes una dinámica para que compartieran con nosotros las visitas que realizaban y nos comunicaran las oportunidades en cada cliente.
- Se fijó una estructura comercial nueva, adaptada a la nueva estrategia que ha sido la que ha dirigido al grupo. Para ello, se nombraron jefes de ventas con la capacidad de dirigir y motivar y hacer realidad la estrategia e implantarla además de liderar, no sin esfuerzo, que el equipo participara del CRM. También se pusieron en marcha los planes de acción que detectaban con habilidad dónde estaban los problemas. Estos planes de acción partían un diagnóstico y recogían una actuación sobre producto, precio, acción comercial y una fase de seguimiento. Volver a la fase óptima de resultados era parte de los objetivos de las jefaturas de ventas.
- Con respecto a la gran pérdida de clientes, la tarea fue dura. Fijamos un calendario de visitas/presentación a clientes potenciales identificados durante más de nueve meses con un planteamiento de producto y partner importante. El mapa español ha cambiado radicalmente, hemos conseguido activar un 20% de clientes que se perdieron y tenían potencial, y captar a más de 150 clientes con el perfil que la empresa busca y le interesa. Estos clientes captados han realizado una cifra de negocio en el 2011 que alcanza el 25% del total y que ha frenado el decrecimiento de los últimos 4 años. La capacidad de conseguir clientes nuevos se ha basado en la coherencia de la oferta de nuestra empresa, alineada al potencial de clientes seleccionado. Sólo con ese enfoque se asegura el encontrar clientes dispuestos a trabajar y un equipo de ventas alineado en la estrategia de captar oportunidades de negocio y tener una rápida respuesta en la oferta.

- Nada se puede hacer en un mercado si no tienes información, y ese inconveniente nos lo encontramos en esta empresa. Agentes trabajando y muy celosos de compartir información, una empresa que sólo fabricaba y “despachaba productos” pero que no comercializaba a través de necesidades detectadas u oportunidades tratadas. Por ellos, pusimos en marcha el concepto de *compartir la información*. Utilizamos un CRM muy básico, al que pueden acceder vía web, que nos aporta los datos que necesitamos para controlar la actividad y tener información relevante. Nuestra capacidad de responder a los retos de las oportunidades que se detectaban ha sido motivo suficiente para que los agentes vean que esa forma “rara” en un principio de trabajar tenía efectos muy positivos.
- Los productos que nuestra empresa lanzaba al mercado no estaban sujetos a una metodología ni a la opinión del mercado sino a una impresión personal. Durante los años 2009 y principios del 2010 no se acertó en las novedades. Iniciamos pues un método de lanzamiento de productos que posibilitaba el éxito en un porcentaje mayor. El método fue sencillo y es el siguiente:



- En este punto llegamos al momento “cumbre” para nuestra empresa. Exportar. Entrar en un mundo desconocido para la organización hasta entonces. Lo que hicimos fue sencillo, y en muchos casos acciones idénticas al mercado español. El primer paso, perder el miedo a la exportación. Tras ello, optamos por Francia como primer país a abordar. Para ello identificamos el mercado del mueble de baño, su potencial, empresas competidoras, gustos de los consumidores, comportamiento del canal profesional y las estructuras comerciales que implantan las acciones ante la distribución.
- Utilizamos un país que se parecía mucho a España lo que sirvió para perder el miedo, ganar confianza y sobre todo ventas. Se planteó un escenario de red comercial de agentes, involucrados con el baño, después de un plan de producto y país que nos asegurara cómo vender nuestros productos y en qué condiciones.
- Hemos replicado en Francia la misma dinamización comercial que en España, el mismo modelo comercial de conocimiento de mercado, de CRM de agentes, de método para lanzar productos y de acercamiento a la demanda.

RESULTADOS DE ÉXITO

Tras nueve meses de trabajo, los resultados obtenidos han sido importantes:

1. **Sanchis** cierra el 2011 con un crecimiento en España del 6%, que recupera más de 20 puntos de pérdida arrastrada desde el 2010, así como un aumento en la rentabilidad del 14%.
2. La rentabilidad en la producción ha tenido un aumento del 22%, motivado por una cartera de pedidos mayor y una optimización de la fábrica.
3. El incremento en clientes ha sido sustancial, 151 clientes en España sin contar Francia, que al ser un país de reciente incorporación no equivale comparativos, pero en este país tenemos a 77 clientes activos.
4. La recuperación del 20% de clientes perdidos y con potencial ha aportado un equilibrio y ahorro de promoción muy importante.
5. En la actualidad, **Sanchis** dispone de una red comercial formada por 9 agentes en el país galo, que va a suponer un 14% de las ventas del 2011, con una rentabilidad buena y con un potencial para los próximos años muy esperanzador.
6. Además de Francia, la empresa también ha realizado sus primeras incursiones en otros tres países del Mediterráneo, ventas que aglutinan un 6%, y ya existen planes de crecimiento en estos nuevos mercados para el 2012 y 2013.
7. Los gastos de la empresa se han equilibrado fruto del incremento en ventas con menos personas.
8. La motivación de una empresa y red comercial que ve como un plan, que se realiza con mucho esfuerzo, está haciendo cambiar nuestro rumbo y lo más importante nos da confianza para seguir avanzando hacia otros retos tanto en España como en la conquista de más mercados de exportación.

