



**INFORME**

**Auditoria Comercial**

# INDICE

- Actividades del Proceso de Auditoría Comercial
  
- Análisis de Estructura Organizativa
  - Misión y Visión
  - Valores Corporativos
  - Estructura Empresarial y Organigrama
  
- Fases del Estudio de Auditoría Comercial
  - Fase I: Auditoría del Entorno Comercial (Situación Actual)
  - Fase II: Auditoría de la Estrategia Comercial (Plan de Acción)
  - Fase III: Auditoría de la Organización Comercial
  - Fase IV: Auditoría de los Sistemas Comerciales
  - Fase V: Auditoría de la Productividad Comercial
  - Fase VI: Auditoría de las Funciones Comerciales
  - Análisis y Presentación de Datos
  
- Presentación de Ejes Estratégicos de Acción

## Actividades del Proceso de Auditoría Comercial

La presente **Auditoría Comercial** audita los seis principales componentes de la situación comercial de la empresa:

### AUDITORIA DEL ENTORNO COMERCIAL

- Mercados y Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Recursos Tecnológicos

### AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

- Misión del Negocio
- Valores del Negocio
- Estrategia Comercial (Propuesta de Valor Diferencial)

### AUDITORIA DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL

- Eficiencia Funcional
- Eficiencia entre Departamentos

### ADITORIA DE LOS SISTEMAS COMERCIALES

- Sistemas de Información de Ventas
- Sistema de Control de Ventas
- Sistema de Desarrollo de Nuevos Productos/Servicios

### AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD COMERCIAL (Costes y Rentabilidad)

AUDITORIA DE LAS FUNCIONES COMERCIALES (Productos, Precios, Distribución, Promoción de Ventas, Fuerza de Ventas,...)

---

## Análisis de la Estructura Organizativa

---

### Misión y Visión

..... es una compañía que comercializa productos y equipos  
.....

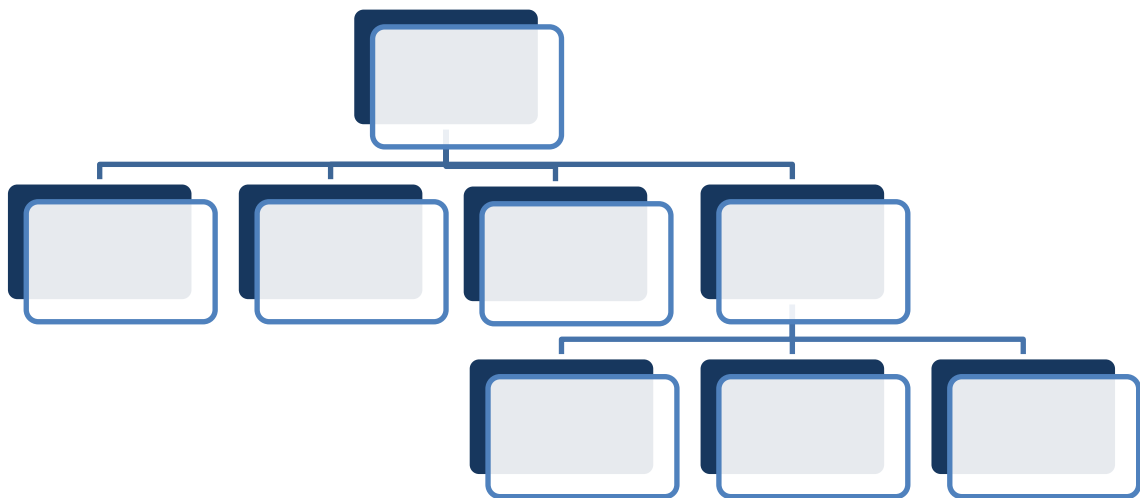
Los principios en que se basa la filosofía de ....., y que redundan a largo plazo, en beneficio de empleados, clientes y la sociedad en general son los siguientes:

- ✚
- ✚
- ✚

### Valores Corporativos

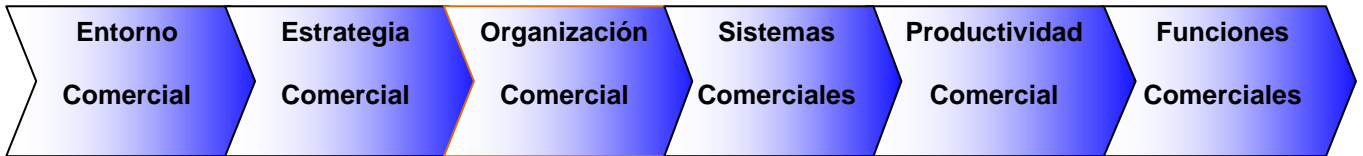
- ✚
- ✚
- ✚

### Estructura Empresarial y Organigrama



## Fases del Estudio de Auditoría Comercial

La presente auditoría comercial examina las seis principales componentes de la organización comercial de la empresa:



Se han entrevistado a las siguientes personas de la empresa:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Además se han analizado los datos comerciales de la empresa, así como la documentación comercial hacia el mercado.

### Fase I: Auditoría del Entorno Comercial

<b>Mercado:</b>	<b>Calificación</b> <b>5</b>
-----------------	---------------------------------

Nos encontramos en una complicada situación de mercado, donde la venta de los productos que comercializa .....

En este sentido, .....

Aunque se conocen los distintos segmentos del mercado, ..... no ha realizado una estrategia de segmentación del mercado, más allá de cliente final, cuando se podría realizar por tipo de industria o tamaño de cliente.

<b>Clientes:</b>	<b>7</b>
------------------	----------

La imagen de ..... en los clientes es muy positiva, al igual que la calidad de los productos que comercializa, aunque se reconoce que no se explican correctamente todos los servicios y ventajas que se ofrecen.

Aunque se han identificado como prescriptores de los productos a los propios clientes, .....

En lo referente a acciones de fidelización de clientes, .....

<b>Competencia:</b>	<b>7</b>
---------------------	----------

Al trabajar tanta diversidad de productos, ..... cuenta por un lado con una competencia muy clara y definida, y además, con especialistas en algunas de las categorías de productos que comercializa

Aún así, la competencia más clara que tiene, .....

<b>Proveedores:</b>	<b>9</b>
---------------------	----------

..... trabaja con las principales marcas de ferretería para la construcción. Es este sentido es una fortaleza para la empresa.

En el caso de que algunos clientes se decantaran por marcas menos reconocidas en el mercado, se podría crear una marca blanca por parte de ....., en el sentido de no ser una primera marca con prestigio, pero igualmente con excelentes resultados de cara al mercado.

Esta opción es interesante de cara a no perder pedidos por precio.

<b>Tecnología:</b>	<b>5</b>
--------------------	----------

Si bien ..... cuenta con herramientas tecnológicas a nivel interno, a estas no se saca todo el partido que ofrecen, como puede ser las bases de datos de clientes actuales y potenciales.

Al no tener implantada una gestión comercial automatizada, el control sobre el proceso comercial es muy escaso.

El sistema de gestión con el que se trabaja es avanzado, si bien, la puesta en marcha del seguimiento del .....

**Fase II: Auditoría de Estrategia Comercial**

<b>Misión, Visión y Objetivos:</b>	<b>4</b>
------------------------------------	----------

Es importante definir la Misión de la empresa y comunicarla correctamente a los empleados. Tampoco hay definido un eslogan que le llegue a los clientes y nos diferencie de la competencia.

Tampoco se han definido los objetivos de venta, y esto es fundamental para la correcta gestión de .....

Dado el gran surtido de productos que se comercializa, y en función de la filosofía de nunca decirle que no a un cliente, .....

<b>Estrategia:</b>	<b>6</b>
--------------------	----------

Después de tantos años en el mercado, ..... cuenta ya con unos valores de marca que son reconocidos por los clientes actuales y por la competencia. Aún así los mercados evolucionan cada vez más rápido y trabajar un posicionamiento concreto es importante para asegurarse una permanencia en el mercado.

Las ventajas de ..... sobre la competencia se pueden resumir en.....si bien, estas ventajas hay que reforzarlas y comunicarlas adecuadamente a los clientes, tanto los actuales como los potenciales, de lo contrario, sólo se valorará el precio.

..... tiene clientes en diversos sectores, sin embargo, se debe más a los clientes que han ido a la empresa, que a una estrategia de diversificación. Sin embargo, se cuenta con una buena base de clientes, aunque la dependencia de la construcción e industria auxiliar es peligrosa, por lo que se recomienda aumentar la diversificación.

Sectores	Empresas Sectores	% Empresas	Facturación	% Facturación
<b>Total general</b>	.....	<b>100,00%</b>	..... €	<b>100,00%</b>

**Fase III: Auditoria de la Organización Comercial**

<b>Eficiencia funcional:</b>	<b>6</b>
------------------------------	----------

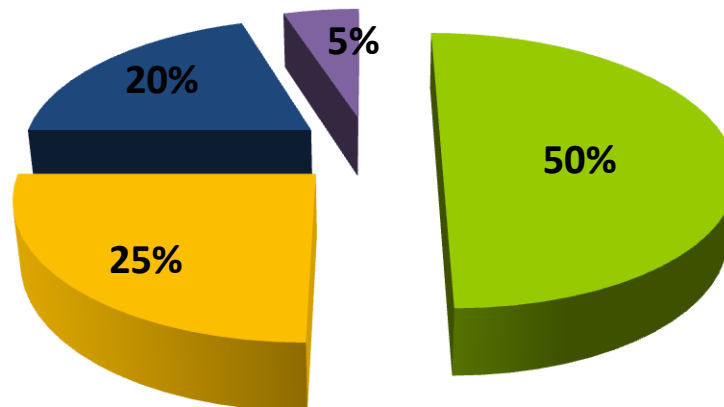
En lo referente a la eficiencia funcional, se reconoce que el equipo comercial no es capaz de planificar beneficios o márgenes, a la vez que necesitan formación, sobre todo en la parte de organización comercial (agenda, captación de clientes, cierre de ventas...), mientras que la formación técnica parece adecuada, sin ser especialistas.

La tipología de clientes que atiende cada comercial es demasiado diversa, debido a que atienden a cualquier cliente, de cualquier importe y de cualquier sector. Además el amplio surtido de productos que comercializa ..... puede provocar que no sean especialistas en todos los productos, y por lo tanto, perder ventas debido a un insuficiente asesoramiento.



Categoría de Cliente	Nº de clientes	% Ventas	% Ventas Acumulado
A			
B			
C			
D			
<b>Total</b>	.....	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**% de Ventas y Número de Clientes**



Para mejorar la organización comercial y la atención al cliente, se proponen las siguientes acciones:

1. Carterizar a los clientes actuales y potenciales, asignando a cada comercial un rango de clientes a mantener y a captar. El reparto de la cartera podría ser el siguiente:
  - a. Clientes A: .....
  - b. Clientes B: .....
  - c. Clientes C: .....
  - d. Clientes D: .....
  
2. Crear una oficina comercial, con clientes propios y objetivos de venta. Entre las funciones de esta oficina comercial están el mantenimiento comercial de la página web y la Televenta a clientes de pequeño importe, que son poco rentables para las visitas de los comerciales.

3. Definir una agenda comercial para los comerciales, con un objetivo de ventas y de visitas mensuales, de forma que sepan que su principal actividad es la captación y fidelización de clientes, dedicando menos tiempo al reparto de mercancía.
4. Especializar a cada comercial en una familia de productos concreta. Con esto no se quiere decir que los comerciales no sepan asesorar de cualquier producto que comercializan, que deben seguir haciéndolo. Se trata de tener en la empresa “superespecialistas” que asesoren en profundidad a sus compañeros y a los clientes, aportando un mayor valor al mercado.
5. Definir una actividad de búsqueda de oportunidades, de manera que se conozcan todas las obras que se realizan en el área de actuación, y estas oportunidades se asignen a comerciales concretos.

Se presenta este organigrama comercial para atender a la segmentación del mercado propuesta. Los comerciales actuales tendrían que reciclarse para adaptarse al nuevo organigrama, que es el que demanda la situación actual del mercado.

<b>Eficiencia entre departamentos:</b>	<b>7</b>
--	----------

Aunque la comunicación entre los departamentos parece adecuada, se podría mejorar con reuniones periódicas entre departamentos. De esta manera se podrían evitar errores de stock o de atención a clientes.

Al no haber una comunicación adecuada de los objetivos, no todos los departamentos se encuentran involucrados en la consecución de los mismos.

**Fase IV: Auditoría de los Sistemas Comerciales**

<b>Sistemas de Información y Control</b>	<b>5</b>
--	----------

..... cuenta con las herramientas de información internas adecuadas para la gestión comercial. Sin embargo esta información no llega a los comerciales o no es utilizada por ellos.

Establecer sistemas de alertas comerciales favorecería la automatización de la fuerza de ventas. Alertas como periodos desde los que no compran determinados clientes ayudarían a establecer una mejor atención al cliente.

El contar con adecuadas bases de datos de empresas es un punto muy importante, si bien, se debe hacer uso de ellas por parte de toda la organización comercial y no sólo por la dirección.

Es importante destacar que se deben definir objetivos, un plan comercial para poder alcanzar esos objetivos y un seguimiento para controlar las desviaciones del plan.

<b>Desarrollo de nuevos productos/servicios</b>	<b>8</b>
---	----------

En cuanto a la información de nuevos productos, los proveedores informan sobre las novedades técnicas que sacan al mercado. Ahora bien, estas novedades deben ser transmitidas a los clientes actuales y potenciales.

Involucrar a toda la compañía en el desarrollo de nuevos productos o procesos comerciales es necesario para hacer crecer la compañía.

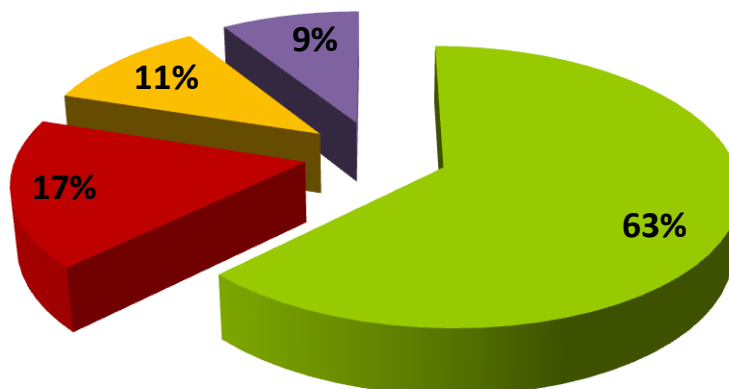
**Fase V: Auditoría de la Productividad Comercial**

<b>Análisis de la rentabilidad</b>	<b>6</b>
------------------------------------	----------

Entrando en un análisis de la rentabilidad, hay todavía grandes áreas de mejora en la gestión de clientes:

Categoría	Cantidad	Porcentaje
<b>Total clientes</b>	.....	<b>100%</b>

Cantidad de Operaciones por clientes



Como muestra la información, muy pocos clientes acaparan la mayor parte de las operaciones, por lo que la implantación de un .....

Ofrecer un descuento adicional por los pedidos online es una forma de dar a conocer la página web y ahorrar costes internos de administración. Además de aumentar la fidelización del cliente.

Aumentar la venta cruzada es otra de las claves para aumentar las ventas. Es fundamental conseguir que cada vez más clientes consuman más familias de productos, ya que **la compra media se encuentra en .....,... €** y con acciones comerciales se debería aumentar esta media.

Media de compra por cliente	Número

Total clientes	.....
----------------	-------

<b>Análisis coste / efectividad</b>	<b>6</b>
-------------------------------------	----------

Las inversiones en comunicación y promoción que se han realizado en el pasado han dado poco resultado medible, como .....

Sin embargo, el retorno de estas inversiones hay que buscarlo en el medio plazo y en la creación de marca. Lo que sí debería ser mejorable es el uso y seguimiento de los contactos realizados en estos medios.

**Fase VI: Auditoria de las Funciones Comerciales**

<b>Producto</b>	<b>7</b>
-----------------	----------

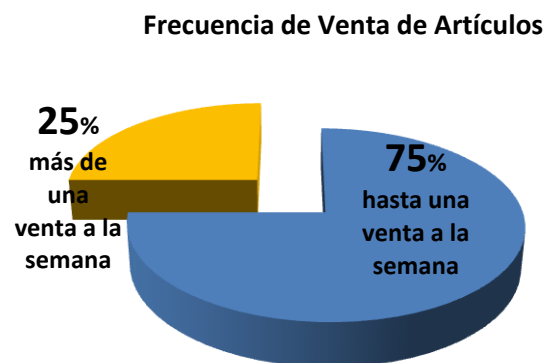
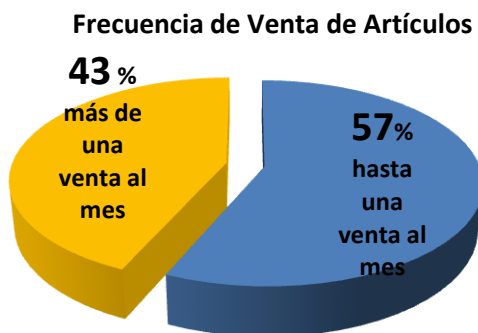
En la actualidad hay datos de alta ..... referencias de productos, con lo que se complica enormemente la gestión y comercialización de tantas referencias. Además, el hecho de que haya ..... familias de productos distintas, hace que sea muy complicado ofrecer un asesoramiento en profundidad de todas las líneas.

De un análisis del surtido obtenemos la siguiente información:

Categoría de artículo	Nº de artículos	Artículos por categoría	% Ventas	% Ventas Acumulado
A				
B				
C				
D				

Aunque contar con un amplio surtido es una decisión estratégica correcta, y los clientes reconocen a ..... por su amplio surtido, sería recomendable recortar algunas referencias para facilitar la gestión de compras, almacén y comercial. Además, la escasa rotación de algunas referencias hace que se aumenten los artículos obsoletos, con la consiguiente pérdida económica.

Rotación de Artículos	Cantidades	Porcentaje de artículos



En lo referente al packaging, sería recomendable destacar la marca de ..... para conseguir una mayor difusión de la empresa.

La política de ..... ha sido siempre contar con primeras marcas, y así es reconocido en el mercado. Sin embargo, se pierden pedidos porque el cliente no quiere o no puede adquirir una primera marca. En este sentido, desarrollar una segunda marca blanca, con identidad propia puede ayudar a no perder pedidos por precio. Esta marca contaría con un desarrollo comercial propio, aunque de bajo coste, y se diferenciaría de los productos chinos por marca.

<b>Precio</b>	<b>7</b>
---------------	----------

La política de precios de ..... en función de la fidelidad del cliente es lógica, si bien se pueden probar algunas opciones de fidelizar al cliente mediante rapeles o descuentos acumulados por la compra de varias familias de productos.

Las promociones en precio que se han realizado puntualmente han dado resultados positivos, por lo que debería seguir con estas acciones, pero de una forma planificada y comunicada a los clientes y comerciales.

Para dar a conocer la existencia de algunas familias de productos, sería recomendable utilizar precios gancho o precios psicológicos en algunos artículos para dar una sensación de competitividad en esas familias determinadas.

Dada la posible obsolescencia de algunos productos, realizar promociones en este sentido para reducir el gasto financiero sería muy interesante.

En cualquier caso, hay que justificar que el precio que se paga por los productos esta justificado por el valor que se recibe. De esta forma evitaremos entrar en guerras de precio.

<b>Distribución</b>	<b>6</b>
---------------------	----------

El apartado de la distribución en ..... es reducido, ya que solamente cuenta con dos puntos de venta, .....

Por los elevados costes financieros, y la incertidumbre económica actual, no se recomienda la apertura de nuevos puntos de venta, mientras se puedan mantener unas rutas de reparto adecuadas.

Un lavado de cara de las zonas de mostrador y exposición de la mercancía sería necesario, además de destacar las ofertas en la zona de atención al cliente. No olvidemos que se realizaron ..... operaciones de contado en el ejercicio 20....

Los costes de reparto de la mercancía deben de ser controlados muy de cerca para que no se disparen ni se realicen repartos que no tienen sentido. Por otro lado, los comerciales deben saber que son antes comerciales que repartidores.

Actualmente, la mejor opción de distribución que tiene la empresa es Internet, donde se puede desarrollar una amplia actividad a través de una tienda virtual y destacando las ventajas de la empresa sobre la competencia.

Es fundamental asignar plazos y responsable para finalizar la actualización de la página web.

<b>Promoción</b>	<b>5</b>
------------------	----------

La promoción es una de las carencias de la empresa, debido a que las actividades de promoción y publicidad han sido escasas.

Se reconoce que no se ha transmitido correctamente la ventaja competitiva de ..... al mercado y sobre la competencia. Al igual que no todos los clientes conocen toda la cartera de productos de ..... Este aspecto es fundamental para fomentar la venta cruzada.

La tarifa de precios y los catálogos de productos que se utilizan son poco atractivos y no muestra las ventajas de trabajar con ..... Se recomienda la elaboración de catálogos resumidos para la fuerza de ventas. Para comenzar, unos folletos con una hoja por familia de productos serían suficientes y ayudaría al comercial en la visita de venta.

La elaboración de campañas de captación concretas para clientes objetivos es fundamental para la nueva organización comercial. Estas campañas deben tener su apoyo también en internet.

Para aumentar la compra media de los clientes y mejorar la fidelización, una tarjeta de cliente preferente podría ser muy útil.



Mantener el contacto periódico con los clientes es fundamental para que siempre nos tengan presentes a la hora de hacer un pedido. En este sentido la elaboración de boletines de noticias es una herramienta muy eficaz.

Se debe transmitir al mercado las ventajas y servicios de la empresa, como pueden ser el asesor de riesgos de obra, especialistas en productos, las novedades en materiales, servicio de búsqueda de mercancía.... Estos servicios van a diferenciar a ..... de la competencia.

<b>Fuerza de Ventas</b>	<b>5</b>
-------------------------	----------

Actualmente la fuerza de ventas se encuentra organizada por zonas de venta: .....I, lo cual es correcto, sin embargo habría que identificar cuántos clientes hay en cada zona para verificar que las carteras de clientes de cada comercial están equilibradas.

Como hemos comentado anteriormente, hay que caracterizar a los clientes y exigir un mínimo de visitas a los comerciales.

La ausencia de objetivos y de retribución variable es una debilidad importante de la fuerza de ventas. Sin una revisión constante de los objetivos, los comerciales no se sienten tan obligados a vender.

La especialización de los comerciales en determinadas familias también es un hecho importante para poder mejorar la atención a los clientes.

Se recomienda trabajar por campañas comerciales, definiendo objetivos concretos en periodos de tiempo concretos, donde se cuente con el apoyo de material promocional y de marketing para identificar clientes potenciales y realizar visitas a los mismos. Las campañas por sectores que se pueden realizar son:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

La realización de reuniones semanales de ventas son muy necesarias, de cara a alcanzar objetivos de ventas, no dejar escapar oportunidades y para la creación de un buen clima en la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas debería contar con herramientas tecnológicas ágiles para hacer presentaciones delante de clientes, realizar pedidos, consultar stocks, enviar emails, partes de visitas... Estas herramientas aumentan la productividad de la red de ventas.

Sería recomendable medir el proceso comercial y hacer un seguimiento del mismo, es decir, se debería controlar no sólo las ventas, sino también las visitas que realizan los comerciales, las ofertas y los cierres. De esta manera se podrá medir el esfuerzo comercial. Con los ratios que se obtengan se pueden sacar conclusiones sobre el esfuerzo comercial y desarrollar las mejores prácticas.

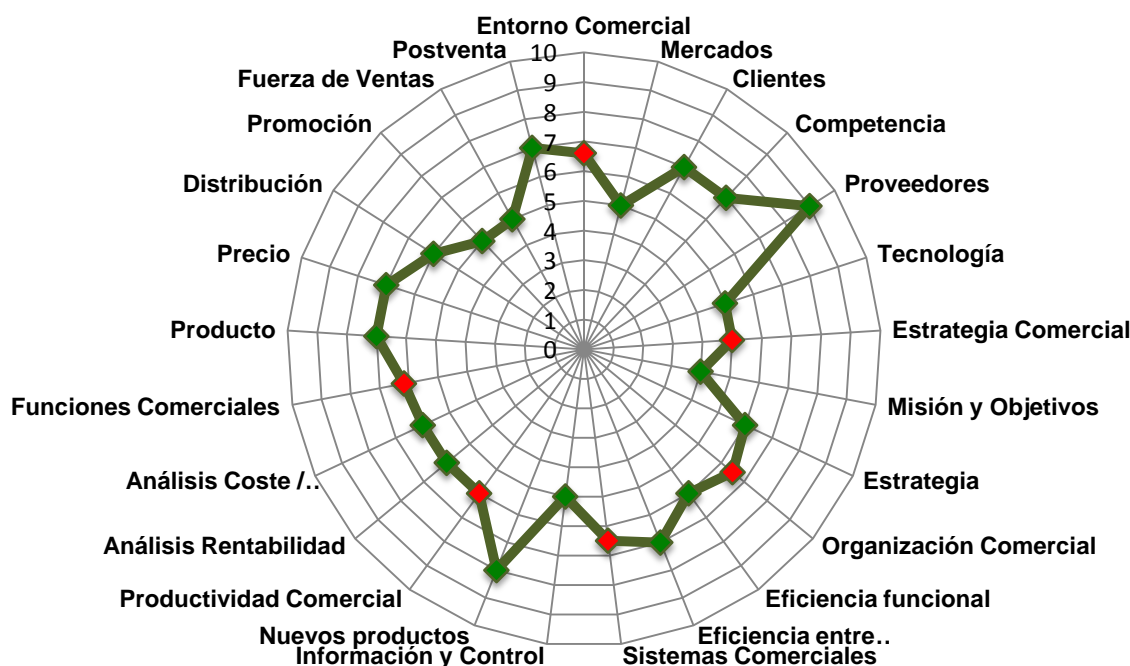
<b>Servicio Post-venta</b>	<b>7</b>
----------------------------	----------

Si bien las reclamaciones de los clientes no son numerosas, medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas y llevar un registro de las incidencias, para su posterior análisis para evitar que se vuelvan a producir es necesario de cara a mejorar la atención al cliente.

**Análisis y Presentación de Datos**

A continuación se muestra un resumen gráfico de la Auditoría Comercial, así como un resumen de las recomendaciones.

**Resultados Auditoría Comercial**



**Presentación de Ejes Estratégicos de Acción**

1. Definir una ventaja sobre la competencia, y comunicarla claramente al mercado. ¿Por qué han de elegir a .....
2. Desarrollar un plan comercial, con campañas comerciales y objetivos concretos, que cuenten con el apoyo promocional necesario.
3. Establecer objetivos para los comerciales, en una primera fase a nivel informativo, para exigirlos posteriormente.
4. Establecer reuniones semanales del equipo comercial para el seguimiento de objetivos y de oportunidades de venta.
5. Desarrollar la página web como herramienta comercial y de ahorro de costes de procesos internos (pedidos de clientes on-line, control de stock...)

6. Reasignar las carteras y funciones de los comerciales, según el tipo de cliente.
7. Crear catálogos de productos, con al menos una página por familia para dar a conocer todos los productos a los clientes.
8. Desarrollar la especialización de comerciales a través de la formación, pero manteniendo su conocimiento sobre todo el surtido.
9. Potenciar la venta cruzada en la cartera de clientes, mediante comunicaciones y promociones.
10. Crear una oficina comercial, responsable de las ventas a clientes pequeños y el mantenimiento comercial de la web.
11. Mejorar la comunicación entre los departamentos con reuniones periódicas de comité de dirección.
12. Reducción del surtido de productos con escasa rotación mediante liquidaciones.
13. Ofrecer información de histórico de ventas de clientes a los comerciales (últimos pedidos, productos comprados) para una mejor gestión de clientes.
14. Desarrollar la fidelización de clientes, mediante boletines de noticias, mailing promocionales o tarjetas de clientes preferentes.
15. Desarrollar el servicio postventa mediante encuestas a cliente y seguimiento de incidencias.

<b>Tabla de prioridades</b>	<b>Aplicación en el corto plazo</b>	<b>Aplicación en el medio plazo</b>	<b>Aplicación en el largo plazo</b>
Coste bajo	<b>1,2,3,4, 11</b>	<b>6, 15</b>	
Coste Medio	<b>9, 14</b>	<b>7, 8, 10</b>	<b>5</b>
Coste Elevado		<b>12, 13</b>	