

NUTROFAR¹

Una tarde de abril de 2013, Miguel Ángel González, Director Comercial de Nutrofar, S.L (Nutrofar), revisaba los resultados de ventas del primer trimestre del ejercicio. El año anterior había terminado con varios éxitos notables: por un lado, se había logrado cumplir el presupuesto de ventas, aunque no sin grandes esfuerzos. Por otro, tras un largo y duro proceso, también se había conseguido culminar la implantación de una nueva herramienta de gestión de clientes² que permitiría tener toda la información y conocimiento sobre los clientes unificada en una base de datos común, accesible para todo el personal de la empresa, tanto del departamento técnico, administrativo o comercial. A su vez, el nuevo modelo de “*súper-colaboración*”, al que ya se habían adscrito varios clientes, apuntaba resultados muy interesantes.

Sin embargo, Miguel Ángel no estaba del todo tranquilo. Preveía que los próximos años iban a hacerse aún mucho más complicados que los últimos. Los productores de ganado españoles (los principales clientes de Nutrofar) continuaban inmersos en un rápido proceso de concentración, ofreciendo cada vez menos oportunidades para el negocio de los distribuidores de insumos como Nutrofar. Los clientes disminuían en número y aumentaban en tamaño, siendo más difícil, cada vez, aportarles valor. Los márgenes de los clientes se reducían, arrastrados por unos costes de alimentación y de la energía (que, en conjunto, suponían más del 80% del total de costes de una explotación ganadera) que se habían incrementado fuertemente durante los últimos años, en una espiral ascendente que no apuntaba indicios de cambio. Los propios márgenes de los proveedores de insumos también se estaban resintiendo por una incipiente guerra de precios que podría intensificarse en los próximos meses. Asimismo, la restricción del crédito, motivada por la dura crisis financiera que sufría el

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre 2014, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Era una aplicación *software* CRM desarrollada por una de las compañías multinacionales líderes en soluciones de gestión. Había sido adaptada e implantada en Nutrofar por una de las consultoras *partners* de la compañía, en un proyecto que englobaba, además, la implantación de un software ERP y otros sistemas que mejorarían la información y control del negocio. El proyecto total se había extendido durante 8 meses, requiriendo más de 500 horas de dedicación de directivos, técnicos de TIC y administrativos de Nutrofar. Había costado, hasta el momento, una cifra cercana a los 60.000 euros. El importe de la inversión directa en el CRM se aproximaba a los 15.000 euros.

país, dificultaba la viabilidad económica de las explotaciones ganaderas, muy intensivas en capital.

A Miguel Ángel le venía a la cabeza la cita de Lewis Carrol que solía utilizar en sus reuniones comerciales: *"Para quedarte donde estás, tienes que correr lo más rápido que puedas. Y, si quieres ir a otro sitio, deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido"*.

Le surgían varias inquietudes:

"¿Cómo utilizar el nuevo CRM para correr más deprisa? ¿Debemos conformarnos sólo con tener una base de datos común y más potente, o podríamos descubrir y desarrollar nuevas oportunidades de negocio gracias a un mejor uso de la información de clientes? En concreto, ¿qué podríamos hacer para impulsar las ventas, mejorar los márgenes y la fidelidad de los clientes a través de la gestión de la información?"

Estoy convencido de que hay oportunidades reales de crecimiento que hoy no estamos explotando de la forma más adecuada. Manejamos más de 4.000 referencias y más de 4.000 clientes, ¿cómo sacar más partido de tal volumen de información?..."

NUTROFAR: EVOLUCIÓN Y ANTECEDENTES

Nutrofar había sido fundada en 1986 por Salvador Castillo³, como empresa distribuidora de productos farmacéuticos y complementos de alimentación para la producción animal. En 2013 desarrollaba su actividad en Andalucía y Extremadura, con una facturación de 6,5 millones de euros en dos divisiones: animales de producción (Ganadería) y un incipiente negocio de productos para animales de compañía iniciado hacia poco más de dos años. Distribuía los productos de una media docena de fabricantes.

Hasta 2006, la empresa, al igual que el conjunto del sector, había crecido a un ritmo notable, prácticamente año tras año. En palabras de Miguel Ángel:

"El equipo era de entera confianza. Se trabajaba muy duro, sin horarios. Los crecimientos eran altos, la tasa de impagados irrelevante, se cubrían los presupuestos de ventas y de compras a los laboratorios,... La información sobre los clientes y el conocimiento general del mercado fluían en las reuniones comerciales semanales...Sabíamos que había muchas cosas por mejorar y profesionalizar, pero... ¡nos iba muy bien! La prioridad comercial era atender al mercado".

³ En abril de 2013, ya retirado de las tareas de gestión, participaba activamente en el Consejo de Administración de la empresa, en su calidad de accionista mayoritario.

Sin embargo, a finales de 2006 se planteó una situación muy difícil para la empresa:

"Los dos comerciales que por entonces teníamos en la empresa, con el apoyo de un importante laboratorio, decidieron abandonar Nutrofar para montar su propia empresa distribuidora. Fue una coyuntura muy grave: los ex-vendedores intentaron captar para su empresa a muchos de nuestros clientes, así como al resto de laboratorios con los que trabajábamos. Vivimos muchos meses bajo la amenaza continua de perder presencia en alguno de nuestros clientes de toda la vida y en alguno de nuestros proveedores.

Aquella crisis nos obligó a hacer nuestra primera reflexión estratégica. Mientras muchos de nuestros competidores seguían viviendo 'anestesiados' por el viento a favor que corría en el sector, nos detuvimos a mirar el entorno y a intentar corregir algunos errores. Tuvimos que recomponer el equipo comercial sobre la marcha y, en ese momento, comprendimos que el conocimiento de los clientes no podía estar sólo en los vendedores. Instauramos un sistema muy sencillo para que la empresa pudiese retener información tan vital para ella, sin que estuviese tan expuesta a la eventual rotación del equipo comercial.

Era un primer sistema de información de clientes –sería osado llamarle CRM– muy sencillo, basado en fichas de Word individuales en las que cada vendedor informaba de todas las visitas a los clientes. No era un sistema ágil para localizar ni administrar información pero, aunque fuese de forma reactiva, cuando necesitábamos encontrar algún dato, teníamos algo donde mirar". (En el Anexo 1 se presenta un extracto de una de las fichas de aquel sistema de información comercial, instaurado a mediados de 2007).

Aunque no sin dificultades, Nutrofar logró remontar con éxito la compleja situación, alcanzando en 2007 una facturación de 6,5 millones de euros, la mayor de su historia. Salvador Castillo, hijo del fundador y gerente de la empresa desde 2010, afirmaba:

"Mirado desde la perspectiva actual, el momento en que nos ocurrió la salida de los dos comerciales hoy nos parece que fue, incluso, positivo. Nos hizo montar un 'gabinete de crisis' que nos obligaba a estar continuamente atentos al mercado y al negocio. Aunque los números volvieron a ser favorables, vivíamos en un estado de alerta permanente que nos hacía estar muy despiertos y nos ayudó a anticiparnos a crisis cercanas, como la que sobrevino en 2008".

En 2008 el sector sufrió una dura crisis. Salvador continuaba:

"En 2008, los precios de las materias primas agrarias, sujetas a especulación y a una gran demanda, experimentaron un agudo repunte, encareciendo los piensos (el principal coste en una explotación ganadera) una media del 40%; los clientes comenzaron a necesitar, de pronto, más crédito, pero, el sector bancario, azotado por la crisis de las 'subprime', no se lo concedía,... Además, el porcino ibérico, que tan buenos años había vivido, se desplomó,...