

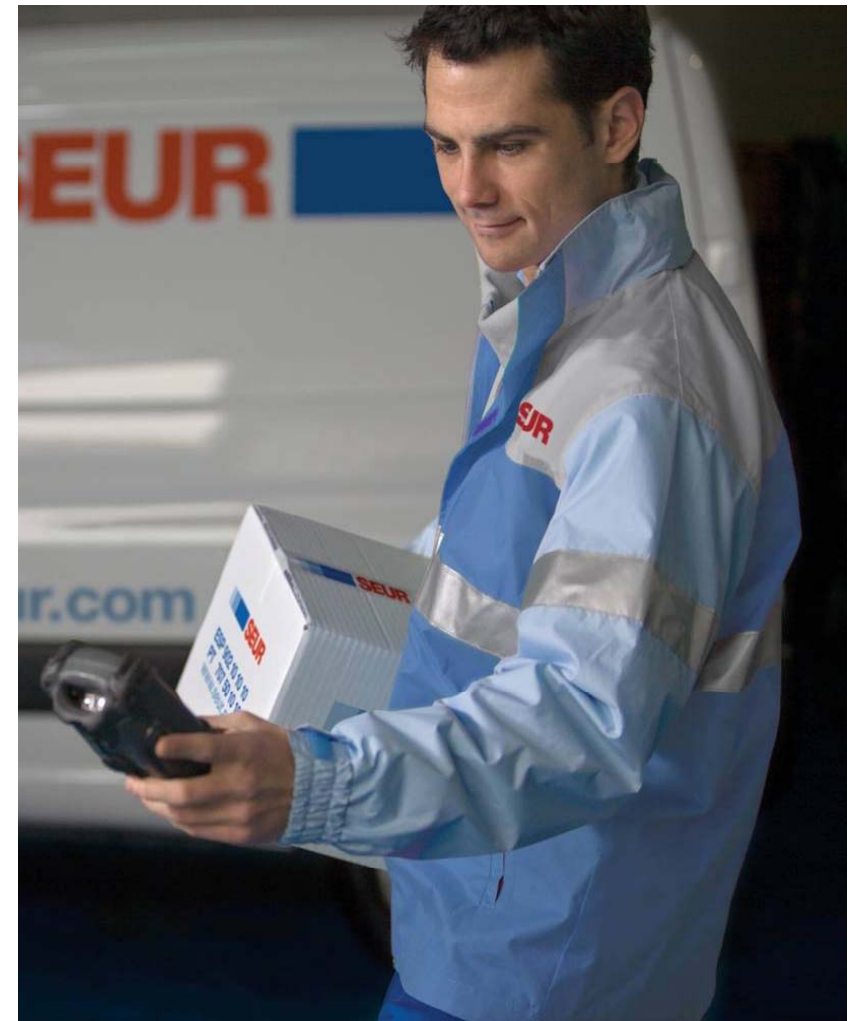
# CASO SEUR:

## COMO OPTIMIZAR LA FUERZA DE VENTAS EN MOMENTOS DE CRISIS, PLAN DE FORMACION COMERCIAL



# INTRODUCCION: LA RED SEUR

- **Compañía pionera y referente nacional del sector de transporte urgente y logística integral.**
  - **Fundada en 1942**
  - **Cuota de mercado superior al 20%**
  - **Líder del mercado.**
- **La estructura de mayor capilaridad en España y Portugal.**
- **Con vocación multiespecialista.**
- **Con plena capacidad operativa internacional a través de las redes GeoPost.**
- **569 MM de € facturados y más de 300.000 paquetes al día.**



# INTRODUCCION: SEUR GeoPost y GeoPost ESPAÑA

- ❑ Facturación bruta: 240 millones € en 2009.
- ❑ Más del 45% de las ventas de la Red SEUR.
- ❑ 23 millones de expediciones en 2009.
- ❑ En 2004, el Grupo GeoPost (filial de paquetería del Correo francés- LA POSTE) se ubica en España adquiriendo la principal franquicia de la Red SEUR, Madrid.
- ❑ Desde entonces ya son 19 las Franquicias en nuestro Grupo...
- ❑ Recursos Humanos: 1.600 trabajadores en plantilla y más de 1.000 repartidores.



# GeoPost : SEGUNDO OPERADOR EUROPEO DE PAQUETERIA URGENTE



## DATOS CLAVES GeoPost

- > **530** millones de expediciones al año
- > **3.100 M.€** Cifra de ventas 2009
- > **20.000** trabajadores en más de 40 países
- > **300.000** clientes
- > **750** naves logísticas
- > **50** plataformas de tránsito
- > **23.000** vehículos

> Dos grandes redes internacionales:

DPD Network (terrestre)

Express Aéreo (en alianza estratégica con TNT)

# ANTES DE LA CRISIS...



## ANTES DE LA CRISIS...

- Parecía que el sector de transportes era un sector maduro...
- Sin embargo, no era así... los crecimientos que anualmente tenía el sector duplicaban el PIB (años 2003-2007).
- Se observó una gran oportunidad de mejora.
- SEUR GeoPost se marcó como reto estratégico el seguir ganando cuota de mercado.
- La fuerza de ventas tenía un papel predominante.
- Se inició un Plan de Eficacia Comercial.



## ANTES DE LA CRISIS...

- **PLAN DE EFICACIA COMERCIAL.**
  - Necesidad de evaluar al equipo comercial.
  - Conocer las causas de dispersión de la eficacia comercial (300% de diferencias).
  - Búsquedas de las mejores prácticas de ventas.
  - Analizar las fases de la venta.
  - Aportación de experiencias similares de otras compañías-> consultora externa.
  
- **OBJETIVO: LOGRAR UN PROCESO DE VENTA HOMOGENEO Y UNIFORME. Único para SEUR.**

# PLAN DE EFICACIA COMERCIAL

- Análisis exhaustivo de la situación actual.
- Definición del perfil competencial de la fuerza de ventas.
- Evaluación del proceso de venta :
  - Cualitativa (metodología)
  - Cuantitativa (actividad comercial)
  - Temporal (Investigación, captación, entrevista, cierre, etc)
- Definir un nuevo proceso de venta.
- Diseño del PLAN DE FORMACION DE EFICACIA COMERCIAL
  - Ocho módulos formativos.
  - Cuatro meses de acción formativa.



# PLAN DE EFICACIA COMERCIAL

- ❑ PRINCIPALES LOGROS:
- ❑ Enorme impacto motivacional al Equipo de ventas.
- ❑ Mejora de la productividad comercial.
- ❑ Se llegó a triplicar los crecimientos en ventas SEUR GeoPost sobre el PIB.
- ❑ La rentabilidad por cliente se incrementó sustancialmente.
- ❑ RECURSOS HUMANOS tuvo un papel preponderante.
- ❑ Se implantó el sistema de Gestión por competencias en toda las áreas de negocio.



# PERO.... LLEGA LA CRISIS



## PERO.... LLEGA LA CRISIS

- ❑ La actividad económica cae en picado.
- ❑ El consumo se frena.
- ❑ “Lo que no se fabrica no se transporta”.
- ❑ Se inicia una brutal guerra de precios en el sector.
- ❑ Ajuste en el crecimiento del sector. Comienza a ser un sector maduro y la crisis acelera este proceso.
- ❑ Caídas próximas al 30% de precios acumuladas en los dos últimos años.
- ❑ Para los clientes de SEUR el precio era el 3er/4º factor de valoración, ahora es el primero y ... el único.
- ❑ Calidad de servicio deja de ser un “valor añadido”
- ❑ Transformación de las costumbres sociales (ventas a particulares, incremento e-commerce).

# DE LA FATALIDAD A LA ACCION COMERCIAL



- ❑ **Reacción ante la crisis. Líneas de actuación:**
  - ❑ **Control de costes.**
  - ❑ **Mantenimiento alta calidad de servicio.**
  - ❑ **Mayor agresividad comercial. Captación.**
  - ❑ **Nuevo Plan Estratégico de empresa.**

# DE LA FATALIDAD A LA ACCION COMERCIAL

- **PLAN COMERCIAL:**
  - Evitar pérdida de clientes por precio.
  - Captación de clientes de la competencia.
  - Flexibilidad en la políticas de precios.
  - Incrementar actividad comercial un 15%.
  - Nuevos productos, servicios, campañas...
  - Nuevos esquemas retributivos a comerciales.
  - Venta nueva como eje primordial crecimiento.



# SIN EMBARGO.... AUN ASI...

□ TODO RESULTABA INSUFICIENTE...



# DE LA FATALIDAD A LA ACCION COMERCIAL

- Crisis en japonés se escribe con dos palabras:  
“PELIGRO+ OPORTUNIDADES”:

運氣



# DE LA FATALIDAD A LA ACCION COMERCIAL

- Era indispensable adaptar e impulsar a la FUERZA DE VENTAS al nuevo escenario:
  - Nueva acción formativa de EFECTIVIDAD COMERCIAL.
  - El escenario comercial se ha transformado.
  - Había que adaptarse rápidamente a la nueva situación.
  - El proceso de venta SEUR que tanto éxito dio ahora resulta insuficiente.





# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

## □ SELECCIÓN DEL PARTNER:



## □ PLENA IMPLICACION EN LOS MÁS ALTOS NIVELES DE DIRECCION, LIDERAZGO DEL PROYECTO POR CEO.

## □ OBJETIVO DE LA ACCION FORMATIVA:

“Adaptar las técnicas y el proceso de venta específico de SEUR a la nueva situación de mercado”.

# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

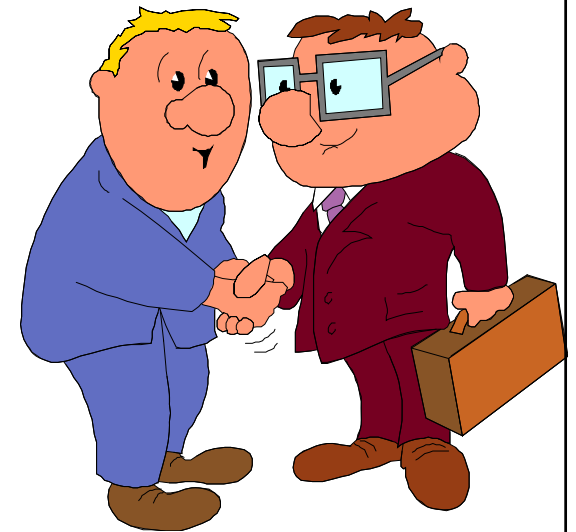
- **TRIPLE ENFOQUE:**
  - **1.- MAYOR AGRESIVIDAD COMERCIAL.**  
Potenciar la capacidad para el cierre del contrato y hacer un seguimiento riguroso de los plazos.
  - **2.-NIVEL DE VOLUMEN:** Activar los compromisos acordados con los clientes para verificar que las expediciones comprometidas se cumplen.
  - **3.-A NIVEL DE NÚMEROS:** Incrementar la venta nueva con mayor captación de clientes de la competencia.

# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

- ❑ Organización urgente de la acción FORMATIVA.
- ❑ UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA HPI (Human Performance Improvement) muy implantada por nuestro Partner Wilson Learning.
  
- ❑ DESARROLLO DE LA ACCIÓN FORMATIVA:
  - ❑ Detectar necesidades del cliente.
  - ❑ Cierre energético de la venta y primer compromiso.
  - ❑ Nuevo argumentario de la venta.
  - ❑ Intensificación venta cruzada (nacional/internacional).
  - ❑ Asesoramiento permanente al cliente.
  - ❑ Seguimiento riguroso volúmenes contratados.

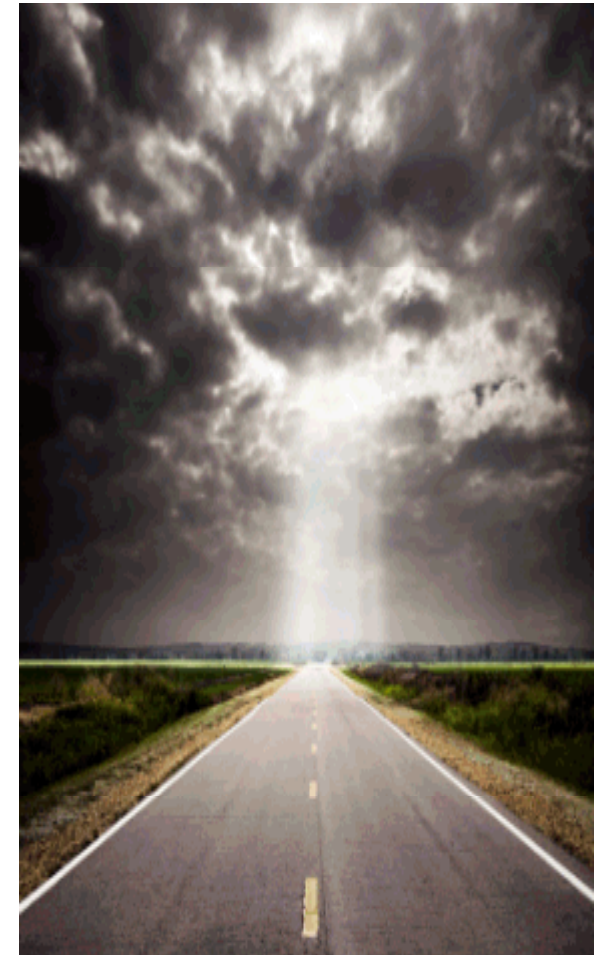
# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

- **VENTAJAS DETECTADAS:**
  - Motivación de la fuerza de ventas.
  - Incremento número de visitas diario a clientes.
  - Nueva metodología y técnicas de venta.
  - Reorientación del argumentario.
  - Mayor agresividad en la venta y en el precio.
  
- **OBJETIVOS PROPUESTOS:**
  - 50% del volumen comprometido se hiciera efecto.
  - 50% de incremento en venta nueva
  - Ganar cuota de mercado.



# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

- ❑ OBJETIVOS LOGRADOS:
- ❑ Incremento en la actividad comercial del 15%.
- ❑ Potencial 310 clientes pendientes cierre (24 millones €).
- ❑ Venta Nueva: incremento 75% vs 2009 a nivel Grupo.
- ❑ Venta Nueva 50% en Madrid vs 2009.



# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL

- HAY QUE SEGUIR MEJORANDO:
  - CIERRE Y COMPROMISOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS VOLUMENES ACORDADOS.  
“la crisis tiende a la parálisis”
  
- ES UN PROYECTO VIVO:
  - CONTINUIDAD DE ESTA ACCIÓN FORMATIVA.
  - NUEVO AMBICIOSO PLAN DE ACTUACIÓN (INCLUIDAS ACCIONES FORMATIVAS) ESPECÍFICAS A LOS JEFES DE VENTAS. NUEVO ROL.



# PROYECTO EFECTIVIDAD COMERCIAL



# MUCHAS GRACIAS