13ª Edición
Actualizada y ampliada

Manuel Artal Castells

# Dirección de ventas

## Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores

10-11-2016
$ 39,20

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

Dirección de Ventas

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

Madrid 2015

Manuel Artal Castells

# Dirección de Ventas

## Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores

13.ª Edición
Actualizada y ampliada

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

L-4594
9 1
VA COMPRA - $39.20
E029. A163. L 4594

*Primera edición: Enero 1999*
*Segunda edición: Abril 2000*
*Tercera edición: Septiembre 2001*
*Cuarta edición: Abril 2003*
*Quinta edición: Mayo 2005*
*Sexta edición: Mayo 2006*
*Séptima edición: Junio 2007*
*Octava edición: Marzo 2009*
*Novena edición: Febrero 2010*
*Décima edición: Abril 2011*
*Undécima edición: Octubre 2012*
*Duodécima edición: Diciembre 2013*
*Decimotercera edición: Abril 2015*

*A mi mujer Nieves;*
*y mis hijos Nieves, Manuel, María y Miguel*

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

© ALFAOMEGA COLOMBIANA S.A.2016
Calle 62 No.20-46 esquina, Bogotá
tel. (57-1) 746 0102
cliente@alfaomegacolombiana.com
ISBN: 978-958-778-113-7

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax. 91 352 85 34
www.esic.edu/editorial

© Manuel Artal Castells

ISBN: 978-84-15986-76-8
Depósito Legal: M-8199-2015
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: Nueva Maqueta
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

MANUEL ARTAL CASTELLS

Ha desarrollado su profesionalidad entre la asesoría y práctica de las áreas comerciales de la empresa y la docencia universitaria en centros privados y públicos. En ESIC, ejerció durante 20 años como profesor de Dirección de Ventas y Vendedores y Promoción Comercial, en su calidad de primer director del Dpto. Académico de Marketing en Valencia. En la Facultad de Económicas de la Universidad de Valencia estuvo asignado al Dpto. de Marketing. Es autor de los libros «*Organización, dirección y control de ventas*», «*El vendedor profesional*», «*El vendedor universal*» y «*Venta en tienda*».

# Índice


*Págs.*

PRÓLOGO ..... 19

INTRODUCCIÓN DEL AUTOR A LA DECIMOTERCERA EDICIÓN ..... 23

GABINETE DE CRISIS ..... 25

AGRADECIMIENTOS ..... 39

PRIMERA PARTE
**DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA**

Capítulo 1. **Concepto de la función dirección de ventas** ..... 43

1. Visión de conjunto... y algo de historia ..... 45
2. Área estratégica ..... 49
3. Área gestionaria ..... 50
4. Área de control ..... 53
5. Unión de «venta» y «compra». Ofertadores y consumidores ..... 55
6. La carrera de ventas ..... 59

*El caso de «Tapizados Ortuño», la empresa que llegó a tiempo* ..... 61

*Bibliografía* ..... 65

Capítulo 2. **La organización de la estructura de las ventas** ..... 67

1. Concepto y desarrollo de la estructura de las ventas ..... 69
2. La estructura vertical ..... 74
3. La organización horizontal. El Product Manager ..... 75

*Págs.*

4. El rol del director de ventas y del vendedor ..... 79
   4.1. Rol del director de ventas ..... 79
   4.2. Rol del vendedor ..... 82
5. Sistemas y acciones de venta ..... 84
   5.1. Venta de mostrador ..... 85
   5.2. Venta en mercados ..... 85
   5.3. Venta en autoservicios y «merchandising» ..... 86
   5.4. Venta en ferias y salones ..... 86
   5.5. Venta en la propia fábrica ..... 86
   5.6. Venta industrial y a tiendas ..... 86
   5.7. Venta a prescriptores ..... 87
   5.8. Venta domiciliaria ..... 87
   5.9. Venta ambulante ..... 87
   5.10. La autoventa ..... 87
   5.11. Venta multinivel ..... 88
   5.12. Venta piramidal ..... 88
   5.13. Venta directa ..... 88
   5.14. Venta con ayudas audiovisuales y venta telefónica ..... 89
   5.15. Venta en TV ..... 90
   5.16. Venta en máquinas expendedoras ..... 90
   5.17. Venta electrónica ..... 91
   5.18. Venta entre ordenadores ..... 92
6. Coordinación de ventas con otras funciones empresariales ..... 93

*El caso de la empresa que quería cambiar su red* ..... 95

*Bibliografía* ..... 96

Capítulo 3. **La organización de la comunicación interna en ventas** ..... 99

1. El marketing interno ..... 101
2. Objetivos de la comunicación interna ..... 103
3. Herramientas de la comunicación interna ..... 105
   3.1. El manual de ventas ..... 106
   3.2. El argumentario de ventas ..... 109
   3.3. La Revista Interna ..... 111
   3.4. Intranets ..... 111
   3.5. Convenciones de vendedores ..... 112
   3.6. Las reuniones ordinarias dentro de la Fuerza de Ventas ..... 113
      3.6.1. Condiciones generales que mejoran las reuniones ..... 113
      3.6.2. Requisitos programáticos de las reuniones ..... 114
      3.6.3. Roles típicos de los asistentes a una reunión ..... 115
      3.6.4. Situaciones conflictivas en las reuniones ..... 116
   3.7. Cartas y otras comunicaciones personalizados ..... 117
   3.8. Encuestas y estudios internos ..... 118
4. La oficina de ventas ..... 119





*Págs.*

   4.1. Concepto y rol ..... 120
   4.2. Organización ..... 120
   4.3. El empleo del tiempo ..... 121
   4.4. El control ..... 122

*Casos de estudio y discusión. Presentación del Manual de Ventas de la empresa DESA* ..... 122

*Bibliografía* ..... 130

Capítulo 4. **Investigación, planes y estrategias** ..... 133

1. El plan de empresa, de marketing y de ventas ..... 135
   1.1. Plan estratégico de empresa y plan de marketing ..... 136
   1.2. Desarrollo del plan de marketing ..... 137
   1.3. Concepto y ubicación del plan de ventas ..... 141
2. Contenido del plan de ventas ..... 142
   2.1. Ponderación del entorno ..... 142
   2.2. Componentes del entorno ..... 143
      2.2.1. Cambios tecnológicos ..... 143
      2.2.2. Cambios en la demografía y la sociedad, en la cultura y la ecología ..... 143
      2.2.3. Cambios económicos ..... 145
      2.2.4. Evolución de la política, los derechos y obligaciones ..... 145
      2.2.5. Peso creciente de la ética ..... 147
      2.2.6. Los competidores ..... 150
   2.3. Inteligencia-marketing, apoyo-marketing y la fuerza de ventas ..... 150
   2.4. Debilidades y amenazas ..... 152
   2.5. Respuesta al entorno: fortalezas, oportunidades y acción ..... 153
3. El mercado y la demanda ..... 154
   3.1. La demanda y su estudio ..... 154
   3.2. El comportamiento del consumidor ..... 155
   3.3. Estrategias y tácticas comerciales fundamentales ..... 157
   3.4. Gestión y control ..... 158

*Casos y problemas. Renovación de la función de ventas en la empresa EME* ..... 159

*Bibliografía* ..... 162

Capítulo 5. **Previsiones y cuotas de venta** ..... 165

1. Predicción de las ventas ..... 167
   1.1. Viabilidad e importancia de las predicciones ..... 169
   1.2. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones ..... 170
   1.3. Procedimientos para las previsiones ..... 172
      1.3.1. Proceso ..... 172
      1.3.2. Factores que influyen en las previsiones ..... 173
   1.4. Métodos de predicción de ventas ..... 174

*Págs.*

1.4.1. Previsión ingenua ..... 174
1.4.2. Alisado exponencial ..... 175
1.4.3. Análisis de series ..... 175
1.4.4. Intención de compra ..... 176
1.4.5. Test de concepto ..... 176
1.4.6. Test de mercado ..... 176
1.4.7. Técnicas cuadráticas: Curva de primer grado, de segundo grado, logarítmica, exponencial y logística ..... 176
1.4.8. Opiniones expertas de vendedores y directivos ..... 180
1.4.9. Análisis Delphi ..... 180
1.5. Enfoques complementarios en las previsiones ..... 181
1.5.1. El estudio del ambiente y la coyuntura: las grandes cifras ..... 181
1.5.2. El problema de la incertidumbre ..... 183
1.5.3. Un nuevo enfoque ..... 184
2. Cuotas de venta, conceptos, características, clases, procedimientos ..... 187
2.1. Concepto y ventajas ..... 187
2.2. Características de las cuotas ..... 188
2.3. Clases de cuotas ..... 190
2.4. Procedimientos para establecer cuotas ..... 190
2.5. Explicación del método de Krisp ..... 191
3. Presupuestos de ventas ..... 192
3.1. Concepto y objetivos del presupuesto de ventas ..... 192
3.2. Clases de presupuestos ..... 193
3.3. Metodología ..... 194

*Casos y problemas* ..... 195

*Bibliografía* ..... 197

Capítulo 6. **Organización del territorio y de las rutas** ..... 199

1. Noción de territorio o zona ..... 201
1.1. Conceptos básicos ..... 201
1.2. Ventajas de una división territorial ..... 203
2. Fundamento y características de los territorios ..... 204
3. Establecimiento de los territorios ..... 206
3.1. Información cuantitativa ..... 206
3.2. Información cualitativa ..... 207
3.3. Equilibrado y cálculo de saturaciones ..... 207
4. Gestión rentable y revisión de los territorios ..... 209
5. Los itinerarios de las ventas: las rutas ..... 211
6. Limitaciones de las rutas ..... 214
7. Construcción de rutas ..... 214
7.1. Preparación y proyecto ..... 214
7.2. Prueba y establecimiento definitivo: el rutero ..... 215
7.3. Importancia y valoración de los imprevistos ..... 217



*Págs.*

8. Rotación y residencia de los vendedores ..... 218
8.1. Vendedores residentes ..... 218
8.2. Vendedores móviles ..... 218
8.3. Ventajas e inconvenientes de la residencia y movilidad ..... 219
9. Métodos y tiempos: productividad en ruta ..... 221
9.1. Simplificación del trabajo ..... 221
9.2. Mejora del uso del tiempo ..... 222
9.3. Administrar la tensión ..... 224

*Casos y problemas* ..... 225

*Bibliografía* ..... 227

SEGUNDA PARTE
**EL VENDEDOR**

Capítulo 7. **El colectivo fuerza de ventas y el vendedor individual** ..... 231

1. Peculiaridades de la fuerza de ventas ..... 233
1.1. Representación e imagen de la empresa ..... 233
1.2. Especificaciones físicas y riesgos de los vendedores ..... 234
1.3. Formación y experiencia, peculiaridades mentales y de personalidad ..... 235
1.4. Situación fronteriza ..... 236
2. Taxonomía de vendedores: las profesiones de venta ..... 236
3. El vendedor profesional ..... 239
4. Perfil del puesto de trabajo del vendedor ..... 240
4.1. Especificaciones generales del puesto de vendedor ..... 240
4.2. Perfiles ..... 241
4.3. Ejemplos concretos ..... 246
5. La función básica: la venta ..... 250
6. Las funciones complementarias ..... 256

*Casos y problemas* ..... 257

*Bibliografía* ..... 260

TERCERA PARTE
**REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA**

Capítulo 8. **Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación** ..... 263

1. El reclutamiento ..... 265
1.1. Concepto y fundamento ..... 265
1.2. Proceso completo del reclutamiento ..... 266
1.3. Perfil del vendedor ..... 268
1.4. Fuentes de reclutamiento ..... 268
1.5. Estudio especial de los anuncios ..... 269

Págs.

2. Proceso de selección. Pruebas: exámenes y tests psicotécnicos ..... 271
2.1. Esquema del proceso de selección ..... 271
2.2. Los primeros pasos del proceso de selección ..... 271
2.3. Cuestionario previo a la selección ..... 272
2.4. Segunda selección y comprobación de referencias ..... 273
2.5. Pruebas: exámenes, psicotecnia, entrevistas ..... 273
2.5.1. Pruebas (exámenes y tests) ..... 274
2.5.2. Entrevistas estructuradas ..... 278
2.5.3. Cuando todo lo realiza la empresa ..... 279
2.5.4. La grafología ..... 281
2.6. Dramatizaciones valoradas ..... 281
3. La entrevista final y la decisión ..... 282
4. Recepción de los nuevos vendedores ..... 282
4.1. Información ..... 282
4.2. Objetivos ..... 283
4.3. El manual de ventas como ayuda a la recepción ..... 283
5. Los contratos ..... 284
*Casos y problemas* ..... 286
*Apéndice 1. Metodología del sistema de perfiles personales y del puesto, de Thomas International* ..... 288
*Apéndice 2. Contratos de agencia, comisión y de representación comercial* . 289
*Apéndice 3. Modelo-esquema del* Currículum Vitae Europeo ..... 295
*Bibliografía* ..... 297

Capítulo 9. **Metodología de la formación de vendedores** ..... 299

1. Concepto e importancia de la formación. Qué, quién y dónde hay que enseñar ..... 301
1.1. ¿Qué hay que enseñar? ..... 304
1.2. ¿Quién tiene que enseñar? ..... 307
1.3. ¿Dónde se tiene que enseñar? ..... 307
2. La formación como motivador ..... 307
3. El jefe de ventas como docente ..... 308
4. La formación de vendedores. Métodos, filosofía, programación, peculiaridades, contenidos ..... 310
4.1. Métodos básicos de formación ..... 310
4.2. Actitudes y filosofía de la formación en ventas ..... 310
4.3. Programación de la formación ..... 311
4.4. Peculiaridades de la formación de vendedores ..... 312
5. La formación continua ..... 313
6. Consideraciones en torno a la formación de dirigentes de ventas ..... 313
6.1. El grupo y su dinámica ..... 314
6.2. Los principios de la comunicación ..... 316



Págs.

6.3. El mecanismo del aprendizaje ..... 317
6.4. Tratamiento de las quejas y concepto de asertividad ..... 319
6.5. Los pannels de formación ..... 320
*Casos y problemas. Curso de formación de vendedores, no especializado* .... 321
*Curso de reciclaje de promotores bancarios* ..... 322
*El caso «Formación sobre el terreno»* ..... 324
*Bibliografía* ..... 325

Capítulo 10. **Contenido de la formación de vendedores** ..... 327

1. Disección de sistemas en la formación de nuevos vendedores ..... 329
2. Las estrategias en las ventas ..... 330
2.1. Concepto de venta sencilla o táctica ..... 330
2.2. Un ejemplo de estrategia: Venta adaptativa y venta persuasiva ..... 331
2.3. Las estrategias básicas de formación en la venta: estímulo-respuesta, estados mentales, necesidades y solución de problemas .. 332
2.4. Venta estratégica y grandes cuentas. Venta compleja ..... 333
3. Las tácticas en las ventas ..... 336
3.1. Búsqueda y localización ..... 336
3.2. Contacto ..... 339
3.3. Presentación ..... 340
3.4. Cierre: Objeciones, signos, remate ..... 342
3.5. Posventa ..... 344
3.6. Relaciones con el cliente ..... 345
4. Habilidades de interacción social ..... 346
4.1. La comunicación en ventas ..... 346
4.2. La negociación en ventas ..... 347
4.3. La persuasión en ventas ..... 349
4.4. Los lenguajes en las ventas: verbal, escrito y gestual ..... 350
5. La formación específica ..... 353
*Casos y problemas* ..... 354
*Bibliografía* ..... 359

Capítulo 11. **Motivación y animación de vendedores** ..... 361

1. Concepto de motivación ..... 363
1.1. Definición de motivación ..... 363
1.2. Amplitud del concepto, teoría y práctica ..... 364
2. Modelos históricos de la motivación ..... 364
2.1. Teorías monistas ..... 365
2.2. Teorías pluralistas ..... 366
2.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades ..... 367
2.2.2. Teoría bifactorial ..... 367

*Págs.*

2.2.3. Teoría «X» e «Y» ..... 369
2.2.4. Teoría de las expectativas ..... 370
2.2.5. Teoría de la atribución ..... 372
2.2.6. Teoría sobre modificación del comportamiento ..... 372
2.3. Aportaciones complementarias ..... 373
3. Estilos de mando y motivación de vendedores ..... 376
3.1. Tipos de mando ..... 376
3.2. El estilo preferido por los vendedores ..... 377
4. Aplicación a los vendedores de los factores de Herzberg ..... 379
4.1. Reglas de higiene ..... 380
4.1.1. La remuneración ..... 381
4.1.2. La seguridad ..... 381
4.1.3. La dirección eficaz ..... 382
4.1.4. La organización de la empresa ..... 383
4.1.5. El status ..... 384
4.2. Motivadores ..... 384
4.2.1. El trabajo por sí mismo ..... 384
4.2.2. El éxito y su reconocimiento ..... 385
4.2.3. Las oportunidades de ascenso y la responsabilidad ..... 386
4.2.4. Las posibilidades de desarrollo personal y autorrealización .. 387
5. Aplicación a los vendedores de la teoría de las expectativas ..... 388
6. Nuevos conceptos en relación con la motivación: el coaching ..... 389
*Casos y problemas* ..... 393
*Bibliografía* ..... 398

Capítulo 12. **Remuneración de vendedores** ..... 401

1. Importancia de una buena política de remuneración ..... 403
2. Principios generales y requisitos ..... 405
3. Técnicas de remuneración ..... 409
4. Estructura salarial: sueldos fijos, comisiones e incentivos ..... 411
4.1. Sueldo fijo ..... 411
4.2. Comisión ..... 412
4.3. Primas y otros incentivos similares ..... 414
5. Otros sistemas ..... 414
5.1. Sistemas mixtos ..... 414
5.2. Sistemas colectivos ..... 418
6. Lanzamiento e implantación de un sistema de remuneración ..... 418
7. Gastos de viaje ..... 420
7.1. Delimitación de los gastos del vendedor ..... 420
7.2. Principios básicos ..... 421
7.3. Clases y tratamiento ..... 421
*Casos y problemas* ..... 423
*Bibliografía* ..... 432



*Págs.*

Capítulo 13. **Control de ventas, de vendedores y de costes** ..... 433

1. Ventas *versus* vendedores; resultados *versus* comportamientos; finanzas & costes & ventas ..... 435
2. Control del volumen de ventas ..... 439
2.1. Cuadro de control de cuotas ..... 440
2.2. Control con cifras TAM, TMM y gráfico Z ..... 440
3. Control de otras dimensiones de la venta ..... 442
3.1. Distribución de Pareto ..... 442
3.2. Control de visitas ..... 443
3.3. Control de gastos de viaje ..... 445
3.4. Control de impagados ..... 445
4. Evaluación del comportamiento del vendedor ..... 446
4.1. Comportamiento, eficacia, eficiencia. El principio del iceberg ..... 446
4.2. Evaluación personal ..... 448
4.3. Clasificación de vendedores ..... 449
4.4. El último recurso ..... 449
5. Cuadro de mando del director de ventas ..... 450
5.1. Los documentos ..... 450
6. Actividades financieras básicas y conexión con ventas ..... 453
6.1. El balance ..... 454
6.2. La cuenta de resultados ..... 456
6.3. Ratios financieras básicas (relaciones entre masas patrimoniales y resultados) ..... 457
7. Los costes ..... 461
7.1. Conceptos básicos ..... 461
7.2. Costes fijos y variables: el umbral de rentabilidad ..... 462
7.3. Gestión y control de costes ..... 464
8. Cómo aumentar la productividad de las ventas ..... 465
9. La informática en ayuda de las ventas ..... 469
9.1. Proceso de prospección. ¿Quiénes son nuestros futuros clientes y dónde están? ..... 470
9.2. Proceso de gestión de ventas. ¿Cómo transformamos al CP en cliente? .. 471
9.3. Proceso de venta, cierre y postventa. ¿Cómo lograr el contrato que convierte al CP en cliente efectivo? ¿Cómo fidelizar con un buen servicio? ..... 472
*Casos y problemas* ..... 476
*Bibliografía* ..... 478

Capítulo 14. **Las ventas especiales** ..... 481

1. El marketing internacional ..... 483
1.1. Concepto de marketing internacional y fuerzas que lo promueven . 483
1.2. Etapas de la internacionalización ..... 485

*Págs.*

1.3. Implantación de la internacionalización: bases, investigación, mix, estrategias y desarrollo ..... 486
1.3.1. Panorámica sobre la exportación ..... 486
1.3.2. Investigación para la internacionalización ..... 488
1.3.3. El marketing-mix internacional ..... 489
1.3.4. Estrategias y desarrollo ..... 489
1.3.5. El lenguaje internacional de los negocios. Los INCOTERMS .. 491
1.4. Los contratos internacionales ..... 493
1.5. Política y jurisdicción internacional, arbitraje, régimen aduanero, transportes, riesgos y seguros, importancia de la calidad ..... 498
1.6. Tendencias de la distribución internacional. Plan de marketing internacional. Fuentes de información ..... 502
2. La venta de servicios ..... 503
2.1. Concepto y características de los servicios ..... 503
2.2. Diferencias entre venta de servicios y de bienes físicos ..... 504
2.3. Estrategias y técnicas de venta de servicios ..... 505
3. La venta directa ..... 506
4. La venta telefónica ..... 508
4.1. Desarrollo del concepto ..... 508
4.2. El plan de ventas telefónico ..... 509
5. La venta electrónica ..... 510
6. La venta minorista ..... 514
*Casos:* JARA 2000 S.L., una pyme agrícola dedicada totalmente a la exportación ..... 518
*Bibliografía* ..... 522

APÉNDICE: GUÍA DE CASOS ..... 525

# Prólogo

*Entre las capacidades que más admiro, figura la facilidad que algunas personas tienen para expresar sus ideas por escrito. Si además las ideas que uno transmite son ideas relevantes, se expresan con claridad y se dicen de manera amena, los méritos personales adquieren un singular relieve.*

*Este es el caso de Manuel Artal, compañero en las tareas docentes en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Valencia, quien no hace todavía dos años me pedía que le prologara su libro* «El vendedor profesional» *y hoy de nuevo me hace el honor de solicitarme unas líneas para su nuevo libro* «Dirección de ventas».

*El entusiasmo del amigo Artal y su capacidad de trabajo, sólo son comparables con su gran humanidad. Hablar con él es darse cuenta de que estás tratando con una gran persona y con un humanista de cuerpo entero. Si a todo lo dicho le añadimos otros tres ingredientes que le caracterizan, nos encontramos con:*

*A) Un docente con una clarísima «orientación al alumno».*

*B) Un profesor con una gran preparación teórica.*

*C) Un profesional con una relevante experiencia práctica en el campo de la función de venta.*

*Por todo ello no nos puede extrañar la calidad del producto docente que lanza hoy al mercado. Se trata de uno de los pocos manuales sobre dirección de ventas escrito en nuestro país por un profesional destacado, con una importante dedicación a las tareas docentes de esta disciplina en el campo universitario.*

*El manual tiene una estructura sólida y coherente. Trata con rigurosidad, extensión y acierto todos los temas básicos del campo de la dirección de ventas. Lo hace de manera entretenida, directa y entendible para todos los públicos.*

*Sirve como libro de texto para alumnos universitarios, para directores comerciales, directores de venta, mandos intermedios en esta área, así como profesionales deseosos de mejorar su formación y obtener un mayor rendimiento de su esfuerzo a través de la realización de un trabajo más inteligente.*

*El libro está estructurado en tres partes, que son:*

*1.ª Definición de estrategias de venta.*
*2.ª El vendedor.*
*3.ª Realización de las estrategias de venta.*

*En la primera parte se desarrollan temas tan importantes como la organización de la estructura comercial, las comunicaciones internas, el plan de ventas, las previsiones generales y cuotas específicas, y todo lo concerniente a territorios y rutas para vendedores.*

*Clasifica el autor estos temas como componentes de las grandes estrategias de las ventas y lo hace de forma minuciosa y completa, pero también muy sencilla, como deseando ponerse al alcance de cualquier lector interesado. Sin duda los estudiantes apreciarán esta claridad.*

*En el primer capítulo, tras varias definiciones importantes, presenta, mejorándolo, el modelo de rendimiento de vendedores ya expuesto en su libro anterior,* «El vendedor profesional».

*En la organización de las estructuras estudia las posiciones relevantes del organigrama con un enfoque actual, «vertical» y «horizontal». Es destacable la aportación de una completa visión de los sistemas de venta.*

*En el capítulo sobre la comunicación interna, además de exponer las líneas maestras de la misma, especifica los instrumentos peculiares del departamento comercial, como el Manual de Ventas y las Convenciones de Vendedores. También dedica un apartado a la Oficina de Ventas.*

*Finalmente, respecto a los temas de estudio de la demanda, el plan de ventas, previsiones y territorios, hace el autor una exposición que aúna las perspectivas teóricas y prácticas, logrando que estos arduos aspectos de la dirección comercial resulten especialmente asequibles y atractivos.*

*En la segunda parte, el profesor Artal dedica un extenso capítulo a la figura del vendedor, que califica de* protagonista *del libro, desde el punto de vista individual y colectivo. Empieza por resaltar las peculiaridades que hacen de la fuerza de ventas un colectivo muy especial, porque* sin ventas no hay ni marketing ni empresa. *Luego desarrolla una visión muy completa del estado actual de la tipología o taxonomía de vendedores, con varias aportaciones originales, continuando con una amplia definición del perfil general del agente comercial y una exposición de sus funciones básicas y complementarias.*

*La tercera parte, dedicada a la gestión de estrategias y a las tácticas, constituye el núcleo más extenso del manual y cubre todos los aspectos relativos a la*



*dirección de los equipos de venta. Analiza en ella el reclutamiento y selección de vendedores, para pasar a continuación al importante tema de la formación, así como al desarrollo del contenido de la misma. Es destacable el análisis de la función docente de los responsables comerciales y la claridad con que expone los principios que pueden conducir a la programación de cursos de formación de vendedores.*

*Igualmente estudia con detenimiento la motivación y animación de los equipos de ventas y los sistemas de remuneración. En todos estos temas se notan los profundos conocimientos teóricos, sin duda puestos constantemente al día, y la experiencia práctica de años de empresa, manifestada en enfoques muy realistas y aplicables en el quehacer de los directivos.*

*Ya terminada esta última parte, dedica un capítulo completo al importante y a menudo descuidado tema del control de ventas y vendedores, para finalizar el manual con una referencia a las ventas especiales más significativas de la actualidad y unas ayudas para la solución de los numerosos casos presentados a lo largo del libro.*

*Por todo ello me atrevo a pronosticar un éxito editorial para el libro del profesor Artal. Como hombre de marketing creo plenamente en la sabiduría y soberanía del consumidor. Creo que él, con su voto, que se manifiesta con el compro o no compro determinado producto, me dará la razón cuando afirmo que estamos ante un buen manual, informativo, formativo, completo, amigable, cargado de experiencia, de vivencias y con un gran respeto y cariño hacia la actividad de ventas.*

*Mi más sincero agradecimiento al autor por su esfuerzo y mi más cariñosa felicitación por el resultado que ha obtenido.*

*Valencia, enero de 1999*

FRANCISCO TORÁN TORRES
Catedrático de EU. del Área de Comercialización e
Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia

# Introducción del autor a la decimotercera edición

Como ya es habitual, recojo ideas de la anterior introducción (12.ª edición, 2012) añadiendo algunas novedades y reduciendo las que ya no lo son.

Sigue vigente la comparación de la empresa con una «caja negra» cuyo «output» (ingresos) ha de ser superior a su «input» (recursos utilizados) para cuantificar el beneficio y asegurar la supervivencia. Los módulos de la «caja negra», es decir, los distintos departamentos de la empresa deben estar organizados y coordinados para obtener los objetivos programados. Al final de la caja está la venta, sin la cual los anteriores departamentos no son suficientes aunque sí necesarios. La crisis no ha terminado pero lógicamente los optimistas anuncian su fin. Nuestra opinión, fundada en datos concretos, es que hay un cambio de tendencia más o menos significativo según aspectos de la misma, que indican una mejoría lenta y con un futuro no exento de nubarrones. Los expertos aportan soluciones generales y recetas para rematarla, no faltando pesimistas en contra de los autocomplacientes (ejemplo: oposición *versus* gobierno). No es fácil mantener una sincera objetividad porque a todos se nos pide que vaticinemos lo que no podemos ver, es decir, el futuro. Además está la contaminación política que desfigura la realidad.

La venta, se ve poco entre las noticias sobre la crisis. Es sorprendente porque parece que no sea importante. Por ahí encontré una escasa referencia: «recuperar el arte de vender». Me parece recordar que figuraba en «EXPANSIÓN», y se la debemos a Emelia Viaña, quien califica la venta de arte, por su expresividad y por la habilidad especial que requiere para llevarla a la práctica. Nos dice Dª. Emelia, citando a Andy Stalman, y a título de ejemplo, que antes de la crisis la gente compraba sin preocuparse del trato que recibía, mientras que ahora el vendedor tiene que mejorar dicho trato. Es varias veces más rentable conservar un cliente que buscar uno nuevo. Las empresas tendrán que aprender a cuidar más a sus clientes y a educar o tal vez apoyar más a sus vendedores, algunos de los cuales presionados por la dificultad para cerrar ventas tienen cierta tendencia

al abuso. Y aquí podría añadir muchas cosas sobre la venta y su dirección, pero ya están en este libro.

Sigue en pie mi afirmación de la anterior edición: cada empresa y cada dirección comercial dentro de ella, necesita la colaboración entusiasta y sin fisuras de todas sus fuerzas vivas y más sentido común que nunca.

Comentaba en la edición anterior mi devoción por todo lo referente a la venta y los vendedores, y mi desafecto por todo lo que signifique mala gestión, pérdida de los grandes valores éticos, falta de respeto al cliente y la venta a presión que caracteriza a los tiempos de crisis y que no constituye ninguna solución. Rechazo la agresividad, admiro el entusiasmo. Resalto la especial importancia de vender bien siendo creativos, proactivos, asesores e incluso «socios» de nuestros clientes, buenos consejeros, activadores. También hay que preparar más nuestras estrategias y tácticas, contactar mejor, ayudar al éxito de nuestros compradores, que lo necesitan más que nunca. Estamos en los años de vacas flacas y necesariamente hemos de aumentar nuestro ingenio y eficiencia: esfuerzo inteligente. Y también nuestro entusiasmo, lo que no es fácil actualmente, por la carga de pesimismo que conlleva la crisis. Sin olvidar nunca que ayudar al cliente es ayudarnos a nosotros mismos.

Continuaré revisando este manual cada nueva edición. Actualizaré el gabinete de crisis y ojalá pueda suprimirlo pronto. Tal vez el año próximo si el camino iniciado se asienta. La actualización de esta edición incide en el marketing global, exterior y exportación del capítulo 14 que trata de ventas especiales.

En la anterior edición daba las gracias a las redes comerciales que apoyan este libro, tanto en el territorio nacional como en Latinoamérica, con especial cita de ALFAOMEGA GRUPO EDITOR que trabaja con su sello en México con expansión hacia otras naciones latinoamericanas.

Una vez más mi agradecimiento a ESIC Editorial y a todos los que colaboran con ella por su ayuda en la construcción y difusión de este libro.

MANUEL ARTAL CASTELLS
*Enero de 2015*

# Gabinete de crisis

Conservo este apartado porque la crisis continúa, aunque pienso que estamos en el inicio de la recuperación; los agoreros discrepan y los prudentes reconocen por varios datos que así es pero con cautela, con peligro de recaída, a medio plazo y avisando de un cierto peligro de recesión europea. En la anterior edición, en noviembre del 2013 ya habíamos salido de la recesión (técnicamente), las exportaciones habían dado un buen salto hacia adelante y la prima de riesgo ya estaba a 250 en vez de los 600 de un año antes. Se preveía un cambio de tendencia en cuanto al paro y una recuperación lenta. Se ha confirmado este año la recuperación del paro pero más que lenta, lentísima. La prima alrededor de 100 y las exportaciones creciendo pero con déficit de la balanza de pagos importante porque crecen más las importaciones (a finales del 14).

Como lo escrito en la anterior edición sigue siendo básicamente válido, lo repito en 2015 con algún reajuste actualizador. Todo ello enfocado hacia la actividad comercial en consonancia con este libro.

## RIESGOS Y SEGURIDAD

Sí, el riesgo, la seguridad... ¿de qué?

—**De la venta, naturalmente. Para funcionar bien, necesitamos ventas que se cobren siempre. Necesitamos controlar los riesgos: comercial y financiero.**

Hace muchos años que las empresas se preocupan de la seguridad de sus trabajadores, con más o menos éxito. Lo hacen curativa e incluso preventivamente. ¿Hacemos lo mismo y suficientemente con nuestras ventas? Lo digo porque oigo decir a las empresas que cada vez les cuesta más cobrar, y que aumentan sus impagados y fallidos.

Siguiendo pautas copiadas de la seguridad industrial, en la que trabajé muy a fondo hace años, propongo un paralelismo para la venta, que tal vez proporcione alguna idea útil a los responsables. El objeto del programa de seguridad de ventas es el cobro, al cien por cien... o una aproximación controlada. Para ello hay que actuar sobre todo un proceso en el que participen desde el alto mando, pasando por los intermedios, hasta el propio vendedor. No nos podemos olvidar de ninguno, ni mucho menos de la función específica contra los riesgos.

En este proceso se debería incluir, recogida de datos, su interpretación y análisis exhaustivo, objetivos y soluciones, indicadores, controles y corrección de desviaciones. Y la colaboración de todas las personas implicadas en el proceso. Hay que destacar el importante papel del vendedor, a quien hay que formar, interesar, motivar y recompensar o corregir según el caso. También es muy importante hacer análisis cuidadosos y exactos, sobre los hechos y fallos detectados, sus causas, frecuencia, periodicidad, volumen individual, y comparación entre nuestras zonas, vendedores y tal vez otras empresas de nuestro ramo. E incluso manejo de datos macroeconómicos nacionales y extranjeros si nos afectan. Entre las causas, habrá que distinguir las coyunturales de las estructurales, y las previsibles de las fortuitas (o fatalidades... ¿son previsibles ciertas fatalidades?). También averiguar si los datos e indicadores son o no correctos, si están bien utilizados, igualmente los métodos, y los medios. Y también si los vendedores están mal preparados, suficientemente informados o tienen escasa o ninguna aversión al riesgo. Tal vez estén tan presionados que «¡se han tirado al monte... de la insensatez financiera!».

Un último aviso: no crea nadie que el comportamiento humano es siempre racional y sólo comete imprudencias por ignorancia o error. No. El comportamiento humano es a veces demasiado impulsivo, ilógico, arriesgado y precipitado, sobre todo cuando le falta atención de los jefes y motivación. Atención y motivación necesitamos todos, sobre todo para cooperar pacientemente en algo tan imprescindible (e inevitablemente latoso para los latinos) como es la seguridad.

Voy a reproducir lo que acabo de citar en los últimos párrafos, en forma de cuestionario. Para que cualquier lector con ganas de analizarse tenga una especie de examen o recordatorio que le sirva de ayuda práctica.

- ¿Nos cuesta cobrar más que hace un par de años?
- ¿Han aumentado nuestros incobrables desde que empezó la crisis?
- ¿Tenemos un programa de VENTAS SEGURAS?
- ¿Cuáles son los OBJETIVOS de dicho programa?



- ¿Quién se encarga de controlar los riesgos?
- ¿Participan en el proceso de seguridad todos los que deben participar? (Alta dirección, mandos, vendedores).
- ¿Cómo se recogen y analizan los datos fácticos? ¿Se realiza este proceso correcta y suficientemente?
- ¿Detectamos fallos, causas, periodicidad, frecuencia, gravedad, responsables?
- ¿Hacemos comparaciones intraempresa y extraempresa?
- ¿Qué soluciones principales hemos implantado?
- ¿Qué indicadores y controles?
- ¿Cómo corregimos las desviaciones?
- ¿Cómo informamos y formamos a nuestros vendedores en materia de seguridad de ventas?
- ¿Cómo los motivamos para que se interesen de verdad en dicha seguridad?
- ¿Utilizamos fuentes de información externas nacionales e internacionales?
- ¿Utilizamos los seguros de riesgos más adecuados?

Si usted contesta con buenos resultados a esta encuesta, o en su empresa están bien encaminados en seguridad o es usted muy benevolente. Después del **autoexamen** lea detenidamente los siguientes párrafos, para completarlo. Recuerde también lo que le dice en voz baja y al oído un viejo profesor de, entre otras cosas, seguridad en la industria (bajito, bajito: en cuarenta años, en seguridad hemos adelantado muy poco).

Veamos, pues, a continuación lo que nos dice el Responsable Territorial de Riesgos del Banco de Santander en la Comunidad Murciana, Manuel Artal La Casta:

*«Hablar en estos momentos de la importancia del control del riesgo, cuando apenas empezamos a ver la luz al final del túnel que está siendo la peor crisis económica y financiera de los últimos setenta años, puede parecernos de Perogrullo. Sin embargo desde finales de los años noventa y durante el primer lustro y medio de este siglo, si algo ha fallado estrepitosamente, en mi opinión, ha sido el control del riesgo. En todos los ámbitos y niveles y, en mayor o menor medida, en todos los actores económicos. Desde las máximas autoridades mundiales hasta el menor de los consumidores, pasando por la práctica totalidad de las entidades financieras y empresariales.*

*Hecho este acto de contrición pública, el primer paso es el de recuperar los principios básicos que deben regir las decisiones de riesgos y el segundo, definir e implantar un sistema o procedimiento del control del riesgo adaptado a las características de mi empresa pero fundamentado en los principios anteriores.*

*Sobre los principios básicos, nada especialmente novedoso; recordar simplemente lo que nos marcan el sentido común, la prudencia y el realismo:*

- *El conocimiento del cliente.*
- *La experiencia anterior con el mismo.*
- *La proporcionalidad del riesgo asumido respecto al tamaño del cliente.*
- *La diversificación.*
- *Las garantías de los riesgos asumidos.*

*Respecto al procedimiento de control de riesgos, es obvio que su complejidad no será la misma para una entidad financiera que para una pequeña empresa, pero no por ello será menos importante para la segunda que para la primera.*

*Algunas recomendaciones para su elaboración:*

- *Identificación y definición del riesgo.*
- *Establecimiento de niveles de decisión en función de importes asumidos.*
- *Separación entre el que efectúa la venta y el que toma la decisión, aunque la información y conocimiento aportado por el vendedor sobre el cliente es crucial para la toma de la decisión.*
- *Utilización de fuentes de información externas (informes bancarios o de compañías especializadas, Registro Mercantil, informadores internacionales).*
- *Aseguramiento del crédito mediante empresas de cobertura de riesgos comerciales.*

*Ahora bien, el objeto de todo lo anterior no es limitar el crecimiento natural de una empresa. Quizás en determinados momentos y a pesar de que los principios anteriores y el procedimiento estándar de control de riesgos no lo aconsejen, por consideraciones comerciales y puntuales la opción adecuada sea realizar la transacción. Al final la última palabra está en manos del empresario y lo importante es que esta decisión se tome de manera razonada, con toda la información necesaria y habiendo cuantificado el riesgo asumido».*

Yo, desde luego, no me siento gurú capaz de adivinar cuándo saldremos de la crisis. Sospecho que el camino va a ser largo, hasta alcanzar un nivel comparable al de «antes». Otros profetas, ya ven el final del túnel. Los políticos según estén en gobierno u oposición, nos dicen cosas opuestas respectivamente. Esperemos, pero ¡luchando!

En junio del 2010 recogía don Luis Doménech unas ideas sobre gestión de cobros propuestas en una conferencia de la Consultora Empresarial Dublino y Asociados sumamente interesantes. Ya vimos anteriormente algunas fuentes de información, y ahora añado dos portales on-line, www.e-informa.es y www.asesor.com, facilitados por don Luis.



Don Luis explica varias cuestiones interesantes, parecidas a las que figuran en las líneas anteriores. Y añade unas precisiones que me parecen muy importantes: es prioritario analizar también los gastos financieros del impago antes de recurrir a la vía judicial. Dinero no ingresado, costes administrativos de gestión, pérdida del cliente, menoscabo de nuestra credibilidad financiera. Hay que cuidar incluso cuestiones menores pero imprescindibles como la posesión y ordenación de documentos y justificantes. Esto y el conocimiento de las posibilidades y predisposición del cliente a pagar, nos guiará para planificar nuestras estrategias y capacidad de negociación, lo que nos ayudará a decidir si recurrimos o no al arbitraje antes de elegir el proceso judicial y en el segundo caso, cuándo lo podemos iniciar sin más ayuda y cuándo necesitaremos preceptivamente procurador y letrado (gastos, plazos, tal vez años; ¡ojo, amigo!).

## TEMPESTAD DE IDEAS CONTRA LA CRISIS

Trataremos de dar una visión de conjunto y resumida de la situación en nuestro país para sugerir algunas líneas de actuación en relación con la venta.

### A.- **Deuda.**

El BCE avisa de un exceso de deuda pública española que se aproxima al 100% del PIB, lo que exigirá rebajar el gasto público. Por ello se pretende reducir en unas 44.000 personas la plantilla del sector público, que pasará a jubilación, desde mediados del 2014 a mediados del 2015. El nobel de economía Reinhard Selton previene contra las excesivas políticas de austeridad, aconseja aumentar el crédito bancario a las empresas, previa una mayor unión de los bancos europeos y no aprecia riesgo de deflación ni inflación. Lo que parece que está ocurriendo es que la lucha contra el despilfarro público a través de una mejor organización, está en nuestro país en sus comienzos. La deuda privada también debe reducirse y esto ya está en marcha tanto en grandes empresas como en particulares. El consumo aumenta lentamente, por eso se importa más y los precios muy estancados.

*De lo anterior parecen deducirse líneas de actuación comercial conducentes a aprovechar la lenta tendencia ascendente del consumo y un mayor uso del crédito con prudencia, sobre todo con vista a los mercados exteriores y con un especial cuidado en el riesgo de impagados (ahora y siempre). Habrá que contar con algún estancamiento ocasional durante breves períodos y como los europeos pueden perder fuelle en sus compras, los comerciales españoles tendrán que afinar mucho sus habilidades y extenderse más allá.*

### B.- **Exportación.**

«La exportación nunca había pesado tanto en el crecimiento», nos decía García Legaz, Secretario de Estado de Comercio el 7 de abril pasado, 2014. «Y al resultar nuestro país más competitivo la inversión está llegando a España».

Efectivamente, hemos pasado de tener un 23% de nuestra economía en el sector exterior en 2007 a un 36% en 2014. Las empresas del IBEX se están situando en Latinoamérica de forma rápida. Principalmente, por orden decreciente, en México, Argentina, Chile, Brasil Perú, Colombia, Venezuela. Veinticinco grandes empresas en México y en Venezuela doce. D. Rafael Prieto, vicepresidente ejecutivo de Peugeot-España dijo en julio de 2014 que España corre el riesgo de convertirse en un parque turístico si no exporta lo suficiente (con todo el respeto y agradecimiento al turismo que es imprescindible para España).

*Ante el anterior panorama, necesitamos, una mejor adaptación a las características de los lugares a los que hemos decidido exportar, previo análisis de cada caso y avizorando el futuro. Conocimiento de las fuerzas que promueven el marketing global y de los copartícipes en el mismo. Cuáles son las diversas etapas de la internacionalización, cómo implantarla o mejorarla en nuestra concreta empresa, investigación, mix de marketing, estrategias, tácticas, desarrollo y mantenimiento. Mayor conocimiento de los contratos internacionales, colaboración con otras empresas, régimen aduanero, transportes, riesgos y seguros, conflictos jurídicos, arbitraje, etc. Con la misma previsión que en el apartado anterior: que puede haber retrocesos en importaciones de algún país europeo. Atención a Francia, a Italia, a Alemania, a Grecia. Cuidado con posibles nuevas barreras como la de Rusia. Y por cierto, si aumenta la inversión exterior creando nuevas empresas en España, también el mercado interior se tendrá que ir preparando para una mayor competencia.*

*Recomiendo al lector que acuda al capítulo 14 de este mismo libro donde encontrará ideas aprovechables y también indicaciones bibliográficas de interés.*

C.- **Empleo.**

¿Qué pasa con el paro? Según algunos índices macro, se está reduciendo. Pero a mediados del 14, España destruía unos dos mil empleos diarios a pesar de la incipiente recuperación. Si hay verdadera reducción deben estar creándose más empleos de los que se destruyen. De momento los datos indican que estamos equilibrados, en los últimos meses se crean también unos dos mil empleos diarios. Siempre produce un cierto malestar el pensar que los datos y estadísticas son tan manipulables como al que los edita le convenga, sin que esto implique siempre falseamiento sino diversidad y mezcolanza de puntos de vista en un terreno muy complejo. Lo que todos entendemos es que los que nos rodean necesitan encontrar trabajo de calidad (con salario seguro y suficiente) o convertirse en emprendedores viables y en lo primero hay mucha lentitud, mientras lo segundo está espabilándose mucho. También esperamos que algunos de los trescientos mil españoles que se han ido del país vuelvan. Y no nos creemos nada hasta que no salgamos del 24% de parados en que nos hemos atornillado.

*¿Qué es el tan manoseado cambio de ciclo? Una generalidad que otros llaman cultura occidental en decadencia, más el envejecimiento de la población, un cierto desajuste formativo y déficit de organización y previsión. ¿Cómo se entiende que a finales del tercer trimestre de 2014 en España haya unos 75.000 empleos por cubrir, en Sudáfrica se requieran unos 30.000 ingenieros y en la India necesiten siete millones de trabajadores en la construcción? ¿No será una falta de agilidad universal?*



*No todo es pesimismo. ABC Empresa, desbordando optimismo, nos decía el 23 de marzo pasado (2014): «adiós despidos, bienvenido empleo. Porque el 53% de los empresarios piensa ampliar su plantilla este año». De Guindos pronosticó a principios de año que se crearán seiscientos mil empleos entre éste y el que viene y que el PIB crecerá un 1,2% en el 14 y un 1,8% en el 15. Personalmente me parece que a este ritmo tenemos paro para rato pero más vale algo que nada; ojalá no nos vengan con rebajas. Las fusiones y adquisiciones entre grandes empresas se acercan al nivel anterior a la crisis. Recientemente (noviembre 2014) se han reunido los grandes empresarios españoles y se han comprometido a reducir el paro (siempre que el estado colabore en ciertos puntos) nada menos que al 11% en un plazo relativamente corto, hacia el 2019.*

*La actividad comercial que más se está activando en lo que va de año en mi comunidad autónoma valenciana es la relacionada con el sector agrario (aparte los roces con Rusia que nos perjudican especialmente), el comercio interior, la hostelería y muy tímidamente la construcción. Se anuncian mejoras en transporte y comunicaciones, manufactura, sector financiero, servicios a empresas. Perfiles laborales más demandados apuntan hacia la exportación, ingeniería, marketing, comunicaciones. Por sectores, farmacia, comercio, logística, alimentación, cosmética, banca de inversión, diseño y turismo.*

D.- **Crecimiento**.

Decía EL PAÍS el 4 de mayo del 14: «Recuperación en clave menor. El pronóstico del Gobierno anticipa un largo plazo para recobrar el empleo anterior a la crisis». O sea que dentro de un tiempo indeterminado nuestro índice de empleo pasará de altísimo a alto y crónico con relación a Europa, pero soportable. No parece muy halagador. Porque nuestro paro no sólo es circunstancial sino también estructural. Supongo que si se atenúa inteligentemente la economía sumergida, será algo mejor. EL PAÍS reúne un grupo de expertos en mayo patrocinado por el banco Sabadell: «el horizonte de la economía española es un horizonte de recuperación estadística, claro que sí, pero tímida». «Horizonte aun vulnerable si se materializan los riesgos en los países emergentes» (Emilio Ontiveros y Sofía Rodríguez respectivamente). Yo digo ¿y Europa qué? ¿Está realmente segura? Hay dudas en el ambiente. Deduzco dos enseñanzas: **esperanza**, porque toda salida de crisis empieza poco a poco; **ilusión**, ya es hora de que las fuerzas vivas de España, **todas sin excepción** se lancen a la labor de recuperación en bloque y sin timidez. Que imiten a los empresarios citados hace unas líneas. Las encuestas sobre voto a la futura gobernación nos presentan un panorama sorprendente: ha nacido un fantasma muy real con nombre voluntarista que preocupa a los grandes partidos y a los economistas. Es el momento de los pactos de Estado que por ahora, mientras escribo, está congelado. Lo que priva en noviembre de 2014 es una confusa lucha contra la corrupción.

Bruselas amplifica el optimismo del Gobierno, empiezan tímidamente los incentivos al empleo y al consumo privado, la venta de coches tira de la economía, las grandes empresas empiezan a consolidar empleo y subir salarios, la exportación sigue aumentando con algún altibajo, el turismo también, las ventas en general mejoran despacio. Baja el impuesto de sociedades, los inversores al acecho. De abril de 2013 a abril de 2014 se han constituido cien mil sociedades en España, un 7,7% más que en el período anterior. Sobre todo emprendedores. En la pasada primavera han aparecido tres textos legislativos que apoyan el saneamiento y la unión bancaria: el mecanismo único de resolución, la directiva de resolución y recuperación bancaria y la directiva sobre los sistemas de depósitos. La UE pide reformas que impulsarán el PIB español en los próximos cinco años. ¡Que todo se haga con la menor burocracia posible! Y lástima que en el momento de escribir estos datos, una sombra de estancamiento económico amenaza a parte de la Gran Europa, relativamente excluida España. Antes de enviar a la editorial esta edición, 10 de enero de 2015, unas buenas noticias de última hora: se prevé una mejora del PIB y un aumento del empleo superiores a los esperados anteriormente y ya se ha conseguido que la prima de riesgo esté por debajo del 100. Y una noticia que me ha encantado: el Gobierno anuncia que ahorra 18.100 millones con la eliminación de 2.029 organismos públicos (ABC, 10 de enero 2015).

*Espero que las empresas sepan aprovechar la apertura comercial que siempre mejora después de las crisis aunque sea lentamente. No vayan a remolque de las lentas instituciones públicas. Sean prudentes pero revolucionarias en el mejor sentido de la palabra: presión controlada, unión, valor, refuerzo de todos los aspectos empresariales y muy especialmente (y cómo no) de los valores comerciales.*

En conjunto, resaltan la importancia en tiempos de crisis de una serie de conceptos que repito este año escuetamente:

El necesario aumento de la competitividad con una mejor organización, métodos y tiempos que incrementen la productividad. Mejor gestión de la calidad y el riesgo. Un mayor esfuerzo inteligente y más atención al cliente. Deberíamos explotar a fondo nuestras ventajas competitivas antes de enfrascarnos en novedades que no dominemos, lo que no está reñido con la creatividad. Se resalta la importancia del mayor rigor, valentía prudente, realismo e inversión útiles. Hay que ampliar la exportación, la investigación y el respeto ambiental. Y todo lo anterior en un marco de austeridad, eficiencia y rapidez en encontrar soluciones. No podemos perdernos en debates inútiles. En España y Europa son necesarias medidas a corto (sobre el paro, la deuda soberana) y a largo (mejoras estructurales, económicas, financieras y sociales, *profundas*).

No se arredren las empresas menores, las PYMES. Ellas también tienen vías y sistemas para exportar. Yo lo conseguí de joven siendo gerente en una empresa de poco más de cien empleados, tan bien que ganamos la *Carta de Exportador Individual de Primera Categoría* que sólo tenían trescientas empresas en España. Principalmente porque teníamos vendedores capaces de moverse profesionalmente por cualquier lugar del mundo con sus maletas y el apoyo de ferias y exposiciones lo que nos permitió superar los cincuenta países con clientela. En menos de veinte años. Vea el lector el capítulo 14, donde se habla de estos temas.



Brevemente he resumido en las líneas anteriores opiniones y consejos que provienen de las grandes empresas. Y como este libro está enfocado más a las empresas de cierto tamaño que a las más pequeñas, valga el siguiente desagravio. Usted, pequeña empresa e incluso autónomo, ¿QUÉ HACE PARA CAPEAR LA CRISIS? y ¿CÓMO VE EL FUTURO?

**Don Javier Ortuño,** director de producción y recursos humanos de TAPIZADOS ORTUÑO. Esta empresa ya salió en un «caso» de este libro en la edición de 2005 (5ª), capítulo 1º y se mantiene en sucesivas ediciones como ejemplo digno de imitación. Me alegra comprobar por segunda vez (la anterior en 2004/2005), una excelente reacción ante las dificultades. T.O. es una empresa muy sólida. Imposible evitar la tentación de decir que Javier ha sido durante tres años alumno universitario mío y a su familia también la aprecio muy de veras. Trabajan como leones.

Se trata de una fábrica de sofás y sillones tapizados ubicada en Yecla y una de las más importantes de España. En 2008 empleaba una plantilla de unos 120 trabajadores que bajó a causa de la crisis a 85 en 2009, recuperando los 100 en 2010 y con previsión de aumentar. Las ventas en volumen reflejaron la misma evolución: 100% en 2008, 80% en 2009 y 95% en 2010. También tendencia al aumento en el futuro inmediato.

–Amigo Javier, ¿cuál es el secreto?

–Secreto ninguno, **lógica pura**. En una crisis tan general no hay forma de frenar la caída de volumen por pedido; en general no hemos perdido ni ganado clientes, pero las ventas unitarias son las que bajan porque a nuestros clientes también les han reducido operaciones sus consumidores. Es un círculo fatal e inevitable. Pero hay formas de activar el conjunto de la venta.

1.º Ofrecer al cliente un aumento de la **gama de precios**; por ejemplo pasar de intervalo 850/1000 euros por unidad a otro de 500/1500. Esto cuesta pero es posible y entonces los clientes compran más artículos diferentes, sobre todo teniendo en cuenta que nuestros valores están muy consolidados: flota de camiones propia, furgones-muestrario, rapidez, calidad y seriedad absoluta. Y marca, naturalmente, una marca de prestigio durante treinta y cinco años.

2.º Productos absolutamente **nuevos**: ergonomía mejorada, elementos para el cuidado de la salud y bienestar (certificados por expertos médicos). En una palabra: innovación importante ligada a algo tan deseado como la salud.

3.º Y un **esfuerzo** de ventas tremendo: conservamos nuestra red de vendedores comisionistas y además mi hermano (director comercial), incluso mi padre (propietario familiar y director general) y yo mismo, nos hemos lanzado a la calle como mínimo dos semanas al mes para apoyar totalmente a nuestra red de

ventas. No hemos tenido nada de pereza, no «hemos dejado piedra sin mover». ¡Y por toda España!

–Por eso estás libre de sobrepeso y fuerte en entusiasmo, lo comprendo. Y la empresa a salvo de la que está cayendo. ¿Y qué más?

–Pues un pensamiento **gestionario**. Cuando no hay crisis las economías empresariales y familiares tienden a aumentar los gastos más que los ingresos y poco a poco se deterioran las rentabilidades y ahorros, y a veces nos entrampamos demasiado. Nosotros no estamos entrampados, nunca lo hemos estado, pero hemos sufrido algún aumento de gastos que en realidad es mejorable. Pues bien ahora que toca apretarse el cinturón, una campanita en el cerebro nos ha avisado: *aprieta, aprieta, reconduce tus costes*. Así que lo estamos haciendo a rajatabla y esto nos sanea. Mira por donde va a resultar que la crisis nos favorecerá a la larga.

–Yo, como autor, pienso que a la larga y a la corta; despertarse es necesario para seguir viviendo. La crisis vino porque nos dormimos todos sobre los laureles y en pleno ensueño nos dedicamos a gastar como locos.

–No lo olvidaré en mi vida.

**Don Francesc J. Gómez** es copropietario y director general de URBEX EXPRES S.L., una mensajería especializada en lo que su propio sello o marca nos proclama: BCN INMEDIATO; algo así como «soy lo más rápido de Barcelona». Francesc es un viejo amigo, que se define a sí mismo muy escuetamente: «un vendedor normal, no soy la vaca sagrada, pero estoy enamorado de mi trabajo». Emplea a treinta y dos personas permanentemente.

Le hago la pregunta de rigor: Tu que capeas la crisis, ¿qué haces para no hundirte?

**Lo primero**, **frenar en ventas** (las malas) y tomar perspectiva aunque la salida del túnel no se vea. Es inevitable suprimir alguna venta cuando solamente te compran por precio. Y encima no te pagan, algunas veces porque no tienen con qué. Así que antes de matarnos unos a otros, **vamos a pensar**. No se puede hacer lo de la mayoría: jugar con el precio, en vez de con valores añadidos. Tampoco empecinarse en una venta a toda costa cuando lo único que me dicen es: «baja el precio».

**Lo segundo** es olvidarse de los **cantos de sirena** de analistas, mercados que no son los míos, la bolsa, editoriales de los medios y políticos. Todo esto, nada que ver con mi sector y sus específicos y propios problemas.

**Lo tercero** es: ¿hasta cuándo puedo aguantar? ¿Las reservas de que dispongo, porque he sabido guardar algo, hasta cuándo duran? Por supuesto, los insensatos que se han dedicado a acumular bienes propios más o menos deslumbrantes, esquilmando a su empresa, están muertos. Para salir de las crisis hay que estar sano y disponer de un cierto tiempo para rearmarse. Esto requiere alguna ***grasa de reserva***, no haber esperado a no tener nada más que deudas.



En **cuarto lugar**, pienso en lo más básico: asegurar buenos clientes que paguen y suministrarles un producto en consonancia con sus necesidades, es decir con valores propios (mis valores) que sean justamente los que más les interesan (sus valores). He creado desde hace algún tiempo un servicio ultrarrápido y con transportes especiales para clientes también especiales algo para lo que no está preparada la competencia. Los expertos habláis de **nichos**. No hablo sólo de productos físicos, también de servicios: por ejemplo, he obtenido un título de «consejero de seguridad»: para transportes peligrosos, claro.

Un título, o los que hagan falta: **hay que estudiar**. En las crisis, hay que formarse más que nunca. Sacar tiempo de donde sea, pero formarse, ensanchar horizonte y diversificar. Yo incluso estoy impartiendo cursillos sobre venta en tiempos difíciles, porque he aprendido mucho. Y cobro, naturalmente. Y también me entero de muchas cosas porque trato con los problemas comerciales de otros.

Así que **crisis** es tiempo de **inversión** en todos los campos. Los que siempre han ido a un mercado fácil, en el que no hay que pensar, seguro que ya se han hundido. Yo siempre pienso mucho y me he acostumbrado a ello, aunque es duro ¡faltaría más!

En **quinto lugar**, hay que esforzarse especialmente en cuestiones económicas. En control, en costes, en eliminación de pasivos y fomento de activos. Hay que aumentar la vaca que da dinero: tecnología, experiencias, otro tipo de venta, de mercado, de intercambio, de redes, con otros empresarios, husmear constantemente hasta en los periódicos. **Ver lo positivo, las oportunidades, el cambio**; y mucho valor, pero que sea seguro, sensato y de sentido común. Y también creación de nombre, marca y prestigio. Esto da confianza que es fundamental. Hace falta **revalorizar el capital humano** y también unir la venta táctica con la venta **estratégica**. Son inseparables y también, cómo pensar, muy duro para los vendedores de toda la vida, los de tácticas y recetas tan rutinarias como ellos mismos.

Y como resumen, estoy convencido de que el **secreto** de la salida de la crisis es el **cambio**, sobre todo de **mentalidad**. El jefe ya no es tal, es un líder que no empuja sino guía. Para guiar hay que compartir valores, no los del jefe-colaboradores sino los de empresa-colaboradores. Para conseguir un éxito completo, no solamente parcial, es necesario alinear los objetivos y valores de la empresa con los del factor humano de forma que todos encuentren la zona de intereses comunes. Hablamos de valores añadidos y/o ventajas competitivas. No soy partidario de la negociación de posiciones, casi siempre frustrante sino de integración de intereses. Mi acrónimo es CEVIV: Cambio, Esfuerzo, Valor, Inteligencia, Victoria.

–Yo también tengo un acrónimo que estoy utilizando desde hace cincuenta años y me va muy bien: OPA (Observar, Pensar, Actuar). Tu, ya veo que como buen «guerrero de la luz» estás fabricando luz...

–La luz de las estrategias inteligentes, amigo Manolo.

## Un autónomo, emprendedor y sólido empresario

**Don Mauricio Cocco,** nacido en Argentina de familia italiana, lleva diez años afincado en España. Es dueño de un pequeño negocio y trabaja en solitario excepto la ayuda periódica de un repartidor polifacético. Su empresa parece insignificante a primera vista, pero siga, lector y verá la capacidad de un autónomo que demuestra inteligencia y constancia. Yo he querido en este epígrafe sobre la crisis escuchar a una buena representación de las «fuerzas de venta» y me faltaba la muestra pequeñita de las PYMES, que para mí son los autónomos. Gente decidida por definición, cuyo valor he constatado a menudo. Y son muchísimos, una gran fuerza nacional e internacional que no se puede dejar desamparada por los poderes públicos. Mauricio es un empresario en miniatura y un emprendedor digno de imitación. Escúchenlo:

–Siempre he tenido presente que una crisis surge en cualquier momento porque aunque da algunos preavisos nadie los quiere creer. Por eso he evitado tener deudas excesivas, durante toda mi vida.

He diversificado poco a poco, pensando mucho y en varias áreas. Servicio de **restaurante**, pequeño y especializado en mi producto (pizzas) y bien ubicado. Pero cuando llueve o la gente se va de vacaciones, tengo pocos comensales, así que aprovecho para **fabricar**, congelar y vender a otra clientela como restaurantes y similares. Con paciencia y un poco de tiempo he conseguido compradores muy fieles. Siempre he vendido un producto de mucha calidad y de un precio un poco superior al habitual y he encontrado un equilibrio perfecto. Como ahora se busca mucho el precio, yo también lo he logrado con una pizza básica tan sencilla que me permite vender a un par de **distribuidores** que me funcionan perfectamente. En cambio, no he bajado ningún otro precio, daría una mala imagen de falta de calidad. Y finalmente, tengo un repartidor de confianza para **servicio domiciliario** y ayuda de emergencia, que pongo en marcha en los momentos, muy estudiados, en que flojean las mesas del local.

Cobro todo al **contado. Selecciono** mucho al cliente pero también lo **cuido** mucho. Y tengo muy buena instalación **tecnológica** que me permite trabajar solo. Quizá una de las cosas importantes es que disfruto haciendo mi trabajo; cada pizza es una obra única hecha a mano. Y sobre todo, estoy convencido de que cuando te propones conseguir algo, si te gusta y es viable, siempre lo consigues. Creo en la suerte; la suerte de no desanimarme nunca. Ya me lo decía una tía mía en Argentina: la vida es una carrera de obstáculos; simplemente hay que superarlos uno detrás de otro.

Como conclusión, opino que en tiempos críticos nos bloqueamos mentalmente y hay que compensar este problema añadido con ideas nuevas y pensamientos positivos. Es importante ponernos metas no demasiado difíciles y a corto plazo para que su consecución sea un estímulo antibloqueo. A mí me ha ido bien tener una especialidad muy fuerte en algo que está muy mecanizado habitualmente, la pizza artesanal, manteniendo una imagen muy clara de calidad.



–Y con tal carga de trabajo, obstáculo tras obstáculo y meta tras meta, ¿aun puedes atender a una familia?

–Vivimos bien: mi mujer, mis cuatro hijos y yo mismo. Se manejar el tiempo y encontrar algún hueco para disfrutar de todos ellos y de las pequeñas cosas que nos dan felicidad.

–Enhorabuena.

## Un último comentario dirigido a los jefes comerciales

Entre ideas y recetas de grandes empresas y otras menores, quizá haya expuesto unas cincuenta «medicinas»: más o menos estratégicas, más o menos tácticas, más o menos **prácticas**. Creo que se ha citado poco una lacra especialmente funesta en lo comercial: la falta de entusiasmo, optimismo y confianza en la victoria, una especie de desánimo que envilece las estrategias de los ejecutivos. Traigo a colación un artículo de D.ª Carmen Sánchez-Silva en «El País» de 6-2-11, sobre «La falta de estrategia de los jefes». Según un estudio realizado por la consultora Booz&Company (dice D.ª Carmen), encuestando a 1.800 directivos internacionales, el 52% cree que las estrategias de su empresa no pueden conducirla al éxito. Don David Suárez, vicepresidente de Booz en España, cree que la crisis ha desbordado a los directivos que no llegan a abarcar los excesivos frentes abiertos. Han apostado más por «las grandes ideas» que en lo que saben hacer bien sus empresas. Hasta un 81% piensan que los planes de crecimiento implantados no sirven. Les falta «enfoque». Así que las empresas, se han olvidado de ser coherentes, de cómo compiten, del mejor aprovechamiento de sus carteras de productos, de sus capacidades humanas, tecnológicas e innovadoras. «Los principios básicos de la gestión empresarial vuelven a sacar la cabeza». Y estos fallos tan básicos creo yo que han producido una falta de confianza en el futuro, totalmente demoledora. *Sursum corda*.

Y como este «Gabinete de Crisis» ha resultado muy largo, mi breve despedida: vista, suerte y al toro.

MANUEL ARTAL CASTELLS
*Enero de 2015*

# Agradecimientos

A mis hijos Manuel y Miguel, profesionales de la economía y del derecho, por su experta contribución en los capítulos 8 y 13. Miguel ha desarrollado el epígrafe 8.5 y apéndice 2 capítulo 8.°, en colaboración con su colega (y hoy esposa) Amparo Palop, y Manuel el epígrafe 13.6 (control financiero). Me consta que ha sido una labor de síntesis complicada, por la escasez de espacio.

Al compañero de facultad doctor José-Eduardo Vilar Sancho, por su inestimable ayuda en los temas de costes (epígrafe 13.7).

Al buen amigo Vicente Bautista, cuya taxonomía de vendedores con cuatro tipos básicos (expuesta en el capítulo 7, casos y en la Guía de Casos) forma parte de la literatura de ventas desde ahora.

A Enrique Gisbert, director comercial del Grupo Audit por su valiosa información sobre las pruebas psicológicas que actualmente se realizan en la selección de vendedores, especialmente el método Thomas.

Agradezco a la empresa «Tapizados Ortuño», de Yecla, la autorización y ayuda prestadas para poder publicar el caso que acompaña al primer capítulo. Para mí fue un placer el colaborar en su día con tan buena gente.

Gracias a mi antigua alumna Helena Ortiz Gil, directora de Comunicación y Publicidad en el Banco de Valencia, quien con sus aportaciones y consejos ha hecho posible una actualización total del capítulo 3 sobre la comunicación interna. Gracias, Helena.

Agradecimiento al catedrático, compañero de la facultad de Economía de Valencia y del master MBA de ESIC, paciente y comprensivo amigo, Francisco Torán, por su exquisito prólogo y sus buenos consejos. Sus enseñanzas y su amistad permanecen pero Francisco nos ha dejado definitivamente y no volverá a prologarme jamás. Se fue a finales de 2004 «con las botas puestas», en plena actividad profesional, mucho antes de su jubilación. Paco, gran amigo y maestro insuperable, ¡descansa en paz!

Tal como decía en anteriores ediciones, sigo estando en deuda con escritores, expertos, investigadores, profesores y directivos comerciales que estudian o ejercen la dirección de vendedores y ventas, y que en cierto modo son inspiradores y coautores de este libro. Las últimas aportaciones se deben a mis colaboradores en «Gabinete de crisis» y a Francisco Suay Pérez en el capítulo 11 sobre motivación, apartado 6, «Nuevos conceptos en relación con la motivación, el coaching». Muchas gracias a todos ellos por las mejoras que han introducido en este libro.

Gracias especialmente a Matías Sánchez García por su insustituible colaboración en el capítulo 12, Remuneración de vendedores. Considero a Matías un gran amigo, ya colaboró en otro libro mío («Venta en tienda», Madrid 2006). Entonces era director comercial de zona en Banesto, poco después pasó al mismo cargo para toda España y actualmente ocupa un puesto de gran responsabilidad en Santiago de Chile en el Banco de Santander al haber absorbido dicho banco al Banesto. El cargo es «Director General de Empresas del Banco de Santander-Chile». Tarea ardua para cualquiera excepto un trabajador tan decidido e infatigable como es Matías.

También he de dar gracias a quien fue compañero docente en ESIC, Juan-José Catalá García por su ayuda sobre motivación y remuneración de vendedores en la edición 11.ª y sus aportaciones sobre selección de vendedores en esta edición.

Como novedad en esta edición mi especial agradecimiento a D. Carlos Santistéban Aranaga por su colaboración en el arduo tema de la exportación al fotografiarnos como caso real su empresa JARA 2000 S.L. una pyme agrícola mediana dedicada a la producción de fruta de hueso en la provincia de Murcia. Realmente interesante ya que comercializa el total de su producción fuera de nuestras fronteras. Gracias Carlos.

Una vez más, agradezco a los señores Virósque, Bigné y Soriano sus amables testimonios en la tapa posterior.

Y sigo en deuda con ESIC Editorial por promocionar este libro, con su director, Vicente Rubira, por haberme apoyado en mis revisiones, y con los compañeros docentes que me hacen el honor de recomendarlo como texto en las áreas universitarias y de masters de ESIC, y en otros centros de formación.

# PRIMERA PARTE

# DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA

Capítulo 1

# Concepto de la función dirección de ventas


1. Visión de conjunto... y algo de historia.
2. Área estratégica.
3. Área gestionaria.
4. Área de control.
5. Unión de «venta» y «compra». Ofertadores y consumidores.
6. La carrera de ventas.

*El caso de «Tapizados Ortuño», la empresa que llegó a tiempo.*

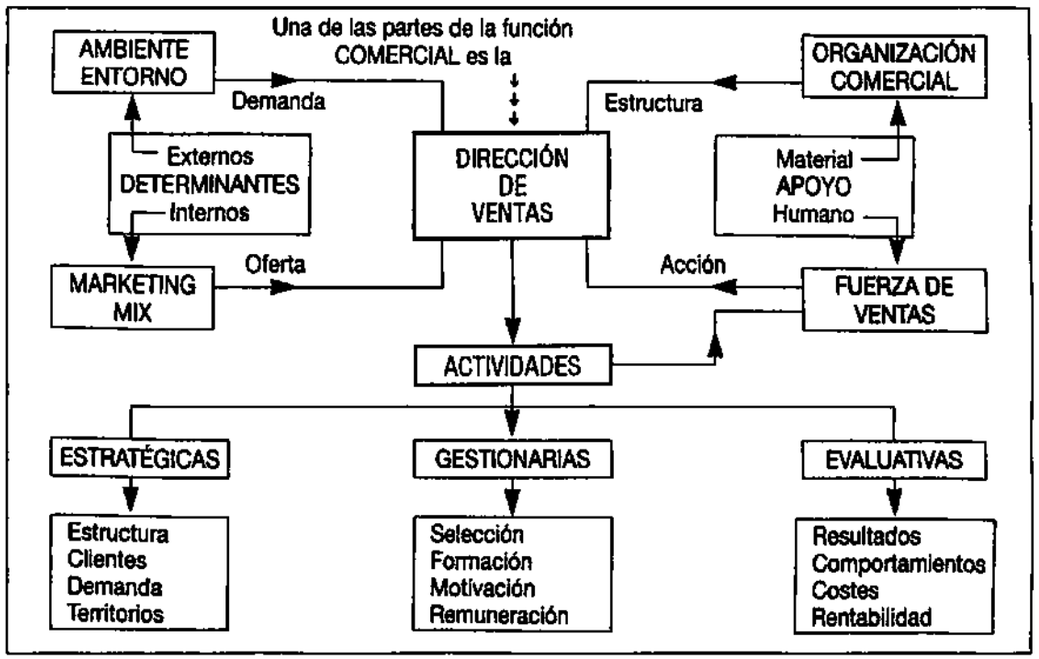
*Bibliografía.*

## 1. Visión de conjunto... y algo de historia

Como dicen Churchill, Ford y Walker (1994), *«los programas de dirección de ventas no existen en un vacío; deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing, con las buenas prácticas para dirigir una fuerza de ventas efectiva...»*. Concretando aún más: deben ser coherentes con la vigilancia e investigación del ambiente socioeconómico y del entorno competitivo, con una buena organización comercial y general y con las mejores estrategias de marketing para así constituir una sólida y profesional fuerza de ventas.

La Figura 1.1 trata de señalar estos factores básicos:

FIGURA 1.1
**FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS**



La Dirección de Ventas pertenece a la función marketing o comercial. Constituye sin duda algo más que una función, al menos al viejo estilo fayoliano: función técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administración (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar).

Marketing, además de función o *superfunción*, es toda una filosofía o cultura de empresa.

Si nos fijamos en la siguiente definición del marketing, tendremos una mejor imagen de esta idea de filosofía o cultura.

> *«Una cultura de empresa y un sistema de gestión que detectando las necesidades y problemas de los consumidores, trata de atenderlos de una manera rentable para la empresa y los propios consumidores, aportando los bienes, servicios e ideas de calidad y precio adecuados, en la cantidad, lugar y tiempo que ellos requieren, garantizando además que tales bienes, servicios e ideas serán todo lo satisfactorios que exigen las expectativas anunciadas por los productores y comercializadores».*

Este concepto tan globalizado implica naturalmente actitudes de servicio al consumidor por parte de la totalidad de la empresa. No atender este elemental principio de supervivencia es una de las mejores garantías de fracaso en el mundo actual de los negocios. La coordinación entre las diversas subfunciones componentes del globalismo comercial, así como entre éstas y las demás de la empresa, es un imperativo de su supervivencia actual.

La Dirección de Ventas es una de las partes importantes de la función *Comercial-Marketing*, y como tal debe estar imbuida de la cultura/filosofía de servicio al cliente y se apoya y a su vez apoya al resto de la superfunción. El marketing se viene estructurado corrientemente en tres grandes áreas o etapas:

- Investigación del mercado y la demanda (detección de hechos).
- Políticas del mix (parte preparatoria de una oferta global).
- Procesos de venta y posventa (parte de realización y continuidad).

El *ambiente* externo, político, social, económico, ecológico, jurídico y el *entorno* competencial influyen en todo lo comercial, incluidas las ventas. Los vendedores lo saben muy bien cuando hablan de un mercado más o menos receptivo. Finalmente, lo más importante del *entorno* es la existencia de una *demanda* generada por los consumidores en un mercado.

Los factores internos, relacionados con los externos, que conocemos como estrategias o políticas de marketing –producto, precio, distribución, promoción y preparación del entorno público y social–, determinan evidentemente el rendimiento en las ventas, con un peso variable, pero generador de una oferta atractiva. Los factores internos y externos no son manejables directamente por el director de ventas, pero deben ser investigados y tenidos muy en cuenta por él, tratando de sacar el mayor rendimiento de su organización.



Denominamos *apoyo* a la estructura más el equipo de ventas que constituyen los recursos materiales y humanos para llevar a cabo el objetivo fundamental: vender bien (ventas según las previsiones, sólidas y cobrables) y fidelizar a los clientes.

La organización proporciona el apoyo estructural que permite actuar de una forma racional y económica. La fuerza de ventas es la acción misma, es el aporte dinámico que convierte en realidad toda la investigación y preparación anteriores. En definitiva, sin esta acción no hay ni empresa. Quien no lo haya asumido es que vive en otro mundo distinto del nuestro.

El director de ventas realiza sus objetivos por medio de unas actividades que básicamente se pueden agrupar en tres áreas: la estratégica, la gestionaria y la de control. A lo largo de este libro se desarrollan estas áreas constitutivas del «rol» del director de ventas. Seis capítulos dedicados a estrategias, siete a tácticas, y entre ambas áreas, un capítulo sobre el vendedor, como fuerza-bisagra que une a ambas.

Recordemos de la mano de *Manning&Reece* (1997) algo de historia. Hasta 1950, aproximadamente, los vendedores han sido gentes insertas en un sistema de predominio de la producción y del producto sobre cualquier otra consideración. Es la época de los buhoneros. No es que sea mala época; el primer manual de ventas se editó a finales del siglo XIX y se debe a un buhonero de NCR del que hablaremos en el capítulo sobre formación. Es la época en que hay que vender lo que la fábrica ha decidido producir. La venta es principalmente un *ramillete de tácticas persuasivas*.

En la década de los cincuenta comienza, tímidamente, la edad del marketing. Algunos empresarios reconocen que hay que averiguar qué quiere el cliente para seguir sus orientaciones. El vendedor tendrá que ajustarse a esta necesidad y empieza a convertirse en detective.

En los últimos sesenta y en la década de los setenta los mercados masivos comienzan a segmentarse, los clientes necesitan más ayuda y los vendedores, con el apoyo de la empresa, se transforman en consejeros. Hanan, en 1973, escribe *«Venta consultiva»*. Seguimos con tácticas, pero son muy afinadas y realistas, percibiéndose una visión estratégica de las relaciones con los consumidores.

En la década de los ochenta aparecen claramente los nichos de mercado, se necesita una organización sofisticada, el plan de marketing y de ventas irrumpen en la realidad empresarial. Es la era de las estrategias. Miller y Heiman escriben *«La venta estratégica»*. Por supuesto, las tácticas se afinan más y más, pero la persuasión se ve con cierto recelo y las técnicas de comunicación, negociación y el concepto de asertividad cobran la máxima importancia. A finales de la década se desarrollan técnicas especialmente interesantes como la venta adaptativa de

Weitz, la directa de Bird, la creativa de Kossen, el uso creciente del teléfono, la teletienda, el multinivel.

En la década de los noventa se empieza a hablar de *nuestros socios los compradores*. La palabra inglesa *partner* adquiere carta de naturaleza en todas partes. Es la época del afianzamiento del «gano-ganas» o la «doble ganancia», ya enunciado por Miller y Heiman en la década anterior, de la negociación equilibrada, de las ventas «complejas» con equipos compradores y vendedores y clientes gigantescos. Es la época de la profesionalización de estos últimos, de su especialización, y de la automatización informativa: la venta virtual de Siebel ha llegado, y también la calidad total y el comercio electrónico que busca la personalización de los clientes y el contacto directo productor-consumidor a bajo coste.

En los primeros años del tercer milenio estamos asistiendo a algo que ya preveíamos en la primera edición de este libro: crecimiento de la informática, del uso comercial de la red, de mayores aplicaciones de la psicología, sociología y el derecho, fortalecimiento de la protección a los consumidores, mayor interés por la ética en el ámbito comercial.

Pero además, la globalización económica está promoviendo profundos cambios en las relaciones comerciales, gigantescas naciones como China y Brasil acceden al comercio mundial con una potencia competitiva al parecer imparable, India desarrolla unos procesos de investigación impensables hace una década, terrorismo y guerras nos alejan de la estabilidad y seguridad soñada, un fuerte liberalismo se apodera de la economía. Personalmente opinamos que la dirección de ventas y las propias ventas se complican y endurecen, se concentra la fuerza comercial en grandes multinacionales, el pequeño comercio tiende a desaparecer e internet con sus luces y sombras asume la función de ventas a pasos agigantados sin haber alcanzado quizá suficiente madurez ni seguridad.

Se insiste en el marketing y en la venta relacionales, intentando dar más peso al cliente y su mejor servicio, pero al mismo tiempo asistimos a una mecanización de los contactos que parece indicar todo lo contrario: «cuidado, que no decida el cliente, no sea que no nos compre». Cuando un amigo, más de treinta años librero, cerró hace poco su tienda, me comentaba: además de que la gente cada vez lee menos, el vendedor ya no existe: los libros, como tantas cosas, se suministran al consumidor «por un tubo»... ¿te has dado cuenta de que cada vez las empresas dan menos incentivos económicos a los vendedores? Se motiva más al comprador y menos al vendedor.

Adaptarse a la mayor velocidad de cambio incrementa el riesgo y aumenta la ansiedad. Mas para sobrevivir eficazmente hay que ser capaces de percibir y asumir esa aceleración del cambio. Esta es una nueva habilidad directiva cada vez más apreciada, pero nada fácil. No solemos decidir hacerlo hasta que ya no queda más remedio, porque los problemas nos están hundiendo (a veces por esperar demasiado ya no tenemos solución; vean el caso al final de este capítulo, en el que sí se llegó a tiempo). Y cuando cambiemos, que sea para mejor aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades y lo más difícil, para eliminar nues-



tras debilidades incluso las que apenas se notan. Quizá una de las demandas de la gestión de ventas en la actualidad, sea la capacidad de adaptarnos al cambio y dominarlo siendo proactivos. O sea, actuando rápidamente por nosotros mismos sin esperar a que las circunstancias o los que nos rodean resuelvan «nuestros» problemas y además sin perder de vista un conocimiento y valoración profundos de los riesgos.

## 2. Área estratégica

En la Figura 1.1 señalábamos que las actividades estratégicas de la Dirección de Ventas son de tres tipos:

1. En primer lugar, existen actividades definitoriamente estratégicas, es decir, que fijan objetivos y planes generales para alcanzarlos; todas aquellas que se refieren a la organización o estructura, creadoras de un soporte material, un esqueleto o sistema interconectado, razonable y completo que define objetivos, funciones, responsabilidades y tareas de las personas y las conecta unas con otras en una serie de niveles jerárquicos.

   La estructuración crea el organismo material de las empresas, ayuda a conseguir los fines comunes de creación de riqueza, desarrollo y bienestar. La estructura se representa en un momento dado con un diagrama de organización u organigrama. La estructura de las ventas pretende facilitar al máximo el gran objetivo general ya enunciado con anterioridad.

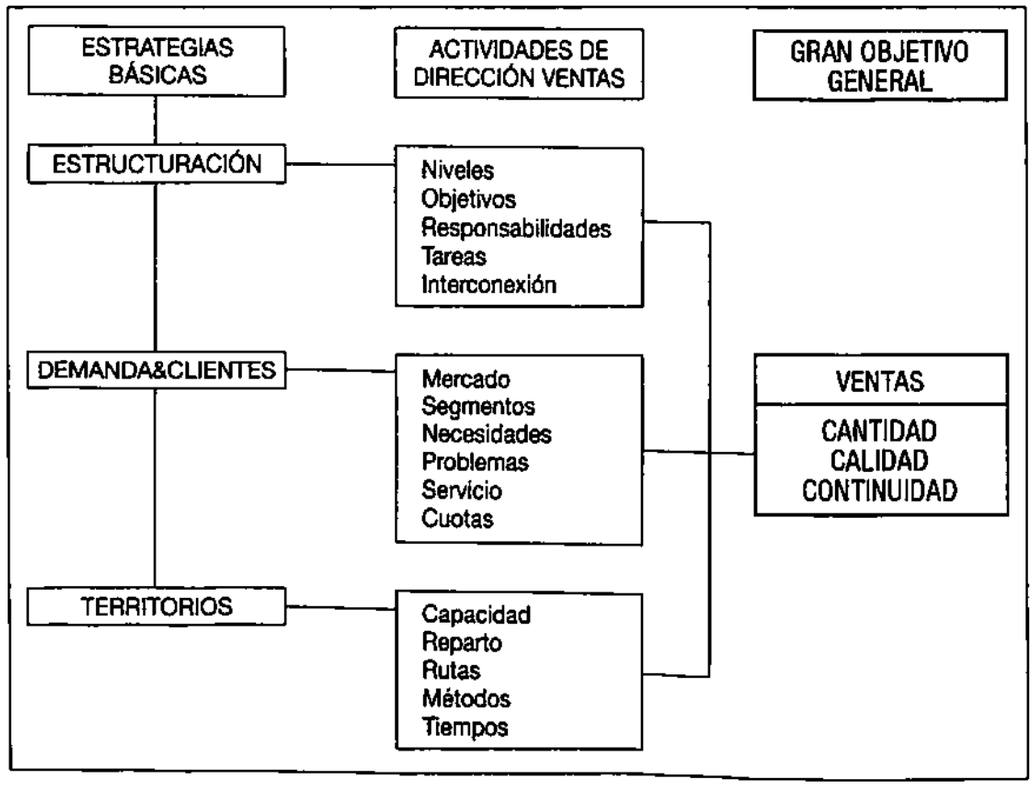
   > *Ventas en cantidad, de calidad y generadoras de clientela fiel.*

2. Son también actividades estratégicas las que tratan de conocer mejor a nuestros clientes potenciales y reales, midiendo sus deseos de compra, cuyo sumatorio adecuadamente integrado y segmentado, define cualitativa y cuantitativamente una demanda del mercado. También concerniendo a los clientes, deberemos averiguar cómo podemos darles el mejor servicio (cantidad, lugar, tiempo, comodidad) y cómo nuestros vendedores se pueden aproximar y comunicar óptimamente con el1os.

3. El último tipo de actividades estratégicas agrupa a las que tratan de adaptar el equipo de ventas a los determinadores externos e internos (ambiente, competencia, mix de marketing), de repartir los objetivos de venta de una manera razonable entre los distintos vendedores (establecimiento de cuotas), y finalmente procuran cubrir lo mejor posible los territorios donde actúan los agentes, mejorando continuamente los itinerarios y el uso del tiempo en aras de la eficacia y dentro de un trabajo racional.

En la Figura 1.2 se visualiza el el contenido de estas actividades:

FIGURA 1.2
**ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS**




## 3. Área gestionaria

Vamos a referirnos al difícil problema del rendimiento en ventas.

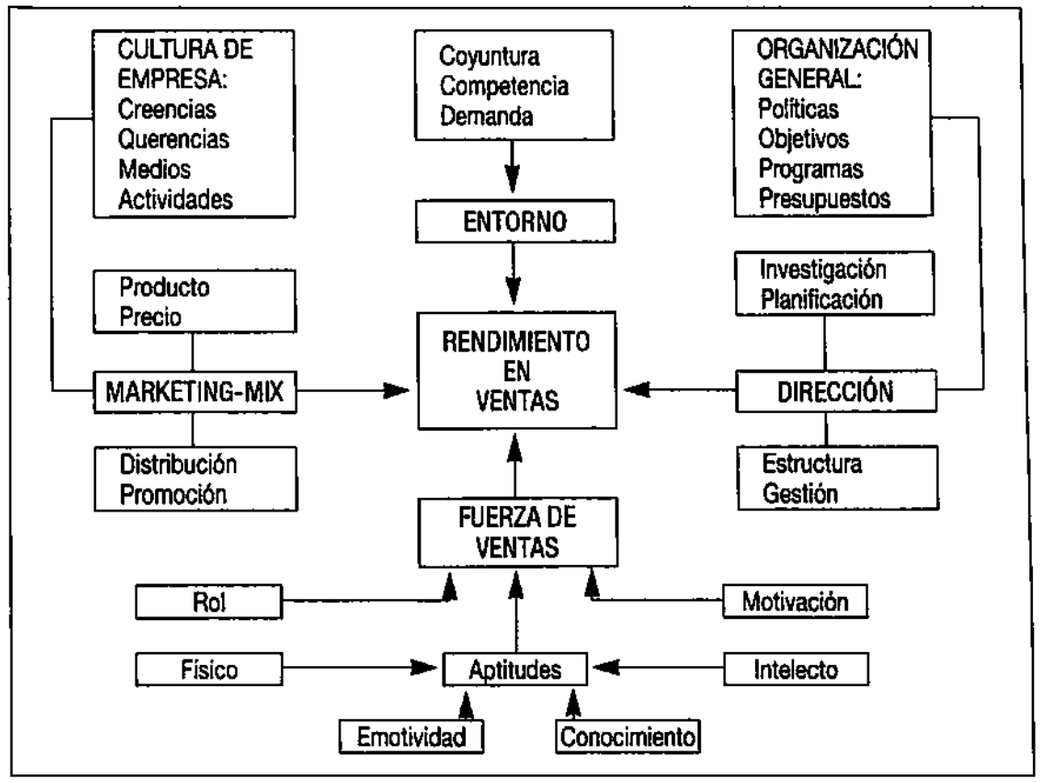
Bastantes directores comerciales y algunos vendedores nos han dado su opinión, que unida a nuestra experiencia de años en ventas y las lecturas al respecto, nos ha permitido obtener algunas conclusiones razonables y en las que hay bastantes coincidencias.

El rendimiento de las ventas depende básicamente de cuatro grandes factores representados en la Figura 1.3:

- El ***entorno***.
- El ***mix de marketing***.
- La ***dirección***.
- La ***fuerza de ventas***.



FIGURA 1.3
**EL RENDIMIENTO EN VENTAS**




1. *El entorno* es un concepto amplio en el que incluimos los ya conocidos factores ambientales (apartado 1) para los que preferimos la palabra coyuntura, la presión de la competencia y naturalmente la situación de un mercado que se refleja en la demanda.
2. *El mix de marketing*, manifestado en unas políticas básicas y que es una de las consecuencias del amplísimo concepto muy real de *cultura de empresa*, ese conjunto de creencias, proyectos y realizaciones con ayuda de unos medios concretos. La cultura es todo un sistema intelectual y volitivo que hace que las cosas funcionen de un modo determinado y no de otro.
3. *La dirección comercial* recibe de la administración general con sus planes, políticas, objetivos, programas y presupuestos, las directrices para generar las investigaciones y las estructuras de venta y de posventa que, con la colaboración del director de ventas, generarán una serie de actividades concretas de la *fuerza de ventas*, el más importante factor de rendimiento.

También recibe dicha dirección comercial, una delegación de la fundamental función de **administrar** la función específica de los jefes. **Administrar** es sinó-

nimo de dirección general o *management* y comprende actividades de previsión, organización, dirección, coordinación, control, investigación y desarrollo.

El director de ventas, que junto con el vendedor son los personajes *estrellas* de este libro, tiene un papel importante como *administrador de la fuerza de ventas*. Es, por tanto, planificador, organizador, impulsor de hombres, coordinador de equipos, controlador-formador, creativo y promotor de rentabilidad. El concepto de jefe de equipo predomina en todas estas actividades como responsable y director del trabajo de otros, de acuerdo con la filosofía y directrices del director de marketing o comercial.

Aunque la administración del marketing sea tan amplia como lo es el mismo marketing, y la de ventas teóricamente más restringida por ser una parte de aquélla, hoy es cada vez más necesario al jefe de ventas participar de alguna manera en el proceso general.

El vendedor moderno necesita planificar, organizar, ejecutar y evaluar su trabajo sin dejar nada a la improvisación. En cierto modo es un auténtico *agente de marketing* y no puede olvidarse del conocimiento e investigación del mercado, de la publicidad, el producto, el precio, la distribución, relaciones públicas, rentabilidad, coste y gastos de viaje, en la medida que le toca, a la medida de su capacitación y aun no siendo el responsable funcional directo. Evidentemente su jefe, que es el director comercial, debería estar más impuesto que él en estas cuestiones.

El jefe de ventas de éxito dominará el producto y su precio, conociendo a fondo todo lo que ambos dan de sí. Conocerá la distribución, maximizando la rentabilidad, satisfaciendo muy ampliamente al consumidor, todo ello a través generalmente de su equipo, por lo que una vez más afirmamos la importancia de saber formar, motivar y comunicar con su gente. Y por supuesto será un buen negociador y ético persuasor, aunque no es preciso que sea el mejor vendedor de la empresa ni un doctor en pedagogía, pero hará el ridículo ni no sabe en absoluto vender y enseñar a vender.

Un jefe de ventas que toma posesión de su cargo, debería centrarse sobre problemas de organización del tipo siguiente:

- Características y necesidades de la clientela potencial y cómo atenderla.
- Equipo de ventas disponible, cobertura territorial, nivel profesional necesario, formación y adaptación.
- Estructura de comunicación, motivación y remuneración precisas para alcanzar nuestros objetivos anteriores.
- Funciones de esta estructura.
- Desarrollo de rutas y territorios, sistema de viaje y de gastos.
- Mejora de los métodos de trabajo.
- Cómo reducir costes y mejorar la rentabilidad, el cobro, las relaciones con los clientes, el control de riesgos.



- Sistemas de coordinación con el resto de la empresa.
- Sistemas de control, informes y comunicaciones.
- Oficina de apoyo necesaria y su funcionamiento eficiente.

Siguiendo con la figura anterior en su parte inferior, añadimos que la fuerza de ventas, es decir, los directivos de ventas, el equipo interno –oficina– y externo –vendedores– actúan bajo las directrices de la dirección de ventas gracias a que tienen un rol definido, una motivación adecuada y unas aptitudes físicas, intelectuales y emotivas características, además de una serie de conocimientos profesionales.

Las aptitudes necesarias para cada tipo de vendedores se indicarían en el perfil de los mismos con un buen sistema de reclutamiento y selección. Los conocimientos se transmiten con una buena formación y entrenamiento permanente.

El rol se define en una estructura de la red comercial, se perfecciona señalando los objetivos de venta, se sitúa en unos territorios determinados y se organiza en rutas de venta. La motivación impulsa a los vendedores a cumplir sus responsabilidades y se apoya en sistemas de amplias recompensas y de enriquecimiento del trabajo.

Las estrategias definidas con anterioridad se concretan en acciones que recaen sobre los vendedores como selección, formación, motivación y remuneración, cuotas y rutas. Acciones que no pueden considerarse como hechos aislados, sino que deben tener en cuenta los otros factores, como el entorno y el marketing mix. Por eso hemos diseñado el gráfico anterior. En definitiva, se pretende que gracias a una buena coordinación con otras facetas de la empresa, sin perder de vista las estrategias y pasando a la acción táctica, el director de ventas logre el éxito en ventas. Tarea sin duda compleja y difícil, pero es que nada de lo relacionado con ventas y vendedores es fácil, ni tampoco aburrido.

## 4. Área de control

Llamamos control a la comparación de unos resultados con unas previsiones, incluyendo que cuando la desviación es negativa hay que proceder a la oportuna corrección:

$$R - P = D$$

siendo:

R el resultado,
P las previsiones,
D las desviaciones.

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

Las previsiones suelen denominarse normas o estándares, y pueden ser absolutas, móviles o de diagnóstico.

Las primeras son, fundamentalmente, de una sola operación. Por ejemplo la comparación entre las ventas de un agente en un período dado y su cuota de venta en el mismo período. Las móviles son el resultado de sumatorios acumulados (cifras TAM, TMM). Las de diagnóstico son orientativas y explicativas y tratan de aclarar por qué no se han conseguido ciertos resultados básicos; por ejemplo, el control del número de visitas a los clientes de un determinado vendedor, puede explicar éxitos o fracasos de ventas.

Fundamentalmente, el control debe incidir, como vimos en la Figura 1.1, en:

- Los resultados.
- Los comportamientos.
- Los costes.
- La rentabilidad.

Los *resultados* son las ventas. Concretamente las cifras de venta, que han sido establecidas globalmente en las previsiones generales e individualmente en las cuotas de venta. Pero también se deben controlar las cifras de ciertos productos, clientes, zonas, segmentos o épocas de un especial interés. Así, se suelen controlar por separado los productos nuevos, los productos estrella, los clientes grandes, los clientes líderes del mercado, los segmentos en crecimiento o en decadencia, las épocas punta y las estacionalidades perjudiciales.

Los *comportamientos* se considera que son aquellas actividades y modus operandi de los vendedores que aumentan la satisfacción del cliente, que facilitan el ruteo y las visitas, que mejoran la profesionalización de las ventas, que establecen mejores métodos de negociación o técnicas más depuradas, que bajan costes, ahorran tiempo e incomodidades y otras cosas parecidas.

Difícilmente se puede saber si bajan los *costes* si no los controlamos. Los cuadros de mando de los directores de ventas incluyen una serie de comparaciones y relaciones que ayudan a comprender mejor cómo suceden las cosas y qué nos cuesta nuestra gestión.

Y consecuencia de ello, y también con útiles y sintéticas ratios de gestión, podemos constatar si realmente la labor de la fuerza de ventas es todo lo rentable que sería de desear, no solamente de forma agregada sino también en sus componentes individuales y parciales de especial interés. Claro está que lo primero que tendremos que determinar es lo que tenemos que controlar concretamente, la amplitud de ese control y el coste del mismo, porque en definitiva se trata de una herramienta que también tiene que ser rentable...



## 5. Unión de «venta» y «compra». Ofertadores y consumidores

La compraventa es un acto económico pero también jurídico. Como acto económico lo estudiamos en el área de marketing de la empresa y lo consideramos una parte de la política de comunicación aunque desde algún tiempo coinciden empresarios y estudiosos en que es mucho más que una fracción de una política. Es algo fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa.

El ordenamiento jurídico español, cuando tiene que regular las ventas, nos habla del contrato de compraventa. Este contrato lo enfoca desde dos puntos de vista diferentes pero complementarios: la visión civil y la mercantil. Es interesante comprobar que lo que el marketing ha constatado de pocos años a esta parte es la importancia creciente del cliente que puede resumirse en una frase muy clara: la venta es cosa de dos, es compraventa. El ordenamiento jurídico ya lo sabía desde finales del siglo XIX cuando fué acuñado el concepto en el Código de Comercio (1885) y en el Código Civil (1889). En el primero de forma muy escueta; en el segundo muy prolijamente. Habría que añadir la Ley de Enjuiciamiento Civil de 1881.

Pero no termina aquí la incursión del Derecho en la Venta. Porque en tiempos más recientes, han aparecido regulaciones legales muy importantes. Las principales son la Ley sobre Venta a Plazos de Bienes Muebles (1965), la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (1984), Ley Cambiaria y del Cheque (1986), Ley de Responsabilidad Civil por daños causados por productos defectuosos (1994), Ley del Impuesto sobre Sociedades (1995), Ley de Ordenación del Comercio Minorista (1996) y sucesivas modificaciones y ampliaciones de los textos anteriores así como regulación de conceptos nuevos como venta a plazos, leasing, factoring, televenta, suministro continuado, créditos, seguros y venta por la red informática.

Todas estas disposiciones tienden a garantizar la seriedad de las relaciones entre compradores y vendedores, sean personas jurídicas o físicas.

El contrato de compraventa es mercantil cuando tratándose de bienes muebles se realiza para revenderlos en la misma o distinta forma en que se compraron y con la intención de lucrarse (art. 325, C. de C.). En este contrato tanto comprador como vendedor tienen que ser empresarios. Hay alguna excepción al artículo, por ejemplo en las ventas realizadas por empresarios a particulares, compras de empresarios a agricultores, ganaderos y artesanos o reventas realizadas por no empresarios de sobrantes que compró para su consumo.

El contrato de compraventa civil se define y regula en el Código Civil, Libro IV título 4°, artículos 1445 a 1537. Interesantísimo el artículo 1445, que define la compraventa: «Por el contrato de compra y venta uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto, en dinero o signo que lo represente». [Una ampliación de este contrato es el

de permuta (en inglés *barter*, bastante usual en comercio internacional), definido en el artículo 1538: «...un contrato por el cual cada uno de los contratantes se obliga a dar una cosa para recibir otra»].

El artículo 1445, debe considerarse unido al 1450 («La venta se perfeccionará entre comprador y vendedor y será obligatoria para ambos si hubieren convenido en la cosa objeto del contrato y en el precio aunque ni la una ni el otro se hubieren entregado»), también al 1254 («El contrato existe desde que una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio»), al 1255 («Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público»), al 1258 («Los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento y desde entonces obligan no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a todas las consecuencias que, según su naturaleza, sean conformes a la buena fe, al uso y a la ley») y finalmente al 1278 («Los contratos serán obligatorios cualquiera que sea la forma en que se hayan celebrado, siempre que en ellos concurran las condiciones esenciales para su validez»).

El contrato de compraventa genera obligaciones a ambas partes contratantes. El incumplimiento por una de ellas, faculta a la otra para exigir el cumplimiento o la resolución de la obligación con la debida compensación por daños y perjuicios incluidos intereses en su caso. Son obligaciones esenciales del vendedor entregar la cosa o servicio vendidos, conservarla adecuadamente hasta su entrega y responder de los defectos de la cosa vendida. Son obligaciones del comprador pagar el precio y recibir la cosa comprada.

Estos breves comentarios se han realizado principalmente para destacar la enorme importancia del hecho de la venta y sus entresijos, como recordatorio al mundo comercial de que la compraventa es un hecho económico, empresarial y jurídico de gran seriedad y trascendencia, al igual que los contratos, los usos y buenas costumbres, la buena fe, etc., que giran a su alrededor.

«Compraventa»: esta es la palabra y el concepto. La venta es «cosa de dos»: uno vende, otro compra. No hay venta sin comprador. Hay mucho de negociación en todo ello, de satisfacción por ambas partes, de asunto compartido. Por ello, dentro del contexto de la dirección de ventas, es obligado el hablar de los consumidores, de los clientes, de los compradores.

Las ventas y su dirección se estudian casi siempre desde el punto de vista del vendedor, mucho menos desde el del comprador. En bastantes libros sobre dirección de ventas se soslaya el tema y en otros se trata un poco de pasada. Hay mucho escrito sobre ventas pero poco sobre compras. Sin duda esto responde a una visión de las ventas demasiado unidireccional y persuasiva y esta es otra de las causas de la no excesiva popularidad de los vendedores. Sin embargo se trata de un defecto fácil de corregir...

Hay otro punto de mucho interés. Todos somos compradores, pero no todos somos compradores profesionales. Los que no somos profesionales conocemos



normalmente a una clase de vendedores que practican ventas bastante sencillas, rápidas y tácticas. También son profesionales, pero su profesión está en el escalón básico. Son los vendedores al consumidor final, vendedores de mostrador, de seguros menudos, a pequeños establecimientos, oficinas bancarias y otros parecidos.

Estos compradores finales realizan compras racionales pero también muchas otras impulsivas e incluso compulsivas.

## Compradores industriales o estratégicos

Muchas operaciones comerciales se refieren a bienes industriales complicados y costosos o a operaciones muy importantes. La venta en estos casos es una cuestión estratégica, especialmente larga y difícil y los compradores son profesionales de grandes exigencias que a menudo requieren solución de problemas, consejo técnico y garantías importantes.

¿Quiénes son los compradores? ¿Cómo son los compradores? ¿Qué pretenden?

Churchill *et al.*, aunque con palabras un poco distintas a las que siguen, nos presentan seis clases de compradores: iniciadores, usuarios, técnicos, controladores, comerciales y decisores. Se refieren estos autores a los compradores profesionales, a los cuales hay que añadir los consumidores no profesionales y masivos.

Aunque estas denominaciones dicen bastante, voy a concretarlas un poco más.

Los «iniciadores» son personas de la empresa-cliente que detectan una necesidad y al mismo tiempo la existencia de un producto o servicio que puede satisfacerla. También conocen las empresas proveedoras de tal producto o servicio. Por ello, el vendedor debe ser también profundo conocedor de sus competidores.

Los «usuarios» son las personas que han de utilizar el producto o trabajar con él en la empresa y son gente influyente indirectamente en las compras. Un buen vendedor profesional debe saber que piensan estos «compradores invisibles» para tener éxito. Los fallos a este respecto suelen pagarse con la pérdida de ventas ulteriores.

Los «técnicos» son personas influyentes por su capacitación para juzgar la oportunidad de un producto concreto y sus opiniones y dictámenes son tenidos muy en cuenta por el decisor de la compra. Esto significa, para el vendedor, un gran conocimiento de las posibilidades de sus productos para satisfacer los requerimientos técnicos del cliente. Incluso, a veces, las necesidades de los clientes de nuestro comprador, ya que a menudo tratamos con «necesidades derivadas». Cuando tratamos con productos altamente tecnificados es cuando más se nota la necesidad de un «product manager».

Los «controladores», también llamados «padrinos» son los que controlan la información y defienden las posturas razonables de los vendedores. El vendedor haría bien en averiguar quién es esta persona para acercarse a ella con toda la honestidad e información posibles. Lo cual suele necesitar una buena dósis de diplomacia.

Los «comerciales» son los compradores propiamente dichos, que tratan directa y regularmente con el vendedor. Suelen tener mucha autoridad (pero no toda, están los otros compradores) y saben tratar perfectamente con gente comercial porque son expertos en ello. Estamos en el terreno en que con toda propiedad el vendedor deberá desplegar todo su conocimiento y todo su arte para escuchar y preguntar, presentar, demostrar, vender, negociar, persuadir, dar servicio y fidelizar.

Finalmente, los «decisores», que a menudo no son tratados directamente por el vendedor, suelen ser altos ejecutivos con poder gerencial, incluso en ocasiones, comités. Son los que tienen la última palabra en el «comprar o no comprar». Acceder directamente a ellos, podría ser el máximo éxito, pero no suele ser posible. El vendedor debe hacer un gran esfuerzo para conocer de antemano a estas personas y sus verdaderas necesidades.

## Compradores masivos

No queremos dejar de hacer algún comentario sobre los compradores de bienes de consumo masivo. Lo que nos interesa conocer sobre ellos son las «razones de compra o interés» de los mismos. Esto no es tan difícil; a veces lo podemos saber sobre clientes concretos, otras sobre clientes genéricos.

Quizá la edad y la «pinta», de quien se nos presenta en el mostrador, pero aun más un principio de conversación y tal vez algún gesto, nos ponen en guardia sobre algunas características básicas de las personas: su agresividad, su dominancia, su indecisión o su emotividad. Por ejemplo, una aproximación a sus gustos: los compradores miran los escaparates y los objetos que les atraen, incluso los manosean: son éstas, actituides que vienen de la infancia y por tanto pistas seguras que nos ayudarán a tratarlo adecuadamente.

¿Cómo son los consumidores? A ello se intenta responder cuando se establece una tipología o clasificación de los mismos. Muchos autores han tratado el tema y las diferencias entre unos y otros parecen importantes aunque hay también varias coincidencias. Así, los consumidores económicos, lúdicos y apáticos se repiten en diversas clasificaciones.

De una manera sencilla y sin pretensiones podríamos clasificar a los consumidores en tres grandes grupos:

*«1º. Compradores por valor o utilidad (29,9%) o "racionales", el grupo más claramente definido. Son los más interesados en obtener la mejor combinación de precio/calidad. Muy prácticos y poco orientados a la imagen».*



*«2º. Compradores emocionales (57,3). Unos por razones de moda (22,5%), interesados en la novedad y la variedad, en la imagen, menos interesados en la calidad y valor objetivo. Otros por fidelidad (19%), básicamente interesados en la compra repetitiva en el mismo lugar. Son también emocionales los compradores hedonistas (11,6%), lúdicos e impulsivos que valoran más el disfrute y el placer de la compra y están menos orientados a la calidad y a la utilidad. Entre estos últimos hay algunos pocos (4,2%) que bordean los límites entre un comportamiento normal y enfermizo cayendo a veces en una compra compulsiva y adictiva».*

*«3º. Compradores diversos o apáticos (12,8%), sin estilo dominante, ni racional ni emocional. Se distinguen por sus bajas puntuaciones positivas sobre el estilo lúdico».*

Vale la pena fijarse en la gran cantidad de compradores emocionales, lo que contrasta con los compradores industriales y estratégicos en los que predomina la compra racional.

En tiempos muy recientes se ha revisado al alza el porcentaje de compradores emocionales, especialmente los hedonistas, lúdicos e impulsivos. Los datos proceden de D.ª María Borja, en la revista «Mujer Hoy» de 5-2-11, resumido en la sentencia «Los consumidores actuales han perdido la idea de que lo útil debe usarse hasta que se estropee». Con dos corolarios: «compra ahora y piensa después» y «no nos interesan objetos que duren para siempre». Se interpreta este cambio tan importante (cambio que debemos a la gente joven) como una reacción optimista a la crisis empezada en 2008. El consumidor masivo quiere volver a la vida y a su disfrute. Unas líneas más arriba se habla de un 11,6 por ciento de compradores impulsivos; hoy se nos sugiere un 70% (por supuesto hablamos de compradores finales, masivos). Según D. Javier Garcés, presidente de la Asociación de Estudios Psicológicos y Sociales, «entramos en las tiendas deseando encontrar algo que nos enamore». Como yo soy demasiado maduro y algo correoso, me cuesta admitir sin recelos estas cifras tan aparatosas y estos «amores» tan poco románticos. Pero auguro cambios sociales y por tanto comerciales, muy importantes. Habrá que tenerlos muy en cuenta en las estrategias de venta del tercer milenio.

# 6. La carrera de ventas

Pocos alumnos contestan afirmativamente a la pregunta que hacemos a principios de curso: ¿Cuántos de vosotros estaríais dispuestos a entrar con verdadera vocación en la carrera comercial? A final de curso sólo unos pocos han cambiado de opinión en sentido positivo.

Sin embargo, la carrera comercial es una de las más prometedoras actualmente. Johnson *et al.* (1996) sugieren que la carrera de ventas es especialmente atractiva porque en ella existe la posibilidad de mayor independencia, tratar con muchas y variadas personas y controlar mejor su propio futuro económico. Aña-

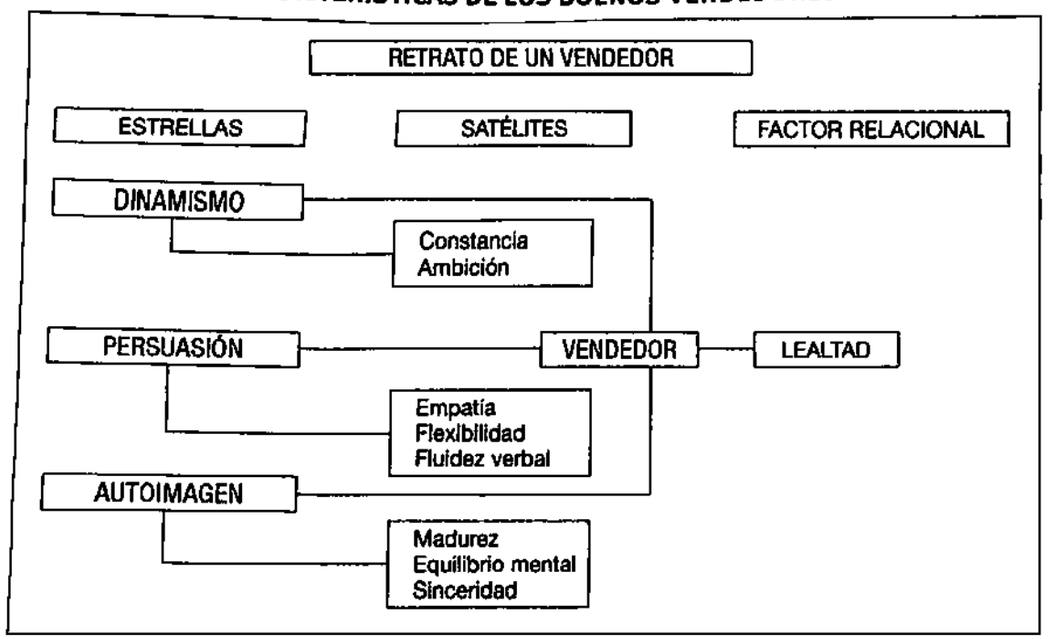
dimos que cada vez se necesitan más y mejores vendedores, supervisores de ventas eficaces y directores comerciales muy profesionales, así como especialistas en investigación de mercados, publicidad, comunicación, análisis de clientes y defensa de consumidores; y las empresas están dispuestas a pagar todo eso, siempre y cuando produzca buenos resultados. Es bueno recordar a los lectores de este manual que no tengan aun experiencia laboral, que las empresas básicamente exigen resultados, inexcusablemente resultados, pero también profesionalidad.

Lo comercial se ha hecho multidisciplinar y requiere economistas, matemáticos, estadísticos, juristas, psicólogos, sociólogos y especialistas en ciencias de la información, periodistas e informáticos. Y ya hacen falta expertos en redes, en venta directa, en correo electrónico, en automatismos.

Los buenos vendedores ganan dinero y a veces mucho dinero. Los gerentes y presidentes de las grandes compañías a menudo provienen del área comercial. Los directivos de los bancos empiezan a ser gente con masters en marketing y con experiencia en ventas. Las empresas importantes han comprendido y asumido que el proceso empresarial termina en buenas ventas y éstas las hacen los buenos vendedores bien dirigidos y motivados por sus jefes.

La satisfacción personal es importante en cualquier carrera y en la comercial es francamente alentador el saber que el éxito personal significa satisfacciones para el cliente y para la empresa. Un vendedor que aconseja bien, que soluciona problemas y se comporta con ética profesional, está haciendo un buen servicio a

FIGURA 1.4
**CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS VENDEDORES**






los compradores y este buen servicio repercute normalmente en buenas ventas y buen negocio, resultados prioritarios para cualquier empresa.

Las ventas han sabido aprovechar cualidades específicas de la mujer, como su paciencia, su constancia y su resistencia psicológica. Cada vez hay más vendedoras y en algunos sectores, como en el ocio y el turismo, constituyen mayoría. La verdad es que los jefes de ventas suelen hablar muy bien de sus vendedoras.

Conseguir el primer trabajo en ventas es ya un proceso de ventas. Por tanto es bueno saber qué necesidades tienen las empresas en cuanto a su personal de ventas. Un artículo de Martínez Galán, aparecido en *«Capital Humano»* hace unos años (marzo 1991), señalaba las preferencias de más de cien directores comerciales sobre los vendedores. Nos hemos permitido realizar un extracto de estas buenas cualidades en la Figura 1.4.

**Estrellas** y **satélites** son equivalentes a *factores básicos* y *factores complementarios*. El factor relacional *lealtad* es lo menos que puede esperarse de un empleado respecto a su empresa, sobre todo si tiene la responsabilidad de transmitir la imagen de la misma que tiene un buen vendedor. La *sinceridad*, sinónimo de ética, no es la primera vez que sale en este libro, ni será la última, porque cada vez es más considerada como componente fundamental de un buen servicio. Estudiante candidato a vendedor, *venda* sinceramente y con fuerza a la empresa su adecuación a la anterior figura y comprobará el éxito de su venta.

También es cierto que la carrera comercial y de ventas plantea retos importantes como mucho trabajo, frustraciones y dinamismo poco sensible al cansancio a la vez que carácter sereno, madurez emocional y fuerza de espíritu. Lector amigo, reconsidere el *retrato de un vendedor*. Nada fácil, pero es un verdadero reto para luchadores porque la constancia, ambición, persuasión y autoestima, son atributos de los luchadores, de antes, de ahora y del futuro.

## *El caso de «Tapizados Ortuño», la empresa que llegó a tiempo*

El presente caso real data del año 2005. Se trata de una empresa familiar fabricante de sofás tapizados con unos 35 años de antigüedad, ubicada en la ciudad de Yecla. Su volumen de facturación a principio de siglo es del orden de los 10 millones de euros anuales. En cuanto a tamaño puede considerarse una Mediana Empresa, de unos cien empleados, que cuenta con una red de aproximadamente treinta vendedores comisionistas libres. El gerente, de unos 50 años de edad es propietario y fundador. Empezó con un capital mínimo y sólo dos trabajadores: él mismo y su esposa. Entre ambos lo hacían todo en su pequeño taller: diseñar, comprar, carpintería, cortar y coser las telas, tapizar, vender, llevar las cuentas y cobrar (¡qué sencillo parece montar una empresa, a primera vista, y qué valor se necesita en realidad!).

Desde el principio, la actividad vendedora personal fue muy relevante. Incluso actualmente, el fundador viaja parte de cada semana por todo el territorio para visitar a los clientes más importantes (un par de docenas) que atiende directamente y sin participación de comisionistas. Estos clientes «personales» vienen a comprar algo más de un millón de euros anuales. En total hay unos 800 clientes censados, pero una distribución ABC indica que sobre un centenar cumplimentan más del 40% de las compras.

Estamos en septiembre y a lo largo del año se viene detectando que el porcentaje de aumento en las ventas con relación al año anterior, es menor del habitual en los últimos cuatro o cinco años. Esto significa que, por el conocido mecanismo del umbral de rentabilidad, los beneficios de este año serán más o menos la mitad que los del año anterior. Una situación así, es peligrosa.

La dirección de la empresa se reparte entre el propietario, sus hijos y algún otro de fuera de la familia. Puede afirmarse que el número de mandos en esta empresa es sanamente reducido. Alguno de ellos es titulado superior o medio en empresariales o comercio.

Lo que puede pasar en el año próximo si la crisis económica incipiente en todo el mundo se acentúa, es que las ventas sigan resintiendose. ¿Se puede hacer algo para reducir los efectos de la crisis?

La gerencia decide hacer un resumen de la situación general de la empresa a grandes rasgos. Se enfoca esta situación acoplándola a un análisis de puntos fuertes y puntos débiles, que en su día se completará añadiendo amenazas y oportunidades (DAFO). Habrá que ampliar los datos ya conocidos con otros también importantes. Y será conveniente para comprender mejor el panorama, actuar de forma sistemática. Esto nos dará un punto de partida, una primera aproximación para saber qué hacer a corto, medio y largo plazo. Como quiera que los problemas ya han surgido tenemos que encontrar algunas soluciones rápidas en primer lugar, es decir, a corto plazo, para el año que va a empezar.

El modelaje consiste básicamente en sofás y sillones tapizados en tela. En esta especialidad, la empresa puede considerarse una de las importantes de España. No puede decirse que estamos ante una tecnología complicada (sin embargo esta empresa ha inventado soluciones mecánicas muy originales para sus fabricados), sino más bien ante una necesidad de diferenciarse de la fuerte competencia a base de mejorar la oferta «calidad-novedad-precio-servicio» que es aquello en que siempre se ha distinguido este ágil negocio familiar.

Como la venta se hace lógicamente con catálogo, desde hace algún tiempo se está utilizando una oficina de venta móvil; se trata de un gran vehículo industrial que contiene un muestrario de varios fabricados que se renuevan con frecuencia. Este vehículo viaja constantemente por toda España visitando a clientes para que conozcan directamente el modelaje. En el segundo año, ha generado directamente ventas por valor de más de 600.000 euros. No se trata de una idea totalmente nueva en el mundo comercial, pero funciona bien en este caso.



**CUADRO DE EVALUACIÓN GLOBAL CUALITATIVA DE LA EMPRESA**

| ITEMS | PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
|---|---|---|
| *Situación general* | | |
| – Rentabilidad | Alta (hasta hace poco) | |
| – Expansión | Alta (id.id.) | |
| – Masa crítica | Líder | |
| – Finanzas | Muy sanas, reservas | |
| – Posición en mercado | Muy buena. | |
| – Conflictos sociales | Ninguno importante | |
| – Estructura de dirección | | Unipersonal |
| – Programas y objetivos | | Poco definidos |
| – Presupuestos | Normales | |
| *Productos* | | |
| – Rentabilidad | En 80% buena | En 20% baja |
| – Renovación | Buena | |
| – Número gamas | | Un poco bajo |
| – Homogeneidad tecnica | Buena | |
| – Homogeneidad comercial | | Hay zonas flojas |
| – Diseño | Actualizado | |
| – Conocimiento clientes | Bueno, los grandes | Escaso, resto |
| *Ventas* | | |
| – Canales de venta | Sólo a detallistas | |
| – ABC de clientes | Normal, pero... | Pocos «grandes» |
| – Diferenciación comercial | Calidad, rapidez, seriedad | |
| – Selección de vendedores | | No |
| – Formación de vendedores | | No se hace |
| – Motivación de vendedores | | ?????(1) |
| – Remuneración de vendedores | Comisión normal | |
| – Cuotas de venta | | No se hacen |
| – Territorios y rutas | Exclusividad | |
| – Control de vendedores | | Elemental |
| – Ratios de gestión comercial | | Escasos |
| – Control de reclamaciones | Razonable | |
| – Exportación | Se ha iniciado | |
| *Fabricación* | | |
| – Productividad | Buena | |
| – Actualidad técnica | Normal | |
| – Tamaño de los stoks | Asumible | |
| – Cuellos de botella | | Alguno, ocasional |
| – Saturación de mano de obra | Razonable | |
| – Plazos de producción | Buenos | |
| – Gestión de compras | Buena | |
| – Gestión de almacenes | Buena | |
| – Servicio al cliente | Bueno pero... | Mejorable |

(1) Nunca se pensó en ello, aparte de las comisiones.

Una de las ventajas diferenciales de la empresa sobre la competencia (aunque tampoco es un hecho desconocido), es un servicio rapidísimo ya que dispone de un gran almacén de armazones y el tapizado se hace de un día para otro y además explota una flota de camiones propios que viajan constantemente y aun aceleran más la entrega. La mayoría de pedidos se sirve en 48 horas.

Ya a primera vista se detecta doble número de puntos fuertes sobre débiles y algunos dudosos. Aunque no se puede cuantificar exactamente este dato ni ponderar su importancia al menos ya tenemos una idea: esta empresa, aun gozando de gran sanidad en general, tiene cosas mejorables, sin negar por ello su importancia nacional y con un buen inicio en la exportación a un pais vecino.

Ante la vista de lo anterior, la Dirección ha contratado a un consultor para que les ayude a corregir defectos y a mejorar la tendencia bajista de las ventas, aun admitiendo que dicha baja es coyuntural.

El consultor ha pedido que se reuna el equipo directivo de mayor nivel al completo, con urgencia. Ya en la primera reunión deciden crear formalmente un Comité de Dirección con los directivos principales. Se establecen unas normas de funcionamiento muy sencillas, reuniones semanales y un acta de acuerdos con responsables y plazos para cada acuerdo. Uno de los hijos actuará de secretario y recordará los compromisos adquiridos a los citados responsables. La reunión continúa en la comida conjunta y sigue por la tarde. Los primeros acuerdos señalan un brainstorming para la próxima, sobre los siguientes puntos que han parecido absolutamente prioritarios:

- Asumir el riesgo que la empresa está corriendo, no un riesgo tradicional económico-financiero que por ahora no preocupa, sino un riesgo relacionado con las estrategias comerciales: impacto de la competencia, posibles fallos en el mix de marketing, falta de trabajo en equipo de la alta dirección, contactos insuficientes con los vendedores, conocimiento incompleto de las necesidades de los clientes.
- Declaración de principios sobre dirección, planificación, canales de venta, tipos de vendedores, gestión de vendedores, exportación y servicio al cliente.
- Supresión de productos no rentables y posibles nuevos productos.
- Mayor conocimiento de los deseos de los clientes.
- Refuerzo de actuaciones que consta que han dado buenos resultados.
- Mejora de la motivación de vendedores.

La idea de «Riesgos estratégicos» es bastante reciente y ha sido bien definida por un estudio realizado por la firma de consultoría Marsh en 2004, sobre 11 países europeos incluida España. El control del riesgo tradicional se refiere al financiero y a desastres naturales y daños a los activos. Pero grandes empresas están admitiendo cada vez más, la existencia de riesgos estratégicos y operativos, que son los que producen disminución del crecimiento e incumplimiento de objetivos por falta de competitividad y fallos directivos. La empresa que nos ocupa ya era consciente de los riesgos estratégicos en que estaba incurriendo y por ello abordó la mejora de la situación con rapidez y entusiasmo.



Un mes después se ha concluido una encuesta escrita a clientes con ayuda de los vendedores para conocer mejor sus necesidades, críticas, opiniones y sugerencias (han contestado unos cuarenta, precisamente los más importantes). Se han analizado concienzudamente.

En consecuencia se han suprimido algunos sofás y algún tapizado y se ha abierto una línea completamente nueva de material para tapizar y algún nuevo modelaje de gran estilo a precios razonables. Se ha preparado una segunda oficina de ventas móvil.

Se han tratado muy a fondo algunas importantes cuestiones (actividad directiva y consultiva del nuevo Comité, sistema de toma de decisiones, dirección por objetivos, planificación integral, control de decisiones y de rentabilidades, análisis de clientes importantes, conocimiento de clientes, sistema de red comercial, gestión de vendedores, animación y control de vendedores). Y se han tomado una serie de decisiones estratégicas.

El año concluyó y no se llegó a corregir el rumbo (era imposible por falta de tiempo) aunque sí a encauzarlo. Consecuentemente el año siguiente fue fecundo en mejoras bien planeadas por el equipo directivo. Lógicamente no se cambió la economía del pais pero sí se mejoró la propia, con un aumento notable (más de un 20% de las ventas globales). Resultados que siguieron por buen camino al siguiente ejercicio y al otro. Lo de después, está por venir al momento de redactar este caso que con alguna concesión a la licencia literaria y necesaria simplificación, responde a una realidad habitual en los negocios: ¡Las ventas son inferiores a lo que se esperaba!

Un buen ejercicio para el lector, sería enjuiciar desde su punto de vista las IMPORTANTES CUESTIONES que se trataron en los primeros meses después de detectar la crisis, por parte del Comité de Dirección. Luego, puede pasar al final del libro donde le ayudaremos con algún comentario y un poco más de esta historia.

## Bibliografía

ABASCAL, F. (2002): «Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro». ESIC Editorial, Madrid.

ADAMS, J. (2003): «Gestión de ventas». Ed. Pirámide, Madrid.

ALONSO, Javier y GRANDE, Ildefonso (2013): «El comportamiento del consumidor», 7.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

ARTAL, M. (1997): «El vendedor profesional». Ed. Pirámide, Madrid.

CHURCHILL, G.; FORD, N. y WALKER, O. (1994): «Dirección de Ventas». Prom. Jumerca, Valencia.

ESCUDERO, M.J. (1999): «Operaciones de venta». Ed. McGraw-Hill, Madrid.

FAYOL, H. (1961): «Administración industrial y general». Ed. Herrero Hermanos Sucesores, S.A., México.

JOHNSON, E.M.; KURTZ, D.L. y SCHEUING, E.E. (1995): «Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos». Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

KOTLER, P. (1996): «Dirección de marketing». Ed. Prentice Hall, Madrid.

KÜSTER, I. (2002): «La venta relacional». ESIC Editorial, Madrid.

LARA, R. y ECHAIDE, J. M. (2006): «Consumo y Derecho». ESIC Editorial, Madrid.

LAREKI, F. (2009): «La dirección de ventas en las pequeñas y medianas empresas». ESIC Editorial, Madrid.

LAVALETTE, G. (1993): «La nueva dirección comercial». Ed. Deusto, Bilbao.

LIDSTONE, J. (1986): «Posiciones y argumentos entre vendedor y comprador». Ed. Deusto, Bilbao.

MANERA, B. y otros (2000): «Dirección y técnicas de venta». ESIC Editorial, Madrid.

MCKENZIE, R. (2002): «La empresa basada en las relaciones». Ed. Deusto, Bilbao.

MANNING, G.L. y REECE, B.L. (1997): «Las ventas en el mundo actual». Ed. Prentice-Hall H., 1.ª ed. español, México.

RIVERA, J. y otros (2013): «Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

RUIZ DE MAYA, S. y ALONSO, J. (2001): «Experiencias y casos de comportamiento del consumidor». ESIC Editorial, Madrid.

SANTESMASES, M. (1996): «Marketing. Conceptos y estrategias». Ed. Pirámide, Madrid.

SOLÉ, M. L. (2003): «Los consumidores del siglo XXI», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

# Capítulo 2

# La organización de la estructura de ventas

1. Concepto y desarrollo de la estructura de las ventas.
2. La estructura vertical.
3. La organización horizontal. El product manager.
4. El rol del director de ventas y del vendedor.
5. Sistemas y acciones de venta.
6. Coordinación de ventas con otras funciones empresariales.

*El caso de la empresa que quería cambiar su red.*

*Bibliografía.*

## 1. Concepto y desarrollo de la estructura de las ventas

Una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. Organizar, descriptivamente hablando, es la suma de definir funciones y comunicaciones.

**Funciones:** Órganos y unidades estratégicas de negocio (personas y UEN's: una UEN es una parte de la empresa capaz de generar una fracción de negocio controlable por sí misma), objetivos, medios disponibles y presupuestos, tareas, control.

**Comunicaciones:** Niveles jerárquicos, trayectos de las órdenes y de las informaciones ascendentes, coordinación horizontal, integración de acciones.

Hay gran cantidad de actividades humanas en juego y también de factores materiales (medios, presupuestos y sistema).

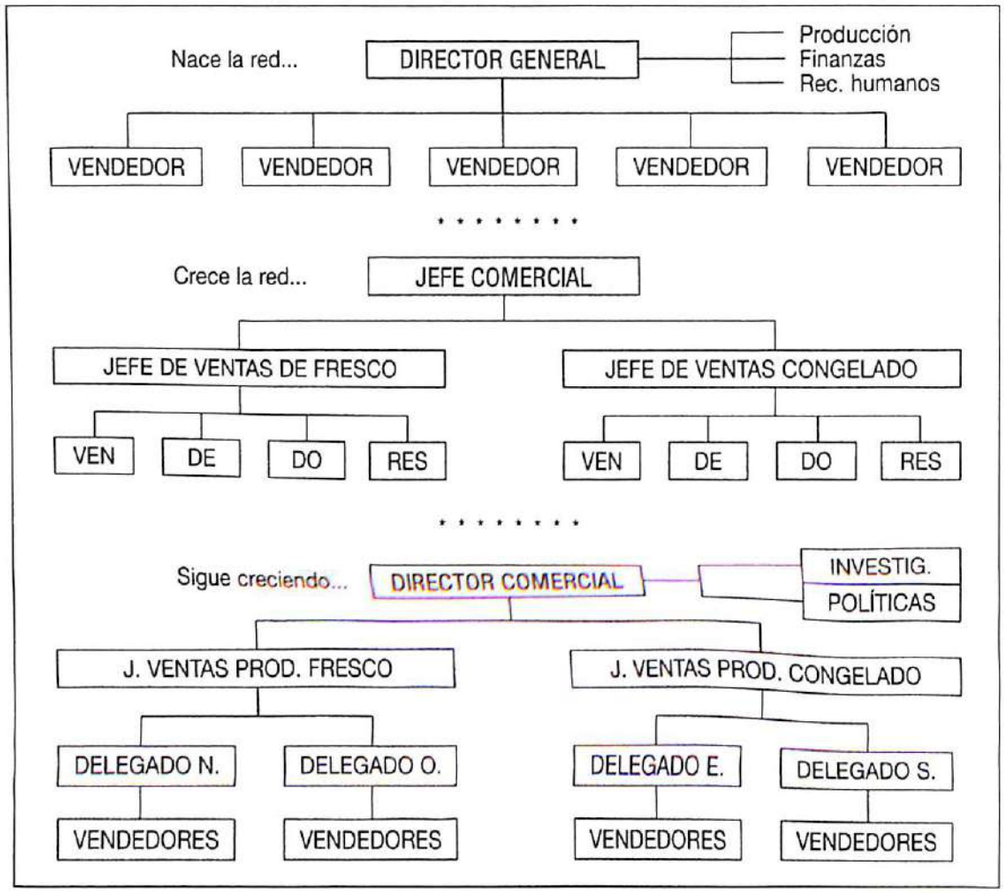
En el organigrama o diagrama de estructuración de la empresa figuran funciones, niveles y conexión entre todo ello. Por ejemplo, podemos representar la evolución de una red comercial conforme la empresa se hace mayor, en el siguiente ejemplo (ya se entiende que un organigrama es una fotografía instantánea; cuando la organización cambia, el organigrama tendrá que reajustarse) (Figura 2.1).

Acabamos de ver la película acelerada de una pequeña empresa de productos alimenticios en la que el director general se encarga también de los pocos vendedores (y de producción, finanzas, recursos humanos...); la empresa crece, el número de vendedores también y se hace necesario un jefe comercial que los dirija; más tarde, un desarrollo mayor requiere una estructura en la que ya figura el director comercial, dos jefes de venta por líneas de productos, unos delegados o supervisores de zona (Norte, Oeste, Este, Sur) que dirigen directamente a los vendedores.

Sabemos por el primer capítulo que un director de ventas es fundamentalmente un *motivador* de vendedores. Tal vez usemos la expresión *jefe* en vez

de *director*, cuando los vendedores dependen directamente de él, tal vez existan unos puestos intermedios como *delegados* o *supervisores*. En cualquier caso, la función *ventas* unida a una *jefatura o dirección* siempre significa fundamentalmente un eslabón humano entre la empresa y los vendedores. Este *eslabón* es necesario porque el control por sí solo resulta demasiado áspero y frío para hacer funcionar bien a la red comercial y se requiere calor y vigor humano personales.

FIGURA 2.1
**EVOLUCION DE LA RED DE VENTAS**




¿Cómo diseñar la red de ventas que necesita una empresa? Los pasos a dar son básicamente cuatro.

- El primero averiguar nuestro *mercado*, lo cual será posible merced al conocimiento del entorno y la competencia; probablemente será el departamento de investigación marketing quien nos lo facilite. Dentro del mercado



será conveniente una segmentación de clientela, con lo cual se irá concretando una demanda potencial realista.

- En segundo lugar necesitaremos saber *cuántos vendedores necesitamos*. Si conocemos aproximadamente cuántos y dónde están nuestros futuros clientes, el número de visitas que puede hacer un vendedor y la duración media de cada visita, ya podemos calcular, también aproximadamente, el número de vendedores en función del tiempo disponible por cada uno de ellos. Simplemente habremos utilizado uno de los procedimientos para determinar el tamaño de la red de ventas. El tamaño y la naturaleza, porque no será lo mismo tener vendedores a tiempo parcial (como los agentes libres) o a tiempo completo y en exclusiva, como enseguida veremos en el «caso» que acompaña a este capítulo.
- En tercer lugar, y como consecuencia de lo anterior, ¿qué nos convendrá más, menos vendedores pero exclusivos (a los que podremos formar, controlar y gobernar muy bien), o más vendedores pero compartidos con otras empresas, pagados a comisión pura y dura, más difíciles de formar, motivar y conducir y de los que no es lícito esperar tan extensa colaboración como de los fijos? Más adelante, al hablar de organización horizontal, analizaremos las ventajas e inconvenientes de cada alternativa.
- Y en cuarto y último lugar, tendremos que decidir *si nuestros vendedores van a formar una única categoría profesional*, vendiendo a cualquier clase de cliente cualquiera de nuestros productos, en cualquier parte o en zonas predeterminadas o a ciertos clientes nada más o algunos de nuestros productos solamente. Cada una de estas fórmulas tiene también sus ventajas e inconvenientes y parece más apropiada en unos u otros casos.

Para cerrar este apartado, algunas consideraciones aclaratorias. Primera, que hemos supuesto que la venta va a ser personal; en este mismo capítulo veremos que también es posible una venta no personal o a distancia. Segunda observación, que no existen estructuras comerciales óptimas y universales, sino que cada empresa tiene que ajustar su estructura a sus circunstancias particulares. Sí que existe cierta lógica de la estructura y además ciertos estilos organizativos que ofrecen tales o cuales ventajas e inconvenientes (estructura burocrática, management de tipo USA, estructura tradicional de tipo latino, adaptaciones europeas al management americano, estilo «japonés»...).

Aunque ya se definen estructura y organización al principio del capítulo voy a precisar más estas ideas. Las palabras «estructura» y «organización» son conceptos idénticos o no, según la acepción que se elija para definirlos. El diccionario de la lengua española, define la **estructura** como «distribución y orden de las partes importantes de un edificio» y la **organización** como «asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines» (pero en otra acepción, organización es «disposición, arreglo, orden»). Sólo con lo dicho ya se aprecia la dificultad y vaguedad del área organizativa. En este capítulo me decanto por la palabra «estructura» para definir la filosofía de **verti-**

**calidad** en la forma de construir la Fuerza de Ventas. Reservo la palabra «organización» (asociación de personas, normas en función de fines u objetivos) para definir la **horizontalidad** en esa misma Fuerza. Por supuesto, respeto que otros prefieran hacer sinónimos «estructura» y «organización», lo importante para dirigir ventas son los conceptos operativos más que las palabras; en nuestro caso, se verá que estructura y organización son conceptos-herramientas que utilizamos complementariamente: la gestión de ventas tiene que estructurarse (predominio de los sistemas) y tiene que organizarse (predominio de las personas, los equipos y sus responsabilidades).

La estructura y la organización, temas muy complejos al que se han dedicado montones de asignaturas y de libros, son más manejables si se enfocan desde un punto de vista concreto. Veamos por ejemplo el principio estructural de **la división del trabajo**. Se admite generalmente que una mayor especialización permitirá economías de escala. No siempre sucede así, pero es una buena hipótesis de partida si se puede demostrar rigurosamente que funciona en el caso concreto que estemos tratando. Así, por ejemplo (ahora viene lo concreto), en una gran superficie los vendedores especializados probablemente serán mejor solución que los no especializados, tendrán un mejor conocimiento del producto, de la tipología de clientes y cosas por el estilo; su formación exigirá menos tiempo, su productividad probablemente será mejor y en definitiva resultan una opción rentable. Evidentemente en una pequeña superficie no nos será posible una solución especializada.

Relacionado con el principio de «división del trabajo» están las teorías de la «organización horizontal» y la «organización en redes», en contraposición a la clásica «estructura vertical». Según Ostroff y Smith, un enfoque hacia el mercado y el cliente, con tendencia a la innovación y la calidad, requiere algo más que una estructura vertical: requiere una organización horizontal.

## ¿Qué es esencialmente una estructura vertical?

La estructura vertical, se sustenta en una división del trabajo en funciones, departamentos y manuales de tareas formalizadas. Lo cual es necesario (con mayor o menor detalle, según casos) pero no suficiente para conseguir una organización eficaz y competitiva. La filosofía de la verticalidad se asienta y fortalece con la jerarquía, la cadena de mando sin fisuras y en la comunicación lineal: de arriba abajo, de bajo arriba y también hacia los lados. O sea que incluye comunicación con las posiciones del organigrama de distinto nivel y coordinación con las del mismo nivel; en esto se distingue de la organización «militar tradicional». Estamos ante un sistema algo más abierto que el burocrático (de «conducto reglamentario»), formalizado mediante líneas de comunicación prefijadas y que pueden ser todo lo abundantes que se quiera. El organigrama de una estructura vertical siempre es sencillo y fácil.

En la estructura vertical la misión del «Jefe» es la aplicación de la «Función administrativa» de Fayol: Prever, organizar (asignar tareas) y activar (mandar), coordinar, evaluar y corregir las desviaciones. El Jefe prepara la estructura,



organiza personas y cosas y hace que todo ello funcione. Dicho de otro modo, el Jefe diseña un rígido esquema del que las personas no pueden desviarse sin recibir algún tipo de corrección. Como veremos en el apartado 2, no podemos evadirnos de un cierto esquema estructural, ya que sin él estamos en el caos. Pero actualmente necesitamos algo más, necesitamos el complemento de la «organización horizontal».

## ¿Qué es la organización horizontal?

Es una forma de organizar que «va más allá» de la verticalidad. Se diferencia en que añade dinamismo y flexibilidad a la estructura vertical, por entender que la organización es más compleja que un organigrama de funciones, manual de tareas, líneas de comunicación, mando y coordinación entre las mismas. Según los citados Ostroff y Smith, hay principios fundamentales no contemplados por la estructura vertical: más asignación de responsabilidades para dinamizar la rigidez jerárquica, importancia de los procesos además de las tareas, formación de equipos y señalamiento de objetivos grupales, más delegación de autoridad y responsabilidad, valoración de conocimientos, capacitación para resultados más que para tareas, dirección por objetivos y mayor colaboración y atención a clientes y proveedores...

Una estructura horizontal avanzada, sería la que la profesora Gil Estallo llama «organización en trebol» (Gil Estallo, A. y Giner de la Fuente, F., 2000), modelo futurista (pero ya en marcha) caracterizado por un núcleo reducido en la alta dirección y a su alrededor, un equipo muy profesional de organizadores, un grupo relativamente pequeño de operarios especializados, subcontratación de las operaciones no especializadas (tal vez en Marruecos o en la China) y el cuarto pétalo del trebol de la suerte, los propios clientes. Sí, lo dicho: los propios clientes que cada vez colaboramos más con las empresas, comprando en los lineales, pagando a través de nuestro banco, seleccionando las basuras y contestando a las encuestas que necesitan los marketólogos porque sin ellas no hay investigación de mercado.

**La estructura en red**, añade a la horizontal una insistencia en la implantación de equipos, permanentes o no, con la formalización mínima necesaria para su funcionamiento, con relaciones personales no jerarquizadas, alto grado de participación, fijación de objetivos y mecanismos para alcanzarlos, constante desafío a la creatividad y autorregulación interna.

**La estructura federalista**, es una aportación de Charles Handy (1993), que encaja bien en ámbitos multinacionales con centros de trabajo en diversos paises poseedores de una gran autonomía (a menudo con personalidad jurídica independiente). Los grupos empresariales constituidos federalmente, se apoyan en una cultura de empresa que valora sobre todo la libertad de decisión, los equipos humanos de gran autonomía y responsabilidad con pocos lazos comunes pero muy importantes, gran sentido de lealtad, información rápida, abundante y realista, elevado grado de autogestión y gran capacidad de cambio y adaptación.

En los apartados siguientes vamos a intentar una síntesis de las estructuras citadas, de una forma práctica: citando problemas típicos de organización resueltos de una forma «vertical» y «horizontal».

## 2. La estructura vertical

Sugiere unos principios lógicos.

El más importante es la ya citada **división del trabajo** que nos ha ayudado a definir los grandes sistemas de estructura-organización.

El segundo es **la estabilidad**, ya que se supone que un organigrama y un manual de funciones y comunicaciones bien hechos, deben consolidar dicha estabilidad. Pero la evolución es más tozuda que los organizadores y cada vez hay menos estabilidad porque inevitablemente se acelera el cambio. Y además, las altas exigencias de la especialización, hacen que sea problemático encontrar a las personas que demandan nuestros organigramas y más bien tenemos que hacer los organigramas a medida de las personas disponibles, a las que hay que estar reciclando periódicamente. Así que nuestro principio de «estabilidad» tendremos que sustituirlo por **constante adaptación al cambio** apoyada por una **formación contínua**. No olvidemos tampoco que el único valor no improvisable de la empresa es el de sus directivos (y sus vendedores, los buenos), es el único «cuello de botella» realmente grave, mucho más que el financiero y el de mercado (Gelinier, 1966).

El siguiente principio de organización vertical es la **coordinación**. Se espera que unas comunicaciones entre niveles y al mismo nivel, y en dos sentidos, minimizarán conflictos, aumentarán la velocidad de reacción ante los problemas, evitarán trabajos adicionales, reducirán errores y mejorarán las relaciones con los clientes. Sabemos que esto es verdad.

La **regla de economía de las comunicaciones**, nos sugiere una racionalización de las mismas en el sentido de que es útil estandardizar las más sencillas, reducir al mínimo las más complejas y fomentar la unión entre los miembros de los equipos de trabajo para garantizar la buena transmisión de dichas comunicaciones complejas (por ejemplo los objetivos). Las comunicaciones **externas** son las que se realizan entre la Fuerza de Ventas y los clientes. Todo lo que se diga sobre ventas y vendedores tiene que ver con ello y el tema, naturalmente volverá a salir más adelante. Las comunicaciones **internas**, son las que se realizan en el interior de la empresa y las que más afectan a la Dirección de Ventas, son tan importantes que les hemos dedicado un capítulo entero (el tercero).

La **dimensión** de la empresa también tiene que ver con su estructura vertical, especialmente con las posibilidades de control de personas por parte de los jefes. Así, una pequeña red de ventas con diez o quince vendedores será bien llevada por un sólo jefe de ventas. Pero si existen más vendedores, tendrán que crearse mandos intermedios que permitan unas comunicaciones eficaces. Dicen



que Napoleón trataba personalmente con cuatrocientos colaboradores. No me puedo creer que su organización funcionara o no me puedo creer lo de los cuatrocientos.

Finalmente, la virtud de la **sencillez**, tiene mucho que ver con la eficiencia de las organizaciones. Las estructuras complicadas siempre son menos eficientes, además de poco comprensibles, exigen una mayor burocratización para poder controlar. Así que hay que evitar excesivos niveles jerárquicos, excesivo número de subordinados para un mismo jefe (estructuras patriarcales), desequilibrios en las cargas de trabajo, duplicidad de jefaturas, excesivos adjuntos o asesores, indefinición de objetivos, responsabilidades y tareas. Contra estos males de «sobrepeso», «cura de adelgazamiento organizativo».

## 3. La organización horizontal. El Product Manager

Las estructuras verticales **se basan en tareas homogéneas.** En este caso, se agrupan tareas similares en grupos que llamamos departamentos o algo parecido: departamento de Ventas, de Clientes, de Investigación Comercial. Otras veces agrupamos tareas por razones **geográficas** con el fin de simplificar la gestión y control de los vendedores: así, podemos tener un Jefe de Ventas para Levante que supervise Cataluña, Valencia y Murcia con vendedores en las ocho provincias afectadas. Si cada vendedor tiene su provincia en exclusiva de venta de modo que toda operación comercial le corresponda sólamente a él, estamos ante una estructura geográfica y que al igual que la de «tareas homogéneas» es esencialmente estructura vertical, sencilla, que todos entienden y de control fácil. Pero claro, hay fórmulas algo más complejas que pueden resultar ventajosas. Podemos decir que responden a una **filosofía horizontal**: organizaciones basadas en productos, mercados/clientes, funciones, y combinaciones de las anteriores.

La **organización por productos y el Jefe de Producto** suelen ir unidos aunque no es un requisito imprescindible.

Un Jefe de Producto es un técnico preparado en marketing o a la inversa. La figura del «Product Manager» se va extendiendo lentamente y aun tiene algo de novedosa aunque en realidad se inventó hace más de cien años.

En una gran empresa, el director de marketing no puede dominar todas las gamas de productos. Necesita crear una especie de directores de marketing especializados; estos son los P.M.

Su especialización se ha extendido también a otras funciones de la empresa; en efecto, el P.M. conecta muy profundamente con producción y sus departamentos, y por otra parte es la expresión estructural de una filosofía de marketing muy evolucionada.

En U.S.A. apareció la figura del P.M. en la General Electric, en 1894 y constituyó una verdadera rareza que pasó desapercibida. Pero su sentido actual se

consolida en la década de los 1930 en el seno de la Procter and Gamble. A partir de los 60, más de la mitad de las grandes empresas U.S.A. tienen P.M.

El P.M. tiene los siguientes objetivos (Córdoba y Torres, 1986):

- Un gran conocimiento del producto y del mercado.
- Una gran aproximación al consumidor y sus necesidades unida a una actitud de servicio.
- Una gran capacidad creativa.
- Una especial atención a la rentabilidad.

Para conseguir estos objetivos el P.M. desarrolla actividades del tipo de las siguientes:

- Apoyo e información al equipo de marketing, principalmente al director, asistencia a reuniones, convenciones y ferias.
- Gestión de cobro e impagados, post-venta, atención a reclamaciones.
- Organización y dirección de su oficina, lo que hace deseables ciertos conocimientos matemáticos e informáticos, contables y de idiomas.
- Información sobre el producto y el mercado.
- Colaboración con producción, en el diseño del producto y en los problemas relacionados con su fabricación.
- Creación de los planes de marketing por productos, su estrategia, los medios, los programas y los presupuestos.
- Elaboración de los programas de publicidad por gama de productos.
- Política de precios de sus productos.
- Coordinación con otros Jefes de Producto (si los hay), con diseño y fabricación, asesoría jurídica, venta, investigación de mercados, compras, contabilidad, distribución, publicidad, proceso de datos.
- Dirección y control de las operaciones y del presupuesto y evaluación de resultados.

Con todo lo anterior se comprende la conveniencia o no de una estructura por productos. Es propia de empresas con una red de ventas importante; pero además se necesitan gamas de productos homogéneos en cada gama pero diferentes de otras. Por ejemplo, no se concibe que una empresa que venda pianos, automóviles y motos de agua NO tenga vendedores por productos... y buenos Products Managers. La estructura por productos, cuando el tamaño de la empresa lo permite, funciona mejor que la estructura geográfica, porque permite una mejor profesionalización de los vendedores y no necesariamente una mayor inversión en formación ya que lo que se gana en profundidad (por producto) se evita en número de productos a dominar.



La **organización por mercados/clientes**, es la que asigna uno o varios vendedores a cada mercado o a un grupo más o menos reducido de clientes. En cualquier caso, se trata de mercados o clientes homogéneos, para facilitar la especialización del vendedor. Un caso especial es del «account manager» o director de cuenta. Como tal se entiende un vendedor altamente especializado y preparado para gestionar la acción comercial y de ventas que se ocupa de dos o tres clientes o poco más.

Esta organización ofrece respecto a la de mercados o clientes, parecidas ventajas a las del apartado anterior: más problemas resueltos, mejores relaciones, mejores negocios, más ventas y más rentabilidad. Casi el único requisito necesario es que el coste del vendedor esté en línea con la importancia de las operaciones que están a su cargo. Rara es la gran empresa actual que no tenga algunos vendedores de este tipo para sus grandes clientes.

La **organización por funciones complementarias** se da cuando los vendedores se especializan en ciertos aspectos de la venta como la promoción, el contacto con prescriptores, el asesoramiento, la toma de pedidos, la venta telefónica, la venta directa u otras variantes; con la finalidad de actuar con los clientes importantes de forma complementaria. El crecimiento de la venta directa ha producido en algunas empresas la coexistencia de vendedores que preparan las ventas por teléfono o por carta; luego actuan los vendedores visitadores; otras veces, la venta directa se encarga de los clientes pequeños y la venta personal de las cuentas importantes. Las aportaciones de la venta electrónica, pueden ser otra especialización funcional, la venta de ordenador a ordenador, venta en reuniones, multinivel... en principio son soluciones organizativas propias de empresas grandes. Pero algunas van llegando a las pequeñas.

Las **combinaciones** de fórmulas anteriores o sistemas mixtos se dan más a menudo que los sistemas puros. Es frecuente la asociación de estructuras geográficas con especialización por clientes u otras funciones complementarias. Las fórmulas mixtas son delicadas en su diseño y utilización, pero si están claramente establecidas y bien coordinadas, son altamente positivas, ya que permiten adaptarse mejor a las características y necesidades del entorno operando sobre varios segmentos de consumidores. En un futuro es probable que aumenten los vendedores «internos» (teléfono, carta, correo electrónico y plataformas diversas) en menoscabo de los «externos», tendiendo estos últimos a las grandes cuentas, solución de problemas importantes, promoción, formación y servicio al cliente.

Un problema práctico y bastante corriente que se plantea en algunas empresas es la elección entre vendedores propios o compartidos, es decir, entre personal fijo y exclusivo, con contrato laboral a tiempo completo o agentes comerciales compartidos con otras empresas y con contratos de agencia (representantes de fabricantes a comisión) o mercantiles (agentes mercantiles), pagados a comisión estricta.

Cuando se habla de dirección de ventas, normalmente se hace con referencia a una Fuerza de Ventas propia. Pero la alternativa de vendedores libres es muy

digna de tenerse en cuenta y además está notablemente extendida. En nuestro pais, basta ver las listas de socios de los Colegios de Agentes Comerciales para comprender que ellos están realizando una tarea importante y además constituyen un considerable porcentaje de los profesionales de la venta. Hay sectores industriales que se mueven casi exclusivamente con representantes comerciales; en las ventas en el extranjero, los agentes mercantiles casi constituyen la regla; hay empresas en las que coexisten perfectamente vendedores fijos asalariados y agentes libres a comisión. Vean algunas palabras de D. Antonio Soriano Aznar, presidente del Colegio de Agentes Comerciales de Valencia, en reciente entrevista (Las Provincias, 30-01-05): «El agente comercial que se movía en un ámbito geográfico muy reducido, se ha transformado, tiene que ampliar su campo, tanto de representados como de clientes y zona geográfica. Si la empresa busca una representación en otro pais, una opción es desplazar un agente comercial de aquí, suficientemente preparado, al pais donde se quiere exportar para montar allí la red de agentes».

En líneas generales, parecen preferibles los agentes cuando la empresa es una pyme que empieza su andadura: se accede de inmediato a un mercado, los vendedores, generalmente, ya tienen formación y clientela. El control es sencillo, basta con conocer las ventas realizadas, al fin y al cabo lo que se paga es el volumen de las mismas. Y el coste es de lo más simple: las comisiones sobre resultados; los costes de viaje a cargo del vendedor.

Pero cuando la empresa es grande, o requiere unos vendedores muy especializados, cuando desea una Fuerza de Ventas propia y bien controlada en resultados y en comportamientos; cuando hay otras tareas que realizar además de obtener un volumen, cuando hace falta información amplia bidireccional, cuando se busca unos vendedores que sean una imagen fiel de la cultura y filosofía de marketing de la empresa, la elección suele recaer en vendedores propios con un sistema de remuneración mixto (fijo más variable) y un programa de objetivos, motivación y enriquecimiento del trabajo y formación, realmente integrales.

Es evidente que las anteriores consideraciones deben mirarse también a la luz de un examen púramente económico.

El profesor Varela (1991) nos plantea un análisis de los costes de transacción (ACT) como guía orientativa en el problema que nos ocupa. En ventas el coste de transacción es es el coste de dirigir y supervisar las actividades realizadas por los vendedores.

Hay dos mecanismos posibles en este análisis: control en caso de remuneración fija y control en caso de remuneración variable en función de resultados. Varela nos habla de cuatro variables relacionadas con la eficiencia de estos mecanismos.

Primera variable: la dificultad de reemplazar a los vendedores. Si es fácil reemplazarlos porque el mercado laboral ofrece muchos, a la empresa le resulta menos costoso contratar agentes a comisión ya que asegura el coste exclusivamente derivado del volumen de ventas. «Si no se vende, no hay coste». Si es



difícil reemplazar a los vendedores porque se necesitan personas muy especializadas (a esto se le llama «activos específicos de la transacción»), o bien porque hay que gastar mucho dinero en su selección y formación, entonces interesan vendedores fijos con sueldo, ya que su sustitución es costosa y se supone que los vendedores con este tipo de contrato son más «fieles» a la permanencia en su empresa. Existen empresas que dedican mucho tiempo y dinero a preparar a sus vendedores y ello les obliga a protegerse de la «pesca» que intentan sus competidores. Difícilmente se podrían proteger si sus vendedores fueran agentes libres.

Segunda variable: Habilidad para valorar el rendimiento adecuadamente. La dificultad para medir la actuación (resultados más comportamientos) del vendedor aconsejaría el sistema de salario fijo. Por ejemplo, un promotor bancario, que además de generar negocio realiza otras variadas actividades no directamente de ventas. Sin embargo, si es posible medir fácilmente los resultados de venta en volumen, suele ser más barato el sencillo sistema de comisión.

Tercera variable: el grado de incertidumbre en que se desenvuelven los vendedores, por razones de novedad de mercados, de situaciones de entorno complicadas o críticas que obligan a una gran variedad de actuaciones diferentes y a menudo imprevistas de los vendedores y que además no permiten garantizar cierta constancia al resultado de las ventas. En tales situaciones resulta más interesante el salario fijo si los vendedores son difíciles de reemplazar ya que una comisión resultaría tan insegura para el vendedor que probablemente generaria frustraciones y conflictos.

Cuarta variable: tamaño de la fuerza de ventas. Como el coste de la administración de salarios y del control se reducen unitariamente al aumentar el tamaño de la fuerza de ventas asalariada (economías de escala) parece aconsejable el tener a los vendedores en estas condiciones y fijos. De todos modos, las investigaciones realizadas por Saphiro, Ouchi, John y Weitz en USA, no parecen muy concluyentes.

Yo añado a las consideraciones anteriores mi experiencia personal en el caso de vendedores nuevos y jóvenes: generalmente tienen pocas reservas económicas y ningun otro representado y al contratarlos como comisionistas literalmente no pueden susbsistir: hay que recurrir a adelantos a fondo perdido o a sueldos provisionales. Y también añado mi impresión de que las consideraciones púramente económicas antes expuestas aunque saludables, son incompletas; prescinden totalmente del concepto de percepción de rol y de motivación, fuertes factores determinantes del éxito en las ventas.

## 4. El rol del director de ventas y del vendedor

### 4.1. Rol del director de ventas

El director de ventas es tan importante que me parece oportuno dar una última visión definitoria de sus tareas que lo contemple más allá de la descripción del capítulo primero.

Depende el director o jefe de ventas del director de marketing, y deberá coordinarse y colaborar muy estrechamente con los responsables del producto, precios, publicidad y mercados.

Si la empresa es pequeña, es posible que el jefe de ventas también lo sea de algunos otros departamentos y en caso extremo puede ser el propio director de marketing, y a veces incluso el mismo director general.

Si pensamos en una tienda reducida, en un negocio diminuto de fontanería, mecánica o carpintería, en una pequeña academia, comprenderemos enseguida lo anterior y también la variedad real de denominaciones que se utilizan para estas funciones comerciales, siendo posible que un nombre tan rimbombante como *director de relaciones comerciales* designe a un vendedor-promotor que visita a las empresas para suministrarles unos determinados servicios.

Como diferenciación final entre director de marketing y jefe de ventas, aparte del distinto nivel jerárquico, digamos que las funciones del primero son preferentemente estratégicas y las del segundo más bien tácticas. Por lo que incidiendo en algunos campos comunes, sin embargo son funciones distintas.

En el papel del jefe de ventas hay que detectar la importancia de ciertas especificaciones o requerimientos para obtener el éxito:

- *Vocación para desempeñar el puesto*, con una gran capacidad para comprender, motivar y activar eficazmente un equipo de vendedores y, por supuesto, saber vender.
- *Capacidad de organización*, de simplificación, de análisis, de aprovechamiento del tiempo.
- *Saber controlar con objetividad*, corrigiendo con firmeza pero sin acritud, enseñando, convenciendo y, eventualmente, separando a los vendedores indeseables.
- *Cierta cultura general*, sobre todo en el ámbito económico y comercial, cierta curiosidad de estar informado y actualizado, cierta tendencia equilibrada al estudio ya la acción.
- Es deseable una *situación personal* estable y buena salud, una gran dosis de optimismo y paciencia, resistencia al desánimo y la soledad, equilibrio emocional y madurez (Figura 2.2).

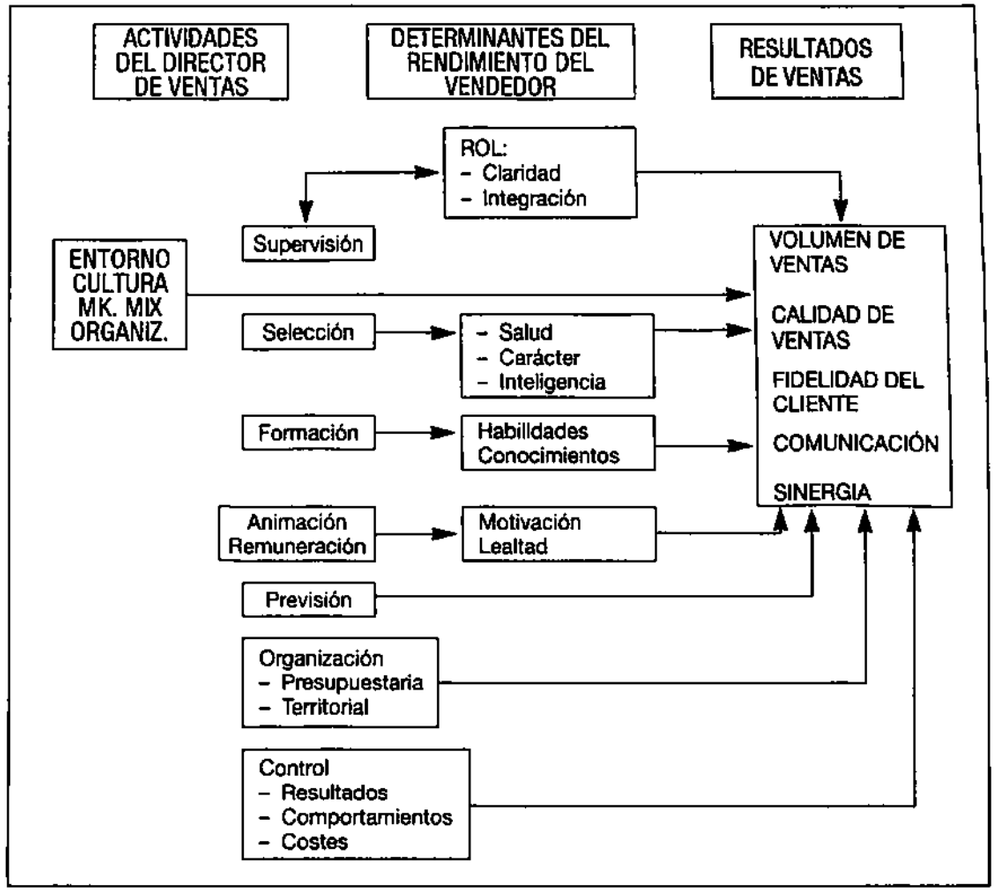
En esta figura se relacionan las responsabilidades y tareas del director de ventas con los determinantes del rendimiento y con los resultados genéricos: cantidad y calidad de las ventas, conservación de la clientela y efecto sinérgico entre todos los responsables de las funciones empresariales, especialmente la comercial.

En la parte izquierda vemos los factores que inciden en el rendimiento y que no son responsabilidad específica del director de ventas: entorno, coyuntura, competidores, mercado.



FIGURA 2.2

**UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR DE VENTAS**




La cultura empresarial, coniunto de creencias, proyectos, filosofía, medios generales disponibles.

Componentes del mix de marketing, productos y sus precios, distribución, comunicación.

Organización de la empresa y comercial, estructura, investigación, programas, presupuestos.

Las actividades del director de ventas se muestran escalonadamente: una función de supervisión, que coincide aproximadamente con el concepto fayoliano de «administración» –prever, organizar, mandar, coordinar–. Esta función está unida a la percepción de rol por parte del vendedor y he puesto una doble flecha en la unión: esto quiere decir que se trata de un proceso bidireccional en el cual el jefe define el rol, pero lo hace teniendo en cuenta que el colaborador lo comprende y lo asume y eventualmente colabora aportando una crítica constructiva.

Continuando con la secuencia de responsabilidades, debemos señalar:

- La búsqueda, selección e incorporación de los mejores vendedores; la formación, entrenamiento y reciclaje.
- La motivación, las previsiones, objetivos y cuotas de venta.
- La organización territorial compartida con la jefatura comercial.
- La estructura de la red de ventas y de los sistemas de costes y de aumento de la productividad.

Finalmente, debe asumir el director de ventas una parte del control: los resultados, comportamientos y gastos de sus vendedores.

Los determinantes de rendimiento en los que participa directamente el vendedor son la aceptación constructiva y colaboradora del rol asignado, tratando de minimizar ambigüedades y conflictos; su aptitud física, mental y caracterológica; sus conocimientos genéricos y específicos, sus buenas estrategias y habilidades sociales y su automotivación, autoimagen, lealtad y ética comercial.

## 4.2. Rol del vendedor

Dije anteriormente que el director de ventas es ante todo un *motivador de vendedores*. Para comprender mejor el alcance de esta afirmación tan sencilla, veamos cuál es el «rol» o papel del vendedor en la empresa.

A lo largo del tiempo hemos ido pasando de un vendedor más bohemio, e improvisador, a otro más profesional y científico. No quiere esto decir que todos los vendedores tengan que doctorarse en ventas, tampoco, por ahora, existe tal doctorado en el ámbito académico. De hecho, raras veces es necesario dedicar más de un año a la formación de vendedores y los de ventas sencillas tienen suficiente poco más o menos con un mes.

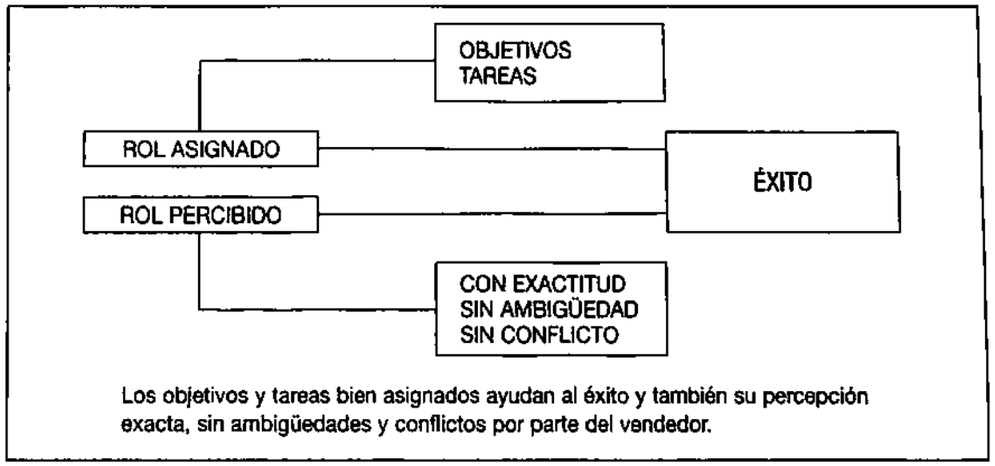
Actualmente hay más vendedores menos «programados» en técnicas de estímulo-respuesta –venta que llaman «memorizada» o «enlatada»–, pero más preparados en capacidad de negociación y estrategias; hay vendedores más cultos; con necesidad de más soluciones a medida. De la funesta frase de Ford, *mis clientes pueden elegir el color del coche, siempre que sea negro*, a la posibilidad actual de personalizar casi cualquier modelo en cien o doscientas variantes –en USA esto ya ocurría en 1965–, hay ochenta años de evolución (siquiera se trate realmente de una personalización pasiva o «de adhesión»).

Hemos pasado en buena parte de la venta de bienes a la venta de servicios, y sobre todo hemos pasado de un entorno estable a otro turbulento que cambia a velocidad acelerada. Y todo esto ha influido en *complicarle el rol* al vendedor.

La percepción de su rol por parte del vendedor se ha comprobado que influye mucho en los resultados o rendimientos de su trabajo, principalmente las ventas. La Figura 2.3 nos explica el mecanismo de esta influencia.



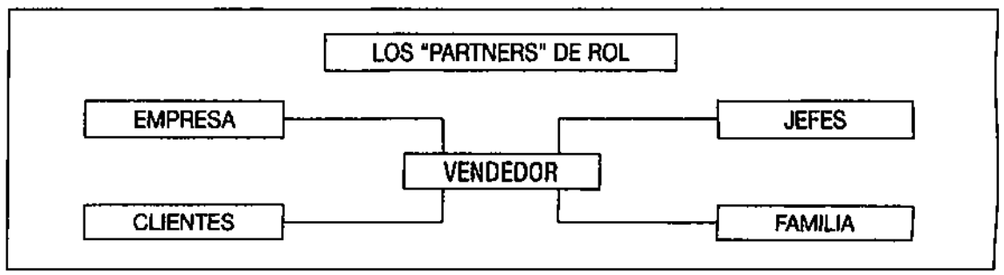
FIGURA 2.3
**MECANISMO DEL ROL**




En la misma figura se indican los conceptos modificadores de la percepción de rol: inexactitud, ambiguedad y conflicto, y también cómo el éxito está relacionado con la aproximación entre el rol asignado y el percibido... una buena indicación para cualquier supervisor comercial espabilado. Por cierto, el rol asignado es el que la empresa define especificando los objetivos, responsabilidades y tareas de sus vendedores. El percibido se refiere a cómo el vendedor asume dichas funciones. Cuanto más próximos estén ambos, mejor. Es lo mismo que decir que cuanto más próxima esté la organización formal de la informal, mayor será el éxito del conjunto. Rol asignado y rol percibido son las dos caras de una misma moneda.

Por tratarse de un tema muy atractivo, ya se han realizado bastantes investigaciones sobre rol del vendedor, sobre todo en USA. La mayoría parten de la existencia de cuatro grandes socios de rol: Figura 2.4:

FIGURA 2.4




El vendedor espera algo de cada uno de estos *partners* (socios) y también espera saber en cada momento (siquiera aproximadamente) cómo comportarse él

mismo cuando surgen problemas. Éstos pueden ser variados y con muy diversas complicaciones, porque las combinaciones posibles son prácticamente infinitas.

Los vendedores esperan cierta ayuda de sus *partners*, tal como antes decía. Por ejemplo, de sus jefes esperan apoyo para agilizar los pedidos y para resolver problemas con los clientes a través de comportamientos sinceros. De los otros directivos de empresa esperan respeto para clientes y comerciales, buenos productos, soluciones técnicas, distribución ágil y certera y honestidad. De los clientes esperan receptividad y una negociación justa. Y de su familia esperan comprensión, apoyo y perdón por las incomodidades derivadas de fechas y horarios extraños del propio vendedor*. Todas estas expectativas de los vendedores deberían estar especificadas de algún modo en la definición de sus responsabilidades y tareas en el *manual de ventas*, y también constituyen uno de los factores importantes en la motivación; el *apoyo de unos buenos jefes*.

¿Cuál es el contenido del rol del vendedor? Ya sabemos que la gran responsabilidad del vendedor es vender bien y crear una clientela estable. Para ello se necesitan una serie de características personales, unos conocimientos y habilidades profesionales, principalmente sobre el producto, el cliente, la competencia, la propia empresa, estrategias y técnicas de venta, comunicación y la organización de su trabajo, informes y viajes. Temas de gran interés sobre los que volveremos más adelante.

## 5. Sistemas y acciones de venta

Hemos visto en los párrafos anteriores cómo nuevas necesidades de venta están desarrollando nuevas estructuras. Las más importantes (S. Miquel *et al.*, 1996) pueden clasificarse en tres grandes grupos: la venta personal, el multinivel y la venta a distancia.

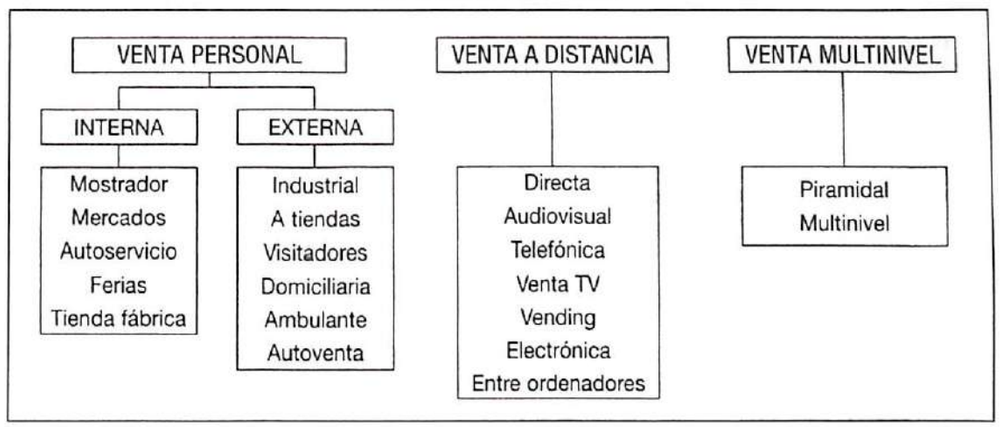
1. *Venta personal* es aquella en la que existe un contacto directo entre vendedor y comprador. Tiene dos modalidades: dentro y fuera del establecimiento. La primera suele clasificarse en de mostrador, mercados, autoservicio, ferias y establecimientos en fábricas. La venta exterior puede ser industrial y comercial a establecimientos, visitadores de prescriptores, domiciliaria, ambulante y de autoventa.
2. *La venta multinivel* es la heredera de la venta piramidal, aunque legalmente es aceptada, lo que no ocurre con la piramidal.
3. *La venta a distancia* forma un conjunto de sistemas que van apareciendo a medida que se desarrollan nuevas técnicas de comunicación. Evidentemente está en pleno desarrollo y aun lo hará mucho más. Por orden de aparición, se trata de la venta por correspondencia (cuyo paradigma es la «venta directa») por vídeo y otras ayudas visuales como el multimedia, la venta telefónica, la venta por fax, televenta, máquinas automáticas, venta electrónica y de ordenador a ordenador.

* Los estudios originales sobre el tema expresan la relación con la familia de una manera muy pintoresca: dicen que los vendedores esperan que ésta les tolere «ir de copas» con los clientes.



En la Figura 2.5, se esquematiza esta clasificación:

FIGURA 2.5
**SISTEMAS DE VENTA**




### 5.1. Venta de mostrador

Dentro de la venta personal, la de mostrador se caracteriza por la atención al cliente que entra en el establecimiento, por parte de un vendedor que trata de averiguar lo que necesita y de vendérselo. Como todos somos compradores de este tipo, podemos darles muchos consejos a los vendedores de mostrador y suelen ser de lo más elemental: que conozcan el producto, que vayan al grano, que sean amables, que hagan respetar los turnos, que se preocupen más de nosotros que de vender su producto, que no nos engañen, que nos ofrezcan alternativas y que sean amables, buen servicio, posventa, devoluciones, promociones... Los compradores exigimos mucho, cada vez más, también empezamos a agruparnos para ser más fuertes y siempre creemos que tenemos razón y más derechos, somos impulsivos y emocionales, bastante poco informados y a menudo pelmazos y exigentes. Todo esto y más es la venta de mostrador. Recientemente, para mejorar el surtido abarcable, las tiendas se agrupan a veces en centros comerciales (cincuenta a doscientos locales independientes).

### 5.2. Venta en mercados

La venta en mercados incide principalmente en productos de alimentación y en ciertos casos en otros relacionados con la misma: cocina, limpieza. Los mer-

cados más tradicionales son los mayoristas o «de abastos», los municipales al menor, las cooperativas de venta. Se trata de un conjunto de establecimientos independientes situados en un mismo local general que suministra servicios comunes. Actualmente soportan una gran competencia de super e hipermercados.

## 5.3. Venta en autoservicios y «merchandising»

Los autoservicios permiten al cliente ver y recoger directamente los productos de unas estanterías lineales, colocarlos en una cesta o carretilla y pagarlos en la caja de salida. Estos establecimientos permiten al consumidor elegir con libertad, no hacer colas, disfrutar de un amplio surtido con precios generalmente interesantes, a veces gran proximidad al domicilio, rapidez en el pago (scanners), facilidad de devolución... todo muy práctico y atractivo. Quizá falte el servicio muy especializado que puede dar una tienda tradicional, pero indudablemente éstas no lo tienen fácil.

## 5.4. Venta en ferias y salones

Las ferias, salones de exhibición y shows comerciales son manifestaciones realizadas en locales especiales o en hoteles y otros salones organizados sistemáticamente, a veces son ocasionales, para contactar a las empresas expositoras con una serie de visitantes convocados por los promotores de las ferias y por las empresas participantes. Cumplen tan bien la política de comunicación que cada vez tienen más éxito.

## 5.5. Venta en la propia fábrica

Algunas empresas montan tienda en sus fábricas o en locales próximos y ofrecen sus productos normales o con pequeños defectos a precios especiales, con las consiguientes quejas de los comercios y tiendas próximos que sean clientes de estas fábricas.

## 5.6. Venta industrial y a tiendas

La venta personal exterior e industrial es la de bienes y servicios a nivel de mayorista, sean revendedores en tiendas, comercios, usuarios empresariales o instituciones (Churchill *et al.*, op. cit.). Hay menos vendedores industriales que al consumidor final, pero el volumen de venta es mayor. El vendedor industrial constituye una especialidad bastante diferente de vendedor a consumidores finales no industriales. La venta industrial es estratégica y difícil y la formación de estos profesionales, larga y costosa. Los buenos vendedores industriales suelen estar bien remunerados y su dirección es también muy profesional y a menudo



técnica. La venta a establecimientos revendedores suele considerarse también industrial, pero a menudo no es tan técnica ni tan difícil y tiene subespecialidades: tienda tradicional, grandes superficies, cooperativas...

## 5.7. Venta a prescriptores

Los visitadores o venta a prescriptores constituyen una especialidad delicada, ya que se venden básicamente ideas: que nuestros productos y marcas son los que el prescriptor puede prescribir con más éxito. Son visitadores los agentes de laboratorios farmacéuticos, los promotores de cervezas, los vendedores de libros a colegios y escuelas.

## 5.8. Venta domiciliaria

Hay varias clases de venta domiciliaria, por ejemplo la *puerta fría*, la más difícil de todas, en la que se presenta el vendedor sin previo aviso. Como vender así es casi imposible, porque la gente no se fía y no abre, esta venta suele ir precedida de un aviso telefónico o por carta. Hay más ventas de este tipo: las ventas en el lugar de trabajo, las ventas en excursión, de las cuales hay algunos casos con personas del INSERSO realmente abusivos, la venta en reuniones organizadas por la empresa o por particulares. Hay muchas mujeres dedicadas a la venta domiciliaria y en bastantes casos se trata de actividades complementarias de otras ocupaciones. En estos tipos de venta hay mucha rotación de vendedores y el esfuerzo de formación y motivación es fundamental.

## 5.9. Venta ambulante

La venta ambulante es cualquier tipo de comercialización realizada fuera de establecimiento permanente en instalaciones desmontables o móviles: son básicamente los mercadillos pueblerinos semanales en los que se ofrece una gran variedad de artículos. Su encanto reside en que es una institución antiquísima, en la que actuaban los famosos *charlatanes de feria* o buhoneros, una reliquia comercial encantadora que aún existe justamente como reliquia –se reúnen una vez al año en una población murciana para celebrar una fiesta muy sonada.

## 5.10. La autoventa

En la autoventa, el vendedor ofrece productos perecederos que fabrica una determinada industria –helados, dulces, pan o bebidas– siguiendo una ruta marcada y recogiendo los envases vacíos al tiempo que repone existencias.

## 5.11. Venta multinivel

La venta multinivel es aquella en la que una persona asume la función de distribución a los usuarios de una gama de productos que adquiere directamente del fabricante, y además crea una red de subdistribuidores independientes a quienes apoya y forma; su compensación económica consta de dos tipos de comisiones, uno en función de sus ventas personales y otro en función de las ventas de su red de subdistribuidores. Es pues una venta domiciliaria con una estructura directiva conectada. Generalmente no se obliga a los vendedores a adquirir un stock de productos o es muy pequeño, el reclutamiento es bastante agresivo y la hipermotivación es la norma.

Es una forma legítima de vender y de ganarse la vida (raras veces es posible esto último). Sin embargo, se acusa a veces a este tipo de venta de un cierto espíritu sectario y de abusar de parientes y amigos. Lo cierto es que hay alguna empresa gigantesca implicada en la venta multinivel, es un sistema que crece, los productos en estas grandes empresas suelen ser muy surtidos y de buena calidad; sin embargo, el índice de fracaso de los vendedores es enorme, por lo que hay una rotación impresionante. Realmente, la cifra media de ventas de un vendedor es bajísima, lo que demuestra la anterior afirmación. Pero el hecho es que algunas empresas funcionan muy bien y no todas son tan conocidas como Anway.

## 5.12. Venta piramidal

La venta piramidal es ilegal y consiste en la captación de nuevos vendedores, dejando en último plano y sin importancia la venta de los productos. Cada vendedor capta nuevos vendedores, quienes captan otros. El vendedor nuevo debe comprar una cantidad de producto para generar su stock y se le presiona para que lo aumente. Las comisiones se producen en realidad por esos stocks. Como el crecimiento de la red es piramidal, los más altos en la pirámide pueden ganar mucho dinero a base de comisiones sobre los stoks de los de abajo. La primera estafa del sistema es llamar vendedores a lo que son compradores. La segunda es que los productos suelen ser poco vendibles, de baja calidad y alto precio. La tercera, que no se trata de un negocio comercial sino de pesca de incautos a los que se les prometen grandes ingresos que jamás llegan. Y cuando la estafa se denuncia, los promotores han desaparecido del país y no han pagado ni a Hacienda (hace unos treinta años, una piramidal apodada «Bestline», que se creó en Barcelona con un capital social de un millón, dejó una deuda a Hacienda de unos mil millones.

## 5.13. Venta directa

La venta a distancia más antigua es la venta por carta, que se fue perfeccionando en lo que conocemos como **«venta directa»**.



Drayton Bird, de *Ogilvy & Mather Direct*, tituló su libro *«Marketing directo con sentido común»*. En efecto, este marketing es muy fácil de comprender, parece sólo de sentido común, pero su realización no es fácil porque requiere unas técnicas exigentes.

Quizá la clave del asunto nos la da Ramón Guardia, publicista y especialista en marketing directo, en su libro *«Nunca vendas a un extraño»* de 1991:

> *«La publicidad ha conseguido unos límites de perfección tan elevados en su aspecto creativo que corre el riesgo de mirarse el ombligo y olvidar su verdadera función. Comunica por comunicar y a veces no recuerda que su misión es la de vender.»*

La venta directa es mucho más que una serie de envíos por correo, es toda actividad de comunicación que tiene como objetivo principal crear y explotar una relación directa entre una empresa y sus clientes, tratándolos como individuos. Es publicidad y venta al mismo tiempo, pero no debe confundirse con ellas.

Se hace marketing directo para vender, así que no siendo venta personal es venta un poco personalizada. Tiene algo en común con la venta personal: una parte de su éxito depende de la formación de una buena base de datos, es decir, de una buena información sobre los clientes potenciales. El marketing directo cada vez toma mejor los datos, cada vez actúa con más profesionalidad y cada vez está más extendido. La venta directa siempre empieza el proceso de comunicación pidiendo una respuesta inmediata: un número de teléfono, un cupón, un pedido... «O vendemos o no valemos».

Estamos ante una forma muy sutil de la venta personal: es la personalización de los grandes medios ofreciendo al mismo tiempo calidad, diseño y servicio a miles y miles de personas a la vez... sin que ellos noten del todo que son una multitud*.

## 5.14. Venta con ayudas audiovisuales y venta telefónica

La venta con ayudas audiovisuales como cine, vídeo, cintas sonoras y multimedia, es antigua –no en multimedia– y más que sistemas de venta son medios técnicos que ayudan a la venta, igual que el fax.

En cambio el teléfono tiene personalidad propia y un desarrollo tan importante que merece una ampliación. El marketing telefónico adopta varias formas; puede tratarse de una fase preparatoria del directo para recoger información.

---

* Este tema se ampliará en el capítulo 14.

También pude ser un sistema preparatorio de ventas personales. Ambos usos del teléfono están muy extendidos. Finalmente, el teléfono puede constituir un sistema de venta completa y autónoma.

Veamos este último sistema. Hoy por hoy no se usa mucho (pero su utilización crece día a día), ya que adolece de dos limitaciones importantes; primera, que tiene que tratarse de productos sencillos y fáciles de describir rápidamente, de consumo masivo; segunda, que deben ser productos de precio reducido, ya que el riesgo del comprador se atenúa en tal caso. Si el producto resulta luego poco satisfactorio, no se ha perdido mucho...

La venta telefónica tiene la ventaja de ser barata y muy rápida. Además puede sistematizarse mucho: presentación de la empresa y el vendedor, presentación del producto, solución a varias objeciones, cierres a elegir... todo por escrito y a la vista del vendedor. Una entrevista de este tipo debe durar unos pocos minutos, cómodamente sentado*.

## 5.15. Venta en TV

La televenta o teletienda es una venta por televisión a la que ya nos hemos acostumbrado. Tiene ciertos parecidos con la venta telefónica, con la ventaja de la visualización y la desventaja del alto precio global. Lo cual es relativo por el tamaño de la audiencia. Puede hacerse con catálogo, muy reducido, naturalmente para varios productos, individualmente con un spot ad hoc e incluso con canales exclusivos para la venta.

La oferta de productos es muy variada y la introducción en España ya significativa, aunque todavía alejada de USA, Alemania o Francia. Así que es previsible un crecimiento en los próximos años.

Para los fabricantes, el sistema es un canal más de distribución de control rapidísimo; para los distribuidores, un competidor más; para los consumidores, una vez vencida la natural desconfianza, supone un sistema cómodo, fácil, de precios interesantes y generalmente con alternativas de pago y posibilidad de devolución.

## 5.16. Venta en máquinas expendedoras

Las máquinas automáticas de venta, o *vending*, se han extendido mucho y aun lo harán más, ya que surgen constantemente nuevas aplicaciones. Para el fabricante son interesantes por ser capaces de vender casi en cualquier sitio y las veinticuatro horas del día. También resultan caras por las constantes reposiciones, por la posible caducidad de los productos y por las roturas y expolios.

* Se tratará este tema en el capítulo 14.



Para los compradores, los precios suelen ser algo más caros de lo habitual, y las máquinas están sujetas a fallos de funcionamiento, pero a cambio son cómodas y siempre disponibles. Hoy en día, además de muchos productos de consumo corriente y masivo, ofrecen servicios bancarios y billetaje de transporte.

## 5.17. Venta electrónica

La venta electrónica tiene dos aspectos complementarios; uno es lo que se ha dado en llamar *venta virtual* y otro es la venta directa a través de la comunicación electrónica entre el proveedor y el comprador.

Respecto a la venta virtual, pensemos que el marketing es lo que más va a cambiar en el futuro inmediato, dentro de la empresa y su entorno. Y este cambio tiene dos frentes. En el primero, el marketing de ventas tradicional, se va a producir una espectacular aceleración en favor de la venta estratégica y la negociación con apoyatura electrónica.

El marketing tiende a la desmasificación porque las comunicaciones empiezan a permitirlo. La tecnología actual cambia no sólo la manufactura sino también a los clientes, la logística y las comunicaciones. Los seres humanos, cada vez más, queremos tener nombre propio y que el marketing nos lo reconozca y atienda. Y como el marketing y las ventas son la *cara visible* de las empresas, a través de él busca el cliente los productos personalizados que se adaptan a su nombre.

En este proceso, la comunicación tiene que cambiar sus anticuados modelos de publicidad masiva, cada vez más inoperantes, los procesos de comunicación empresa-vendedor-cliente tienen que ser completos y a tiempo real (lo que sólo puede conseguirse con un formidable y depuradísimo sistema informático) y los informes ascendentes y descendentes tienen que ser totalmente útiles y totalmente sintéticos, porque si no, ni se leen.

> *La venta virtual es la aplicación de la tecnología de la información para obligar a todos los recursos y capacidades de la empresa a contribuir en el suministro de una solución completa y rápida a todas las necesidades del cliente (Siebel y Malone, 1997).*

¿Por qué tanta prisa y cómo hacerlo? Hay que adelantar para no perder un tiempo precioso. No podemos, ni aun en la venta directa, perdernos haciendo gestiones entre millones de datos anónimos. Hemos de llegar a la quintaesencia de la segmentación, es decir, a la localización de los clientes que necesitan realmente nuestros bienes y servicios, de manera que localicemos en ellos a unos verdaderos socios ya de entrada.

Para ello debemos encontrar los modelos y pautas, entre nuestros mejores clientes actuales, que definan a nuestros futuros clientes. Y nada mejor que una

buena información y una capacidad de síntesis informática para sacar estos estereotipos. Por esto se habla de venta «*virtual*», porque tratamos de definir clientes virtuales... para adaptar el modelo a prospectos reales. Ya se entiende que no se trata sólo de un ordenador conectado con el servidor de la empresa vía modem y teléfono móvil para trabajar con datos a tiempo real. Hay mucho más y, por cierto, mucho camino que recorrer y que concretar todavía...

Las ventas sobre el terreno y las ventas a distancia se van volviendo más compatibles. Una misma empresa quizá pueda realizarlas ambas, aprovechando la venta directa, lo que no es rentable para la venta personal.

Las etapas tácticas tradicionales están cambiando rápidamente, al menos en las ventas estratégicas, campo propio de la venta virtual. Aquí cambia totalmente el concepto de «presentación», que ya no es atraer al cliente hacia el producto, sino solicitar su colaboración en el diseño del producto que más le conviene. Y las objeciones tienden a desaparecer, ya que el cliente no puede objetarse a sí mismo; y el cierre ya no es un forcejeo con innumerables trucos persuasivos y no menos «trampas ingeniosas», porque lo hace el mismo cliente por propio convencimiento.

Y, finalmente, la publicidad, los recursos comerciales humanos, la posventa y las relaciones públicas se unen a las ventas como algo vital y propio de los vendedores.

La venta a través del ordenador adopta más de una forma*. Especialmente nos interesa Internet.

## 5.18. Venta entre ordenadores

Al citar la venta de ordenador a ordenador, me refiero a los sistemas de pedido automatizado que han podido adoptar algunas empresas. Parece que el pionero fue American Hospital Suply, un mayorista de suministros médicos, a mediados de los setenta.

Una aplicación moderna del sistema presupone un sistema de control de stocks informatizado que, al llegar a los puntos de pedido, genera una petición al ordenador del proveedor, el cual a su vez lanza la orden de fabricación, da fecha de servicio y genera facturación y logística.

La solución técnica no es lo más problemático, sino el saber hasta qué punto estos sistemas puedan cambiar la estructura de la fuerza de ventas. Sin duda el vendedor queda liberado de tareas rutinarias y, por otra parte, una red establecida es una garantía de continuidad proveedor-cliente.

* Se verá con más amplitud en el capítulo 14.



# 6. Coordinación de ventas con otras funciones empresariales

La coordinación de la función ventas con el resto de la empresa no deja de suscitar dudas, porque la misma importancia de este departamento no está del todo clara. Las cuatro P,s del Mix de Marketing, son la causa principal de esta falta de claridad.

Las cuatro políticas clásicas del marketing son producto, precio, comunicación y distribución. ¿Dónde están las ventas? Pues en Comunicación, junto a publicidad y promoción. Hoy, casi nadie se cree esta historia. Primero porque las 4 políticas algunos las aumentan hasta incluso diez. Segundo porque todo el mundo reconoce que las ventas por sí solas bastantes veces son tan importantes o más que todo el resto del marketing junto.

Las ventas y los vendedores han sido poco reconocidos por la sociedad, la empresa y la docencia. La empresa ya se ha dado cuenta de la importancia de los vendedores (de los mejores vendedores, un 25% del total), la sociedad empieza a darse cuenta y la docencia parece que algo también y van saliendo libros sobre ventas y su dirección, de primera fila, escritos por profesores universitarios. Cuando yo publiqué el antecesor de este manual, que se llamaba «Organización, dirección y control de ventas» si mal no recuerdo sólo había otro libro sobre dirección de ventas escrito por un profesor español. Corría 1993. Incluyendo dicho antecesor, ésta sería una 9ª edición.

Si queremos dar a las ventas la importancia que se merecen, tendremos que hacer hincapié en la coordinación de ventas con el resto de la empresa. La primera afirmación es que hay que ampliar el dogma «toda la empresa ha de tener una cultura de marketing» a este otro: «toda la empresa ha de hacer marketing y ventas y además reconocer que está al servicio del cliente».

A la luz de estas verdades lo demás es poco más que estructura vertical, porque la horizontalidad ya está dicha con lo expuesto anteriormente.

**La coordinación de comercial** con el resto de la empresa presenta ciertas dificultades, ya que los objetivos propios y filosofía interna son distintos entre comercial, producción y finanzas.

- Comercial tiene una filosofía orientada hacia las necesidades del cliente hacia la rentabilidad futura y unos objetivos expansivos y de venta.
- Producción tiene una filosofía de productividad interna, de adaptación del producto a esa productividad y de fabricación estándar, y unos objetivos de cumplir su cantidad de producción lo antes y lo mejor posible.
- Finanzas antepone en general la rentabilidad actual a cualquier otro criterio, con la filosofía de que dinero no gastado es dinero que incrementa el beneficio. Tiene el control como objetivo más que como medio y su fin es el buen uso de los capitales.

Estos intereses, en cierto modo contrapuestos, tienen ciertos puntos de unión, para bien de la convivencia y de la empresa, que son los que han de justificar una política común: la rentabilidad y la filosofía de marketing.

Especificando más: las relaciones y coordinación entre dirección de marketing, dirección de ventas, dirección de producción y dirección contable y financiera, es la siguiente:

En cuanto a los objetivos comerciales, son responsabilidad de la dirección de marketing o comercial, que los transmitirá y coordinará con las otras tres funciones y lo mismo la investigación sobre mercado y producto, aunque el desarrollo del producto debe matizarse:

- Los escandallos y análisis de rentabilidad corresponden a administración y producción, pero coordinados con comercial.
- Los aspectos teóricos de nuevos productos deben realizarse conjuntamente entre los tres. El control de stocks corresponde normalmente a producción y administración, aunque con conocimiento de ventas.
- El estudio de costes de producto corresponde a producción, mientras los comerciales (zonas, vendedores, clientes) a ventas.
- Los costes generales comerciales a administración y comercial.
- Todo lo referente a distribución se reparte entre producción y ventas.
- Todo lo referente a ventas, a dirección de ventas, siendo necesaria la parti cipación de la dirección comercial en las previsiones generales de ventas y en la supervisión.
- Promoción y publicidad corresponden a dirección comercial, como el mix de marketing en su conjunto, aunque sin duda es muy favorable la colaboración de la dirección de ventas, sobre todo en la realización de campañas y ferias.
- Las reclamaciones, cobros de impagados y posventa se tiende a que sea responsabilidad de ventas, según el principio de que la venta no termina hasta que se cobra. Pero la colaboración mutua con contabilidad es indudable.
- Ventas puede colaborar fructíferamente con contabilidad aportando información sobre solvencia de los clientes y en el cobro de impagados, así como aclarando dudas y tratando de adoptar los métodos de pago a las necesidades de aquéllos.
- Finalmente ventas puede aportar ideas de adaptación del producto al cliente, al departamento de diseño y producción.

Veamos algunas colaboraciones importantes dentro del propio departamento comercial.

- *Investigación de mercados*

  La fuerza de ventas puede facilitar datos importantes sobre la competencia, sus productos y sus estrategias y tácticas de venta. También sobre las necesidades de los clientes y sobre las tendencias de las formas, características, precios, sistemas, etc., de bienes y servicios en relación con la demanda.



- *Promoción y publicidad*

  Ventas puede transmitir las opiniones de los clientes y cómo acceder mejor a ellos, y lo que esperan y desean en estos aspectos. Puede conseguir la colaboración económica de los clientes cuando ciertas campañas publicitarias lo requieran, y a la inversa, logra la colaboración de la empresa con acciones promocionales de los clientes. También puede informar de las campañas y acciones de la competencia.

- *Distribución y logística*

  Los vendedores recaban información y sugerencias decisivas de los clientes para ayuda de estas funciones.

## El caso de la empresa que quería cambiar su red

La empresa que nos ocupa, fundada hace unos cuarenta años, se dedica al comercio de cereales.

Aunque procesa y comercia con varios productos, totalizando unos 180 millones de euros de facturación, nos vamos a centrar en el arroz. Las actividades concernientes al arroz, consisten básicamente en la compra y envasado del mismo, para comercializarlo en grandes cuentas. El volumen de negocio del arroz, bajo la marca «X» y varias marcas blancas, podemos estimarla en 20 millones de euros de facturación anual.

Refiriéndonos sólamente al arroz, la empresa tiene montada una red comercial con un Director Comercial, un Director de Ventas y tres comerciales fijos y con dedicación absoluta. Además hay unos veinte vendedores comisionistas a tiempo parcial y compartidos con otras empresas. Podemos adelantar que cada comercial supervisa a unos seis vendedores comisionistas. Los comisionistas tienen una serie de zonas geográficas asignadas en exclusiva y su volumen total de venta viene a ser de 7 millones de euros. Por supuesto, además de los vendedores hay una Oficina de Ventas con el personal auxiliar habitual en estos casos.

EL PROBLEMA que detecta la empresa es saber hasta qué punto le resulta conveniente tener una red comercial con tantos vendedores a tiempo parcial, cuando los fijos le están dando tan buenos resultados. Como el Director Comercial y el de Ventas también venden a grandes cuentas, dispone realmente de dos vendedores fijos a tiempo parcial, tres a tiempo total y veinte comisionistas. Pero los cinco fijos (en realidad dos medios más tres) venden entre todos 13 millones. Una sencilla operación, parece indicar que casi con dos vendedores fijos, en teoría, se podrían sustituir los libres...

Bueno, parece demasiado fácil, piensa el Director Comercial. Hay que ser realistas. Los libres tienen los clientes más pequeños y por tanto consumen más tiempo a igualdad de ventas. Además tienen que hacer más visitas y viajes...

Y se le ocurren las siguientes SOLUCIONES.

Empieza por hacer algunos números. Veamos:

- Tenemos sujeta a comisión una cifra de 7 millones de euros anuales.
- Pagamos una comisión del 5% sobre venta.
- Los vendedores libres no producen mas gasto que la comisión.
- Si tomamos vendedores fijos hemos de pensar en una remuneración de al menos 2.000 euros mensuales entre sueldo y comisión. Además una Seguridad Social y unos gastos de viaje a abonar por la empresa de unos 800 euros mensuales.
- Tendremos que indemnizar a los vendedores libres, al menos con 6.000 euros o algo más por persona.
- ¿Qué tiempo y dinero necesitaremos para selección y formación de los vendedores fijos necesarios, cuántos serán éstos en vistas a aumentar la acción comercial de forma importante?
- ¿Qué aumento de ventas deberíamos prever, sin olvidar que el arroz es un producto de venta estancada desde hace varios años? O sea que para aumentar hemos de quitar cuota a la competencia.

**SE RUEGA A LOS LECTORES QUE AYUDEN AL DIRECTOR COMERCIAL DE ESTA EMPRESA A HACER SUS NÚMEROS Y A TOMAR DECISIONES PARA UNA PRIMERA APROXIMACIÓN ECONÓMICA. (No tarde más de quince minutos en hacerlo, use la máquina de calcular).**

## Bibliografía


ALET, J.: «Marketing directo integrado: cómo crear y fidelizar clientes».

BURRUEZO, J. C. (2003): «La gestión moderna del comercio minorista», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

FORSYTH, P. (1985): «El funcionamiento eficaz de la oficina de ventas». Ed. Deusto, Bilbao.

GELINIER, O. (1966): «Funciones y tareas de dirección general». Ed. TEA, Madrid.

GIL, M. A. (2001): «Empresa virtual. De la idea a la acción». ESIC Editorial, Madrid.

GIL, M. A. y GINER, F. (2013): «Cómo crear y hacer funcionar una empresa», 9.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.





GUARDIA, R. (1991): «Nunca vendas a un extraño». Ed. Deusto, Bilbao.

HANDY, Ch. (1993): «Modelo federalista, equilibrio de poder en la empresa». Harvard-Deusto Business Review, n.º 54.

KRATIKRAFF, H. (1997): «Manual del Product Manager». Editorial Gestión 2000, Barcelona.

MIQUEL, S.; PARRA, F.; L'HERMIE, CH. y MIQUEL, M. J. (1996): «Distribución comercial». ESIC Editorial, Madrid.

MIR, J. B. (2008): «La venta domiciliaria. Del puerta a puerta al multinivel», 6.ª edición. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

MOUGAYAR, W. (1998): «Nuevos Mercados Digitales». Colección Forum Universidad Empresa, Madrid.

OLMEDO (2000): «Manual del Director Comercial». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

OSTROFF, F. y SMITH, D. (1993): «La organización horizontal». Harvard-Deusto Business Review, n.º 56.

ROSSER, C. (2001): «Cómo vender a clientes resistentes». Fundación Confemetal.

SIEBEL, T. y MALONE, M. (1997): «La venta virtual». Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

RUANO, A. (2001): «La venta profesional». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

SANTESMASES, M. (2002): «Usted compra, yo vendo. ¿Qué tenemos en común?». Ed. Pirámide, Madrid.

STRAFFORD, J. y GRANT, C. (1988): «Manual del director de ventas». Ed. Deusto, Bilbao.

UNDERHILL, P. (2000): «Por qué compramos: la ciencia del shopping». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

VARELA, J. A. (1991): «Los agentes de venta». Ed. Ariel-Economía, Madrid.

Capítulo 3

# La organización de la comunicación interna en ventas

1. El marketing interno.
2. Objetivos de la comunicación interna.
3. Herramientas de la comunicación interna.
4. Las oficinas de ventas

*Casos de estudio y discusión. Presentación del Manual de Ventas de la empresa DESA.*

*Bibliografía.*

## 1. El marketing interno

La más primaria de las clasificaciones de la comunicación comercial distingue la externa de la interna. La externa se refiere a la realizada hacia los consumidores, hacia la sociedad en general, y es uno de los ejes del Marketing Mix de la empresa (recordémoslos: venta, publicidad, promociones, marketing directo, merchandising, relaciones públicas, relaciones con los medios, presencia en internet, patrocinio y mecenazgo...). La interna es una cuestión de organización y recursos humanos dentro de la empresa y es la que vamos a tratar en este capítulo.

En ambos casos, el concepto estricto de comunicación es el mismo. Existe un emisor, un sistema de codificación y decodificación (lenguaje), un medio físico portador (canal), una información de retorno y unas interferencias o ruidos del entorno (barreras a la comunicación, tensiones y distracciones).

De Manuel y Martínez-Vilanova, (2002), califican de especialmente importante la actividad empresarial de la comunicación. El objetivo, está constituido por todos sus públicos («stakeholders», término que engloba a todos los colectivos exteriores o internos que tienen alguna vinculación con la empresa). Una característica fundamental de la comunicación interna, es su carácter activo, por tanto ha de ser relevante, útil, práctica y perfeccionadora de la actuación. El principal destinatario es el propio empleado, lo que ya marca algunas diferencias estratégicas y tácticas con la comunicación externa.

La comunicación interna puede ser descendente (órdenes y directrices), ascendente (información de base) y horizontal (comunicación al mismo nivel jerárquico). Los canales de comunicación pueden ser formalizados o informales. Los segundos, suelen ser muy activos en el ámbito comercial y un jefe de ventas hábil sabrá utilizarlo constructivamente si consigue la confianza de los vendedores.

La comunicación interna constituye una buena ayuda a la gestión. Algunas empresas, desgraciadamente para ellas, tienen una buena comunicación hacia el exterior y defectuosa hacia dentro, donde abundan la desinformación, bulos, rencillas y zancadillas. Una buena información atenúa notablemente estas lacras empresariales.

La eficacia de la comunicación descendente (la portadora de órdenes y directrices) mejora la percepción de rol, previene malos entendidos, reduce errores, ambigüedades y conflictos, mejorando la motivación. Su correcta aplicación define los buenos estilos de mando de los jefes comerciales, ayudando a establecer la dirección por objetivos y agilizando las actuaciones.

La información ascendente es informativa y muy importante para los directivos, aun admitiendo que no tiene la rapidez y concisión de los sistemas más autoritarios. Los vendedores conocen muchos detalles del mercado que un directivo no tiene normalmente a su alcance. No tratar de conocerlos no parece lo mejor para el trabajo en equipo y la toma de decisiones realistas. La comunicación fluida entre vendedores y sus jefes, no depende tanto de los primeros cuanto de los segundos: es el jefe el que marca la pauta de la comunicación y por estar demasiado ocupado, necesita un esfuerzo adicional para obtener el preciado tiempo necesario. A lo largo de años de trato con vendedores, es la queja más escuchada: no se les atiende suficientemente (en realidad de lo que más se quejan es de que ganan poco dinero, pero esta es una cuestión genética universal). Hay que escucharle más, aunque a veces no nos digan nada útil. Hay que aprovechar la comunicación descendente, para practicar simultáneamente la ascendente.

La comunicación horizontal favorece el trabajo multidisciplinar y en equipo. En el marketing, debería implicar a toda la empresa. El dicho, «todos somos vendedores» no es ninguna tontería, en el sentido de que todos los componentes de la empresa, tienen responsabilidades ante los clientes.

Hay requisitos de la buena comunicación que hay que recordar. Debe ser exacta, veraz, comprensible, sistematizada en lo posible. Y además, útil, planificada y oportuna para todos. Hay que evitar defectos básicos, como los emisores que no se expresan bien, o crean expectativas exageradas, o son «plomizos». El receptor puede estar distraído, asustado o con prejuicios negativos. Los citados De Manuel y Martínez-Vilanova, nos sugieren dos cuadros con las condiciones de emisor y receptor que aportamos a continuación.

FIGURA 3.1
**CONDICIONES DEL EMISOR**

| PREPARAR CUIDADOSAMENTE EL MENSAJE | TÁCTICAS |
|---|---|
| TRADUCIR EL MENSAJE AL RECEPTOR | ESCUCHANDO |
| ORDENAR LA SECUENCIA EXPOSITIVA | OBSERVANDO |
| SINTONIZAR CON EL RECEPTOR | PREGUNTANDO |
| ESTABLECER UN RITMO ÓPTIMO | |

La buena comunicación exige esfuerzo por ambas partes. El fracaso puede deberse solamente a una, el éxito exige la colaboración mutua, más el complemento de la ausencia de «ruido» excesivo y una razonable retroinformación.



FIGURA 3.2
**CONDICIONES DEL RECEPTOR**

| PREPARARSE PARA EL TEMA A ESCUCHAR | TÁCTICAS |
|---|---|
| ADOPTAR UNA ACTITUD INTERESADA | ESCUCHANDO |
| SER RESPETUOSOS CON EL TIEMPO | OBSERVANDO |
| TRATAR DE EMPATIZAR CON EL EMISOR | PREGUNTANDO |
| ATENDER PARA EVITAR DISTRACCIONES | ANOTANDO |
| PROCURAR «COMPRENDER PERFECTAMENTE» | |
| NO PRECIPITARSE EN LAS CONCLUSIONES | |

La escucha activa es otro aspecto interesante de la comunicación. Es la «escucha con esfuerzo», con atención constante. La necesidad de la escucha activa reside, al parecer, en la configuración del cerebro, al unir habilidad cognitiva y memoria. Ambas necesitan cierto esfuerzo, tiempo y ritmo de percepción. Pensamos más deprisa que entendemos a quien nos comunica. No hay que impacientarse por ello, interrumpiendo o presionando a nuestro interlocutor. Existen pequeños tests para evaluar nuestra capacidad receptora. Al final del capítulo hemos aportado uno de tantos.

Unas palabras sobre retroacción (*feed-back*). Es la forma básica de control de la comunicación y permite la corrección y readaptación de los mensajes. Primer inconveniente: necesita emplear más tiempo. Segundo, no tan patente: con el vaivén de comunicaciones en dos sentidos se pierde precisión y agilidad. Ventajas: mejoría del talante entre los comunicadores, conocimiento de la realidad, enriquecimiento de las decisiones, mejora de la motivación, aumento de la responsabilidad, creación de equipo... ¿sigo?

Al soporte normal de las comunicaciones, lo denominamos «lenguaje». Puede ser verbal, escrito, gestual y sensorial. Palabra, letras, mímica, dibujos, colores, olores, sabores... a través de muchos medios o canales. Todo ello lo veremos en otros lugares de este libro, y también a continuación.

## 2. Objetivos de la comunicación interna

Los objetivos esenciales de la comunicación interna se deben basar en las necesidades específicas que tenga el equipo comercial y además de lo aquí escrito debería complementarse con aspectos particulares que pueda tener cada sector o empresa concreta. Estos son los objetivos irrenunciables:

- Eficiencia comercial.
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto y técnicas de venta.
- Motivación y desarrollo profesional.

EFICIENCIA COMERCIAL

Respecto a las herramientas de comunicación interna no podemos olvidar que el eje del equipo comercial es su actividad de ventas. La comunicación interna es imprescindible para la eficacia y eficiencia de la red comercial como vía de información, ayuda, motivación y control. Es relevante incluir la información disponible sobre mercado, competencia, hábitos de compra, argumentarios... y recibir regularmente información de campo por parte de los vendedores. Igualmente se usan estos canales para informar sobre procesos administrativos, campañas, procedimientos, legislación relevante.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Se debe trasladar a la plantilla comercial toda la información importante de la propia empresa referente a organización, programas, políticas, presupuestos y muy especialmente costes que afecten a la venta. Esto implica el refuerzo de una preparación específica de los vendedores en temas que no siempre son los tradicionalmente asignados a este colectivo. Temas sobre la historia de la empresa, evolución, estrategias y éxitos son buenos para las incorporaciones recientes de plantilla y un sano recordatorio para los veteranos.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y TÉCNICAS DE VENTA

El equipo comercial debe tener información actualizada de los productos de la empresa, la gama, sus usos, características, plazos, precios... por tanto cualquier novedad debe ser trasladada inmediatamente a los vendedores. (Hemos conocido empresas, que lo hacen antes a los propios clientes que a los vendedores, ¡incomprensible!). Igualmente debe existir una comunicación rápida de todas las novedades en estrategias concretas y tácticas sobre ventas y negociación.

MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

La comunicación interna debe permitir a la red de vendedores, motivarse, conocer sus posibilidades de desarrollo personal y carrera, sus oportunidades de formación y en general de futuro. Todo ello mejora el desempeño y la sensación de seguridad, la dirección por objetivos, la responsabilidad y la autorrealización. Por supuesto se necesita desarrollar en los comerciales la capacidad de autocrítica constructiva y operacional. Para ello se pueden utilizar rankings de ventas, gráficos de consecución, análisis de márgenes y beneficios por vendedor o zona... ¿por qué no? Condición «sine qua non», es la sinceridad y honestidad de la empresa, tratando con objetividad la información, comunicando también lo que se ha hecho bien al lado de lo que es susceptible de mejora. Lo contrario hace perder credibilidad.



## 3. Herramientas de la comunicación interna

La característica esencial de un sistema informativo bidireccional entre jefatura y ejecución de la venta, debe tener en cuenta algunas características específicas de los vendedores. Se trata de un colectivo especialmente volátil, no tan disponible como el personal interno y esto le confiere ciertas peculiaridades: menos facilidad de comunicación, menos agilidad en su dirección, más posibilidades de escaqueo.

Además, los vendedores conocen la importancia de ir al grano ante los clientes y el valor del tiempo. Por ello rehuyen los informes demasiado largos recibidos o emitidos. Les gusta presumir de que «ellos no teorizan, ellos venden».

El servicio al cliente es prioritario para un buen vendedor, y hay que compatibilizarlo con las necesidades de comunicación y reunión.

Finalmente, destacamos que las herramientas de comunicación interna son básicamente las mismas de la comunicación externa de la empresa, con distinto receptor, que en el primer caso son los empleados, (en nuestro caso, los vendedores) y en el segundo los clientes y demás destinatarios ajenos a la empresa. Y aunque la comunicación, tema muy importante y denso, obedece a esquemas y principios parecidos en cualquier escenario en que se contemple, resaltaremos lo que la práctica nos ha enseñado para los vendedores.

Las herramientas típicas de la comunicación interna en ventas, son:

- El manual de ventas, en el que figuran, adecuadamente sistematizados y resumidos, los conocimientos necesarios a los vendedores de una empresa concreta.
- El argumentario de ventas, un documento tipo dossier que forma parte de las técnicas de venta y que contiene las ventajas de nuestros productos que los hacen competitivos.
- La revista interna (en términos internacionales «House Organ»), el instrumento de comunicación de una empresa o de un grupo empresarial generador entre el personal propio de los valores, la filosofía, los éxitos, las novedades empresariales. Es un excelente vehículo de difusión de lo que llamamos «cultura de empresa».
- Las Intranets, redes de ordenadores dentro de una red privada empresarial que proporciona herramientas de internet. Si además de los empleados internos se permite el acceso de forma segura a proveedores, compradores socios o cualquier otro colectivo interesado fuera de la empresa, estaríamos hablando de una extranet.
- Las convenciones de vendedores, reuniones más largas de lo habitual, ya que suelen durar dos o tres días completos, cuidadosamente preparadas y con temarios que exceden los temas de las reuniones ordinarias. Normalmente sirven para afianzar la cultura de empresa, analizar resultados ante-

riores, presentar nuevos productos, cambios importantes, nuevas estrategias, escuchar las opiniones de los vendedores...

- Las reuniones ordinarias de venta, que constituyen el medio habitual de comunicación personal entre los distintos componentes de la Fuerza de Ventas, se comprende que son tan variadas en cuanto a sus protagonistas y sus contenidos que se resisten a una clasificación. Pero sí que existen normas muy útiles para hacerlas más eficaces que luego veremos en detalle.
- Las cartas y otras comunicaciones personalizadas que mantienen una comunicación fluida desde la dirección de ventas con los distintos profesionales que integran la Fuerza de Ventas entre sí y con el resto de la empresa.
- Las encuestas y estudios internos, una de las herramientas más interesantes para el director de ventas e incluso para el departamento de recursos humanos y la dirección general.

## 3.1. El manual de ventas

Sobre este instrumento de información, formación y consulta, considerado fundamental en cualquier empresa moderna a partir de un tamaño mediano, hay poca literatura publicada y aunque existen bastantes manuales, las empresas no tienen interés en divulgarlos por contener información estratégica. De hecho no conocemos ninguna referencia bibliográfica relevante centrada sobre el tema.

Ortega en su diccionario (1990) y Córdoba-Torres en su libro (1987) lo definen como una «recopilación de datos, referencias y normativas sobre la empresa, sus productos, canales, gestión de ventas, etc., realizada de forma sistemática».

Un Manual de Ventas es un documento de comunicación interna con una clara orientación comercial que suele incluir, al menos, los siguientes contenidos:

- Aspectos de producto.
  - Líneas de productos de la empresa.
  - Descripciones de componentes y atributos.
- Aspectos económicos.
  - Precios.
  - Condiciones de pago, descuentos y rappels.
- Aspectos administrativos y de organización interna.
  - Normas sobre confección de pedidos.
  - Normas sobre medios y plazos de envío.
  - Sistema de reclamaciones y su tratamiento.
  - Cobros e impagados.
  - Sistemas de información, control y seguimiento.



El Manual de Ventas es más que un catálogo y si no contiene los anteriores apartados, no merece el nombre. Estamos hablando de documentación fundamental para el vendedor, verdadera justificación de la existencia del Manual.

Según el sector y la política comercial, el Manual de Ventas también puede contener información sobre promociones temporales, campañas publicitarias, recomendaciones técnicas, imagen de la empresa, o cualquier otro contenido que las necesidades de la empresa y del equipo de ventas, demande. La lista es todo lo larga que se requiera: homologaciones, referencias de laboratorios certificadores, de organismos de normalización, catálogos de prestigio, etc., incluidas las ayudas audiovisuales e informáticas que se juzguen oportunas.

Cuando el Manual de Ventas se utiliza como material de acogida y formación de vendedores, se enriquece con información sobre la cultura de la empresa, su estructura y organigrama, funciones, sistema de incentivos, planes de carrera y posibilidades de ascenso, material de formación, reciclaje y perfeccionamiento, argumentarios, necesidades de los clientes, sistemas de asignación de territorios y a veces interesa adjuntar contratos-modelo, fichas de clientes, manejo de las comunicaciones con hardware y soft, material de muestra y promoción.

He aquí una exposición sintética de un Manual bastante sencillo que en su día implantamos en una empresa pequeña (30 empleados) pero con proyección internacional:

1. Presentación de la empresa.
2. Estructura comercial.
   a. Nacional.
   b. Internacional.
3. Productos, características y catálogo.
   a. Línea A.
   b. Línea B.
   c. ...
4. Técnicas y Argumentos de Venta.
5. Listas de precios y condiciones de venta.
6. Estructura administrativa y de control.
   a. Impreso de pedido, original y copia.
   b. Ficha de cliente.
   c. Libro de control de pedidos.
   d. Orden de servicio.
   e. Orden de facturación.
   f. Informe mensual de representante.
   g. Informe semanal del representante.

h. Control de pagos.
i. Gestión de impagados.

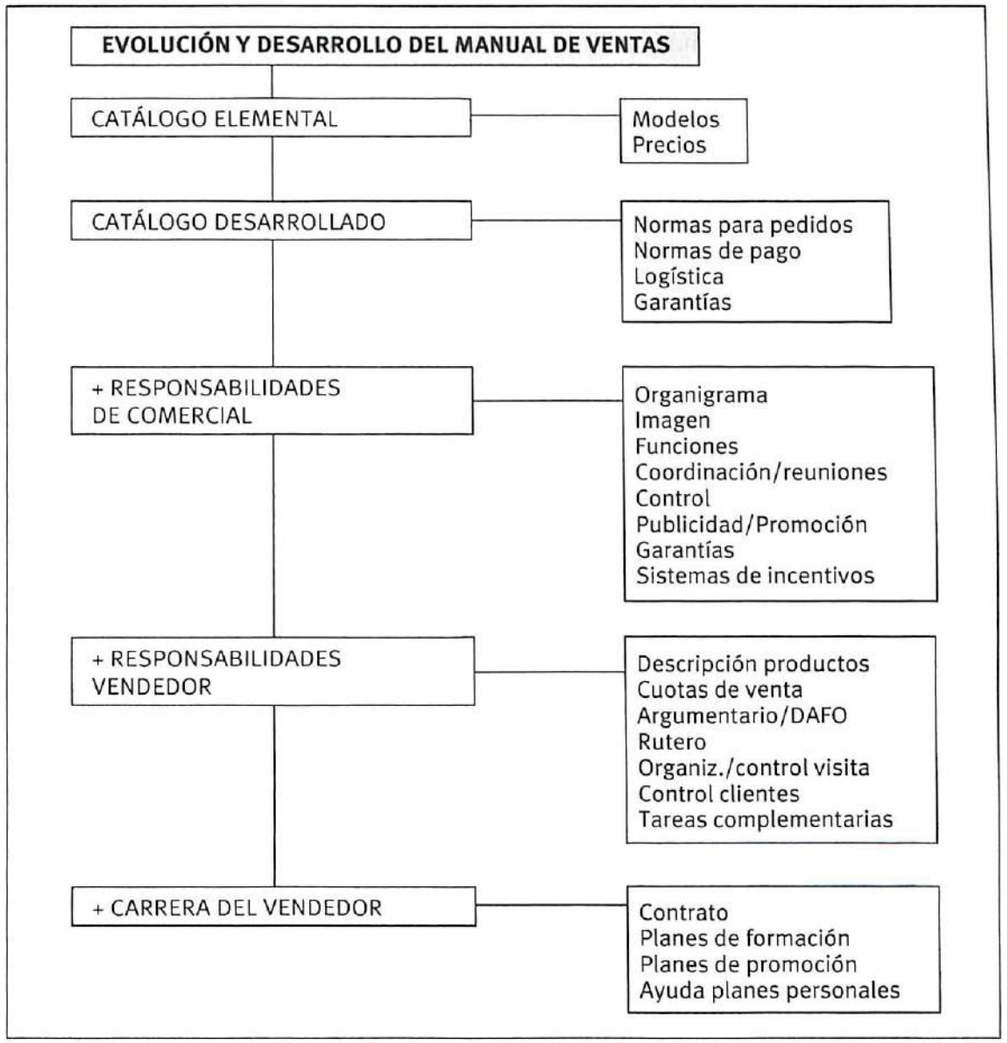
7. Modelo de contrato.
8. Política de ventas.
9. Técnicas de aproximación y venta.
10. Anexos: documentación... (o tal vez todo lo anterior se ha transformado en un programa para el portátil).

Finalmente aportamos unos comentarios de B. R. Canfield del libro que citamos más arriba (figura en la bibliografía, ya que todavía se reedita) que no ha perdido actualidad. Canfield distingue entre Manual de Ventas, Manual de Servicio y Mecánica (un catálogo técnico), Normas Comerciales y Catálogos Comerciales. Todas estas modalidades se encuentran en algunas empresas, a veces constituyendo importantes bases de datos. Piense en los manuales que le dan cuando se compra un automóvil.

El mismo autor se refiere al Manual de Ventas como la fuente principal con que cuenta el vendedor para consultar los datos sobre los productos, normativa comercial de la empresa y técnicas específicas de venta. Un buen Manual de Ventas completa la formación y aclara las dudas en el momento preciso; debe revisarse periódicamente aportando novedades, para que mantenga su operatividad y su buen mantenimiento corresponde a los responsables de formación y dirección de ventas con el apoyo realista de los vendedores. En la figura 3.3 se resume la evolución habitual de los manuales.



FIGURA 3.3
**MANUALES DE VENTA**




## 3.2. El argumentario de ventas

La argumentación de ventas está constituida por los atributos de nuestros productos (bienes, servicios e ideas) que constituyen características diferenciales ventajosas de los mismos respecto a los competidores. En un análisis DAFO del producto, corresponden a FORTALEZAS (producto en si) y OPORTUNIDADES (coyuntura). La recopilación ordenada de ventajas deberá poderse utilizar en una conversación telefónica (leyendo si es preciso) o en una presentación

de ventas con el fin de resolver dudas y objeciones. Constituye la esencia del argumentario. Podría estudiarse este instrumento en el capítulo de formación como ayuda a las técnicas de venta, pero nos ha parecido más útil incluirlo ya en las herramientas de comunicación.

La utilización del argumentario se inicia en la etapa de preparación de la venta adaptándolo al cliente concreto y se completa entre la presentación y la neutralización de objeciones; en el capítulo 10 comprobará el lector al leer el caso «venta del tractor», cómo prepararon los vendedores su oferta del modelo concreto con argumentos sobre la capacidad de ciertos atributos para resolver necesidades detectadas del prospecto.

Un argumentario proporciona una respuesta personalizada a las expectativas del cliente. Para ser eficaz debe estar diseñado teniendo en cuenta una respuesta emocional y racional, por lo que exige (evidentemente no siempre es posible) un conocimiento genérico de la clientela, específico del cliente interlocutor y una comparación previa con los productos competidores. Para el pleno aprovechamiento de nuestros argumentos, la comparación debe ser minuciosa tratando de cuantificar cada característica con las del competidor, desde el punto de vista de las necesidades del cliente. Lo más efectivo sería llegar a una dominancia (superioridad) de cada atributo y si no es posible, de la mayoría de los existentes.

Cuando nuestros productos sean superiores en todo a los de los competidores, podremos hablar de dominancia absoluta. Cuando sólo en algunos atributos, de dominancia relativa. En el segundo caso trataremos de mejorar nuestra posición buscando ventajas adicionales (de servicio, de asesoramiento, de garantías, apoyo posventa). Si hemos sido capaces de cuantificar cada detalle, tal vez podamos beneficiarnos de ventajas de mayor peso que las del competidor. En cualquier caso, no olvidemos que una venta seria no es compatible con marrullerías y exageraciones en estas delicadas comparaciones, pero sí con un talante que inspire confianza y simpatía, es decir, que incida en las necesidades psicológicas.

Las necesidades fisiológicas y psicológicas son bastante conocidas: comodidad, ergonomía, seguridad, posesión, bienestar, dinero, pertenencia, curiosidad, autoestima, responsabilidad, creatividad, solidaridad... y muchas otras. Maslow se declara incapaz de citar todas las necesidades humanas (habla de millones), pero sí de sistematizar este aspecto de un ser que siempre quiere más. Digamos en resumen que las necesidades emocionales son más generales que las racionales, las segundas más concretas y relacionadas con las necesidades materiales del comprador.

Finalmente, parece ser que la resistencia inicial a comprar es una reacción natural de desconfianza y una buena base argumental ayuda a superarla, pero no es la única solución. La capacidad del vendedor para aconsejar, negociar y ayudar sinceramente es a menudo decisiva, al igual que la capacidad para anticipar objeciones, capacidad de resolver problemas, claridad, no enfadarse y asegurar un buen servicio posventa y un contacto que favorezca las buenas relaciones futuras.



## 3.3. La Revista Interna

La Revista Interna tiene como principal objetivo difundir la cultura corporativa entre todos los miembros de la compañía. Entre su contenido están las novedades que afectan a la empresa, sus consecuciones y planes futuros, noticias del sector, incorporaciones y otras informaciones que conciernen a los empleados profesional y personalmente. A menudo se incluyen secciones de entretenimiento.

He aquí algunas sugerencias con relación a esta herramienta de comunicación:

- Mantener la PERIODICIDAD en la publicación.
- Utilizar un estilo periodístico y VERAZ, lo que implica tener que reconocer algún error corporativo incluido el deseo de mejora.
- COHERENCIA entre la publicación y los objetivos de comunicación corporativa. Por ejemplo, si la empresa aboga por la austeridad en gastos, no hacer una revista ostentosa, si se trata de una empresa de artículos de lujo, justo lo contrario. Por tanto un presupuesto sensato.
- DISTRIBUCIÓN correcta; hay que asegurarse de que llega en condiciones a todos los profesionales implicados y a otros destinatarios que se juzgue conveniente (jubilados, accionistas, proveedores...).
- Debe fomentar la PARTICIPACIÓN de los empleados a través de secciones que capten su interés y que sean interactivas: cartas, artículos, sugerencias...
- Este tipo de revistas HUMANIZAN la empresa al «poner cara y ojos» a profesionales de la empresa que a veces son poco conocidos, sobre todo en las empresas de cierto tamaño. Otras veces se intercambian efemérides personales que mejoran las relaciones internas.
- En resumen, una buena revista debe ser amena, ágil, atractiva, respetuosa y discreta y sobre todo motivadora, a través de un uso inteligente de la comunicación.

## 3.4. Intranets

El objetivo principal de las intranets es tener aplicaciones disponibles de informes y consultas para facilitar las tareas laborales de todos los empleados de la empresa. Es por tanto un buen medio de difusión de información interna. Permite divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad y rapidez, consiguiendo una información permanente y actualizada.

Tienen gran valor como repositorio documental, es decir, la enciclopedia actualizada de la empresa. Es recomendable incluir funcionalidades como un

buen buscador y disponer de una organización adecuada para favorecer una consulta rápida y eficaz por parte de los empleados de un volumen importante de documentación. En los epígrafes 9.2 y 9.3 del capítulo 13, se amplían conceptos como Enciclopedia de Marketing y Configurador de Ventas, que relacionan este tema con las necesidades comerciales de la empresa.

## 9.5. Convenciones de vendedores

También denominadas «Convenciones de Ventas». A diferencia de las reuniones habituales con los vendedores, las convenciones suelen ser anuales, más largas y formalizadas y con un esfuerzo de comunicación y participación profundo. Son reuniones de trabajo en equipo y por ello no consideramos verdaderas convenciones aquellas que por el enorme número de vendedores (las hay de centenares) no pasan de ser un espectáculo de comunicación interna, una actividad más publicitaria que de trabajo conjunto. Si sirven para animar a los vendedores, bienvenidas sean.

Los objetivos básicos de una buena convención, son:

a. Presentar los resultados del año anterior y enjuiciarlos constructivamente.
b. Recoger las críticas y propuestas de los asistentes, estudiarlas, convertirlas en soluciones y objetivos prácticos y transcribirlas en acta señalando responsables, plazos y medios necesarios.
c. Presentar las novedades para el período próximo en productos, precios, publicidad, distribución, red de ventas, remuneración, servicio, control, y en general cualquier asunto importante que afecte a estrategias, tácticas y gestión de vendedores. Y hacerlo de una forma convincente, es decir, razonando bien las ideas.
d. Reafirmar o reajustar filosofías de empresa, sobre todo las comerciales y de ventas, políticas, objetivos, programas y presupuestos para el próximo período.
e. Atender a cada vendedor personalmente, a ser posible de forma individual.

Todo el programa, lugar, fecha y duración de la convención debe estar supeditado a sus objetivos.

Una convención bien hecha supone un esfuerzo importante y costoso pero los resultados si el equipo tiene buena integración son excelentes. Como se ha visto en los objetivos, requiere una participación real de los asistentes, no una mera presentación de la dirección. Por ello es imprescindible que los vendedores hagan sus propuestas con suficiente antelación para ser estudiadas antes de la misma. Huelgan las sorpresas, las improvisaciones y la pérdidas de tiempo, no se trata de un debate sino de un trabajo en equipo sumamente importante para el



futuro. Si se comete algún error hay que subsanarlo sobre la marcha para que todo quede bien claro y bien constatado cuando se termine la reunión. Y si surge algún imprevisto (porque tampoco es deseable una total inflexibilidad) no hay que eludirlo sino resolverlo lo antes posible.

Finalmente, una convención implica varios compromisos adquiridos que deben transmitirse lo más rápidamente posible a los asistentes con clara designación de plazos y responsabilidades. Y valga una advertencia importante: si en una empresa no hay buenas relaciones con los vendedores no funcionará ninguna convención hasta que no se resuelva este gravísimo problema. Y una pequeña receta: las convenciones también sirven para equipos de venta libres, sabiendo adaptarlas a la condición de vendedores no exclusivos que suelen tener este tipo de profesionales.

## 3.6. Las reuniones ordinarias dentro de la Fuerza de Ventas

### 3.6.1. Condiciones generales que mejoran las reuniones

1. Todos los participantes necesitan el convencimiento de que las reuniones son un buen medio de comunicación y de resolución de problemas.
2. Corolario de lo anterior es que para resolver problemas se necesitan objetivos concretos.
3. Lo real en la reunión es lo que entiende el receptor, no lo que cree decir el emisor.
4. Primer corolario: el receptor no se entera de todo lo que decimos, esto es normal. Pero debemos intentar que se entienda la mayor parte.
5. Segundo corolario: el emisor tiene que utilizar la retroinformación para comprobar el grado de entendimiento del receptor. Y si es necesario hay que repetir, razonablemente, la información.
6. El «primer axioma pragmático de Wartzlawick» (su autor), viene a afirmar que la «no comunicación» es imposible. Cuando estamos con otra persona, aun en silencio hay cierto grado de intercambio; la mirada, los gestos. Lo mismo ocurre en los grupos.
7. El «segundo axioma de Wartzlawick» señala dos niveles ineludibles en la comunicación: el de contenido y el emocional. El segundo es más complicado, y en la práctica impide, cuando hay una mala relación de grupo, la buena transmisión de contenidos.
8. Para aprender cosas nuevas, se necesita un cierto nivel de satisfacción, de placer en el aprendizaje, de deseo de saber y de identificación con el emisor.

9. A causa del «efecto Pigmalión», el emisor también necesita cierto nivel de satisfacción y de aproximación al receptor que si no se produce desde el primer momento conducirá a un probable fracaso de la reunión.
10. Una buena reunión necesita cumplimentar, para tener éxito, ciertos requisitos formales o programáticos que explicamos a continuación:
    - Preparación.
    - Desarrollo sistemático.
    - Conclusiones constructivas y sintéticas.

## 3.6.2. Requisitos programáticos de las reuniones

1. Preparación.

   Hay que destacar el convencimiento de su necesidad (el exceso de reuniones innecesarias es una enfermedad social que llamamos "reunionitis"). Deben existir objetivos concretos, conocimiento de los asistentes, la documentación y ayudas necesarias, el cumplimiento de fecha, hora y lugar. Es útil el diferenciar las reuniones periódicas y extraordinarias, y también la citación previa con orden del día.

2. Desarrollo.

   Es necesaria la presentación de los participantes en el caso de no conocerse entre ellos, remarcar los objetivos, crear un buen ambiente y un sistema de participación activo, ordenado, equilibrado y tranquilo. El director (moderador, animador, profesor...) debe evitar divagaciones, protagonismos y confrontaciones utilizando el lenguaje adecuado al grupo, animando a colaborar, escuchando atentamente. Ante un grupo agresivo hay que calmar, ante un grupo silencioso hay que animar.

3. Conclusiones.

   Requieren un resumen de los temas tratados, comprobar el consenso general y construir una hoja de acuerdos en la que figuren fecha de la reunión y asistentes, acuerdos, personas responsables de llevarlos a efecto y plazo concedido. A veces las reuniones son tan sencillas que no es necesaria el acta de acuerdos, pero si se decide hacerla, no olvidemos que el primer requisito para llevarla a cabo es el deseo de cumplirla y mantenerla, por parte de todos, el apoyo de la dirección y la existencia de un secretario que se ocupa de escribir y recordar. En la figura 3.4 se adjunta un ejemplo muy sencillo y de utilidad comprobada, de hoja de acuerdos.



FIGURA 3.4
**EJEMPLO DE ACTA DE ACUERDOS**

(NOMBRE DE LA EMPRESA). COMITÉ .....

ACTA DE ACUERDOS. FECHA ..... (HOJA DE. . . DE . . .)

ASISTENTES .....
.....

| ASUNTO | ACUERDO | RESPONSABLE | PLAZO |
|---|---|---|---|
| | | | |

REUNIÓN N.º ..... PRÓXIMA REUNIÓN .....

## 3.6.3. Roles típicos de los asistentes a una reunión

La literatura técnica sobre reuniones, ha ido perfilando una tipología de las personas asistentes a las reuniones. Se trata de un intento de aproximación a la realidad que aunque no exacto, es al menos, aproximativo y en tal sentido puede ayudar al lector. La aparición de estas tipologías no suele suceder desde el primer momento de una reunión, pero antes o después hará acto de presencia en mayor o menor grado.

- El asistente más capaz.

  Es el que muestra lo que se puede hacer cuando se quiere de verdad. Es una persona eficaz, suele estar muy preparada y es inteligente. Si conseguimos su apoyo será una gran ayuda para quien dirige la reunión y el grupo. A veces pretende hacer notar demasiado su personalidad, situación que hay que saber controlar con mucho tacto.

- El inconformista.

  Es la persona que actúa siempre a la contra. El inconformista por su negativismo puede estropear una reunión, el conductor de la reunión debe contrarrestar la situación consiguiendo la ayuda de otros asistentes para evitar un enfrentamiento personal.

- El asistente popular.

  Es el que mejor contacta con los demás y puede ser una ayuda inapreciable para el buen funcionamiento del grupo si se logra su colaboración.

- El payaso o gracioso.

  Es la persona excesivamente servicial que trata de compensar su valor personal con un exceso de simpatía. Hay que tratarlo con cuidado para no

herir su susceptibilidad. No lo confundamos con la persona muy simpática o con el verdadero payaso, ambos son raros de encontrar y entran en la categoría artística.

- Los marginados.

  Son varios tipos de personas que están resentidas con los demás. Si un marginado trata de integrarse hay que ayudarle con mucho cuidado y respeto. Si sólo se dedica a dinamitar la reunión hay que tratar de dejarlo de lado con ayuda del grupo.

- El pasivo o sumiso.

  Necesita ánimos para vencer su timidez o su apatía.

- El jefe informal o leader.

  Es tal vez el más importante. Siempre existe en los grupos. El conductor debe poner de su parte al leader, haciéndole comprender que su colaboración es necesaria para el éxito de todos, sin regatearle la propia.

### 3.6.4. Situaciones conflictivas en las reuniones

¿Qué hacer ante situaciones difíciles en una reunión? Las situaciones posibles son tan variadas como lo son las personas. Así que siempre puede surgir el imprevisto. ¿Hay alguna solución general? Pues como ocurre con las objeciones que surgen a veces en las ventas, quizá sí: buena voluntad, interés por los problemas de los asistentes saber escuchar, tener ideas claras y saber exponerlas y defenderlas con sencillez y con firmeza pero sin acritud, es decir, con asertividad. Cuando se juntan varias personas libremente, es inevitable que surjan discrepancias y discusiones, pero se puede evitar que sean violentas. Lo bueno del asunto es que en las reuniones de vendedores estamos entre profesionales de la negociación.

FIGURA 3.5
**INTERLOCUTORES DIFÍCILES**

| SITUACIÓN | CONSEJOS |
|---|---|
| Ante quién quiere imponer sus criterios | Animar al grupo a opinar con toda libertad |
| Ante el qué quiere hablar continuamente | Limitar las intervenciones con alguna norma |
| Ante quién se niega a aceptar criterios de otros, sin razón | Aclarar que la reunión es para intercambiar ideas de todos |
| Ante los escépticos exagerados | Respetar su realismo, pero atender la colaboración de los demás |
| Ante los desinteresados y los que no opinan | Animarles con preguntas |



FIGURA 3.5 (cont.)
**INTERLOCUTORES DIFÍCILES**

| SITUACIÓN | CONSEJOS |
|---|---|
| Ante los susceptibles | Tacto y paciencia |
| Cuando decae todo el grupo | Dar más participación y preguntar |
| Cómo suscitar la discusión | Citando casos y ejemplos<br>Pidiéndolo al grupo<br>Preguntando<br>Cambiando de tema |
| Qué hacer si se nos pide información confidencial | Citar casos parecidos que ayuden a resolver la cuestión; pero NO DAR INFORMACIÓN |
| Grupo tan animado que se pierde el control | ¡Felicitar a todos por su interés y pedir turno! |

En el capítulo sobre FORMACIÓN ampliaremos el temario sobre reuniones comentando con detalle el tratamiento de las quejas, la asertividad y unas reuniones de formación muy especiales denominadas «pannels de formación».

## 3.7. Cartas y otras comunicaciones personalizadas

Es conveniente mantener una comunicación fluida desde la Dirección General o la Dirección de Ventas con los distintos profesionales que integran la empresa o la red de ventas.

Además de otras herramientas de comunicación personal ya vistas, aquí queremos analizar una muy extendida actualmente gracias a innovaciones tecnológicas que permiten una comunicación más personalizada. Nos referimos al correo directo, hasta ahora por carta y más recientemente, electrónico.

El objetivo fundamental es el envío rápido de la situación de ventas personales y el refuerzo de la idea de pertenencia a la empresa como elemento de motivación.

Las características y ventajas de este tipo de comunicación interna son principalmente:

- La «personalización». Cada destinatario recibe el mensaje de forma exclusiva.
- La «privacidad». El canal utilizado mantiene el secreto del mensaje.
- La «ayuda a la acción». La información debe indicar al vendedor de forma clara, lo que tiene que hacer.

## 3.8. Encuestas y estudios internos

Una de las herramientas que proporcionan información muy interesante para el Director de Ventas y le ayudan a analizar el departamento comercial, son las encuestas internas que conviene realizar periódicamente dentro de la empresa. De este tipo de informaciones, huelga decir que también se pueden beneficiar otros directivos y la propia gerencia.

Permiten conocer el clima laboral de la empresa (que algunos llaman «moral de empresa») y que explica los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos identificadas con la misma y más o menos interesadas en el ejercicio de sus actividades profesionales, animadas o desanimadas, entusiasmadas o aburridas. Con estas informaciones le es más fácil actuar a la dirección.

Estamos hablando de una fuerza espiritual y mental existente en la propia organización, que induce a cada uno de los individuos a contribuir con sus mejores esfuerzos a la realización de sus fines y a aceptar, ejecutándolas del mejor modo posible, las directrices emanadas de sus jefes convirtiendo la organización en un mecanismo lleno de vida y cooperación. Esta idea en principio autoritaria, ha sido perfeccionada pero no abolida, con el complemento de una jefatura dialogante, motivadora, seria, honesta y convincente, capaz incluso de reconocer con naturalidad los propios errores. Una jefatura, en definitiva, capaz de integrar intereses del equipo llevando a su convencimiento que trabajar para la empresa es al mismo tiempo trabajar para sí mismo.

Normalmente hay tres tipos de preguntas en estas investigaciones:

1. Preguntas demográficas y de segmentación, para tener información sociológica del encuestado y permitir conclusiones grupales.
2. Preguntas de clima laboral para evaluar los factores de motivación. Es una parte crítica que debe contener las preguntas precisas para analizar los factores adecuados de la empresa.
3. Preguntas abiertas para tener un conocimiento más cualitativo del clima laboral al contrario que las dos anteriores que son preferentemente cuantitativas.

Aunque a veces los estudios pueden contener preguntas para evaluar la satisfacción de los vendedores sobre otros departamentos, serán éstos, temas delicados que hay que manejar con imparcialidad y prudencia.

Una característica casi unánime de las encuestas es su anonimato para garantizar la sinceridad de las respuestas. Y recomendamos también la periodicidad de estas investigaciones, que nos permite estar al día y verificar la tendencia evolutiva de cuestiones importantes, es decir, alcanzar el control que nos permita corregir errores y por tanto, mejorar.



# 4. La oficina de ventas

Dice Patrick Forsyht (1985), uno de los pocos analistas de la oficina de ventas, que *ésta constituye una de las mejores armas tácticas que el director comercial* –y el jefe de ventas– *puede utilizar para lograr sus objetivos estratégicos.* Y esa labor táctica persigue un fin promordial: vender. La oficina de ventas «vende» con una buena administración, coordinación y control. Su labor es un verdadero complemento de los responsables comerciales.

En la siguiente figura se visualiza sintéticamente la oficina de ventas. (Figura 3.6)

FIGURA 3.6
**LA OFICINA DE VENTAS**

| | |
|---|---|
| CONCEPTO<br>Órgano interno para apoyo del personal externo | |
| ORGANIZACIÓN<br>Actividades de venta — De respuesta / De propia iniciativa<br>Actividades de administración — De respuesta / De propia iniciativa | |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | Prioridades<br>Calendarios<br>Tácticas |
| GESTIÓN DE SISTEMAS | Archivo<br>Estadísticas<br>Orden<br>Informatización |
| CONTROL | Control interno<br>Control vendedores<br>Control clientes<br>Control actividades comerciales |

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

## 4.1. Concepto y rol

El personal de ventas se divide en tres grandes grupos:

* **Personal directivo.**
* **Personal exterior o vendedores.**
* **Personal interior u oficina de ventas.**

La oficina es básicamente *la intendencia y apoyo logístico. Es un órgano interno dentro de la estructura comercial que realiza funciones administrativas y de venta en apoyo de los objetivos comerciales* (op. cit.). Bien entendido que su actividad de ventas no es regular sino ocasional; en una oficina comercial todos son vendedores, desde el director comercial a la telefonista, si necesario fuera, y es necesario con relativa frecuencia.

La oficina de ventas ocupa una posición intermedia sumamente importante: con los clientes contacta corrientemente por teléfono, fax, carta o internet. A veces incluso personalmente. Con el resto de la empresa, también y a menudo. Es por tanto un órgano clave.

Con los vendedores el contacto es tan frecuente que la oficina de ventas tiene una visión global extraordinaria. Pero además, conoce detalles que a menudo no alcanzan a otras personas de la empresa.

Así puede constituirse en un excelente medio de información, comunicación y negociación, que soluciona muchos conflictos y aclara muchos problemas, y es capaz de encauzar la satisfacción del cliente en beneficio de la empresa.

## 4.2. Organización

La oficina de ventas abarca cuatro grupos de actividades (Forsyth, op. cit.):

* Actividades de *venta de respuesta*, como contestar a solicitudes de información de clientes.
* Actividades de *venta de iniciativa* propia, como informar sobre un nuevo producto o pedir aclaraciones sobre un pedido recibido.
* Actividades *administrativas de respuesta*, como actualizar datos después de recibir una información sobre solvencia de un cliente.
* Actividades *administrativas de iniciativa* propia, como informar a un vendedor de unos nuevos productos de la competencia.

Podemos describir estas actividades así:



* **Ventas:** venta por teléfono, fax, telex, carta, ordenador. Venta personal en ferias, tiendas propias, exhibiciones, demostraciones, exposiciones. Cumplimentación y tramitación de pedidos.
* **Servicios al cliente**: informaciones, contrataciones, catálogos, publicidad, elementos de promoción, logística.
* **Servicios a los vendedores**: informaciones, recogida de datos, citas, seguimiento de visitas, suministro de material de venta, listas de precios, manuales, catálogos.
* **Administración general**: informática, comunicaciones, visitas, archivos, mecanografía y reprografía, edición, material de oficina, y ayuda a dirección redactando informes, preparando estadísticas y ordenando información.

Cualquier actividad de la oficina de ventas es susceptible de evaluación, análisis y perfeccionamiento.

## 4.3. El empleo del tiempo

Nos vamos a referir al tiempo de la oficina no al del vendedor que veremos más adelante, aunque las normas básicas de mejor aprovechamiento del tiempo, siempre son parecidas: una adecuada toma de datos y observación de hechos, seguida de una crítica estratégica –procesos de delegación y prioridades– y táctica, como agrupación de tiempos dispersos, lucha contra los enemigos del tiempo, planificación adecuada, agendas y recordatorios.

En una oficina de ventas, el mejor aprovechamiento del tiempo se consigue con:

1. Un buen establecimiento de **prioridades** asignando niveles a los distintos trabajos.
2. Un **calendario** de ejecución, esencial en servicio de pedidos, muestrarios, ferias y presupuestos.
3. **Empleo adecuado del tiempo**, nada fácil en un lugar donde las incidencias son casi la norma. Una ayuda importante se consigue con la planificación flexible, con la replanificación diaria, con el uso de técnicas de respuesta muy rápidas (correo con cartas breves y modelizadas, conversaciones telefónicas cortas, acceso rápido a las bases de datos, informatización muy ágil, soluciones standard codificadas).
4. Una buena labor de **formación y motivación, y una adecuada delegación** que, enriqueciendo el trabajo de los empleados de la oficina, no sólamente les ayude a organizar su tiempo sino también a colaborar activamente (y a veces con mucha paciencia) con directivos, vendedores y clientes.

## 4.4. El control

**Control** es la comparación de unos resultados con unas previsiones y cuando la desviación es negativa es necesario introducir la oportuna corrección.

El control de la oficina de ventas es de dos clases:

* **Primera, el control que se realiza de la actividad de la propia oficina.**
* **Segunda, el que, referido a vendedores y ventas, se realiza merced a la actuación de la oficina**. Este segundo es más importante y lo dejamos para un capítulo posterior.

El control de la oficina de ventas en sí es similar al de cualquier departamento administrativo de la empresa, con la particularidad de que hay que dar una importancia especial a la capacidad de trato de sus componentes, ya que están en contacto con clientes y vendedores.

El control de ventas y vendedores encuentra en la oficina de ventas el soporte físico y el apoyo personal necesarios para funcionar correctamente. Una buena oficina ayuda realmente a los vendedores a mantener una buena comunicación bidireccional con la empresa y los jefes.

Sólo nos resta decir que la informática ha permitido una mejora en la operatividad del control importantísima, pero por su enorme capacidad de producción de informes han de ser utilizados justamente en lo necesario, no más. Este comportamineto racional debe ser comprendido y asumido por los vendedores y jefes, y en ello la ayuda de la oficina de ventas es importante.

## *Casos de estudio y discusión. Presentación del Manual de Ventas de la empresa DESA*

1. CARTA DEL DIRECTOR GENERAL A LA RED DE VENTAS

Tengo el gusto de dirigirme de nuevo a nuestra Fuerza de Ventas para presentaros el Manual de Ventas que hemos preparado con el fin de facilitar vuestro trabajo. Como bien sabéis, especialmente los veteranos, DESA tiene casi diez años de vida y últimamente ha absorbido las divisiones agrícolas de otra empresa de este mismo grupo empresarial.

DESA ha incorporado también el equipo humano que ya venía trabajando e investigando desde hace años, en la otra compañía. Hemos reestructurado las actividades en tres divisiones:

- *Termoplásticos.*
- *Productos agronómicos.*
- *Instalaciones y movimientos de tierras.*



En este Manual, encontrareis las explicaciones detalladas de cada una de estas divisiones. Hemos intentado hacerlo de forma sencilla, incluyendo también las explicaciones técnicas necesarias.

Damos mucha importancia al factor humano y deseo que todos los miembros que inicien esta andadura de DESA se sientan identificados con la línea de actuación de la empresa. Me tienen a su disposición para cualquier sugerencia o comentario capaz de mejorar nuestras ventas.

Atentamente: Fdo. X X X

2. FILOSOFÍA DE EMPRESA

MARKETING DE SERVICIO Y RELACIONES

- Actualidad técnica.
- Productos de calidad y garantía.
- Instalaciones personalizadas.
- Servicio al cliente.
- Rapidez y seriedad en los plazos.

**A) Política de productos técnicos de alta calidad y argumentario**

*A.1.) Productos termoplásticos de última generación*

En nuestra División de Termoplásticos, contamos con tres tipos distintos de tubería que por sus características debemos distinguir para su introducción en el mercado.

* DD. Es una tubería que fabricada bajo patente es pionera en el mercado. Detallaremos las características técnicas y las ventajas, que son muchas, más adelante. Esencialmente, se trata de una tubería fabricada en material virgen cuyo precio, ligeramente superior a las de material regenerado, queda más que compensado por su duración tres veces superior a la habitual. Será uno de nuestros caballos de batalla y vamos a poner los medios para que se implante en el mercado, con la presencia que se merece.
* DTM. Tiene una calidad basada en la importación de un copolímero ultrarresistente y difícil de conseguir que no se encuentra en el mercado español. Por ello es fácilmente defendible ante otras tuberías parecidas que hay en el mercado, pues además las diferencias de precio son escasas.
* DTB. Lleva más perforaciones que las de nuestra competencia para facilitar la uniformidad de riego; su peso y calidad están de acuerdo con las normas DIN de resistencia y flexibilidad y nuestros precios acordes a los del mercado.

Los tres termoplásticos van enrrollados, etiquetados y flejados de forma perfecta y, debido a los stocks que mantenemos en fábrica, garantizamos un servicio dentro de las 24 horas de recepción del pedido.

Todos los nombres comerciales están registrados y ello protege de posibles intrusiones con productos imitadores.

*A.2.) Productos agronómicos serie microelementos*

(Se dan las explicaciones pertinentes, y similares en extensión a la división anterior, de una serie de productos agronómicos mejoradores del rendimiento agrícola, altamente especializados).

*A.3.) Instalaciones y movimientos de tierras*

(Presentación similar a la de los apartados anteriores).

**B) Política de distribución**

DESA ha fijado para el próximo año una introducción nueva en Aragón, Navarra y parte de Cataluña y tenemos que consolidar nuestra delegación de Sevilla/Huelva y nuestra distribución en la Región Valenciana y Murciana.

Debido a los stocks que mantenemos no somos partidarios de mantener depósitos fuera de nuestro almacén. Junto al Manual, se acompañan impresos para el control de pedidos con normas sobre facturación y cobros.

Es norma de obligado cumplimiento que no interesan ventas sin *seguridad de cobro*, por lo que los vendedores deben cuidar especialmente la información necesaria sobre riesgos de cada cliente, así como la información disponible en el departamento comercial. Se ha establecido un sistema de control riguroso de impagados así como objetivos revisables semestralmente para los vendedores que se les comunicarán en el próximo trimestre.

Hasta la fecha, las quejas sobre nuestros productos han sido mínimas y nuestro equipo técnico aclarará con rapidez cualquier reclamación que pueda surgir.

**C) Política de precios**

Los precios actuales están en línea con el mercado según relación calidad-precio. Iremos fijando *rappels* a lo largo del año, en función del cumplimiento de objetivos de venta. Adjuntamos más adelante las listas de precios.

**D) Política de impulsión (Publicidad)**

Estas son las campañas previstas:



(Seguidamente se detallan, para cada región española, los anuncios en prensa que se van a realizar y fechas previstas).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA DIVISIÓN TERMOPLÁSTICOS

(Se indican las características de cada tipo de tubería, con detalles técnicos suficientes. Se explica su razón de ser y finalidad básica, materia prima y sus propiedades, características físicas y forma del producto que lo hacen especialmente apto para sus fines, duración a la intemperie y la homologación oficial realizada por un organismo especializado que califica a estos productos de «máxima categoría A»).

4. CARACTERÍSTICAS DE LA DIVISIÓN PRODUCTOS AGRONÓMICOS

(Se referencia cada producto concreto, microelementos y algas, explicando de forma técnica pero también sencilla y comprensible su utilidad, composición, efectos observados y normas de utilización según cultivos. Se explica también el proceso de fabricación, a efectos de garantía de calidad y seguridad de dosificación. No hay ningún secreto y las exposiciones son totalmente transparentes.)

5. CARACTERÍSTICAS DE LA DIVISIÓN DE INSTALACIONES Y MOVIMIENTOS DE TIERRAS

(Esta empresa tiene larga experiencia en drenajes y movimientos de tierras para grandes transformaciones agrícolas. En este apartado, el manual de ventas desarrolla una explicación magistral del proceso, su por qué, cómo se realiza, resultados, materiales y equipos utilizados, todo ello realmente moderno.)

6. LISTA DE PRECIOS Y CONDICIONES DE VENTA

(Se adjuntan y explican con todo detalle).

7. TRAMITACIÓN DE PEDIDOS

(Se explica con detalle, adjuntando impresos-modelo de pedidos, documentación complementaria y proceso, y referencias al proceso de reclamación y cobro de impagados).

8. FICHA DE CLIENTES Y CONTROL DE VENTAS

(Se aportan modelos de ficha, y también de documentos de control así como el proceso de utilización. A cada vendedor se le adjunta relación de clientes de su zona).

9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

(Se adjunta una colección de folletos promocionales de cada división).

10. HOMOLOGACIONES

(Se adjunta copia de las homologaciones de termoplásticos y productos agronómicos, de organismos especializados).

ANALIZAR EL PRESENTE MANUAL.

***Programa de una convención de vendedores***

JUEVES

14 horas: Recepción de los asistentes en el Hotel XXX
14.30 h.: Almuerzo en el salón Grand Chef.
16.30 h.: Apertura oficial. Palabras del Presidente.
Memoria general del año anterior. Dr. Gerente.
Memoria comercial. Dr. Comercial.
Nuevos productos. Product Manager A, B y C.
Análisis de la campaña publicitaria. Dr. Promoción.
19.30 h.: Descanso.
21.00 h.: Aperitivo en sala Macedonia.
22.00 h.: Cena en salón Grand Chef.

VIERNES

8.00 h.: Desayuno en sala Macedonia.
8.45 h.: Técnicas que hacen vender. Presenta «Marketing Asesores».
9.45 h.: La versatilidad del vendedor. «Marketing Asesores».
10.45 h.: Break. Sala Macedonia.
11.15 h.: Psicología para vendedores. Presenta «Equipo Psiche».
12.15 h.: Role Playing. «Equipo Psiche».
13.00 h.: Partido final del campeonato de tenis-empresa y reparto de premios.
15.00 h.: Almuerzo en el salón Grand Chef.
16.30 h.: Ventas y cuotas año anterior. Dr. Comercial
18.00 h.: Entrega de la Copa de Oro al mejor vendedor.
Break.



19.00 h.: Reuniones privadas con cada vendedor, del Dr. Comercial y Jefes de Venta.
22.00 h.: Cena en el salón Grand Chef.

SÁBADO

8.00 h.: Desayuno en Sala Macedonia.
8.45 h.: Presentación de programas, presupuestos comerciales y cuotas para el año que empieza.
9.45 h.: Observaciones y propuestas de los Sres. Vendedores.
Discusión en grupo.
10.45 h.: Break. Sala Macedonia.
11.45 h.: Soluciones en grupo, acta de acuerdos, fijación de responsables y plazos.
Presentación por la Dirección Comercial del nuevo plan de incentivos para vendedores.
13.45 h.: Aperitivo y banquete de clausura en el Gran Salón Cordon Bleu. Despedida.

**ANALICE ESTE PROGRAMA CON ESPÍRITU CRÍTICO. LAS OBSERVACIONES Y PROPUESTAS DE LOS VENDEDORES, ¿LAS HARÍA SIN PREPARACIÓN PREVIA, O ANTES HABRÍA PROGRAMADO EL TEMA RECOGIENDO POR ESCRITO LAS SUGERENCIAS Y PROBLEMAS DE LOS VENDEDORES CON VARIOS DÍAS DE ANTELACIÓN? ¿CÓMO SERÍA EL ACTA DE ACUERDOS EN CUANTO A SU FORMATO?**

***Test de escucha activa***

*Prestar atención a lo que se oye*. Esta es la definición del verbo escuchar que nos da el diccionario de la lengua española. Bien claro queda, que no es lo mismo oír que escuchar. El adjetivo *activa* implica esfuerzo y añade a la atención las ideas de interés, comprensión de la intención del que habla, paciencia y selección (De Manuel y Martínez-Vilanova).

La escucha activa se puede perfeccionar tratando de dominar ciertas habilidades, a saber (Manning, Reece, 1997):

* Estimular al interlocutor a que hable.
* Saber preguntar.
* Dar señales de comprensión.
* Expresar la comprensión de ideas y sentimientos.
* Conocer el lenguaje gestual.
* Tomar notas.

A continuación hay una serie de preguntas en forma de cuestionario que nos pueden dar una idea orientativa de qué tal vamos en escucha activa. Permítanos insistir en que se trata de una orientación, no un test. Saber escuchar activamente no sólo es difícil sino que requiere un constante entrenamiento. El cuestionario, readaptado por el autor, está inspirado en los citados autores De Manuel y Martínez-Vilanova, que además de gente experta también me honran con su amistad.

Conteste al siguiente cuestionario señalando SÍ o NO.

1. Me gusta más hablar que escuchar. SÍ/NO
2. Cuando hablo con alguien estoy más tiempo hablando que escuchando. SÍ/NO
3. Me concentro en lo que me dicen sin distraerme por otras causas. SÍ/NO
4. Soy capaz de ir seleccionando lo que es más importante en la información del interlocutor. SÍ/NO
5. Soy capaz de memorizar lo que he seleccionado como más importante y lo recuerdo posteriormente bastante bien. SÍ/NO
6. Cuando trato con alguien un asunto importante, tomo algunas notas recordatorias. SÍ/NO
7. Si no ha sido posible tomar notas, una vez terminada la conversación lo hago lo antes posible. SÍ/NO
8. Mientras escucho, también miro el rostro y los gestos y así conecto mejor con el interlocutor. SÍ/NO
9. Mientras me habla el interlocutor, procuro fijarme bien en cómo va vestido y qué aspecto tiene, lo que me hace perder algo de la conversación, pero me ayuda a criticar mentalmente. SÍ/NO
10. Cuando escucho suelo adivinar lo que va a decir mi interlocutor y le «completo alguna frase» para acabar antes. SÍ/NO
11. Interrumpo a mi interlocutor siempre que no estoy de acuerdo, para dejar clara mi postura, en vez de esperar a que termine. SÍ/NO
12. Animo a las personas que me hablan, con una actitud de interés. SÍ/NO
13. Con cierta frecuencia adopto una actitud de interés pero realmente no lo tengo: procuro pensar en otros asuntos mientras me hablan. SÍ/NO
14. Si no entiendo algo, espero que termine la frase mi interlocutor y le pido que me lo aclare. SÍ/NO
15. Las personas con quien trato me consideran un buen escuchador, con paciencia e interés. SÍ/NO



16. No suelo tener interés en lo que me dicen cuando me hablan y procuro que se me note. SÍ/NO
17. Me canso de escuchar, mis interlocutores son bastante aburridos habitualmente. SÍ/NO
18. Tengo que hacer un esfuerzo para no dormirme en las conferencias. SÍ/NO
19. Me canso pronto y entonces me pongo nervioso y lo demuestro incluso con gestos o palabras. SÍ/NO
20. Me gusta mirar a los ojos del interlocutor y recuerdo su rostro largo tiempo. SÍ/NO
21. Busco lugares cómodos y tranquilos para tratar asuntos importantes. SÍ/NO
22. Preparo mis reuniones y conversaciones importantes e incluso llevo un guión escrito sobre el tema a tratar, si lo conozco de antemano. SÍ/NO
23. Antes de una reunión importante me recuerdo a mí mismo que debo escuchar activamente y no hablar nada más que lo justo. SÍ/NO
24. Estoy siempre criticando con bastante enfado lo que dicen en la televisión. SÍ/NO
25. Soy capaz de explicar a otra persona lo que ha ocurrido en una conversación. SÍ/NO
26. A veces tengo que volver a hablar con mi interlocutor algún tiempo después, porque he olvidado datos o me ha surgido alguna duda y por ello no puedo cumplir lo acordado. SÍ/NO
27. Si puedo enviar a otra persona en mi nombre a una reunión o asunto importante, lo hago siempre. Así me canso menos y además puedo cambiar algún acuerdo que no me guste, porque como no estaba presente... SÍ/NO
28. En casa, siempre estoy perdiendo las gafas y otras cosas por el estilo. SÍ/NO
29. Llevo una buena agenda al día. SÍ/NO
30. Controlo mis gastos exacta o muy aproximadamente. SÍ/NO

***Clave para interpretar el cuestionario***

Es buen escuchador si ha contestado SÍ a las preguntas:

3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 30.

Y sigue siendo buen escuchador si ha contestado NO a las preguntas:

1, 2, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 24, 26, 27, 28.

Por cada contestación adecuada al buen escuchador, anótese un punto.

Menos de 11 puntos: le cuesta escuchar y prestar atención sin gran esfuerzo. No olvide que *nunca es demasiado tarde*: atención, agendas, notas. Concentración en lo que está haciendo. Modere sus ganas de hablar. Escuche a los demás, tenga paciencia. ¡Oiga! ¿No será usted un sabio distraído? Si es así, invente algo grande y siga despistándose todo lo que quiera.

Entre 12 y 17: a veces le cuesta algo escuchar porque se impacienta o se distrae.

Entre 18 y 23: es una persona que escucha bien a sus interlocutores. Enhorabuena.

Más de 25: es un escuchador excepcional y con una gran capacidad de atención y observación, de síntesis y buena memoria. *Chapeau*. (No se olvide de hablar lo necesario).

## Bibliografía


ALET, J. (1994): «Marketing relacional». Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1994.

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): «Marketing relacional». ESIC Editorial, Madrid.

BIRKENBIHL, M. (1989): «Formación de formadores». Ed. Paraninfo, Madrid.

CANFIELD, B. R. (1990): «Administración de ventas». Ed. Diana, México.

CÓRDOBA, J. L. y TORRES, J. M. (1987): «Teoría y aplicaciones del marketing». Ed. Deusto, Bilbao.

DAVENPORT, T. (2000): «Capital Humano: Creando ventaja competitiva a través de las personas». Gestión 2000, Barcelona.

DEL POZO, M. (1997): «El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales». Anuario DIRCOM, Asociación de Directores de Comunicación, Madrid.

DE MANUEL, F. y MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (2000): «Comunicación y negociación comercial», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

— (2009): «Habilidades de comunicación para directivos», 4.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

— (2015): «Técnicas de negociación», 11.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

DÍEZ DE CASTRO, E. C.; NAVARRO, A. y PERAL, B. (2003): «Dirección de la Fuerza de Ventas». ESIC Editorial, Madrid.

FORSYHT, P. (1985): «El funcionamiento eficaz de la oficina de ventas». Ed. Deusto, Bilbao.





JOHNSON, E. M.; KURTZ, D. L. y SCHEUING, E. E. (1996): «Administración de ventas», Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

KOTLER, P.: «Dirección de Marketing», 12.ª edición. Prentice-Hall, Madrid.

KÜSTER, I. (2002): «La venta relacional». ESIC Editorial, Madrid.

MANNING, G. L. y REECE, B. L. (1997): «Las ventas en el mundo actual». Editorial Prentice Hall, México.

MAYNARD, H. H. y DAVIS, J. H. (1980): «Técnicas de dirección de ventas». Ed. Hispano Europea, Barcelona.

MÍNGUEZ, A. (1999): «La otra comunicación». ESIC Editorial, Madrid.

MITROFF, I. I. (1997): «Cómo gestionar una crisis». Editorial Gestión 2000, Barcelona.

ORTEGA, E. (1990): «El nuevo diccionario de marketing». ESIC Editorial, Madrid.

Capítulo 4

# Investigación, planes y estrategias


1. El plan de empresa, de marketing y de ventas.
2. Contenido del plan de ventas.
3. El mercado y la demanda.

*Casos y problemas. Renovación de la función de ventas en la empresa EME*

*Bibliografía.*

## 1. El plan de empresa, de marketing y de ventas

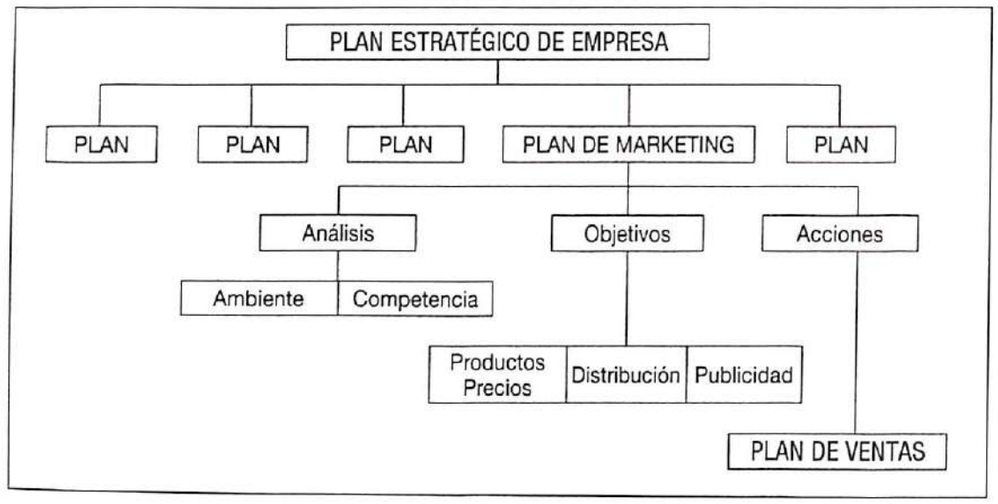
La productividad, esa bella relación entre el *output* y el *input*, está siendo maltratada por la ferocidad del cambio. Los ingenieros de la industria piden estabilidad para desarrollar su preciosa productividad y los comerciales piden adaptación inmediata a las necesidades de la clientela para poder vender.

Lavalette propugna un entendimiento entre la preocupación de la producción en aumentar la productividad por la ***repetitividad*** y la preocupación de la dirección comercial en aprovechar las oportunidades de un mercado rápidamente cambiante por la ***adaptación***. El compromiso es claro: la flexibilidad industrial. De manera que la dirección comercial pueda fijar previsiones de venta, si no exactas, al menos útiles y explotables por la empresa y adaptables a las exigencias de una producción altamente especializada. Labor ardua y compleja pero imprescindible, porque sin previsiones no hay ni organización, ni gestión, ni coordinación, ni resultados, ni control.

Hace poco tiempo, luchábamos en una empresa el equipo directivo en pleno por un método capaz de permitirnos prever mejor sus ventas. Predecir la globalidad era relativamente fácil, con una historia de veinticinco años; sobre cálculos por gamas, casi poníamos la mano en el fuego; pero decir a fábrica, para un año entero, el número de unidades para los cuatrocientos modelos existentes... bueno... hace diez años... pero ahora... con una gama completa nueva... con la tira de modificaciones en modelos antiguos...

Está claro que para funcionar con un mínimo razonable de seguridad, necesitamos, dentro del marco general de los planes estratégicos de empresa, un dinámico documento: el plan de marketing. Y dentro de él, tenemos que resaltar, en un libro sobre dirección de ventas, su parte más operativa: el plan de esas ventas (Figura 4.1).

FIGURA 4.1
**PLANES EN LA EMPRESA**




## 1.1. Plan estratégico de empresa y plan de marketing

Según Sainz de Vicuña (1995), el plan de marketing es *«un documento escrito que, en el ámbito de aquél, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control por medio de un contenido sistematizado y estructurado»*.

Las grandes políticas del mix comercial son los instrumentos estratégicos que adecuadamente combinados forman el cuerpo del plan de marketing: producto, precio, distribución, comunicación. Afirma Santesmases (1996) que el plan de marketing es el desarrollo del propio concepto de marketing.

Realmente, el plan de marketing se integra en la planificación estratégica de cada empresa. Esta planificación general no es exactamente una previsión de ventas ni una prognosis hacia el futuro, sino una suma coherente y suficiente de decisiones que van a afectar ese futuro. Nosotros no somos augures sino forzadores del porvenir. Hemos sustituido la frívola y paranoica expectativa del ludópata por la viabilidad de unos objetivos y unas acciones posibles y voluntariosas para construir ese porvenir. Es por eso que cuando establecemos mancomunadamente unas cuotas racionales y razonables a un equipo de vendedores, nuestras mayores seguridades están basadas en la motivación para alcanzar unas metas que estamos creando.

El natural afán de lucro de la empresa le exige una serie de políticas, objetivos, programas y presupuestos. Las políticas y objetivos son fines o metas, generales y concretos. Los programas y presupuestos son medios, cualitativos y cuantitativos. Todos ellos, debidamente jerarquizados y registrados constituyen el plan general estratégico-táctico de empresa. En la anterior clasificación cuatripartita se contemplan varios escenarios temporales, que van desde el largo plazo de las políticas al corto de los presupuestos. Y varios supuestos estratégicos que van de lo más general (políticas) a lo que ya son tácticas presupuestarias, fechadas y cifradas.



Según Manera (1997), el proceso de planificación integral comprende el plan estratégico –misión, análisis, estrategias, objetivos a largo, programas integrados, previsiones financieras, resumen ejecutivo–, el plan táctico –análisis operativo, resultados, indicadores de éxito, objetivos a corto plazo, una serie de planes departamentales, entre ellos el de marketing, y presupuestos– y unos resultados esperados, a controlar y, en su caso, corregir.

*En la empresa los aspectos comerciales dependen directamente del plan táctico y se reflejan en otro documento distinto a la planificación estratégica de empresa: el plan de marketing. En él se recogen la formulación de los objetivos y estrategias comerciales y a continuación los instrumentos tácticos que se van a emplear para alcanzar las metas planteadas por la empresa. Incluye la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. Es un documento de trabajo con una estructura interna coherente, consistente con los objetivos comerciales de periodicidad anual. En él se expresan los instrumentos de marketing que se van a emplear para conseguir los objetivos, con referencia clara a aspectos cualitativos y cuantitativos, con unos recursos humanos y económicos, en un espacio de tiempo determinado, asignando tareas y responsabilidades* (Manera, op. cit.).

Vistas las magistrales aclaraciones anteriores, sepamos interpretarlas con exactitud. En el plan de marketing hay elementos estratégicos, pero están en un segundo escalón por debajo del gran plan general de toda la empresa. En cambio adquieren especial relevancia las cuestiones tácticas concretas y los presupuestos. Lo mismo veremos luego que ocurre con el plan de ventas inserto en el de marketing; también hay estrategias, claro está, pero las soluciones propuestas se concretan en tácticas (incluso en el nivel operativo de la venta, con sus técnicas y recetas, hablamos de venta estratégica y de vendedores estratégicos. ¿No han oído decir a algún jefe de ventas, «Fulano, ¿qué planes tienes para captar a la empresa tal?»).

En resumen: todos sabemos lo que son los planes porque nuestra vida está llena de ellos. También una empresa tiene muchos planes y naturalmente se entretejen unos con otros de una manera coherente y jerárquica que apunta con la mayor seguridad posible a unos objetivos también variados y jerarquizados. Si distinguimos en esta planificación organizada unas áreas de otras (total empresarial, producción, contabilidad, marketing, ventas...), es para comprender y abarcar mejor el conjunto.

## 1.2. Desarrollo del plan de marketing

La justificación de la necesidad de ese documento conocido como plan de marketing es bastante obvia: ayuda práctica, registro de compromisos persona-

les y temporales, guía y recetario contra los cambios del entorno. Evidentemente es una herramienta básica de gestión y coordinación.

Cuando Ries y Trout hacia finales de los ochenta lanzaron su idea y libro del marketing al revés (*Bottom up marketing*), se tambalearon algunos principios fuertemente arraigados, los del *Top down*. Arriba inventan, diseñan, planifican y ordenan y abajo lo llevan (¡tácticamente!) a la práctica. Pero los señores Ries y Trout no andaban desencaminados. Los de abajo, los que están en contacto con la realidad de cada día, con los clientes y competidores, también detectan oportunidades y amenazas. Bueno es escucharles. De alguna manera, el plan de marketing trata de reunir y coordinar las informaciones de campo y la creatividad de la dirección. Integra *bottom-up* con *top down*.

Un consejo vivido en muchas reuniones de trabajo directivo. Consigan para sus planes de marketing una gran implicación de los miembros del equipo. Motívenlos. Que se impliquen todos, que hablen y opinen, que se comprometan por escrito y con fechas. Hablen de dinero pero también de éxito personal. Escúchense atentamente unos a otros. Sean parcos en sus papeleos y celosos ahorradores de tiempo. No caigan en la «reunionitis», pero formalicen sus contactos y cúmplanlos con razonable rigor en todas sus partes y compromisos y en los plazos previstos.

El profesor Santesmases (op. cit.) define con tres diáfanas cuestiones el desarrollo del plan de marketing:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Adónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?

Dicho de otro modo más técnico: análisis de la situación, definición de objetivos y desarrollo de acciones. Un impecable y militar proceso estratégico y táctico que haría temblar de emoción a Clausewitz y de alegría a los creadores del marketing de guerra*, nuestros ya conocidos Ries y Trout.

### 1.° ¿Dónde estamos?

La Figura 4.2 intenta representar gráficamente nuestra posición.

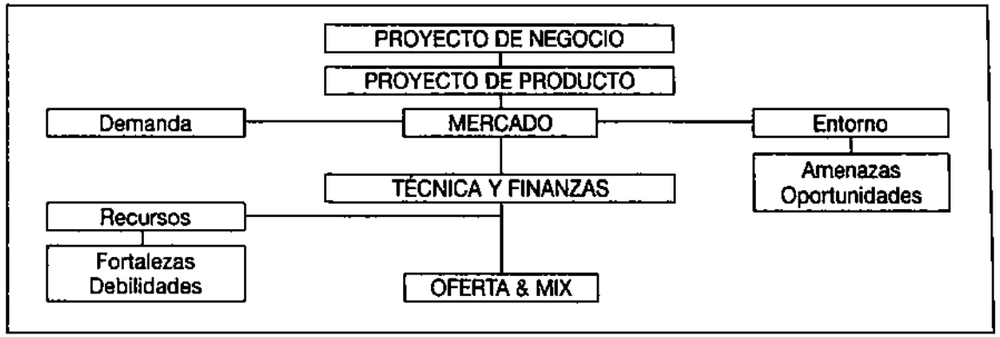
Hay tres elementos claves en este análisis:

- *Nuestra empresa.*
- *Su producto.*
- *Su mercado.*

* El «marketing de guerra» nos dice que lo importante es vencer al competidor en una batalla incruenta y permanente para ocupar una posición dominante en la mente del consumidor.



FIGURA 4.2
**EMPIEZA EL PLAN**




Es la fase de viabilidad comercial, y es de puro sentido común. Cualquier emprendedor sabe qué empresa desea y sus características generales; ha pensado amorosa o fríamente en su producto y trata de averiguar si hay mercado para ese producto. Y ese estudio básico de viabilidad –básico no significa fácil ni carente de importancia– es fundamental y antecede a otras consideraciones técnicas e incluso financieras.

Luego vendrá un análisis externo, o sea del entorno:

- *Ambiente.*
- *Competidores.*
- *Demanda.*

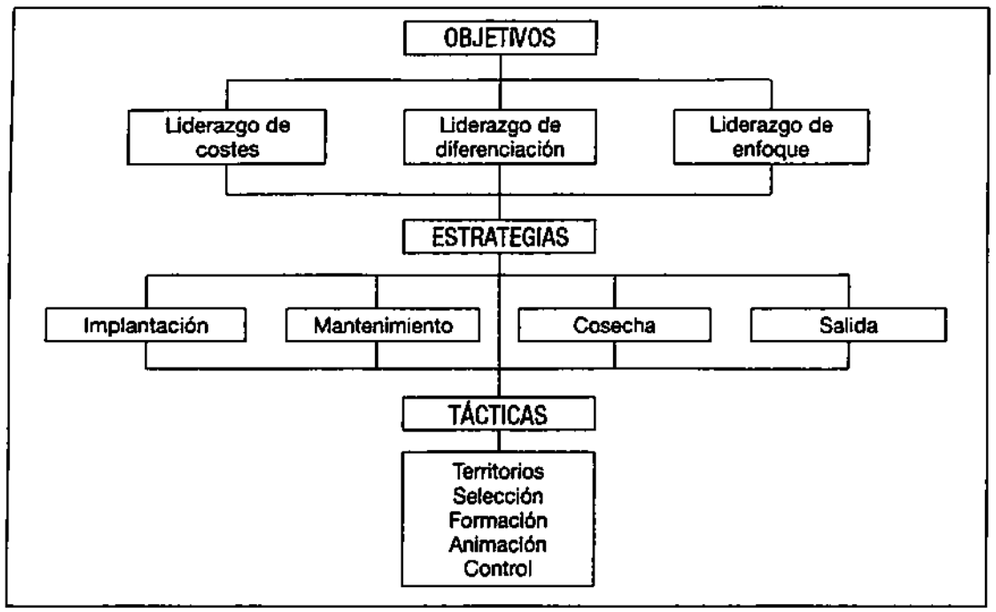
Quizá hagamos este análisis con un DAFO: nuestras probables **debilidades**, que se agravan por las **amenazas** desde fuera; nuestras **fortalezas**, que generarán esperadas **oportunidades** en el entorno. Es lógico que, además de lo anterior, pensemos en nuestras posibilidades internas, nuestros recursos, a través de un análisis **interno**.

Para mí, el DAFO es en realidad DAFOI.

### 2.° ¿Adónde queremos ir? Veámoslo en la Figura 4.3.

El conocimiento de la situación debe darnos una idea clara de nuestros objetivos. Como idea primaria de objetivos, que naturalmente escapan a una clasificación exacta por sus infinitas posibilidades, se suelen admitir cuatro ámbitos: el de la innovación, el de las ventajas competitivas, el establecimiento o incremento de cifra de negocios y la definición o mejora de la rentabilidad. Para conseguir estos objetivos tendremos que disponer unas actividades estratégicas y tácticas.

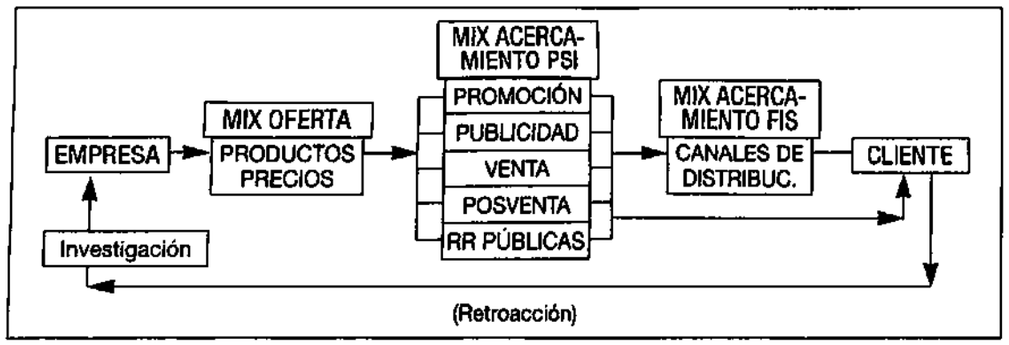
FIGURA 4.3
**SE DESARROLLA EL PLAN**




### 3.° ¿Cómo llegaremos allí?

En la Figura 4.4 se esquematiza el mix de marketing. La empresa llega al cliente a través de una **oferta** y dos **acercamientos**. La oferta de un producto y unos precios. El primer acercamiento es psicológico y tiene como vehículo la comunicación: información, persuasión, negociación y servicio. El segundo acercamiento es físico y adquiere una dimensión logística.

FIGURA 4.4
**MIX DE MARKETING**




Estas estrategias y tácticas arrancan del propio concepto de marketing. Si hemos sido capaces de generar una filosofía y un sistema –recursos, análisis



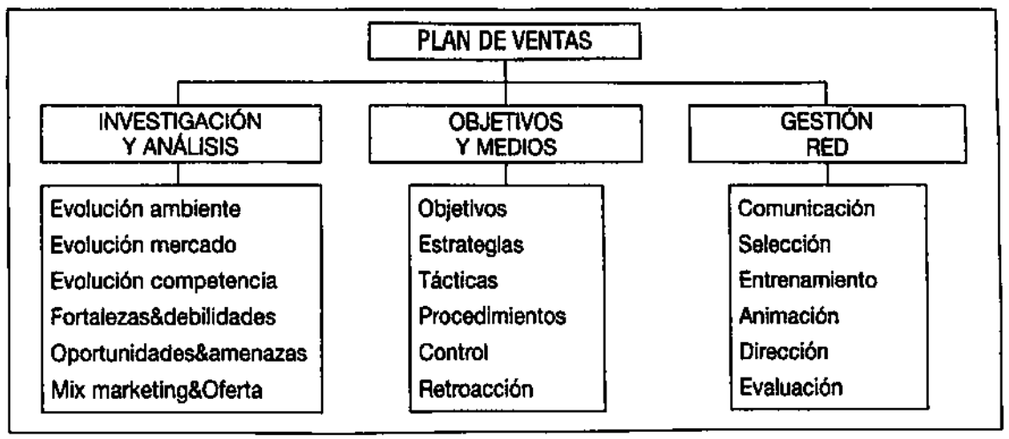
interno– que detecte certeramente las necesidades de los clientes –análisis externo, demanda y conocimiento del consumidor pormenorizados, segmentación, barreras que nos crearán los competidores–, crearemos unos productos, precios, distribución y comunicación estratégicamente diseñados y ponderados –mix estratégico– y pondremos en marcha las tácticas capaces de realizar el mix y de generar con unas ventas suficientes, sanas y creadoras de clientela estable, los ingresos que desarrollarán nuestra empresa. No podrán faltar los estudios de costes y los presupuestos consiguientes... Todo eso es plan de marketing.

Vemos la idea que preside cualquier plan de marketing: la acción. Un plan tiene que generar acción. Acciones de distinto tipo y con contenidos diferentes, que llamamos estrategias y tácticas, sobre productos, precios, distribución, publicidad y ventas. Las ventas tienen una especial importancia porque constituyen la acción final del proceso, la que produce ingresos y que si falla nos derrumba no sólo el edificio comercial sino toda la empresa. Lo que me lleva a exponer el **plan de ventas**.

## 1.3. Concepto y ubicación del plan de ventas

Si nos fijamos en la Figura 4.5, veremos que la metodología es similar a la expuesta hasta ahora para el plan de marketing completo. Cualquier componente del mix está sujeto a una metodología parecida. Lo que varía es el contenido por recaer en una política diferente: en este caso, las ventas, en su doble vertiente material y humana. Se analiza el ambiente, el mercado y la competencia, desde el punto de vista de las ventas. Se deciden objetivos y medios para alcanzarlos con nuestra red de ventas. Y se organiza y gestiona esa red, aplicando los medios antes definidos: motivación, formación, control, con las peculiaridades propias de los vendedores, como el diseño de rutas, la asignación de cuotas o la aplicación de incentivos especiales.

FIGURA 4.5
**CONCEPTO Y UBICACIÓN DEL PLAN DE VENTAS**



La definición del plan de ventas he de hacerla muy sencilla para contrarrestar la densa idea del plan de marketing que hemos tratado de reflejar en las páginas anteriores. Esencialmente, se trata de **planear objetivos de ventas y definir cómo alcanzarlos**, todo ello bien escrito.

Pero esa definición tan simple es larga de pormenorizar. Casi un capítulo entero lo dedico a ello y hay flecos en las previsiones de ventas y reparto en cuotas, del siguiente. Y en cierto modo, todo este libro, como cualquiera sobre dirección de ventas y vendedores, constituye un desarrollo de un hipotético y universal plan de ventas.

# 2. Contenido del plan de ventas

Seguro que el lector, al deslizarse por las páginas siguientes pensará: todo esto ya me suena del plan de marketing. Claro, hay una metodología común. Pero fíjese bien en que estamos hablando de ventas, sólo de ventas. ¿Sólo de ventas? ¿Se puede hablar de ventas sin citar productos, precios, distribución, comunicación? Y ¿se puede hablar de ventas explicando sólo las tácticas? ¿Es realmente un plan de ventas, exclusivamente táctico y procedimental, poco más que un grimorio de recetas?

## 2.1. Ponderación del entorno

El responsable de las ventas se encuentra inmerso en dos entornos complementarios, el externo y el interno. En ambos casos se trata de factores que afectan a las ventas de forma importante; los externos están fuera de la empresa y no pueden ser modificados sustancialmente por ella y mucho menos por los comerciales. El entorno interno es el conjunto de factores que desde dentro de la empresa influyen claramente en las ventas y generalmente el responsable de ellas no siempre puede actuar sobre los mismos, salvo la propia organización de ventas, sus estrategias y tácticas.

- **Factores externos** bien definidos son los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, legislativos, económicos, ecológicos y competitivos. Enseguida los veremos en detalle.
- **Factores internos** generalmente admitidos son la cultura de empresa, la organización general, el estilo y profesionalidad de los dirigentes, el mix de marketing y por supuesto todo lo concerniente a la fuerza de ventas (estructura, vendedores, gestión).

Ponderar, dar prelación y peso a los factores internos y externos, es parte del plan de ventas. Tendremos que detectar hechos previamente y luego analizar cualitativa y cuantitativamente. ¿Cuáles son las amenazas del ambiente? ¿Cuáles las oportunidades? Éstas son las preguntas claves. Una amenaza es un anuncio de situación desfavorable. Una oportunidad es un resquicio ambiental que



nos permite una acción exitosa. Ante ambas situaciones podemos no dar o sí dar respuesta. Lo primero es el abandono. Lo segundo es una adaptación más o menos conciliadora al cambio.

## 2.2. Componentes del entorno

### 2.2.1. Cambios tecnológicos

Desde el punto de vista práctico, la tecnología en creciente desarrollo ofrece constantes oportunidades a los negocios en relación con los productos. Al mismo tiempo, saca del mercado a los obsoletos. Poco tienen que hacer por ahora los fabricantes de alpargatas y mucho los que van inventando zapatos deportivos cada vez más cómodos y eficaces para ganar records, pues aunque pocos ganan records, muchos quieren imitarlos y empiezan por lo más fácil, que es un buen par de zapatillas deportivas.

En consonancia con estos cambios, hay que revisar nuestros planes de venta y a veces la estructura de la red, los sistemas comerciales, los tipos de vendedores, la formación, la remuneración...

No es esto todo; la técnica también influye en la distribución y logística, en los transportes, en las comunicaciones y en los métodos de control y en ese instrumento gigante que es la informática. La influencia de estos cambios en las ventas es tan grande que constituye una revolución que por ahora no se detiene.

Y esa misma técnica que ha permitido la televisión en color, el teléfono móvil de alcance mundial, Internet y los ordenadores que entienden nuestra voz, naturalmente influye en nuestras costumbres comerciales.

### 2.2.2. Cambios en la demografía y la sociedad, en la cultura y la ecología

Refiriéndonos a nuestro país, sabemos que la estructura geográfica y demográfica de la población tiene una importancia primordial en el orden comercial. En efecto, la agrupación demográfica es un factor fundamental para cualquier fenómeno de distribución comercial. En España, especialmente, se añade al fenómeno de grandes diferencias de densidad de población, una gran diversidad de formas de agrupamiento.

Así, por ejemplo, en Galicia hay zonas que, siendo de gran densidad por $km^2$, sin embargo se estructuran de forma diseminada por aldeas o parroquias, mientras en Andalucía, con menor densidad global, se produce una mayor condensación humana en torno a los centros urbanos, siendo frecuente que la unidad municipal sólo contenga una entidad de población.

También son grandes las diferencias físicas por orografía, altitud, pluviometría, temperaturas, lo que influye en comunicaciones y necesidades, que a su vez

determinan características comerciales. Ya puede imaginar dónde se venden más paraguas. Lo mismo puede decirse de lenguas, cultura y costumbres. Algunas editoriales están teniendo problemas con las lenguas vernáculas de nuestra nación.

La distribución comercial española presenta las características de un país muy variado en su geografía y en su desarrollo, coexistiendo formas comerciales que oscilan entre lo muy tradicional y lo ultramoderno.

Podemos decir que, desde la década de los sesenta a la actualidad, se ha producido en España una auténtica revolución comercial en cuanto a la distribución se refiere.

Se enfatiza el espacio y la profesionalidad en contraposición al pequeño establecimiento tradicional. Sólo el pequeño comercio especializado o el integrado en organizaciones de compra y otros servicios (cadenas) puede hacer frente a las grandes superficies y aun esto con dificultad.

- **El comercio mayorista** refleja preponderantemente el sistema general empresarial: pequeña dimensión, escaso almacenamiento, pocos empleados, poca profesionalidad.
- **El comercio minorista** se caracteriza por una dimensión reducidísima –el 80% de los mismos, menores de 50m²–, escaso número de empleados –80% con sólo uno o ningún empleado asalariado–, vinculación a formas asociativas del orden sólo del 10%, escaso equipamiento, escasa formación, dificultades de financiación, técnicas de venta anticuadas, y un número de establecimientos exorbitante, más de medio millón en el principio de la década de los 90, a razón de un establecimiento por 70 habitantes, contra la media europea de unos 110. Sin embargo, el *peso económico* del detall es considerable, con unos 15 billones de pesetas de facturación, incluidas las grandes superficies detallistas en 1990. En la actualidad se han superado ya los 180.000 millones de euros.

Los cambios culturales significan cambios de costumbres; aumenta el nivel de educación, cambian los gustos, la mujer trabaja, la familia es diferente, todo el mundo tiene automóvil y teléfono y el ocio es una de las actividades más importantes para muchas empresas.

La prensa diaria nos tiene ya acostumbrados a la problemática ecológica y los verdes pesan ya lo suficiente como para evitar o paliar el furor de los especuladores que fueron apoyados por ediles muy poco ecológicos y que me han tapado la visión del mar desde mi casa de veraneo a sólo cien metros de la orilla.

Europa nos exige, modestamente, que el doce por ciento de nuestras fuentes de energía sean no contaminantes en el 2010, lo que significa un empujón para la venta de tecnología solar, eólica, biomásica y para el reciclaje de las basuras.



## 2.2.3. Cambios económicos

Las tendencias macroeconómicas tienen importancia para planear estratégicamente las ventas. Una buena coyuntura impulsa el consumo. No es tan clara la relación a nivel microeconómico, pero los desarrollos o estancamientos regionales son otro determinante significativo de la evolución comercial. Es por ello que las declaraciones de los políticos que dan indicadores al respecto, se sigan con interés por los empresarios y sus responsables de marketing.

Las grandes fluctuaciones económicas inciden no sólo en la mejor o peor disposición de los consumidores a gastar, sino también en el real nivel de ingresos y poder de compra; en los niveles de ahorro y de endeudamiento; en el mayor o menor empleo. Y cuestiones sobre el coste del dinero y sobre la inflación habrán de ser tenidas en cuenta al hacer nuestros planes de marketing.

## 2.2.4. Evolución de la política, los derechos y obligaciones

Nuestros representantes políticos, a través de los legisladores, regulan el comercio externo e interno, la defensa de los consumidores, la calidad. En mayor o menor grado protegen unas u otras inversiones de interés social y todo ello influye en las ventas. Muy descuidado sería el estratega de marketing que no se preocupara del asesoramiento legal en la actualidad.

Hemos asistido en los últimos cuarenta años a la formación, lamentablemente antagónicos, de dos grupos: los vendedores y los compradores. Se acusa a los primeros de seguir con exceso una política de vender a toda costa y a los segundos de falta de respeto a la otra parte. Verdaderamente, la venta suele diferenciarse de la negociación, en decir de los expertos, en la desigualdad de las partes, siendo prevalente la parte vendedora; y también en la utilización corriente de técnicas de persuasión. En la negociación, las partes tienen un poder no demasiado diferente y además las técnicas dominantes se apoyan en el equilibrio. Sin embargo, pienso que cada vez más, sobre todo en las ventas más importantes, éstas se mantienen en un razonable entente entre negociación y persuasión, quedando la simple adhesión para las operaciones menores y rutinarias.

Como la legislación ha recogido la creencia, más o menos cierta, de que el comprador es la parte débil y además los compradores se unen cada vez más en agrupaciones de consumidores, ha crecido la normativa legal reguladora de la defensa del consumidor. Es en USA a principios de los sesenta cuando aparece el consumerismo o movimiento defensivo de éste. En países como el nuestro, que va un poco a remolque de estas cuestiones, no hay tantas limitaciones a la venta como en otros, pero sin duda crecerán. Y es lógico que lo hagan, pues si los consumidores se agrupan en su defensa, será porque son o se sienten atacados. Con razón dice Druker que *algunas empresas, evidentemente, no han cumplido su responsabilidad social, lo que es una vergüenza para el marketing*. Y en consecuencia, actualmente existe un cuerpo legal importante que en resumen afecta a:

- **Protección y defensa del consumidor**

  En 1975 se crea el Instituto Nacional del Consumo y nace la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). En 1984 sale la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios. Tras un cierto estancamiento, en los ochenta se vuelve a acentuar el desarrollo consumerista. La Ley Orgánica de Informática de 1992 regula el tratamiento automatizado de datos personales, desarrollando así el artículo 18 de la Constitución. La misma ley crea la Agencia de Protección de Datos. En los dos primeros años de funcionamiento (1994-1996), la Agencia impuso sanciones por valor de unos 500 millones de pesetas. ¿Auténtico cambio, pasotismo ciudadano o simbolismo ridículo? En eso, que cada cual juzgue a su buen criterio.

- **Protección del medio ambiente**

  Como los consumidores apenas han reaccionado a la ecología, la legislación, tampoco. Así que estamos en un momento absolutamente inicial en que no sólo no se ponen de acuerdo los científicos, sino mucho menos los gobiernos. Aparte de la normativa incipiente sobre ambiente, iniciada por el Reglamento de la Comunidad Europea de Ecogestión y Ecoauditoría, no hay mucho aunque crece la normativa europea. El sistema de certificación de productos ecológicos ya existe y se aplica con relativa facilidad. La Unión Europea regula los envases y residuos en la directiva 94/62 de 1994. La producción y comercialización de productos ecológicos y alimentos naturales es un hecho modesto en España, pero en crecimiento.

- **Responsabilidad social y ética del marketing**

  Si le han chocado las palabras de Druker sobre las vergüenzas del marketing, sepa que, en palabras de Santesmases, *el marketing no goza de buena fama en la sociedad*. Yo añado que está mayoritariamente considerado como una forma de manipular a la gente y de extender el más negro consumismo materialista. Sigue diciendo el profesor Santesmases: *la orientación al consumidor que defiende el marketing como disciplina científica, no es, desgraciadamente, la que está siempre en la comercialización de bienes y servicios en la vida real; pero el marketing como disciplina científica no pretende manipular ni perjudicar al consumidor, sino todo lo contrario: es un medio para desarrollar y facilitar intercambios más beneficiosos tanto para el comprador como para el vendedor.*

—«Manolo, ¿les has enseñado cómo engañar a la gente?».

—«El marketing crea más y más necesidades absurdas, ¿no crees».

—«La publicidad es una vergüenza, son asquerosos».

Son frases escogidas que hemos oído algunas veces y que forman parte del fundamentalismo humano. Pasemos ya al apartado siguiente, para ver si algunas pinceladas sobre ética nos sirven para ser más ecuánimes.



## 2.2.5. Peso creciente de la ética

Nuestros conocidos Churchill, Ford y Walker, al tratar este peliagudo asunto en su libro, nos lo adornan con un **tema conflictivo**: *dos perspectivas para evaluar el comportamiento ético.*

Una es la perspectiva *deontológica* y otra la *teleológica*. Los deontólogos están convencidos de que el propio acto es correcto o incorrecto por sus características, por sí mismo. Los partidarios de la segunda teoría son, principalmente, los «utilitaristas». Según ellos, la ética de los actos se mide por la influencia de los mismos en el bien común: el mayor bien para el mayor número. Personalmente no me convence del todo esta teoría, porque pienso que una multitud puede realizar auténticas barbaridades contra una sola persona y el ser muchos no sólo no les excusa. sino que deja bien patente su cobardía.

Pero la teoría de la utilidad tiene su parte positiva, como metodología analítica para comparar beneficios y daños. ¿Cómo puedo maximizar los beneficios minimizando los perjuicios? ¿Puedo darle a este influyente sinverguenza la comisión que me pide para poder hacer esta venta que tanto necesito? Si no acepto yo, ¿aceptarán otros? Para los deontólogos, no hay comisión que valga. Para los otros, hay que pesar bien el asunto antes de decir **no**. Al fin y al cabo, ¿qué diferencia hay entre el atracador que me pide la cartera apuntándome con una pistola y el político que pide la comisión para su partido?

Bien difícil es resolver este conflicto y seguramente hay que estudiar cada caso punto por punto. De todos modos, nos permitimos en *«El vendedor profesional»* algunas consideraciones que, bastante resumidas, traigo a colación.

En estudios sobre percepción de rol de los vendedores, la palabra *honradez* aparece una y otra vez como tema de análisis o de discusión. Hay datos concretos de la Cámara de Comercio de Estados Unidos que hacen referencia a unos 7.000 millones de dólares en sobornos conectados con ventas. Cuestiones legales en el mismo país reflejan cambios sociales respecto al mayor respeto al consumidor.

En España, la legislación sobre todo lo anterior y ciertos códigos éticos van tomando carta de naturaleza. Y las empresas se lo están tomando en serio, conforme las asociaciones de consumidores aumentan su poder, que aún es bastante escaso. Valga como botón de muestra el artículo 51 de la Constitución Española: *«Los poderes públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos. Los poderes públicos promoverán la información y la educación de los consumidores y usuarios, fomentarán sus organizaciones y oirán a éstas en las cuestiones que puedan afectar a aquéllos, en los términos que la ley establezca»*. Bien. Al menos hay buenos deseos en el mando.

Un principio importante tiene relación con la participación económica. La participación económica empieza con una remuneración digna –incluidos los

vendedores– no sólo por pura justicia, también porque le conviene a la empresa normal y además porque casi todo el mundo está o ha estado alguna vez descontento de su remuneración. Estoy harto de hacer la prueba en cursos y más cursos y no falla jamás. Todos los alumnos, descontentos, todos y el profesor también. El doctor Roberto Luna, en su libro *«Dinero, trabajo y consumo»*, dice textualmente: *Un estudio reciente de Kepner-Tregoe, Inc (1997; IPMA News) informaba que los trabajadores están fuertemente desmotivados, no se les reconoce la labor y no se les* ***recompensa***.

El estadio final de la participación económica apunta a fórmulas relacionadas con los beneficios e incluso con la propiedad. Fórmulas en evolución, difíciles, pero algunas empezando a funcionar vía salarios proporcionales y algún cooperativismo bien entendido (muchas cooperativas fallan porque les falta cultura de equipo y solidaridad a sus miembros).

Otro principio tiene que hacer referencia a los consumidores. *«Los vendedores del ganar-ganar... lejos de comportarse como enemigos acérrimos de los consumidores, obran como socios»*. La empresa actual es sobre todo de «servicio» y el comercio actual ya no puede separar el bien físico de una serie de servicios concomitantes. Aquí tenemos al juramento hipocrático de «no perjudicar a nadie», apuntando al consumidor, al comprador, al cliente.

He aquí un conflicto de rol auténticamente difícil: ¿Qué hacer cuando descubrimos que un producto que vendemos es realmente peligroso? ¿Qué debían haber hecho los vendedores de Ford cuando descubrieron el repelente argumento utilitarista llevado al paroxismo con el famoso (en USA) modelo «Pinto», un coche que tenía una cierta tendencia (escasa, naturalmente) a incendiarse?

Ford no retiró los dos millones de Pintos en circulación porque el arreglo del defecto incendiario era bastante más caro que las previsiones de cobertura de riesgos de quemados (Dowie, M., *«Two million Firetraps on Wheels»*, Bussines and Society Review, otoño 1977). De esto hace muchos años y suponemos que hoy sería imposible de repetir. Una desagradable muestra de la teoría utilitarista.

Sabemos que algún tiempo atrás, Ford gastó quinientos millones de dólares en responsabilidades derivadas de un modelo que frenaba mal y a veces se deslizaba hacia atrás en el garaje arrollando a los propios conductores. No quedó muy claro si era culpa del coche o del conductor, pero los quinientos millones fueron reales. Cosas como ésta y lo del *Pinto* no son imposibles en una empresa tan enorme como la citada, que produce millones de coches, lo que significa millardos de piezas. También algún médico se ha dejado alguna vez las tijeras, pinzas, algodones y demás objetos en las tripas de los operados: ¡gajes del oficio y demasiadas operaciones! En fin, asuntos tan peliagudos como poco claros.

En el *poco claro* está el meollo del tema. Nadie vende un coche con una bomba dentro a conciencia. Lo comentado más arriba es diferente; los comerciales tienen que vivir y... ¿y qué?

He oído nombrar el caso de un vendedor de equipo médico de alto precio que vendió dos aparatos carísimos al mismo tiempo: uno al hospital «X», el otro al



médico que decidió la compra y que adquirió otro aparato para su clínica privada disfrutando del doble suculento descuento: el suyo y el del hospital.

Naturalmente, esto ocurrió en Sildavia o en Eslavonia, no recordamos bien. ¿Qué tenía que haber hecho el vendedor? Todos sabemos y debemos ser honrados, desde luego, pero ¿jugándonos la vida?, ¿y el puesto de trabajo?

Con todo lo anterior hemos querido transmitir la clara imagen de que a veces ser éticos en comercial, es realmente difícil. Lo dicho para casos tan extremos es aún más válido para el marketing, algo belicoso y algo exagerado. Lo mismo para la venta en sí. Bastantes vendedores se sinceran a veces y dicen que, si no mienten, presionan, abusan de las circunstancias, atacan a quien sea, etc., no venden.

Al parecer la honestidad y la ética a la larga son un buen negocio para las empresas. Ya Cicerón advertía a los vendedores que deben transmitir a los compradores todo lo que saben para que éstos puedan decidir con pleno conocimiento de causa. Nosotros no podemos, en principio, decir otra cosa, habiendo defendido que el vendedor debe resolver los problemas del cliente y habiendo definido el marketing como lo hemos hecho en capítulos anteriores. No podemos admitir la mentira del vendedor cuando éste sabe que está mintiendo y que su mentira va a engañar completamente al comprador.

Muy diferente es la verdad selectiva: podemos decir que el cochecito de un litro de cilindrada y 9.000 euros, es barato, gasta poco, es bonito, pero me abstendré de comparar su seguridad, su comodidad y su rapidez con la de un coche de superlujo. Así no estamos mintiendo a nadie. Pero no podemos vender una bebida refrescante sin avisar que contiene alcohol o azúcar o un conservante que sube la tensión, esto es evidente. Si, a pesar de todo, lo hacemos, no seremos tan malhechores como quien vende carne con clembuterol, o con el virus «loco», pero seremos aprendices. Tampoco nos parece ético el anunciar falsas virtudes o raras cualidades ecológicas y dietéticas que realmente no sirven para nada. Dar a entender que beber tal o cual aguardiente nos hace más varoniles, no sólo es poco ético, es insultar a la inteligencia de las personas.

No deseamos seguir filosofando sobre ética. Pero sí que nos atrevemos a sugerir al lector interesado unas ideas del doctor Alfonso C. Morales Gutiérrez, profesor universitario en Córdoba y director de la *«Revista de Fomento Social»*. En una comunicación reciente nos pone de relieve cinco sistemas de marketing que califica de especialmente agresivos, en los que la presión ejercida es tan fuerte que ha llegado a deteriorarse su propia imagen. Son cuestiones, en el mejor de los casos, polémicas.

Las señalamos: el multinivel, la utilización de invitaciones y regalos en el marketing promocional farmacéutico, la informática, en cuanto puede divulgar para uso comercial datos personales más o menos íntimos, la multipropiedad y el marketing asociado a las actividades turísticas (que han producido bastante malestar en los consumidores no por los sistemas en sí, sino por los engaños en

reclamos del tipo «premio seguro» y los actos de venta a veces abusivos, asociados a viajes baratos, sobre todo de personas de la tercera edad), y finalmente el *boom* de *productos milagrosos* que prometen lo que no pueden dar.

### 2.2.6. Los competidores

**La competencia**, que algunos, más suavemente, llaman concurrencia, es en realidad una lucha incruenta entre varias empresas para posicionarse en un mercado. Es evidente que estas luchas preocupan a cualquier responsable de ventas porque suponen cortapisas a las mismas. Sin embargo, localizar, concretar y cuantificar a los competidores no es fácil y menos el ganarles. Sabemos que la competencia adopta cuatro formas típicas: monopolio, oligopolio, competencia imperfecta y competencia perfecta. Esta última sólo se da en la agricultura, siendo en cambio abundante la imperfecta. Los oligopolios son propios de empresas escasas y poderosas y los monopolios una dudosa ganga para los beneficiados y una lacra para los consumidores.

En los oligopolios las ventajas diferenciales se consiguen preferentemente vía calidad y servicio. En la competencia imperfecta pesan mucho los precios, aunque otras estrategias son a veces decisivas por su oportunidad.

## 2.3. Inteligencia-marketing, apoyo-marketing y la fuerza de ventas

El rol del vendedor, como parte de la inteligencia (información) en comercial, no cabe duda de que se ha incrementado en los últimos años. Proponíamos en *«Organización, dirección y control de ventas»* una encuesta que tiene su gracia.

A) Si a un vendedor que cobra exclusivamente a comisión le pedimos que informe frecuentemente sobre los productos de la competencia, ¿qué pensará de nosotros?

B) Si solicitamos de nuestros jefes de ventas que nos informen semanalmente de la actuación de cada vendedor a su cargo, en el mismo caso que A, ¿qué tipo de informe recibiremos?

SOLUCIÓN:

A) «Que trabaje gratis tu tía».
B) Referencias a la tía.

No tratamos de demostrar que nos viene cuesta arriba trabajar gratis, esto es evidente. Lo que queremos decir es que la necesidad de información hace que se la pidamos hasta a los comisionistas.



Un buen sistema de información de marketing, que obtiene datos de otras fuentes además de los vendedores, debe elaborar y transmitir información a la dirección general, al departamento de marketing y también al de ventas que lo retransmitirá convenientemente a la fuerza de ventas en acción. Hoy en día, además de la utilidad de la inforrnación, que debe ser cuidadosamente dosificada, se requiere una rapidez creciente.

¿Cómo encuentran información sobre clientes los propios vendedores? Ellos lo logran a veces en su propia empresa. En segundo lugar, se encuentran nuevos clientes gracias a los clientes actuales y antiguos. En tercer lugar, los vendedores, encuentran datos útiles en publicaciones, directorios, registros, listas de Cámaras de Comercio y de entidades estadísticas diversas y un largo etcétera. En cuarto lugar, la observación de ciertos hechos ayuda al vendedor a correlacionar necesidades. En quinto lugar, las ferias y muestras comerciales. En sexto lugar están los parientes, amigos y vecinos que a veces resultan útiles*.

La venta telefónica y en general la directa son medios cada vez más difundidos de adquirir información con o sin pedido; o al menos de formar bancos de datos. Y finalmente, la inmensa red electrónica Internet nos está esperando llena de promesas y de futuro.

Se espera que los vendedores aporten información para los planes de ventas y también sobre los competidores. Cualquiera de las recetas anteriores sirve para enterarse de lo que pasa con ellos.

Los vendedores siempre han facilitado más o menos información, pero generalmente este sistema ha sido poco normalizado. Así que ahora se pide no sólo más información, sino también de forma sistemática.

Ciertamente los vendedores deben facilitar información, dedicando parte de su tiempo a recogerla. Pero se quejan, generalmente con razón, de que:

- No se les hace en realidad mucho caso.
- No se les concreta suficientemente la información necesaria.
- No se les motiva ni recompensa por este esfuerzo adicional que en realidad les disminuye tiempo de venta. Si se trata de vendedores comisionistas, son sumamente reacios a colaborar, por razones obvias.
- A ellos se les da retroinformación muy escasa.

Además la información que se obtiene de los vendedores, debe asimilarse de manera adecuada, sintética y eficaz. Entre otras cosas requiere un arduo trabajo de filtraje y de coordinación, sobre todo si los vendedores utilizan ordenadores portátiles. El sistema de software a utilizar debe ser cuidadosamente planeado, contrastado, ensayado y probado, con la colaboración de los vendedores, si queremos evitar un caos informático que no es en absoluto operativo.

---

* El tema se amplía en el capítulo 10, apartado 3.1.

No basta localizar clientes, hay que tenerlos clasificados. Esta es una actividad que pretende conseguir tanta información como sea necesaria para aumentar realmente las probabilidades de vender a consumidores concretos, realizada antes de entrar en contacto con ellos.

Existen cuestiones esenciales para determinar quiénes son los buenos clientes, o sea, para clasificarlos en el sentido de su necesidad de nuestros productos si hay una posibilidad real de compra. No podemos olvidar tres cosas: que, en definitiva, si el comprador tiene claro que no quiere comprar, no lo hace. Si no necesita para nada el producto, tampoco. Muchos intentos de venta fallan por razones prácticamente imprevisibles. Además a nosotros nos interesan sobre todo los clientes satisfechos, los que nos compran una y otra vez.

¿Puede pagar? ¿Tiene autoridad para comprar? ¿Es un cliente accesible con cierta facilidad? ¿Es el comprador decisor real? Sólo cuando tengamos todas las informaciones anteriores podremos operar con cierta seguridad.

Hemos visto cómo los vendedores pueden aportar valiosa información a marketing y el apoyo que necesitan. a. Atenderlos con interés y confianza. b. Recompensarles adecuadamente en cantidad, calidad y tiempo. c. Facilitarles la retroinformación que necesitan*.

## 2.4. Debilidades y amenazas

Nuestras debilidades son el *agarradero* de las amenazas del entorno y los competidores. Fíjese en cómo busca usted mismo los puntos débiles de los concurrentes que le estorban: ellos hacen lo mismo con usted. Hay que conocer las amenazas y sobre todo la incidencia que tendrán sobre nuestras debilidades.

¿Qué amenazas? Veamos un indicativo interesante (Martín, Recio *et al.*, 1997). A comercial le interesa saber qué amenazas nos vienen al posicionar nuestro producto y demás políticas en un mercado, frente a la competencia establecida y potencial, respecto a la evolución de la demanda y respecto a los productos sustitutivos.

Se pueden sistematizar docenas de malos augurios; es una labor personal de marketing en la que ventas debe colaborar. Ejemplo: respecto al *producto* y el *precio* deberíamos analizar si somos tecnológicamente buenos sobre calidad, embalajes, utilización, seguridad, gama, marca, facilidades de compra, ayudas de venta, publicidad, promoción, relaciones públicas, calidad de la red comercial...

En relación con la *competencia* actual y futura deberíamos comparar nuestros volúmenes de producción, masa crítica, rentabilidad, equipo de dirección, cultura empresarial, economías de escala, *know-how*, acceso a los canales de distribución, barreras a las eventuales salidas o reconversiones...

---

* Se tratará más extensamente este tema en el capítulo 10.



Con relación a la *demanda* habrá que conocer las variaciones de clientela y sus causas, cambios en las modas y gustos, evolución demográfica, hábitos de consumo, proyección del transporte, entrada en grandes mercados, advenimiento de grandes competidores extranjeros, cambios en materias primas, ciclos de vida anormales...

¿Cómo se han desarrollado en los últimos años nuestras *ventas por zona*? ¿Se ha cumplido las cuotas por representante? ¿Cómo evolucionan nuestros grandes clientes? ¿Qué iniciativas tienen los competidores? ¿Qué pasa al comparar nuestro índice de crecimiento con el general? Etc.

Naturalmente, esto es una simple sugerencia. Hay demasiadas amenazas posibles, que son especialmente peligrosas, repito, cuando además aparecen debilidades concomitantes.

## 2.5. Respuesta al entorno: fortalezas, oportunidades y acción

Aquí hay tres elementos consecutivos y diferenciados:

- La definición de objetivos.
- La fijación de estrategias.
- La acción táctica.

Una vez realizado el análisis, tenemos el primer paso creativo: fijar los objetivos que, contrarrestando las amenazas y debilidades, proyecten hacia la acción, por medio de unas estrategias y tácticas, las fortalezas propias, aprovechando justamente las oportunidades detectadas.

Los objetivos son fines generales más que cualitativos; son también cuantitativos.

Las políticas suelen ser el mantenerse o desarrollarse en un mercado, el crear una imagen de marca, el reposicionarse con productos genéricos, con productos sustitutivos. Ahora en España se intenta promocionar el consumo de naranjas nacionales, o el de hortalizas miniatura o sandías sin hueso, para reintroducir estos productos un poco arrinconados por bebidas y alimentos prefabricados y de publicidad agresiva.

Objetivos concretos son los que se refieren a volúmenes de venta, a reducción de impagados, a disminución de tales y tales costes hasta tanto y cuanto.

Las estrategias de ventas son programas detallados para cumplir los objetivos que nos hemos marcado de una manera más general.

Finalmente llegamos a las tácticas y a la acción. Ya sabemos que las tácticas, que agrupan técnicas y recetas, son actividades de cada día que, obedeciendo a

los objetivos y planes estratégicos, los transforman en realidad. Naturalmente todo ello es importante para el responsable de las ventas, por puros problemas de coordinación. Coordinación que ya conocemos, con toda la empresa y sobre todo con el mix de marketing, sin perder de vista jamás la definición de marketing elegida por la cultura de dicha empresa.

## 3. El mercado y la demanda

A.M.A., *American Marketing Association*, define el mercado como *el área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercancías y servicios.*

Estamos definiendo un *escenario*. Actualmente la sentencia de Tagliacarne, *vale más dominar un mercado que disponer de una fábrica*, es algo que saben incluso los profanos en estas materias. En el mercado hay personas, y entre ellas nos interesan especialmente aquéllas que tal vez compren nuestros bienes y servicios: los consumidores. ¿Qué les interesa a esos potenciales clientes? Eso es la demanda, e investigar con garantías de buena aproximación el qué y el cuánto, conocer cómo son y cómo se comportan nuestros posibles compradores, todo eso es la investigación del mercado y la demanda.

### 3.1. La demanda y su estudio

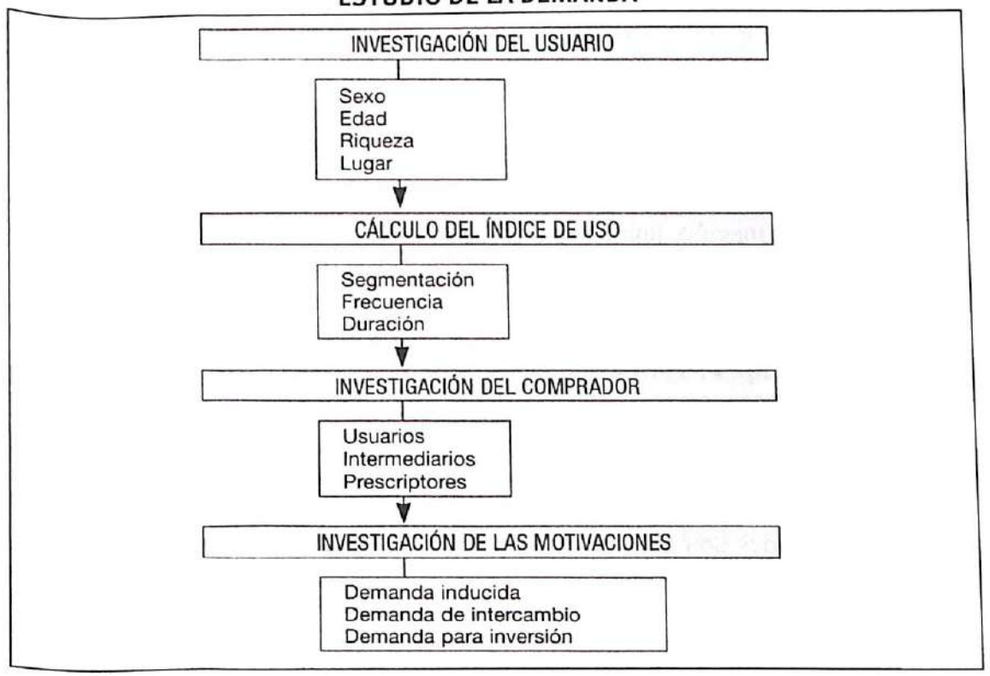
El profesor Miquel *et al.* (1994) definen la demanda como *la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir*. Mercado y demanda están correlacionados. Esto resulta evidente cuando pensamos que el volumen de demanda, además del mix de marketing, también depende de las personas que están ubicadas en el ámbito de nuestra empresa, de su número y sus necesidades, es decir, del mercado. Como ese «tirón» sobre nuestros productos que llamamos demanda adopta diversas formas, debemos conocerlas para adaptarnos a ella.

Los profesores Churchill, Ford y Walker sugieren, en su obra citada, cuatro etapas en el estudio de la demanda, que he construido en forma gráfica (Figura 4.6).

El concepto de segmentación se expone en otro lugar; frecuencia y duración se refieren al uso del producto. La demanda inducida es la que, subyaciendo como necesidad genérica en los consumidores, se concreta en deseo al comunicarles nuestros producto; demanda de intercambio es la propia de bienes consumibles; demanda de inversión, la correspondiente a bienes no consumibles.



FIGURA 4.6
**ESTUDIO DE LA DEMANDA**




### 3.2. El comportamiento del consumidor

También, según Miquel *et al.*, *consumidor es la persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad.*

El principio del cliente rey es muy antiguo y defendido por la cultura de marketing. Pero yo he conocido a algunos empresarios, algún que otro directivo comercial y también vendedores que, declarándose «marketófilos», no lo practican en realidad. Estos despistados están convencidos de que el consumidor no sabe lo que quiere y hay que demostrarle que lo que necesita es lo que nosotros vendemos (y si no lo necesita, peor para él).

En el capítulo 1°, apartado 5, ya he presentado algunas ideas sobre los consumidores. Sólo un pequeño complemento para los vendedores y sus jefes, para que tengan claro qué es lo que hacen básicamente los investigadores del consumidor, sus características, sus necesidades y comportamientos.

Respecto a la constatación de hechos y características, hay unas cuantas preguntas que hacerse, ya clásicas:

- **¿Quién compra?** El usuario, la mamá del usuario (compra los chupetes), el prescriptor, el intermediario; compra uno o varios; qué autoridad tiene

para comprar; según sea el que compre, las estrategias y tácticas serán seguramente distintas. El marketing, por medio de la segmentación de los consumidores, selecciona a los que presentan más posibilidades de negocio.

- **¿Qué es lo que compra o desea comprar?** Esto nos permite seleccionar bienes y servicios de interés, así como muchos de sus atributos.
- **¿Dónde compra?** Toda nuestra distribución está basada en la contestación a esta pregunta.
- **¿Qué ayudas o apoyos necesita para comprar?** Por supuesto, una suficiente información, una promoción, un consejo, unas soluciones de problemas, una oportunidad de servicio, una atención tal vez personal...
- **¿Por qué compra?** Las satisfacciones o «beneficios» que le proporcionan nuestros productos al comprador, le motivan a tomar la decisión de comprar.
- **¿Cómo compra?** Esto se llama «proceso de compra». Hay que dilucidar si se trata de compras racionales o impulsivas o tal vez compulsivas.
- **¿Cuándo compra?** Porque si lo sabemos, ya procuraremos estar preparados para atenderle en el momento adecuado con oportunidad.

Las necesidades son sensaciones de carencia más o menos razonadas, que nos impulsan a darles satisfacción. Son manifestaciones del deseo de posesión o de realización. Incluso las necesidades racionales tienen connotaciones posesivas. Ya sabemos, y los marketólogos tienen buen cuidado en recordárnoslo, que las necesidades son más o menos perentorias según sean puramente físicas, sociales o de autoestima. Recuerden la famosa pirámide de Maslow, que también tiene que ver con todo esto*.

El proceso de decisión de compra sigue etapas que todos conocemos porque somos compradores. Sentimos la necesidad, la concretamos, averiguamos fuentes de suministro, nos informamos, comparamos y decidimos.

Finalmente, *segmentar es diferenciar el mercado total de un producto en un cierto número de elementos homogéneos (personas físicas o jurídicas), diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos previamente establecidos* (Miquel et al., op. cit.).

Hay tres tipos de estrategia según la segmentación del mercado:

- ***Indiferenciada.*** Cuando la empresa trata por igual a todos los segmentos de mercado por estimar que no produce beneficio alguno el trato individualizado. Cualquier vendedor competente sabe que esto nunca es del todo cierto y por tanto se trata de una estrategia discutible.

* La pirámide aparece en forma de escala en el capítulo 11.



- ***Diferenciada:*** La empresa utiliza el mix más idóneo para cada segmento definido.
- ***Concentrada:*** La empresa dedica todo su esfuerzo a uno o pocos segmentos del mercado.

## 3.3. Estrategias y tácticas comerciales fundamentales

*Los objetivos, como vimos más arriba, canalizan los recursos hacia sus aplicaciones más productivas*, dice Johnson. *En las ventas, sirven como guías y criterios para vendedores y sus jefes.* Son las líneas de fuerza por donde discurren las previsiones como por un raíl. Por eso la cualidad esencial de los objetivos es que sean concretos y el peor defecto que sean vagos e imprecisos. ¿Se imagina por dónde iría un tren sobre unos raíles vagos e imprecisos?

Por medio de los objetivos nos ayudamos a definir estrategias y tácticas. Las estrategias de ventas son programas detallados que ya definió Gelinier en los sesenta. Son programas fechados y cuantificados. Si les añadimos una valoración en unidades monetarias, ya tenemos los presupuestos. Porter (1984) hizo una magistral clasificación en tres grandes grupos hace treinta años. Vuelva a las figuras del principio del capítulo para comprobar la coincidencia con los siguientes desarrollos.

- ***Liderazgo de coste total.*** Busca costes bajos, precios inferiores a la competencia y mercado masivo. Se necesita más técnica que marketing.
- ***Liderazgo por diferenciación.*** Busca una superioridad en un mercado general pero en un área funcional concreta, de tal manera que los precios no sean lo más relevante sino esa significativa ventaja diferencial. El marketing es más importante que la técnica.
- ***Liderazgo de enfoque.*** Se busca un segmento de mercado ventajoso para nosotros en el que obtengamos ventajas tan deseables para el segmento que ni la técnica ni el marketing sean lo más importante; lo más importante es la comunicación, la venta. Los vendedores tienen que ser verdaderos especialistas.

Preferimos la clasificación de estrategias que relaciona cuatro estrategias de mercado con las ventas. Y son:

- **Estrategia de implantarse en un mercado.** Requiere un gran aumento de volumen de ventas. Los vendedores son básicamente «misioneros», «promotores», tienen que informarse, programar, introducir novedades.
- **Estrategia de mantenimiento.** Requiere unos vendedores que sean capaces de mantener una posición ya alcanzada. Ello supone un crecimiento lento, casi de mantenimiento de cuota. Evidentemente, los vendedores deben ser capaces de dar un servicio tan bueno que consolide y fidelice a los clientes actuales.

- **Estrategia de cosecha.** Hay que reducir costes comerciales, hay en cierto modo que exprimir las grandes cuentas porque tenemos a la vista un producto en su fase de madurez final.
- **Estrategia de salida.** Es el fin y ello significa reducción de stoks, saldos y cosas por el estilo. No es una situación tremendista, es el proceso normal de fin de un producto. Antes de agotarse un libro se avisa de la editorial al autor de la preparación de otra edición. Entonces esta edición anterior hay que reducirla al mínimo, cuidando que no se rompa la existencia, porque cuando sale la siguiente, nadie la quiere.

Veamos algunas tácticas.

Una de las más importante es la relacionada con las *estrategias territoriales*. Por eso hemos puesto el tema *territorios* en la primera parte de este libro. También se relaciona con ello la clasificación de los clientes, el estudio de su evolución, la asignación de cuentas especiales.

Apoyo a los vendedores, selección adecuada, formación, motivación, control. Todo ello supone líneas maestras estratégicas y muchas tácticas. Hay tácticas de «impulso» y de «atracción» que corresponden al famoso *punch* y *pull* del marketing. Las tácticas de impulso ayudan e impulsan con la publicidad a los productos, por las tuberías de los canales de distribución. Las tácticas de atracción crean demanda en el usuario final y las tiendas necesitan mantener existencias; más que publicidad interesa promoción y venta personal que provoque la atención del consumidor.

En este libro se desarrollan extensamente las tareas de selección, formación, motivación, asignación de cuotas de venta y control de vendedores. Para realizarlas con éxito, el director tiene a su disposición estrategias y muchas tácticas. También los vendedores tienen actividades estratégicas y tácticas en distinta proporción, según se trate de ventas especializadas o no. Todo ello lo iremos viendo en capítulos sucesivos.

## 3.4. Gestión y control

Ya sabemos que el marketing interno, con todo su sistema de comunicación, es el medio de gestión para dar a conocer el plan de marketing y de ventas. Pero no basta con comunicar y persuadir para que los planes se pongan en marcha, también hay que dirigir. Algunos dicen *animar* en vez de dirigir. Otros prefieren la expresión *mandar*. Tal vez esto tenga que ver con los estilos de dirección. Lo cierto es que se necesita una *fuerza permanente* que jalona con decisiones el desarrollo de los planes a lo largo del tiempo.

El control de la fuerza de ventas es la última fase del plan de ventas. El control no sólo exige un sistema con datos y cifras a cumplimentar más un material físico e informático, sino también una labor directiva que comprueba las realizaciones, compara con los objetivos, aprueba o corrige. Por el control se produce



la retroacción que retoca el rumbo de la nave. La nave, en nuestro caso, son las ventas y los marineros los vendedores.

## *Casos y problemas. Renovación de la función de ventas en la empresa EME*

EME, S.A. es una empresa que ocupa a unos cincuenta empleados fijos y 18 vendedores, de los cuales son comisionistas libres 17 y uno es asalariado a tiempo completo. La empresa, que posee instalaciones modernas, empezó hace unos 12 años produciendo y comercializando directamente a minoristas, artículos cerámicos de regalo: diversas piezas de vajilla, jarros, floreros, ceniceros, vinagreras, juegos de té,... (denominados «línea funcional»). Se trata de cerámica dura monococción de alta calidad, pintada a mano pieza a pieza y con decoración abstracta colorista y moderna de inspiración nórdica. Esta empresa goza desde su creación, de prestigio y un buen éxito comercial, sobre todo en zonas turísticas. La línea funcional posee unas 900 referencias agrupadas en seis gamas de decorado diferentes.

Hace seis años, se constató un cierto estancamiento de las ventas, debido, al parecer, a la evolución natural de la vida de los productos. El gerente decidió por entonces, crear una línea nueva constituida por aparatos de iluminación en cerámica y metal, muy juvenil y original. Colgantes, plafones, sobremesas, apliques y quinqués, unos cincuenta modelos en cuatro decorados, constituyeron la «línea iluminación», que tuvo un inmediato éxito comercial, a pesar de su alto precio, justificado por la manufactura artesanal de la parte cerámica y la excepcional calidad de la parte eléctrica, importada de Alemania.

Actualmente, vuelve a notarse una recesión, ya que la línea funcional sigue bastante estancada pese a nuevos decorados y modelos y en la línea de iluminación empieza a manifestarse cierto cansancio. Naturalmente, se resienten los beneficios. El Director Comercial se queja de grandes aumentos anuales de precios, cansancio de la clientela por la propia singularidad del modelaje, una elevada tasa de pérdida de clientes (casi el 20% anual). Todo lo cual conlleva cierto malestar entre los vendedores que no ven nada seguro su futuro.

El Presidente-ejecutivo de la Compañía, reune un día a todos los directivos y les plantea ciertas novedades que ya se conocían en buena parte:

> *«Aquí tengo unas cuantas figuras de animales que he encargado a unos escultores conocidos. Vamos a hacerlas en cerámica, sin ningún tipo de decoración: sólo blancas o negras. Como podrán ver, no se parecen en nada a lo anterior, ni por el tema, ni por la decoración. Son de líneas suaves y concepción moderna, naturalmente dentro del estilo de cada escultor. Vamos a venderlas caras, porque van destinadas a un público selecto y elitista. Que la gente se enorgullezca de poseer una pieza firmada por nosotros».*

La aparición de esta tercera línea ya puso claramente de manifiesto un problema periódico de esta empresa: cada cinco o seis años, los productos empiezan a pasar de moda y los clientes se retraen, pese a que cada año se agregan algunas formas nuevas y cada dos un decorado diferente. Tal parece que los clientes están cansándose de la propia empresa.

El equipo directivo de EME comprende que no basta con una labor de diseño. Hay que hacer algo más amplio. Decide empezar por una serie de mejoras en el Departamento Comercial y en el mix de marketing, con el beneplácito del Consejo de Administración:

ORGANIZACIÓN: Se ha decidido cambiar de Director Comercial. En un plazo de 2 meses ha sido seleccionado un nuevo Director que se incorpora el 2 de Mayo. Ya se conocen casi con seguridad los resultados económicos del primer semestre. Por primera vez en la historia de la empresa, se han producido pérdidas del orden del 5% de la facturación. Inmediatamente se realizan seis reuniones seguidas en dos semanas. Un análisis DAFO cuidadoso da los siguientes resultados (resumidos):

*DEBILIDADES*

- Precios elevados.
- Fabricación artesanal.
- Tecnología fácil de imitar.
- Poco contacto con los vendedores, nunca se ha hecho Convención.
- Casi ningún viaje de la Central a los clientes.
- Publicidad y promoción escasas.
- No se ha vendido nunca a las grandes superficies.
- No se ha exportado.

*AMENAZAS*

- Competidores muy mecanizados y baratos pero de menor categoría artística en general.
- Fabricantes alemanes y franceses muy cualificados y a precios razonables.
- Modas que cambian rápidamente, siendo nuestros productos muy singulares.
- Excesiva rotación de clientes.

*FORTALEZAS*

- Muy buena calidad.
- Gran categoría artística.
- Línea artística aun no está introducida.
- La mayoría de los vendedores son muy buenos.



*OPORTUNIDADES*

Verá varias en los párrafos que siguen pero hay más. Intente mejorar las sugerencias que se plantean en el caso. No deje de ver el final del libro.

PRODUCTOS: De momento no vamos a hacer un esfuerzo especial. Limitémonos a:

- Línea funcional: retirar un 20% de referencias menos vendidas, y averiguar por consulta a los vendedores porqué se vende mejor el 20% de más éxito (La investigación interna parece indicar que son los modelos con mejor relación calidad-precio y además hay dos colores que se venden mucho menos).
  - Sacar algún modelo nuevo de línea iluminación.
  - Incrementar fuertemente la oferta en línea arte.

PRECIOS: Hacer caso de las indicaciones del nuevo Director Comercial, revisando costes y márgenes de beneficio de los productos menos competitivos que son los de la línea funcional. Intentar por todos los medios entrar en El Corte Inglés, ofreciendo el montaje de un gran escaparate en Madrid.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: Inversiones y gastos adicionales en:

- Un catálogo renovado, en colores, de gran calidad.
- Un catálogo de Prestigio, de gran impacto sólo para clientes en activo.
- Un mayor gasto en publicidad (en 2 revistas especializadas a página completa y en color, lo que es novedad).
- Promoción: dos tipos de display para escaparate; colgadores decorativos de cuatro lámparas para tiendas especializadas; escaparatismo para clientes muy importantes, Ferias (pasando de asistir a un solo certamen a hacerlo en dos más) y presentar cuatro exposiciones anuales en hoteles ubicados en lugares en que se concentre una cantidad importante de clientes y no sean sedes feriales (Zaragoza, Benalmádena Costa, Palma, Coruña).

DESARROLLO DE VENDEDORES Y PLAN DE VENTAS: Se mejorará la atención a la red de ventas con:

- Traer urgentemente a la sede de la empresa a los 18 vendedores de toda España, de tres en tres, para tener una reunión de un día con el Director Comercial y el Gerente.
- Realización de la primera Convención de Vendedores en esta empresa. Se preparará con urgencia pero con preaviso a los vendedores y pidiéndoles crítica y sugerencias con antelación a la misma, en un hotel de 5 estrellas en Madrid, durante dos días, en la 4ª semana de junio. Se presentarán detalladamente los proyectos desarrollados con carácter urgente.
- Un sistema de incentivos económicos para los vendedores.

- Un incremento de la supervisión de dichos vendedores, aumentando los viajes del Director Comercial y del Jefe de Ventas, de manera que entre los dos haya siempre uno viajando por las distintas zonas en compañía de los representantes.

La Convención de Vendedores, realizada en la semana prevista, tuvo que alargarse un día más por petición de los vendedores, de los que se obtuvo una respuesta totalmente positiva y especialmente entusiasta en el asunto de los incentivos. En la semana siguiente ya se hizo la primera visita del nuevo Director Comercial a la zona de Galicia con el vendedor correspondiente.

Los planes comerciales y de ventas, fueron llevándose a cabo a lo largo de los meses siguientes, sin prisas pero sin pausas. No sólo las acciones antes citadas sino toda una revolución en el ámbito de la dirección de ventas. Vea al final del libro los resultados.

## Bibliografía


ALCAIDE, J. C. (2002): «Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente». ESIC Editorial, Madrid.

BARNET, K. (2001): «Gestión de la relación con el cliente clave». Ed. Prentice Hall.

CACHÁN, A. (2010): «A por la gran idea». ESIC Editorial, Madrid.

CURRY, J. y CURRY, A. (2000): «CRM, como implantar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

DAYTON, D. (2001): «Cómo gestionar las relaciones con los clientes claves». Ed. Gestión, Barcelona.

FERNÁNDEZ-BALAGUER, G. y MOLINA, J. (2012): «El plan de ventas», 6.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

IPMARK (1996-1997): «Guía del marketing en España».

LAVALETTE, G. (1993): «La nueva dirección comercial». Editorial Deusto, Bilbao.

LUNA-AROCAS, R. (1998): «Dinero, trabajo y consumo». Editorial Promolibro, Valencia.

MARTÍN, M.; MANERA, J.; PÉREZ, E. y RECIO, M. *et al.* (1997): «Marketing fundamental». Editorial McGraw-Hill, Madrid.

MIQUEL, S.; MOLLA, A. y BIGNÉ, J. E. (1994): «Introducción al marketing». Editorial McGraw-Hill, Madrid.

MOENAERT, R. y OTROS (2010): «Marketing con visión de futuro». ESIC Editorial, Madrid.

PORTER, M. (1984): «Estrategia competitiva». Editorial CECSA, México.

RIES, A. y TROUT, J. (1991): «Bottom-up Marketing». Editorial McGraw-Hill, Madrid.





ROVIRA, J. (2013): «Consumering», 4.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

RUIZ, S. y GRANDE, I. (2006): «Comportamientos de compra del consumidor». ESIC Editorial, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2014): «El plan de marketing en la práctica», 19.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2010): «El plan de marketing en la PYME», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

— (2012): «El plan estratégico en la práctica», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

SANTESMASES, M. (1996): «Marketing: conceptos y estrategias». Editorial Pirámide, Madrid.

## 1. Predicción de las ventas

El director de ventas *y de vendedores* se mueve en una doble área al realizar previsiones: las generales de venta, referidas al total de la empresa y las específicas para cada vendedor. Las previsiones generales se consideran con frecuencia, tarea propia del marketing. Por tanto su responsabilidad corresponde, fundamentalmente, al director comercial. Personalmente creemos que dada la importancia de las predicciones concernientes a la demanda, no se debe restrigir esta responsabilidad tan sólo al jefe de la función comercial, debiendo aportar su colaboración la totalidad de la Fuerza de Ventas.

La dirección financiera podrá dar valiosas indicaciones sobre las necesidades de ingresos de la empresa. La producción orientará sobre las posibilidades técnicas y la gerencia coordinará información y tendrá la última palabra. Todo lo cual será una buena referencia, un poderoso objetivo para ir *perfilando* las previsiones de ventas.

La responsabilidad del segundo tipo de previsiones, las de cada vendedor, zona o unidad que dependa directamente del director de ventas, sin duda corresponde a éste. Estas previsiones pormenorizadas se llaman *cuotas de venta* y normalmente constituyen un reparto equilibrado y viable de la cifra general entre los vendedores, atendiendo a ciertos principios que más adelante veremos.

El siguiente recuadro, corresponde a una cita magistral que Kotler nos hace en su obra monumental sobre el marketing, y tal vez sea la semblanza más pintoresca que se puede dar sobre las previsiones de ventas:

> ***Prever es tan molesto como conducir un automóvil con los ojos vendados y siguiendo las indicaciones de una persona que mira al exterior a través del espejo retrovisor.***
>
> ***Anónimo (Kotler)***

Esto es justamente lo que hacemos cuando estudiando una tendencia constatada, la proyectamos hacia el futuro. Viendo la carretera *hacia atrás* pretendemos adivinar el trazado...*hacia delante*.

*Las previsiones generales de ventas*, procuran averiguar qué parte del mercado podemos conseguir para nuestra empresa, dadas nuestras posibilidades económicas, técnicas y humanas. Pretendemos definir nuestro potencial de ventas en función de la capacidad total del mercado. Lo primero que tenemos que averiguar es si hay un mercado potencial *para nosotros*: si queda una parte que podemos sustraer a la competencia, o si podemos aprovecharnos de una etapa de crecimiento. No se trata de sutilezas, sino de nuestra propia supervivencia. Es sorprendente el número de pequeñas empresas que se inician sin saber realmente si tienen un mercado disponible y medios para alcanzarlo, resultando predestinadas a un futuro difícil.

Así que para conocer nuestra parte del mercado lo primero será conocer el mercado total y su situación. De ahí podremos extrapolar nuestra parte de *la tarta*.

Supongamos que somos un emprendedor y queremos averiguar el mercado de los **centros de mesa hechos con flores secas para decoración** –esto exactamente era el negocio pretendido por un alumno de la Facultad de Económicas, que sabía hacer unos centros maravillosos–.

Sería cuestión de pedir ayuda a la Cámara de Comercio a ver si nos orientan –esta fue nuestra contestación–. Y estoy convencido de que si acudes al departamento de Jóvenes Emprendedores, te van a ayudar. Pero antes voy a leerte completo este capítulo y luego hablamos.

Volvamos al hilo de la exposición. He aquí lo que tenemos que estudiar en una *previsión general de ventas*:

- *Un mercado delimitado por una demanda.*
- *Su probable evolución.*
- *La fracción del mismo que buscamos.*
- *El grado de exactitud que deseamos.*
- *Las técnicas que vamos a utilizar.*
- *La periodificación y cómo vamos a asumirla.*
- *Los medios que garanticen la eficacia (objetivos).*
- *Los medios que garanticen la eficiencia (rentabilidad).*

El mayor problema de la previsión de ventas, es el de toda prognosis: la conexión de la teoría con la práctica. Prever, no es adivinar, sólo es analizar unas tendencias tratando de deducir hasta qué punto el pasado influirá en el futuro, con lo que podamos averiguar algo del segundo. Los procedimientos de previsión más científicos suelen utilizar este camino.

Hasta ahora hemos tratado de las previsiones para una empresa nueva, que es algo que aun hay que empezar. No hemos anotado en el programa anterior algo muy importante: ¿qué riesgo estamos dispuestos a asumir?



En el ejemplo del alumno que antes citaba, no fuimos realmente a la Cámara de Comercio, porque le pudimos orientar. Pero incluso con nuestras orientaciones y con la observación de algunas tiendas de posibles clientes, el emprendedor tenía que arriesgarse algo: fabricar algunos centros de forma muy artesanal e intentar venderlos. Esto técnicamente es un EXPERIMENTO. Para satisfacer a los lectores, les diremos que así se hizo a un nivel local y reducido, y lamentablemente no funcionó. La competencia era demasiado fuerte, los clientes no querían cambiar de proveedor, el emprendedor no quiso esperar más y abandonó a tiempo.

Pero la mayoría de las necesidades de previsión, corresponden a empresas ya establecidas. En ellas se sigue el mismo programa ya referenciado, pero su ejecución resulta menos difícil y menos arriesgada (porque ya tenemos una historia propia) y la vamos a ir desarrollando en las siguientes páginas.

Hay tres posturas tácticas para ejercer de previsores, en el terreno de las ventas.

Una es el *análisis estadístico de las tendencias*, que reconoce que el futuro ya está más o menos escrito en el pasado y nosotros somos capaces de detectarlo. Esto, dicho así, parece un poco fuerte, pero es el verdadero significado de la idea de «tendencia». Por supuesto hay varios futuros posibles, pero el que nos interesa es el nuestro, el de nuestra empresa, *el que nosotros nos vamos a esforzar en construir*. Y a ello nos ayudará mucho el otear la evolución de lo que nos rodea, incluida la macroeconomía.

Otra, analizar *no estadísticamente*, sino intuitivamente las opiniones de nuestros colaboradores. Es un estudio de tendencias basadas en la experiencia de nuestros vendedores, un trabajo en equipo, por tanto fácil de negociar con dicho equipo. No es un procedimiento científico, pero es profesional, práctico. Tan bueno como el anterior.

La tercera, aunar resultados de las dos anteriores y *negociarlos* con los responsables de la fuerza de ventas. Este negocio tiene todo el poder motivador del desafío que suponen unos objetivos a alcanzar. Nos parece el complemento natural de los anteriores.

## 1.1. Viabilidad e importancia de las predicciones

*En un estudio dirigido por la National Science Foundation (USA), la mayoría de los encuestados contestaron que consideraban al marketing industrial más arte que ciencia* (Johnson *et al.*, 1997). Nos divierte esta conclusión pero nos deja algo perplejos. ¿Será que mucha gente considera las técnicas de previsión de ventas como una intuición? ¿o simple adivinación? ¿O la mayoría de la gente se ríe cuando le hablan de adivinos? ¿o es que temen a la ciencia?

En la realidad no hay adivinación, la inevitablemente insegura previsión, es una necesidad y para resolverla se necesita más ciencia que arte y sobre todo,

experiencia. Sin previsión y planificación no se puede hacer casi nada en el mundo de las empresas. Pero las previsiones de ventas son el resultado de muchos esfuerzos, las técnicas matemáticas en constante evolución son bastante complicadas, las fuerzas vivas empresariales que predicen, son cada vez más numerosas y hay que coordinarlas a nivel gerencial. Y los responsables de ventas, que antaño se zafaban de estas engorrosas pero esenciales cuestiones –lanzándose a las ventas a tumba abierta sin más bagaje que su voluntarismo–, están cada vez más implicados y se enfrentan a mayores dificultades porque la evolución complica las cosas.

No se puede garantizar la seguridad de ninguna previsión de ventas por sofisticado que sea un análisis de tendencias. Tampoco es lo mismo una previsión de cifra global que de cifras segmentadas por modelos, clientes, temporadas, siendo esta última más difícil. Digamos, intuitivamente, que al aumentar los elementos a prever aritméticamente, la dificultad lo hace de forma geométrica.

Pero en cualquier caso, para planear nuestras estrategias y tácticas de ventas y para hacer nuestros presupuestos; para planificar recursos humanos y técnicos, comprar materias, preparar financiaciones, necesitamos hacer predicciones de ventas.

¿Hasta qué punto son fiables las previsiones? Con lo ya dicho es fácil de imaginar: sólo son relativamente fiables. El análisis de tendencias es matemáticamente exacto pero será más o menos real cuanto más factores variables futuros podamos asegurar. Esto no quiere decir, por ejemplo, que un sistema multivariable sea siempre mejor que otro univariable, pero en ciertos casos, lo es. Las previsiones basadas en estudios de opinión no son intrínsecamente exactas, pero serán más reales cuanto más sean los entrevistados en número y en experiencia. Contemplar la evolución del entorno es práctico y a menudo resulta esclarecedor. Y finalmente, si los objetivos que ponemos a nuestros vendedores son posibles y logramos motivarlos de verdad, conseguiremos mejores resultados.

## 1.2. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

***Mercado potencial.*** Entendemos por tal la cantidad máxima que se podría vender en un mercado y en un período dados. Concepto algo impreciso ya que supondría que todos los clientes posibles, están comprando. En la práctica usaremos este concepto en forma de índices que relacionen submercados potenciales con el mercado general, es decir, el valor relativo de capacidad de compra de cada zona geográfica preestablecida.

***Ventas del sector.*** Es la cifra real de ventas de un sector comercial en un mercado y tiempo dados. Normalmente no es difícil obtener estadísticas con esta información, pero deben siempre considerarse con prudencia, unas veces por su falta de actualidad, otras por la inconsistencia de los datos de origen.



***Potencial de ventas.*** Suele indicarse con este concepto aquella parte de las ventas del sector que consideramos que corresponden a nuestra empresa, en unidades monetarias, o en porcentajes (nuestra parte de la «tarta»).

***Ventas del período.*** Es el potencial, convertido en ventas reales ya pasadas.

## ¿Cómo son las previsiones?

* ***Según el tiempo***: Inmediatas, a corto, medio o largo plazo (entre unos meses y cinco o seis años. Consideramos «muy largo plazo» las realizadas hasta veinte o treinta años. Reservadas a grandes empresas e instituciones públicas).
* ***Según el tipo de datos***: Subjetivas (sobre opiniones o intuiciones personales), estadísticas (sobre datos históricos internos), económicas (sobre datos históricos externos).
* ***Según objetivos generales***: de gestión, que se refieren al funcionamiento habitual de la empresa, de tendencia, que se refieren a resultados a medio plazo, por ejemplo ventas en relación con inversiones y estructurales, que afectan a la estructura de la empresa como cambios de grandes estrategias comerciales, y cuyo efecto se espera en un largo plazo.
* ***Según la naturaleza del producto***: la metodología previsional es diferente si se trata de un producto preexistente en la empresa, o en el mercado, o es totalmente nuevo.
* ***Según la amplitud***: Podemos hacer previsiones sólo sobre nuestros productos y ventas, pero también sobre todo el mercado con más o menos amplitud.

Las previsiones más importantes, por su habitualidad, son las que se realizan a corto plazo –un año–, referentes a la gestión normal del negocio; principalmente sobre productos preexistentes en la empresa.

Por su influencia en la adaptación del negocio a los cambios, son también muy importantes las previsiones y programas a largo plazo que afectan a la estructura comercial, como los que inciden en el Mix del marketing, grandes reajustes organizativos, fusiones y absorciones. Todo ello repercute en la gestión de ventas.

El desarrollo más natural de las empresas es la expansión horizontal y una mayor centralización, vendiendo a más clientes e intensificando el control. Pero es posible que una estrategia diferente, de expansión vertical y descentralización, resulte mejor y además proteja de una excesiva burocratización. Y actualmente se habla de estrategias «laterales» que son aquellas que gracias a una idea altamente creativa pueden producir un crecimiento importante en muy poco tiempo.

Como el número teórico de previsiones posibles es demasiado elevado, reduzcámoslas a lo realmente necesario, por ejemplo las previsiones globales de volumen de ventas, aproximaciones por gamas de productos, cuotas a representantes, tendencias de los clientes importantes, asegurar compras de las grandes cuentas, reducción de impagados, mejora de calidad, presupuesto de ventas, presupuesto de gastos. Un buen *mix* previsional.

## 1.3. Procedimientos para las previsiones

### 1.3.1. Proceso

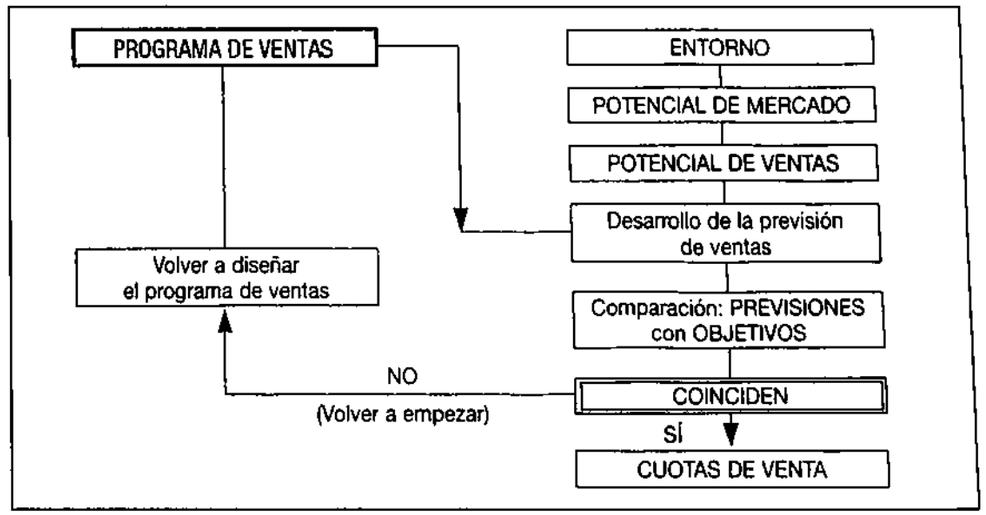
Veamos un esquema del proceso completo de previsión general de ventas y asignación de cuotas.

1. El Departamento Comercial hace unas previsiones generales, en función de los medios disponibles incluidos los resultados históricos.
2. La Gerencia con conocimiento de las necesidades económicas y financieras de la empresa, y en función del desarrollo previsto, define unos objetivos de ventas y los aporta a las hipótesis de Comercial: previsión provisional.
3. El Departamento Comercial coteja ambas previsiones. Si coinciden, pueden elevarse a definitivas. Si no es así, se realizarán los oportunos ajustes, estudiando alternativas y negociando con Gerencia el aumento de medios comerciales. Quizá se busquen nuevas ideas y seguro que se harán consultas a la fuerza de ventas más cualificada.
4. Gerencia decide la cifra final.
5. El Departamento de Ventas reparte dicha cifra entre sus vendedores en forma de cuotas. Esto lleva aneja toda la preparación complementaria de la promoción y el eventual reajuste de redes.
6. Finalmente el Departamento de Ventas dirige, coordina y controla la fuerza de ventas, para alcanzar los objetivos prefijados.

El mismo proceso lo enfocan Churchill et al., en su obra ya citada, del siguiente modo (Figura 5.1).



FIGURA 5.1
**ESQUEMA DE PREVISIÓN DE VENTAS**




### 1.3.2. Factores que influyen en las previsiones

Son precisamente los componentes del marketing mix y el entorno determinante del mismo.

1. En primer lugar, **el producto**. Todo aquello que se necesita adquirir a un precio determinado y en una cantidad adecuada para satisfacer una necesidad durante un cierto período de tiempo. En las ventas futuras influye mucho una estrategia de productos rentables por su anticipación e innovación.
2. En segundo lugar, **el precio**, del producto en sí y sus complementos, incluso las garantías y marcas.
3. En tercer lugar, **la calidad**, que es una referencia que permita comparar dos productos de distinto fabricante en cuanto a la cantidad y grado de sus defectos y de sus cualidades.
4. En cuarto lugar, **la edad** del producto. La esperanza de vida, y las inflexiones de su representación gráfica, nos dan muy buenas orientaciones para nuestras previsiones.
5. En quinto lugar, **las grandes tendencias** demográficas, sociológicas, económicas y comerciales. Y las de la competencia.
6. Y finalmente **la evolución de la política** exterior e interior, los planes gubernamentales y las propias posibilidades de nuestra empresa en el terreno de los recursos humanos y materiales.

Todo ello lo conocemos por el análisis DAFO, que también es una buena herramienta para la predicción de las ventas y que ya vimos anteriormente.

## 1.4. Métodos de predicción de ventas

En la Figura 5.2 he recogido con un pequeño reajuste personal, la clasificación general que hace magistralmente el profesor Santesmases.

FIGURA 5.2
**PREDICCIÓN GENERAL DE VENTAS**

| SISTEMAS GENÉRICOS | MÉTODO | TÉCNICAS ESPECÍFICAS |
|---|---|---|
| SERIES TEMPORALES | DEDUCTIVO | Previsión ingenua<br>Alisado exponencial<br>Análisis de series |
| INVESTIGACIÓN MERCADO | DEDUCTIVO | Intención de compra<br>Test de concepto<br>Test de mercado |
| ANÁLISIS CAUSAL | DEDUCTIVO | Técnicas cuadráticas<br>*Línea recta<br>*2.° o más grados<br>*Logarítmica<br>*Geométrica<br>*Exponencial<br>*Logística |
| OPINIONES EXPERTAS | INDUCTIVO | Vendedores<br>Directivos<br>Método Delphi |
| MEDIDA DE LA INCERTIDUMBRE | | Maximin, maximax, etc. |

### 1.4.1. Previsión ingenua

Toma como base de cálculo los datos más recientes. Por ejemplo, si en 2005 vendimos en nuestra empresa, 1.000, y en 2006, 1.200, una previsión ingénua es aplicar el mismo porcentaje de aumento (20%) para 2007 y prever 1.440.

Puede parecer demasiado ingénuo, pero al menos es una ligera orientación...



### 1.4.2. Alisado exponencial

Viene a ser casi lo mismo que el sistema de medias móviles. Ejemplo de medias móviles: en los últimos seis meses hemos vendido 5, 6, 5, 7, 6 y 8 millones. Previsión para el próximo mes: el sumatorio de los seis meses dividido por seis = 6,17 millones. El TAM o total anual móvil, saca la media de los últimos doce meses.

El alisado exponencial introduce un índice de alisamiento o corrección en un total móvil. Este índice es fruto de la experiencia del analista y es un factor ponderador que hace disminuir el peso de los períodos anteriores conforme se alejan del presente. Ejemplo con los mismos datos anteriores, aplicando un factor ponderador 0.75 (suponiendo que creemos razonadamente que es aplicable en nuestro caso):

$$8 + 6*0.75 + 7*0.75*0.75 + 5*0.75*0.75*0.75 + 6*0.75*0.75*0.75*0.75 + 5*0.75*0.75*0.75*0.75*0.75 = 21{,}63$$

(Vemos que el factor ponderador se eleva al cuadrado, al cubo, etc. conforme retrocedemos en el tiempo. Al proceder de este modo, estamos rebajando correlación con el pasado cuanto más nos alejamos de él porque entendemos que el efecto de ese pasado se va «esfumando»; en este caso concreto los meses más próximos son de mayor venta y «pesan» más en el sumatorio). El lector puede preguntarse porqué el pasado se esfuma a ritmo de una operación de potenciación (elevar al cuadrado). Mi contestación es que se trata de una apreciación subjetiva razonable.

Dividiendo ahora este sumatorio por la suma de los seis meses, también ponderados a base del 0.75 (3,29 en total), obtenemos una media de 6,57. Esa sería la previsión para el mes 7°. En este procedimiento, un amigo me comentó una vez: ¿Y porqué ponderamos el número de meses? Bueno, es un recurso de coherencia matemática, necesario para obtener los cálculos correctos.

### 1.4.3. Análisis de series

Consiste en extraer los principales componentes de una serie y establecer una relación funcional entre ellos. Se trata de un procedimiento de la familia del «alisado», pero no es exponencial. Se aceptan como componentes habituales de una serie temporal, la estacionalidad, la tendencia subyacente a lo largo del tiempo, la existencia de ciclos y los imprevistos. Por tanto, en el análisis de series partimos del estudio de tendencias e introducimos los factores modificadores que creemos más significativos, cuantificándolos como índices de variación. Hay un método desarrollado por E.P. Box y G.M. Jenkins en 1976, que es una aplicación del análisis de series basado en la descomposición y la autorregresión. Alguna vez hemos hecho cálculos de este tipo y estas pequeñas manipulaciones nos han tranquilizado bastante en la búsqueda (realmente incierta) del futuro.

### 1.4.4. Intención de compra

Es un método dentro de la investigación de mercados basado en la encuesta a una muestra de un colectivo de compradores potenciales. Las preguntas a realizar deberán referirse a la intención de compra, a las características preferidas de los productos y demás factores que creamos influyen en la decisión. El inconveniente del sistema es que en la realidad, las intenciones de los compradores potenciales no se transforman siempre en decisiones de compra.

### 1.4.5. Test de concepto

Es, como el anterior, un método basado en la encuesta. Se plantean preguntas sobre el concepto y las características del producto investigado. Proporciona datos útiles para la prueba del producto y la primera compra.

### 1.4.6. Test de mercado

Es un experimento muy interesante para nuevos productos y consiste en hacer una prueba con comercialización real en una zona reducida. Luego se analizan los resultados y se proyectan al mercado total. El éxito depende de la buena elección de la zona-muestra. Es un método muy extendido y muy valioso, sobre todo en grandes empresas, porque es caro. En España una de las zonas tradicionalmente preferidas pare este tipo de experimentos, ha sido la ciudad de Zaragoza.

### 1.4.7. Técnicas cuadráticas: Curva de primer grado, de segundo grado, logarítmica, exponencial y logística

Se llaman «cuadráticas» porque se basan en el método de los mínimos cuadrados. Veámoslo con un poco más de extensión que los apartados anteriores.

Llamamos interpolación a la búsqueda de la ley matemática que regula la evolución de un fenómeno en el tiempo. Si llevamos dos horas caminando y hemos recorrido diez quilómetros, por interpolación deducimos la ley de velocidad: vamos a cinco quilómetros por hora. Podemos extrapolar: si mantenemos la misma velocidad, habremos recorrido veinte quilómetros en cuatro horas. Esto es una verdad matemática indiscutible. Lo mismo sucede con las ventas; analizando cifras de períodos anteriores deducimos la ley que las regula y aplicándola al futuro podemos (teóricamente) prever ventas. Decimos tóricamente, porque en la práctica es imposible que se mantengan todas las circunstancias del período que nos ha servido de base.

Utilizamos la interpolación lineal cuando la sucesión de las ventas en períodos anteriores puede representarse con una recta (al menos aproximadamente, es



decir, que la nube de puntos obtenida es estrecha y sin inflexiones). El método utilizado corrientemente es el de los mínimos cuadrados. Suele llamarse "x" a los períodos, "y" a las cifras de venta correspondientes a cada período. La ecuación de la recta es y = a + bx, en la cual "b" es la pendiente de la recta y "a" la intersección de la recta con el eje de ordenadas. Como en la ecuación conocemos "x" (los años futuros), tendremos que calcular "a" y "b" y sustituyéndolos en la ecuación, obtendremos los valores de "y" que es lo que se busca. Los valores de "a" y "b" son los siguientes:

$$a = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum xy * \sum x}{N\sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad b = \frac{N * \sum xy - \sum x * \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

(N, n° de años; *, multiplicador)

**EJEMPLO**

| Año (X) | Ventas (Y) | $X^2$ | X*Y |
|---|---|---|---|
| 0 | 1.880 | 0 | 0 |
| 1 | 3.558 | 1 | 3.558 |
| 2 | 3.990 | 4 | 7.980 |
| 3 | 2.500 | 9 | 7.500 |
| 4 | 3.881 | 16 | 15.524 |
| 5 | 5.007 | 25 | 25.035 |
| 15 | 20.816 | 55 | 59.597 |

Aplicando las fórmulas de "a" y "b":

(N = número de años = 6).

a = 2.390

b = 431,8

Ecuación de la recta:

y = 2.390 + 431,8 x

Para el 7° año, x = 7

y (ventas) = 7 * 431,8 + 2.390 = 5.412,6

En el cálculo anterior hemos obtenido una especie de media gráfica de una nube de puntos; la recta interpolada tiene la peculiaridad única de que las distancias desde cada punto a la recta sumadas en la parte superior, es la misma que

las distancias de la parte inferior; literalmente hemos cortado la nube por la mitad.

El mayor inconveniente de la interpolación y extrapolación lineal está en el hecho de que las ventas en la realidad no siempre estan en progresión lineal. El mismo ejemplo presentado, que corresponde a un caso real, lo indica: la progresión no es lineal. Nosotros hemos sacado una simple línea de ajuste y nada más. No es fácil defender el resultado. Sin embargo es un sistema tan sencillo que resulta práctico para previsiones empresariales, sobre todo cuando hay bastantes datos y se pretende tener una aproximación a largo plazo. En algunos casos el sistema se ajusta sorprendentemente bien.

Para mejorar el ajuste a la realidad puede utilizarse la interpolación con polinomios de grado superior al primero.

Para determinar el grado del polinomio se utilizan diferencias sucesivas. Se sacan las diferencias entre cada año; si son constantes se trata de una progresión lineal. Si no es así, se saca la diferencia de las diferencias; si entonces es constante, es de segundo grado; si no es así... etc., y así se calcula el grado.

La solución de estos polinomios es similar a la de los de primer grado, aunque naturalmente con más ecuaciones e incógnitas. La mayoría de los casos se resuelven con ecuaciones de segundo grado, correspondientes a ramas de parábolas o hipérbolas. El lector interesado puede recurrir a cualquier manual sobre el tema. No hemos conocido empresas que analicen tendencias con polinomios de enésimo grado, pero esto no quiere decir que no las haya.

Recomiendo que antes de calcular la fórmula de interpolación, se realice un gráfico manual y trazado de línea a pulso. Esto nos da una idea del tipo de polinomio que nos conviene adoptar, pues enseguida nos damos cuenta de si la tendencia general o de fondo es rectilínea o curvilínea, y entonces aplicaremos la metodología correspondiente.

Continuemos con el ejemplo. Ya hemos terminado el cálculo de interpolación seguido del de extrapolación (cálculo del 7° año).

Si al realizar un sondeo gráfico nos aparece un crecimiento progresivo, tal vez estemos en el caso raro de una función exponencial.

La ecuación adopta la forma $y = a * b^x$ que también puede expresarse así: $\log y = \log a + x * \log b$. (Se aprecia enseguida que es una ecuación de «formato» equivalente a una recta; en papel logarítmico la exponencial «es materialmente», una recta).

La función exponencial se da en empresas que están creciendo de una manera vertiginosa por tratarse de productos novedosos y de gran éxito, fenómeno no muy corriente pero real.

Finalmente debemos al menos citar la función logística, que es la que gráficamente adopta forma de "S" con inflexiones diversas. Representa una evolución nada rara en las empresas. Suele empezar con la concavidad hacia arriba, correspondiendo a una etapa de crecimiento rápido (de tipo exponencial) y terminar con una concavidad hacia abajo, lo que sucede en la época de madurez. La curva logística no llega nunca a su límite superior asintótico, de manera que nos indica el estancamiento de la empresa, del cual no se sale sin medidas de *rejuvenecimiento.* La asíntota tiene su expresión real en la saturación del mercado, en una red comercial deficiente, limitación de la producción, en resumen, en nuestros defectos. Dicen los expertos que el grupo de curvas logísticas posee un *efecto saturación* –un límite superior de la demanda al que nos aproximamos con incrementos decrecientes– y un *efecto umbral*, período de introducción largo porque se necesita una cantidad significativa de estímulo inicial para despegar.



Las *flaquezas* del análisis por interpolación y extrapolación, residen en el hecho de que las ventas a veces son tan irregulares que no se adaptan a ninguna función. Si existe alguna aproximación a alguna curva o recta, ya tendremos mucho adelantado, pues al menos podremos apreciar el fondo de la tendencia, (los expertos lo llaman el *Trend*), cuyo estudio nos da orientación sobre el futuro de nuestras ventas.

Supongamos que las mismas se desarrollan año tras año sin problemas, con un crecimiento bastante regular, pero de pronto aparece en el mercado un competidor que presenta un producto similar al nuestro, y que pensamos que puede quitarnos clientes por ofrecer ciertas ventajas. ¿Esto puede preverlo un análisis como los anteriores? Evidentemente, no. Pero sí pueden detectarlo nuestras encuestas y sondeos de la situación, y **entonces corregir los resultados previstos con la aportación de estos datos nuevos.**

Si el lector recuerda el caso propuesto en el primer capítulo, de *Tapizados Ortuño*, tendrá un ejemplo de *ir por delante*; la empresa, ante el hecho de una recesión de ventas general, tomó una serie de medidas para obtener ventajas diferenciales sobre sus competidores y hacer previsiones de ventas optimistas. ¿Fue capaz de averiguar el futuro? En cierto sentido, sí, ya que detectó con evidencia el hecho de que tanto ella como la competencia eran víctimas de una regresión general; y se dió cuenta muy pronto. Entonces no esperó la posible evolución del pasado a peor, sino que **por si acaso**, actuó de inmediato. En cierto modo, **rompió la asíntota**, la puso más alta, mejoró su curva logística.

Si el estudio de tendencias nos confirma la constancia del TREND, deberemos construir sobre el mismo aquellas modificaciones que nos ayudarán a sobrellevar con éxito las inevitables oscilaciones imprevisibles de las ventas, y esa construcción vendrá de la mano de otros estudios de previsión.

Para profundizar en el tema recomiendo al lector además de Visciani, los libros de Churchill, Johnson y White que figuran en la bibliografía... y los tratados sobre investigación de mercados.

### 1.4.8. Opiniones expertas de vendedores y directivos

Los procedimientos basados en opiniones de expertos están constituidos por la recopilación, metodología e interpretación de las informaciones aportadas por prsonal interno de la empresa, pero no en cuanto a realizadores de investigaciones externas sino en cuanto a portadores de criterios y opiniones basadas en la experiencia.

Con ello se pretende no sólo aprovechar la creatividad e intuición de estos inapreciables colaboradores, sino también su experiencia, ya que sus opiniones se basan fundamentalmente en ella y se apoyan por tanto en hechos reales.

Por eso la literatura sobre previsiones cita como procedimientos de trabajo *el jurado de opinión, el pool de empresas* y otras figuras que pretenden recoger sistemáticamente este tipo de informaciones, principalmente de los vendedores y jefes de nuestra propia red comercial.

La bondad del sistema es que se basa en información de primera mano: conocimiento de cada cliente, de la situación del mercado, de la presión de la competencia. La visión de los vendedores es de ámbito restringido pero de gran profundidad. La visión de los directivos recoge impresiones de vendedores y a menudo también directa de las grandes cuentas con las que están en contacto. Es menos profunda pero más sintética.

He podido comprobar, que este tipo de informaciones no son prescindibles, sino obligadas, en cualquier previsión general o local de ventas. No veo más inconveniente que los posibles sesgos personales que se suavizan considerablemente con una buena participación.

### 1.4.9. Análisis Delphi

Ortega, un gran conocedor y aplicador de este método, define esta técnica cualitativa en su diccionario, del siguiente modo. *Es un método de previsión en grupo en el que se trata de evitar la influencia de factores psicológicos en los indivíduos que lo componen. La utilidad de los resultados depende de los conocimientos de los componentes y del conductor del grupo.*

Las condiciones y método que lo definen son.

*El anonimato*. Ningún miembro del grupo conoce las respuestas de los demás. Por tanto todo se hace sin contacto físico intergrupal y por escrito. El número de participantes suele ser de ocho o diez pero es posible con treinta o cuarenta.

*El conductor recoje las contestaciones* a las cuestiones planteadas en la primera consulta y realiza una síntesis con todas ellas, con la cual se inicia la segunda consulta enviándola sin nombres, a los participantes, quienes eligen y ordenan por importancia un cierto número de contestaciones. Se repite el proceso tantas veces como el conductor de la investigación lo considera necesario, hasta que se obtenga una dispersión baja, lo que suele suceder a la cuarta o quinta consulta.



*Se trabaja por un sistema de medianas*, para evitar contestaciones demasiado alejadas de los valores centrales. También se analiza la simetría de la distribución y la dispersión (Media: Cociente de la suma de todos los datos dividida por el número de datos; mediana: valor del dato que ocupa la posición central, o de los dos centrales, en una serie ordenada de los mismos; moda: valor que se presenta con la mayor frecuencia en una serie de números).

El método de Delphi o modelo de Delfos, es obra principalmente de Olaf Helmer, un *futurólogo de la Rand Corporation* y fué inventado en 1953 pero dado a conocer hacia el 62. Es una forma especial de la «tempestad de ideas» (brainstorming). Pero en Delphi, cada participante tiene que aportar sus ideas y su creatividad sin interferencias ni ayudas ajenas. Se empezó a aplicar en la investigación militar, luego empresarial incluidas las previsiones de ventas. Personalmente lo he utilizado con grupos reducidos y resultados aceptables.

## 1.5. Enfoques complementarios en las previsiones

### 1.5.1. El estudio del ambiente y la coyuntura: las grandes cifras

Son procedimientos que estudiando datos económicos externos a la empresa, pretenden realizar previsiones que van más allá del análisis de series históricas. Se incluyen: estudios y encuestas comerciales, datos que se publican y que nos permiten conocer la evolución de la clientela, del mercado y de la situación económica general. Equivale a trasladar la información dada en el capítulo 41 referente a la demanda y a la inteligencia marketing, al problema de las previsiones de venta.

Un conjunto muy extenso que por su propia naturaleza es complicado. La regla de oro, será el saber seleccionar aquellos elementos que siendo suficientemente relevantes, también resulten manejables en la práctica.

Con las investigaciones externas, se buscan principalmente características y referencias de los clientes reales o potenciales y también de la competencia.

Hay tres tipos de investigación. 1. Clientes actuales. 2. Clientes potenciales. 3. Consumidores finales. Las fuentes externas de información para las mismas, se resumen en el siguiente resumen (Miquel, S., et al., 1996):

| | | |
|---|---|---|
| Primarias: | *Cualitativas: | Reuniones, entrevistas, tests proyectivos, observación. |
| | *Cuantitativas: | Encuestas, experimentos, observación |
| Secundarias: | *Publicaciones, estadísticas, pannels. | |

1. Las encuestas dirigidas a la clientela actual o efectiva pueden ser totales o sobre una muestra; depende del número de clientes. Cualquier asunto que afecte a la empresa puede ser objeto de investigación. A efectos de previsiones, si no resulta oportuno preguntar al cliente cuánto piensa comprar, tal vez se pueda evaluar su satisfacción y de aquí deducir sus intenciones. Una buena decisión, sería establecer un sistema periódico o esporádico de información sobre la clientela.

Las encuestas sistemáticamente repetidas suelen llamarse «pannels» y se ofrecen a los empresarios interesados por empresas de investigación de mercados.

2. Las encuestas a clientela potencial, son más difíciles que las anteriores por la reacción negativa que produce la encuesta en sí. Raras veces pueden ser realizadas por empresas aisladas, pero sí por agrupaciones de las mismas, o por investigadores especializados.

3. Las encuestas dirigidas al consumidor final, tienen interés para aquellas empresas que venden a intermediarios y no conocen de hecho al destructor. Este tipo de estudios, inciden principalmente en la motivación de compra.

Finalmente debemos referenciar las informaciones basadas en investigaciones que atañen a la situación general económica y social, a la situación de la competencia y del mercado, a todo aquello que suele llamarse la *coyuntura*. Que puede referirse tan sólo a un sector determinado o a varios. Es inclasificable la cantidad de datos que pueden recojerse: cada empresa sabrá decidir cuáles necesita. Este tipo de informaciones se completa con las publicaciones y material disponible en empresas especializadas, tal como los citados pannels, ómnibus, modelos de mercado por encargo, y también por las noticias y novedades que nos proporciona la prensa especializada, revistas y por supuesto nuestra propia red comercial. A título de ejemplo damos alguna información sobre fuentes externas disponibles: publicaciones, estadísticas e informes.

- Periódicas: Ipmark, Marketing y ventas para directivos, Esic market, Harvard Deusto marketing y ventas, Campaña, Anuncios, publicaciones de sectores concretos. En inglés, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, European Journal of Marketing, Journal of Advertising, Journal of Consumer Research.
- Anuarios: de la Distribución, de Economía y Finanzas del Pais, de Exportadores, del Mercado Español, de la Publicidad, Infoadex.
- Bases de datos: los facilitados por diversos ministerios, Instituto de la pequeña y Mediana Empresa, Instituto Español de Comerciao Exterior, Eurostat, Instituto de Estudios Turísticos, Encuesta de Presupuestos Familiares. Universidades, Bancos e Institutos publican encuestas e investigaciones interesantes para la comercialización.

Los Institutos de Investigación de Mercados, comercializan una serie de productos que aparecen con detalle en la Guía del Marketing en España (IPMARK). Por ejemplo: AC NIELSEN, ayudas para gestión de lineales, para gestión de precios y promoción. Y una infinidad de útiles programas y ayudas que facilitan SIGMA DOS, DEMOSCOPIA, DYM, ECO-CONSULTING, EMER, BURKE, ODEK, entre otros.



La praxis comercial, utiliza unas informaciones sobre el pasado llamadas *barómetros*. Los barómetros son recopilaciones de índices generales sobre aspectos básicos de la macroeconomía, por ejemplo renta per cápita, producción, precios. Con estas recopilaciones se elaboran otros índices que nos dan una visión sintética de la evolución económica en tales o cuales aspectos. Lo que nos ayuda a tomar decisiones de futuro. Barómetros internacionalmente famosos son los de Babson, Pearson o Wageman. Los institutos citados en el párrafo anterior, también ofrecen información abundante para nuestro pais, panels y posibilidad de participar en encuestas ómnibus. Sobre temas variados, por ejemplo paneles sobre hogares, adultos, niños, automóviles... de DYM.

## 1.5.2. El problema de la incertidumbre

La realidad comercial es siempre incierta... en cierto grado. La revelación exacta del futuro, por mucho que les pese a nuestros entrañables adivinos y horoscopianos y a sus inacabables seguidores, es imposible.

Pero en las empresas, en el marketing, en las ventas, y en la vida diaria, necesitamos una referencia del porvenir que nos sirva de base para nuestros proyectos y acciones. Tenemos que tomar decisiones y los expertos han decidido que lo hagamos, pero sabiendo que nos encontramos ante situaciones de incertidumbre y situaciones de riesgo.

Una decisión en entorno de incertidumbre se caracteriza por desconocerse la probabilidad de ocurrencia de los acontecimientos posibles. Pero se supone que conocemos algún dato de sentido común y las consecuencias derivadas de cada decisión alternativa. Por ejemplo; si empezamos a rastrillar la arena de una playa de cinco quilómetros, no sabemos la probabilidad de encontrarnos un brillante de cinco quilates, pero sabemos seguro que la gente no suele ir a la playa con doscientos mil euros en un dedo (sentido común) así que seguro que cogeremos una insolación y que nuestros amigos y parientes nos tomarán por locos. Es fácil tomar una decisión correcta.

Una decisión en situación de riesgo es más fácil si sabemos la probabilidad de que ocurra cada acontecimiento posible (Estos acontecimientos se llaman *estados de la naturaleza*). Este método consiste por tanto en estudiar y valorar hipotéticamente cada elemento de riesgo y luego sacar la media del total.

Un ejemplo chusco: supongamos que necesito ir en automóvil a ciento cincuenta quilómetros/hora de media para llegar a tiempo a una reunión de negocios importante. Los riesgos son: un 10% de que me encuentre a la guardia civil y me retire el carnet ya que en algunos momentos tendré que ir a más de 150 para mantener la media. La misma probabilidad de una multa impresionante. Y

sólo un 1% de que tenga un despiste y me estrelle (parte del 1% es que me mate y otra parte de que asesine a otro conductor inocente). No, perdón, el tercer riesgo es un 20% porque he bebido demasiado antes de subir al coche. Los dos primeros estados de la naturaleza suman 20%. El tercero otro 20%, pero es tan espantoso que lo voy a ponderar multiplicándolo por cuatro. Así que en total un 100 de riesgo casi mortal. La decisión es fácil: usar el móvil y pedir perdón, *llegaré algo más tarde*.

Los métodos más utilizados para toma de decisiones en entorno de incertidumbre son según Santesmases las matrices y los árboles de decisión. Ortega, en su diccionario, cita y explica varios criterios de decisión en entorno de incertidumbre; remito al lector interesado a esta obra como primera referencia, en las siguientes entradas:

- Criterio de Hurwicz (una solución intermedia entre el criterio optimista y pesimista).
- Criterio de Laplace (o de igual verosimilitud).
- Criterio de Savage (o de minimización del pesar o disgusto).
- Criterio de Wald (pesimista o maximin).
- Criterio maximax (u optimista).

### 1.5.3. Un nuevo enfoque

Según Lavalette, el procedimiento tradicional que venimos describiendo, para previsiones de venta, merece algunas críticas. Las críticas se pueden aplicar al contenido de sus típicas fases:

1. *En la primera fase*: El análisis de la actividad pasada. Vemos las familias de productos, sus tendencias en ventas, los márgenes financieros y de todo ello visualizamos lo que va bien y lo que va mal.
2. *En la segunda fase*: Extrapolamos y reajustamos tendencias y corregimos nuestras debilidades con nuevos productos, tecnologías, organización, gestión. Hasta nos permitimos planes estratégicos a cinco o diez años. Yo mismo los he hecho antaño a plazos muy largos: se convirtieron en realidad casi veinte años después; con liderazgo nacional incluido (Eran ampliaciones a nuevas líneas realmente importantes. Naturalmente, también son necesarios en la actualidad).
3. *En la tercera fase*: Seguimos cuidadosamente la evolución anual: plan de marketing, plan de ventas, cuotas, control. Ello lo aportaremos como nuevos datos a los planes del año próximo.
4. *En la cuarta fase*: Confrontamos lo anterior con las capacidades de la empresa, buscando la coherencia entre comercial, diseño, fabricación y finanzas.



La verdad es que así planteado, todo es excelente, tanto como un curso de marketing en cualquier escuela pública o privada. Escribir y enseñar, siempre sale bien. Y en un mercado estabilizado, lo anterior es perfecto.

Pero... en un mercado en el que la demanda cae, si cae despacio tal vez se encuentren honrosas salidas de ampliación horizontal de productos y de mercados. Hasta puede el director comercial coger las maletas e irse a vender sus joyas por el mundo. Nosotros lo hicimos en nuestra empresa ¡en 1975! Y logramos en diez años, estar presentes en más de 50 paises. En Japón, hasta que los japoneses nos copiaron, se lo pasaron a los coreanos y dejaron de comprarnos; nuestro producto era tan sencillo que lo hacía cualquiera. Pero no es necesario irse tan lejos, también se puede participar en muy diversas ferias internacionales, si necesitamos ampliar mercado.

En las grandes crisis globales –como las del petróleo– una gran caida de la demanda, no hay quien la aguante, las previsiones impuestas por la gerencia son imposibles, los vendedores, jefes de venta, directores comerciales, etc., van perdiendo el puesto. Llegan las reconversiones. Y llegan una y otra vez. Y sectores enteros mueren. Entonces es cuando uno empieza a reirse amargamente de Fayol, de Gelinier, de Likert, de Elton Mayo, de Stapel, de Thurstone, de Fisher, de Pearson, de Wald, de Savage, porque uno sólo está pensando en qué va a hacer cuando se quede sin trabajo. También he vivido esta desagradable experiencia, superándola a su debido tiempo.

En las previsiones tradicionales y en tiempos de bienestar, errores moderados en algún resultado de ventas no son graves, ni tampoco doblar una partida de gastos no relevante; las estimaciones de venta se realizan por el jefe –que a veces se apoya en los vendedores e incluso en sus relaciones con los clientes–. Hay buenas caras y se reparten gustosamente las responsabilidades y los parabienes, porque cuando hay éxito, todo funciona.

En las previsiones actuales, las cosas han cambiado: todo va demasiado rápido y en el límite, porque la competencia es brutal. A los jefes comerciales se les pide que hagan previsiones, a veces con muchísimo detalle y que las cumplan bajo su responsabilidad. Es decir, se afinan los números y también se están transfiriendo obligaciones al que parece más apto o más próximo al problema, sin tener en cuenta las responsabilidades estatutarias. Si los vendedores se resisten a asumir estas responsabilidades y se limitan a transmitir el malestar de sus clientes, pueden acabar en la calle. Y también puede ocurrir todo lo contrario, justamente si todos se deciden a arrimar el hombro con todo su entusiasmo, experiencia, creatividad y sensatez.

Soluciones definitivas y estables, no las hay, el cambio imparable lo impide. Lavalette, francés, europeo, algo latino, propone para un entorno inestable distinguir los riesgos según sus repercusiones sobre la actividad. Darles una prelación en función de su importancia relativa. Por tanto hemos de equilibrar la supervivencia con la reducción de riesgos y el desarrollo. No podemos ser maximalistas por ahora, sino prudentes. Ni tan siquiera en este principio de milenio

en el que tantos nos hablan de que sube la bolsa, baja el paro, Europa crece, euro fuerte... podemos echarnos a dormir. En realidad, no falta cierto grado de temor al futuro, porque puede surgir cualquier sorpresa además de que algunas empresas caerán y otras nuevas nacerán.

En resumen: una dirección comercial no puede asumir decisiones que amenacen a la supervivencia, no puede perder a clientes importantes pero tampoco puede correr demasiados riesgos con un solo cliente con demasiado poder y siempre dispuesto a dejarnos fuera de juego. En fin, una empresa no es una lotería aunque tampoco sea una máquina matemática. Hay que conjugar números y personas en todos los ámbitos.

Querer no es poder, aunque nos duela nuestra impotencia. El voluntarismo es bueno pero no lo resuelve todo. Se puede y debe ser voluntarista dentro de medios disponibles. No más. Si le decimos a un muerto *levántate y anda*, ni se levantará ni mucho menos andará.

Lavalette llama *pilotar* a gobernar la nave empresarial, es decir, seguir el rumbo marcado por nuestros planes. No en balde están tan de moda los planes de marketing y otros. Es que un sexto sentido nos dice que hay que ser muy cuidadosos en seguir las líneas seguras y con riesgos cortos y bien controlados que nos hemos marcado. Lo cual no está reñido con las ideas novedosas.

Finalmente el control también ha ocupado una posición preponderante: un control no obsesivo pero sí exhaustivo. Nos jugamos demasiado. No podemos confiar en la suerte cuando vemos dificultades aunque sean pequeñas. Y en el control, irremediablemente necesitaremos una buena informática. Y mucha rapidez para reaccionar inmediatamente al menor síntoma sospechoso.

El plan de marketing propuesto por Lavalette, tiene cinco fases (Figura 5.3).

FIGURA 5.3
**UN NUEVO ENFOQUE PROGRAMÁTICO**

| ETAPAS | FILOSOFÍA | CONTENIDO |
|---|---|---|
| 1.ª FASE | CUANTIFICACIÓN | PLAN DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |
| 2.ª FASE | EXPLOTACIÓN | PLAN COMERCIAL |
| 3.ª FASE | CONSENSO GLOBAL | PROPUESTAS<br>CONTRAPROPUESTAS<br>MEDIOS<br>PLAN CONJUNTO |
| 4.ª FASE | INDICADORES | PLAN DE VENTAS |
| 5.ª FASE | ACCIÓN | OBJETIVOS<br>ESTRATEGIAS<br>TÁCTICAS<br>GESTIÓN<br>CONTROL |



En esta esbelta propuesta del profesor francés, no hay cambios drásticos pero sí matizaciones importantes respecto a lo tradicional.

Lo fundamental de la figura anterior es:

- Que concedemos importancia a la capacidad de innovación, productos y tecnología.
- Que concedemos importancia al mercado, demanda, etc., a través de comercial, pero en obligatoria coordinación con técnica, producción y finanzas.
- Que el consenso es global e imprescindible y que tiene que concretarse en un plan conjunto que es más que un plan de marketing: es un plan de negocio.

## 2. Cuotas de venta, conceptos, características, clases, procedimientos

### 2.1. Concepto y ventajas

**Las cuotas de venta** son, estrictamente hablando, presupuestos de ventas atribuidos a unidades de venta (Figura 5.3).

En la literatura comercial, aparecen diversas definiciones que básicamente describen la misma idea.

- *Fracción de objetivo confiado a una fracción de la red de ventas.*
- *Desglose sectorial de la previsión general de ventas.*
- *Previsión de ventas fraccionada.*
- *Sumandos de la previsión de ventas.*
- *Programa de ventas individualizado.*

Constituyen sin duda un ingrediente esencial en la dirección eficiente de las ventas: la **DO**, la dirección por objetivos. Fundamentalmente permiten evaluar y controlar al vendedor con criterios objetivos y preacordados en cuanto al volumen de ventas. Su análisis posterior, permite detectar puntos fuertes y débiles.

También son un elemento básico de la motivación de los comerciales, ya que les proporcionan una meta a conseguir. Son una ayuda imprescindible en el establecimiento de sistemas de incentivos en función de resultados. Nos ayudan a asignar publicidad por zonas. Permiten atribuir los gastos de venta por territorios, lo que facilita el control de costes.

¿Qué cabe esperar de un buen sistema de cuotas?

Tradicionalmente se viene evaluando a los vendedores en función de resultados cuantitativos de su actividad. El resultado fundamental, es evidentemente el que atañe al volumen de ventas.

Por tanto, un sistema de cuotas de venta cumple a la perfección esta finalidad. Sin embargo, en tiempos más recientes, se ha destacado la importancia de la evaluación en función de resultados cualitativos, es decir, del comportamiento de los agentes, que redunda en unos buenos resultados de la totalidad de la labor comercial, como veremos al tratar del control.

La implantación de un sistema de cuotas reune ventajas tan destacables como las siguientes:

- Produce una motivación importante y amplia, más allá de aspectos económicos.
- Constituye a los vendedores en unos copartícipes del riesgo empresarial, resaltando la importancia del mismo.
- Es un sistema de fácil comprensión y que brinda referencias evaluatorias simples.
- Es un instrumento para imputar costes, para asignar gastos, y para mejorar el diálogo entre dirección y comerciales.

FIGURA 5.4

| CONCEPTO DE CUOTA DE VENTA |
|---|
| Fracción de la previsión total de ventas, que se asigna a una zona o a un vendedor |
| **CARACTERÍSTICAS DE LAS CUOTAS** |
| ESPECÍFICAS<br>CIFRADAS<br>POR PERÍODO<br>REALISTAS<br>NEGOCIADAS<br>FORMALIZADAS<br>CONTROLABLES |

## 2.2. Características de las cuotas

*Especificidad*

Deben de ser atribuidas a un vendedor determinado y concreto, para una zona también específica. Ya que han sido calculadas teniendo en cuenta las características de dicha zona.



*Expresión en cifras*

Las cuotas son presupuestos a alcanzar y por definición son numéricos. Según la clase de cuota, serán unidades monetarias, cantidades físicas, número de clientes, porcentajes de impagados, límites de costes o de gastos.

*Plazo o periodificación*

Se refieren siempre a un período de tiempo predeterminado, sea año, mes, trimestre. Como cualquier objetivo, tienen un plazo de realización.

*Sencillez*

Si son fáciles de comprender, serán más fáciles de aceptar.

*Amplitud*

Las cuotas pueden referirse a todos los aspectos fundamentales de la actividad: volumen de ventas, número de clientes, número de visitas, gestión de cobros, rentabilidad. Lo óptimo es tener un sistema de cuotas complementarias.

*Coordinación y compatibilidad interna*

Cada cuota respecto a las de otras zonas, tiene que estar establecida con los mismos criterios.

*Realismo*

Tienen que estar basadas en hechos reales y demostrables, no en solo en especulaciones subjetivas y ser alcanzables.

*Elaboración participada*

Es esencial la colaboración de los vendedores a quienes hemos destinado las cuotas. Si no, no serán asumidas de buen grado y con interés.

*Dispositivo de medida*

Debe establecerse la metodología y soporte físico para permitir un control exacto y rápido de los resultados alcanzados y su comparación con los objetivos.

*Formalizadas, razonadas y escritas*

Deben cumplirse los formalismos necesarios para que su implantación no ofrezca ninguna duda a quienes son responsables de conseguirlas y de controlarlas.

## 2.3. Clases de cuotas

Estos son los **parámetros** más utilizados para establecer cuotas, por orden de frecuencia de uso.

1.° Volumen de ventas.
   Expresado en unidades monetarias, físicas o porcentaje.
   Por áreas geográficas, gamas de productos o sectores de clientela.
2.° Visitas.
3.° Número de clientes nuevos a conseguir.
4.° Cuotas en relación con metas de impagados, o de disminución de costes.
5.° Combinaciones de casos anteriores.

## 2.4. Procedimientos para establecer cuotas

### *A. Método histórico*

Determina cuotas en función de resultados y tendencias anteriores. Por tanto es un sistema estadístico, y los mismos procedimientos utilizados en la previsión general pueden aplicarse por territorios. Naturalmente, si ya se ha realizado el estudio general no suele repetirse a título parcial. Sin embargo la inversa resulta completamente válida: empezar determinando previsiones parciales y agruparlas para obtener el total.

### *B. Método de los índices de mercado*

En su aplicación es sencillo. Reparte la previsión total proporcionalmente a los índices obtenidos de alguna fuente o banco de datos solvente. La propia experiencia de la empresa es fundamental en este método.

### *C. Método del juicio práctico*

Es una recogida sistemática de opiniones, en todo similar a la citada en previsión general, pero incidiendo en el reparto adecuado entre zonas. Una variante es la consulta a los propios vendedores, que puede ser completamente libre o limitada entre unos máximos y mínimos.

### *D. Método de las unidades de venta*

Consiste en realizar consultas a los propios clientes, sea en su totalidad, si su número no es excesivo, sea por una selección ABC, sea por muestreo. Este tipo de encuestas no son fáciles de realizar, ni siempre tienen la fiabilidad deseada, depende del carácter de cada cliente, pero si son posibles, constituyen una excelente fuente de información.



### *E. Métodos de sondeo de mercado*

Son extensos y costosos pues se componen de tantos estudios parciales como territorios. Sólamente están al alcance de las grandes empresas cuando se realizan en profundidad. Los experimentos en zonas piloto representativas reducen la exactitud pero abaratan mucho los costes.

## 2.5. Explicación del método de Krisp

No es propiamente un método, al estilo de los antes citados, sino una técnica procedimental muy detallada. Lo vamos a ver con un ejemplo. Hay que completar la tabla adjunta en todos sus huecos.

*Reglas para la solución:*

La CUOTA 1ª: aplicar la columna CUOTA EN %, directamente.

La CUOTA 2ª: corregir la cuota 10 en función de la eficacia:
   Eficacia menor de 0.9, multiplicar por 0,9
   Eficacia entre 0,9 y 1,00 (excluido), multiplicar por 0,95
   Eficacia entre 1,00 (incluido) y 1,10, multiplicar por 1
   Eficacia mayor de 1,10, multiplicar por 1.05

La CUOTA 3ª: La posible diferencia entre la cuota 2ª total y 6.250, reducirla a cero repartiendo la diferencia proporcionalmente a todos los sumandos de la columna CUOTA 1ª.

DATOS

| ZONA | CUOTA EN % | VENTAS | PAR | EFICACIA | CUOTA 1.ª | CUOTA 2.ª | CUOTA 3.ª |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 22,5 | 956 | | | | | |
| B | 27,5 | 1.581 | | | | | |
| C | 34,8 | 1.750 | | | | | |
| D | 15,2 | 713 | | | | | |
| TOT. | 100 | 5.000 | - - - - - | - - - - - | 6.250 | | 6.250 |

SOLUCIÓN

| ZONA | CUOTA EN % | VENTAS | PAR | EFICACIA | CUOTA 1.ª | CUOTA 2.ª | CUOTA 3.ª |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 22,5 | 956 | 1.125 | 0.85 | 1.406 | 1.266 | 1.289 |
| B | 27,5 | 1.581 | 1.375 | 1.15 | 1.719 | 1.805 | 1.833 |
| C | 34,8 | 1.750 | 1.740 | 1.01 | 2.175 | 2.175 | 2.210 |
| D | 15,2 | 713 | 760 | 0.94 | 950 | 902 | 918 |
| TOT. | 100 | 5.000 | 5.000 | 1.00 | 6.250 | 6.148 | 6.250 |

¿Qué hemos hecho?

En la columna CUOTA EN % están los porcentajes o índices de cuota sobre el 100% que representa al territorio completo. En la columna VENTAS figuran las ventas realmente realizadas en el año pasado. En la columna PAR, hemos puesto las ventas hipotéticas que hubieran alcanzado las zonas si la cifra real global de ventas (5.000) se hubiera realizado con el % asignado en la cuota porcentual de cada zona.

La EFICACIA representa una comparación entre lo vendido y el PAR, expresado en tanto por uno (VENTA/PAR). Si es menor de la unidad representa una productividad o rendimiento bajo (en comparación con las zonas que tienen más de la unidad).

En la columna CUOTA 1ª, hemos empezado poniendo al final la cifra objetivo para el año próximo: 6.250, cifra que viene de las previsiones generales de venta. En la columna CUOTA 2ª, hemos corregido aplicando las normas establecidas sobre la eficacia; a los menos eficaces les hemos rebajado un poco la cifra, porque suponemos que su zona requiere más tiempo para su desarrollo y no queremos exigir algo demasiado elevado, quizá fantástico. En cambio a los que ya llevaban unas buenas productividades les aumentamos un poco.

Finalmente en la CUOTA 3ª hemos hecho una pequeña corrección porque nos habíamos quedado por debajo de la cuota global (6.250 - 6.148 = 102). Hemos repartido 102 proporcionalmente a las cuotas expresadas en la columna CUOTA 1ª.

Este procedimiento se llama de Krisp –por su fundador– y pretende suavizar las posibles diferencias excesivas de crecimiento de cuotas. Naturalmente no todos son partidarios del mismo; en la práctica lo hemos utilizado a menudo, con prudencia y vigilando a los vendedores que se quedan por debajo de las cuotas asignadas, porque si esto es exagerado y además sin justificación no vamos a favorecer a los ineptos o vagos: a los ineptos hay que tratar de reciclarlos con formación y si no hay forma, mejor prescindir de ellos.

# 3. Presupuestos de ventas

## 3.1. Concepto y objetivos del presupuesto de ventas

Una de las funciones de *ampliación* de responsabilidades que se ha desarrollado a lo largo del tiempo, exige a los responsables del equipo de ventas conocimientos al menos básicos, pero muy claros sobre presupuestos.

Un presupuesto de ventas es la traducción económica del Plan Comercial Anual (Belío, 1987), es una estimación escrita, razonada y consensuada sobre los niveles de ingresos y gastos por ventas, durante un período, generalmente de un año, que suele dividirse en trimestres y en meses. Pretende averiguar la contribución de beneficios que corresponde a las ventas. De forma general, ya sabemos que los ingresos por ventas generan todos los beneficios normales; sin ventas no hay empresa. Pero esto hay que analizarlo más extensamente.



Este presupuesto, programa detallado expresado en unidades monetarias, tiene dos áreas complementarias:

- ***El programa de ventas.***
- ***El programa de costes de esas ventas.***

Hemos visto en este capítulo, hasta el momento, el área de las ventas: la previsión global y la previsión por zonas. Veamos los gastos.

El presupuesto de ventas no sólo nos sirve para programar y dar una base de control; también nos obliga a optimizar costos y a mejorar la eficacia de las ventas. Y también son imprescindibles para establecer ciertos sistemas de incentivos como veremos más adelante.

## 3.2. Clases de presupuestos

Un buen presupuesto requiere clasificar los gastos en fijos, variables y semivariables. Los primeros no varían en relación al resultado, los segundos lo hacen en proporción directa con los resultados y los terceros oscilan, pero no en proporción directa con los resultados. Los salarios de los vendedores son fijos; las comisiones variables; los gastos de viaje son semifijos si son a cargo de la empresa.

Hay tres clases de presupuestos:

1. **El de ventas.**
2. **El de gastos de ventas.**
3. **El de beneficios.**

El de ventas o ingresos consiste en la aplicación de los precios a los objetivos de venta en unidades físicas, o tomarlos directamente si se han expresado en dinero. Esto es relativamente fácil.

El presupuesto de gastos comerciales es más complicado. El dinero asignado a las ventas varía de una empresa a otra, dependiendo de la amplitud permitida a la venta personal y a otros tipos de venta. Si se trata de un presupuesto que va más allá de las ventas, podemos hablar de presupuesto comercial (que incluye los gastos de publicidad, promoción, distribución y posventa). Y también es posible incluir gastos de investigación, análisis, oficinas... y un largo etcétera. Cada empresa se organiza sus presupuestos como le parece más conveniente, dentro de sus presupuestos generales.

## 3.3. Metodología

Los métodos para asignar fondos a la Fuerza de Ventas son básicamente dos.

1. **El presupuesto orientado a las ventas.**
2. **El presupuesto orientado a los beneficios.**

En el sistema de *presupuesto orientado a las ventas*, el objetivo fundamental del jefe comercial es la optimización de la relación ventas-gastos comerciales. Se le exigen las máximas ventas posibles con una estructura determinada y unos medios económicos concretos. Una y otros le vienen definidos y en definitiva, impuestos desde fuera: producción, finanzas, diseño, estrategias de empresa, personal disponible, siendo la propia gerencia la transmisora de estas disponibilidades.

Los responsables comerciales, tendrán que ir tanteando a base de su creatividad, su capacidad de motivación y un eficaz sistema de control, diversos niveles de esfuerzo y de organización para implantar los más rentables.

En el sistema de *presupuesto orientado al beneficio*, no se busca estrictamente un volumen de ventas sino un volumen de beneficio. Esto es lo prioritario; las ventas son un medio más. Está claro que este criterio obliga al responsable comercial a intervenir en productos y los gastos a ellos conectados y por supuesto en los precios.

En esencia, el beneficio se obtiene restando de la contribución total los gastos fijos comerciales y generales. El profesor Belío nos resume los pasos a dar de forma muy comprensiva y sintética:

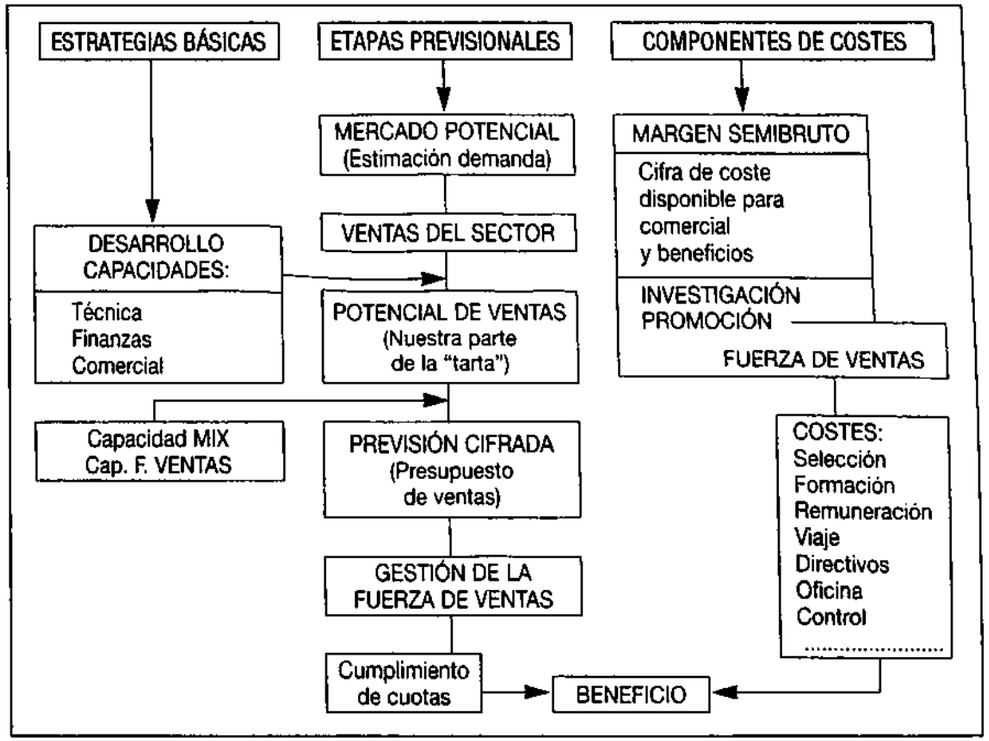
- Establecer un precio inicial, dentro del límite máximo permitido por el mercado y a partir del mismo estimar las unidades vendidas, estimación que requiere un conocimiento aproximado de la curva de sensibilidad al precio.
- Determinar los gastos fijos comerciales.
- Comparar estos gastos fijos con el número de unidades que se piensa vender y preguntarse si realmente es posible dicha cifra con los gastos fijos calculados. Si la respuesta es negativa, las alternativas son aumentar los gastos fijos comerciales a costa de los gastos fijos generales y los gastos variables o bajar el beneficio.

La presentación concreta del presupuesto de gastos no ofrece ningún gran problema comercial; es propiamente de contabilidad de costes. Normalmente se podrá hacer lo suficientemente sencilla y sintética como para estar al alcance de los no especialistas. En el capítulo 13°, al hablar de costes comerciales, volveremos al tema con más detalle.



En definitiva, el presupuesto de ventas está integrado en la última etapa del plan de marketing. La Figura 5.5 nos visualiza la situación, separando los componentes del plan (en lo que a previsiones se refiere) y colocando a su lado el esquema de costes que finalmente da lugar al beneficio.

FIGURA 5.5
**INTEGRACIÓN DE PLANES, ESTRATEGIAS Y COSTES**




## *Casos y problemas*

**1. Previsión de ventas en Tarragona.** Un sistema sencillo e integrador.

Disponemos de un listado de clientes en Tarragona, con las compras realizadas en los dos últimos años, expresadas en unidades monetarias. Se trata de una situación real. También disponemos de las ventas en toda la provincia durante los últimos seis años (es la misma serie cronológica, también real que aparece en el Epígrafe 1.4.7). Y disponemos de un estudio macroeconómico ajeno que nos proporciona un dato significativo que daremos enseguida. También hemos llegado a un acuerdo sobre unos índices correctores en función de la coyuntura ambiental en el comité de dirección.

Vamos a tratar de integrar de una manera pragmática tres clases de previsiones.

***Previsiones estadísticas:***

Extrapolación de la serie cronológica ..... 5.412 (a)

***Previsiones económicas:***

Crecimiento interanual medio del sector.

(Estudio de la serie disponible, 12%)..... 5.608 (b)

***Previsiones subjetivas:***

Análisis de los clientes, uno a uno, con ayuda del vendedor.

(Estimación personal comparando los dos últimos años, y conociendo la situación general de cada cliente)..... 5.500 (c)

***Media básica (MB)***: (a + b + c) / 3 = 5.507

***Coeficientes correctores:***

| | |
|---|---|
| Estrategia del producto..... | Coeficiente X |
| Estrategias de precios..... | Coeficiente Y |
| Estrategia de calidad ..... | Coeficiente Z |
| Influencia de la competencia..... | Coeficiente W |
| Coyuntura general ..... | Coeficiente V |
| Aumento medio de precio..... | Coeficiente P |

VENTAS = MB (X, Y, Z, W, V, P)

Supongamos que los coeficientes que hemos decidido son los siguientes: (1,1) (1,2) (0,9) (0,8) (1,0) (1,1). Podemos reducir todos ellos a un solo coeficiente, vea el lector la Guía de Casos al final del libro.

Se trata de una solución que hemos aplicado personalmente con razonable éxito. Es muy elástica, ya que el buen criterio y la experiencia del responsable comercial y sus vendedores, pesa mucho, tanto en la configuración de MB como en la apreciación de los factores correctores.

No es una solución científica, en todo su desarrollo, pero al basarse en muchas fuentes de información y analizar muchos elementos de criterio, es práctica y profesional.



# Bibliografía


ABASCAL, E. y GRANDE, I. (2004): «Aplicaciones de investigación comercial». ESIC Editorial, Madrid.

—(2014): «Fundamentos y técnicas de investigación comercial», 12.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

BELIO, J. L. (1997): «Cómo vender». Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid.

FERNÁNDEZ-BALAGUER, G. y MOLINA, J. (2012): «El plan de ventas», 6.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

GARCÍA, L. M. (2011): «+ Ventas», 4.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

JOHNSON, E. M.; KURTZ, D. L. y SCHEUING, E. E. (1995): «Administración de ventas». Editorial McGraw-Hill, Bogotá.

KOTLER, Ph. (1992): «Dirección de marketing». Ed. Prentice Hall, Hertfordshire.

LAVALETTE, G. (1993): «La nueva dirección comercial». Editorial Deusto, Bilbao.

MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J. P.; CUENCA, A. C. y MIQUEL, M. J. (1996): «Investigación de mercados». Editorial McGraw-Hill, Madrid.

ORTEGA, E. (1990): «El nuevo diccionario de marketing». ESIC Editorial, Madrid.

ROIG, L.: «Previsión, presupuesto y cuotas de venta». Deusto Ed., Bilbao.

ROSSI, S. y VISCIANI, A. (1977): «Cómo prever las ventas». Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

RUIZ, S. y ALONSO, J. (2001): «Experiencias y casos de comportamiento del consumidor». ESIC Editorial, Madrid.

WHITE, H. R. (1990): «Pronóstico de ventas». Ed. CECSA, México.

Capítulo 6

# Organización del territorio y de las rutas

1. Noción de territorio o zona.
2. Fundamento y características de los territorios.
3. Establecimiento de los territorios.
4. Gestión rentable y revisión de los territorios.
5. Los itinerarios de las ventas: las rutas.
6. Limitaciones de las rutas.
7. Construcción de rutas.
8. Rotación y residencia de los vendedores.
9. Métodos y tiempos: productividad en ruta.

*Casos y problemas.*

*Bibliografía.*

# 1. Noción de territorio o zona

## 1.1. Conceptos básicos

Denominamos **territorio** al:

- ***Conjunto de clientes actuales y potenciales.***
- ***Asignados a un vendedor.***
- ***Localizados en un área geográfica definida.***

El valor predominante de esta definición es el cliente. Son los clientes los que definen el territorio y no al contrario. Debemos desechar la falsa imagen que deriva del concepto corriente de la palabra *territorio* y que denota un contenido puramente geográfico.

Son los clientes quienes definen en primer lugar el territorio, lo que resulta lógico en una filosofía de marketing en la que todo gira en torno al servicio a los consumidores. Pero estos clientes, verdadera *clave* de los territorios, no se pueden separar de su soporte geográfico, y no será operativo el territorio hasta que un vendedor actúe en él. *Los buenos territorios de ventas están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo* (Churchill *et al.*, 1994).

En cualquier caso, el tratamiento geográfico del territorio facilita las cosas, simplificando problemas, aunque no siempre sea la solución óptima como base de reparto entre los vendedores del equipo. Por ello un territorio, aunque tenga su origen en un segmento de la clientela, deberá siempre definir claramente su ámbito físico.

El *organizador de territorios* tiene que saber en primer lugar, de una manera muy clara, *qué* tiene que vender y *a quién*. Luego podrá empezar con el dónde (sean comunidades, provincias, comarcas o poblaciones). Y finalmente el cómo: minimizando el tiempo de viaje entre cliente y cliente y realizando las visitas en intervalos adecuados. Si ha decidido visitar a un cliente cuatro veces al trimestre, no puede hacerlo en cuatro días consecutivos.

En este momento tenemos que recordar, una vez más, que el marketing es en esencia un sistema de gestión para determinar necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas de una manera rentable.

Por tanto:

- ¿Cuál es la segmentación de mercado que conviene a nuestro producto? ¿Vamos a estructurar nuestro territorio en función de un equipo de ventas por mercados, por productos, por clientes o por zonas? ¿La compra de nuestro producto es «corriente», «reflexionada», «de especialidad», «no buscada»?
- ¿Cuál es la segmentación de mercado (canales de distribución) que nos permite optimizar nuestra clientela? ¿Mayoristas, minoristas, grandes superficies, usuarios, prescriptores?
- ¿Cuál es nuestra estrategia de cobertura de mercado? ¿Intensiva, selectiva, exclusiva?

Todas las interrogantes anteriores tienen algo que ver con los territorios:

- Los productos de compra corriente requieren una cobertura intensiva, máxima, como ocurre con casi todos los productos alimenticios. Tenemos que «peinar» la geografía, porque la gente va a comprar la comida y los productos de limpieza al super más próximo.
- Los productos de compra reflexionada son de consumo esporádico pero muy extendido: por ejemplo los electrodomésticos. El comprador se asegura en los establecimientos de confianza. Basta una distribución selectiva. Tenemos que encontrar las ubicaciones «clave».
- Los productos de especialidad son los de élite, marca, y no hay comparación. El cliente compra lo que quiere. Basta una distribución exclusiva, y la situación no es indispensable que sea especialmente asequible. Pasa igual que con los productos de primera necesidad en los supermercados: como todos hemos de comprar leche, pan, aceite... se puede usar el peor sitio, el cliente los buscará porque los necesita.
- Los productos no buscados son aquellos cuya necesidad no siente el comprador. Su distribución tiene que ser especialmente directa, a través de los grandes medios de comunicación, o de la atención personal del vendedor, o por teléfono, carta, o lineales de las grandes superficies. La ubicación territorial tiene que ser muy llamativa y asequible. En los supermercados estos productos ocupan las zonas calientes y privilegiadas.

Todo lo anterior nos debe preparar para tomar decisiones que definan nuestro territorio, su ubicación y su tamaño. Este será, esquemáticamente, el orden lógico:

1. ¿Cuántos son nuestros clientes?
2. ¿Dónde están nuestros clientes?



3. ¿Cuánto tiempo requiere la visita a un cliente?
4. ¿Cuántas visitas tenemos que hacerles?
5. ¿Cuántos vendedores necesitamos, sabiendo el tiempo de que dispone cada vendedor?
6. Vendedor, clientes y territorio geográfico, ¿son coherentes, compatibles, económica, social y eficientemente?

En resumen, el tamaño de nuestro territorio tiene mucho que ver con la capacidad del vendedor destinado al mismo. El número de territorios nos lo dará el ámbito de nuestro mercado. El ámbito de nuestro mercado se deriva de las estrategias de desarrollo de nuestra empresa.

Pero después de diseñar los territorios quedan otras responsabilidades importantes. Hay que gestionarlos adecuadamente, con capacidad de adaptación, con creatividad, sin rigideces. La mejor organización territorial puede destrozarse y convertirse en contraproducente por un exceso de burocracia. Y finalmente, los territorios hay que revisarlos continuamente, porque de lo contrario pierden actualidad, empeora su razón de ser. Esa razón de ser son las ventas y un servicio eficaz a la clientela, como parte de la eficacia del propio vendedor.

## 1.2. Ventajas de una división territorial

¿Por qué es importante la organización territorial? No porque constituya un objetivo por sí misma, sino porque es el soporte físico de los vendedores, los compradores y las ventas.

1. En primer lugar, facilita la programación. Permite establecer objetivos de venta para cada vendedor, mejora la información sobre el mercado, sobre la competencia, permite definir mejor las responsabilidades de la red de ventas.
2. En segundo lugar, facilita la acción de ventas. Permite equilibrar la carga de trabajo de los vendedores, organizar mejor las acciones de venta, aumentar la eficiencia, servir de objeto a una serie de mejoras de métodos y tiempos.
3. En tercer lugar, facilita el control, coordinando resultados, codificando los mismos, permitiendo comparaciones útiles y evitando duplicidades y solapamientos.
4. Finalmente hay que señalar el hecho de que el establecimiento de territorios crea una imagen de seriedad y buena organización de cara a los clientes.

Las escasas excepciones al desarrollo de territorios se producen en estructuras muy reducidas, productos de poca venta unitaria, vendedores muy especiali-

zados y tecnificados; y de forma parcial en algunos servicios, como Seguros, que tradicionalmente permiten la actuación de vendedores en los mismos territorios comerciales; esto sucede porque la relación personal es tan importante que prevalece sobre la necesidad organizativa. En pequeñas empresas a veces no es necesaria una organización territorial por la sencillez del mercado. También es corriente que las empresas «saquen» de su organización territorial a algún cliente especial, por importantes razones, por ejemplo, una gran cuenta.

Una buena implantación proporciona ventajas como (Figura 6.1):

FIGURA 6.1

| VENTAJAS DE UNA BUENA DIVISIÓN TERRITORIAL | |
|---|---|
| 1ª FACILITA LA PROGRAMACIÓN DE VENTAS | Definiendo mejor los objetivos.<br>Fijando responsabilidades.<br>Aclarando las cuotas de venta. |
| 2ª FACILITA LA ACCIÓN DE VENTAS | Equilibrando el trabajo.<br>Organizando las rutas.<br>Mejorando la eficacia. |
| 3ª FACILITA EL CONTROL DE VENTAS | Evaluando resultados.<br>Comparaciones homogéneas.<br>Evitación solapamientos. |
| 4ª MEJORA LA MORAL | Al mejorar la percepción de «rol». |
| EXCEPCIONES | Nuevas empresas, ventas muy técnicas, ventas de confianza. |

## 2. Fundamento y características de los territorios

La razón de ser de los territorios es de puro sentido común: una configuración territorial pretende dimensionar las tareas y responsabilidades de ventas a un tamaño manejable: lo que el vendedor asignado puede realmente vender bien y con los clientes correctamente atendidos. ¡Fácil de decir, no tanto de realizar! Una despreocupación sobre territorios parece renunciar a este principio tan racional.

Así que un buen diseño territorial cubre mejor el mercado, da mejor servicio al cliente, tranquiliza y da ánimos al vendedor, facilita el control y la evaluación del equipo de ventas individualmente, es un buen factor de estandarización de esfuerzos y de coordinación y en definitiva aumenta la productividad de las ventas, bien entendido que el grado de aumento depende del tipo de empresa, como ya indicaba al citar las excepciones.

Vamos a concretar tres grupos de atributos deseables en los territorios, algo así como las cualidades que los hacen más apreciados:

1. **En relación con el tamaño y la ubicación**, los territorios tienen que ser económicos y asequibles. Desde el punto de vista de la empresa y también del



vendedor. Trabajando en una empresa como responsable comercial, tuvimos un agente en la provincia de Córdoba, que no se alejaba jamás de su residencia, en la capital, más allá de lo que le permitía un viaje diario sin pernoctar fuera de casa. Todo dentro de lo acordado y con una excelente atención a su zona. No le era rentable hospedarse en un hotel y adaptó exitosamente su organización a esa circunstancia personal. Mantenía un criterio económico, que no sólo resultó bueno para él, sino también para la empresa, siquiera estaba limitado a una sola provincia.

Otro vendedor, que viajaba por Oriente Medio, dejaba de visitar varios países porque las continuas guerras los convertían en inasequibles. Perdieron clientes, desde luego, pero ganaron tiempo y no perdieron dinero. La empresa no vendía armas, ni era acaparadora, así que en un ambiente de guerra poco podía hacer. El vendedor dedicó el tiempo sobrante a otro país más seguro.

2. **En relación con criterios de división**, los territorios tienen que tener una cierta *lógica comercial* y *de comunicaciones* y ser compatibles con la personalidad del vendedor. Por ello conviene respetar las áreas comerciales homogéneas y tener en cuenta que generalmente la comunicación depende mucho más de la clase y estado de las carreteras que de la pura extensión geográfica. Los viajes largos e importantes tienen que planificarse siempre en función de la distancia de comunicación, no de distancia geográfica. También la comunicación tiene que ver con la cultura y con el idioma y esta capacidad de adaptación es una necesidad real del buen vendedor.

3. **En relación con criterios de carga de trabajo**, debemos tratar de conseguir territorios que permitan igualarlas en lo posible para los distintos vendedores (lo cual es en la práctica difícil al cien por cien, pero debe intentarse una aproximación). Y también procuraremos que el tamaño de los territorios no sea óbice para el cumplimiento de otras actividades necesarias y que sin embargo no son de venta propiamente dicha, como recogida de diversas informaciones, cobro de impagados, conocimiento del mercado y la competencia. El equilibrado entre distintos territorios es uno de los problemas más difíciles de resolver en la práctica: casi inevitablemente, unos territorios son «mejores» que otros, con lo que unos vendedores resultan más favorecidos que otros.

Señalemos algunos defectos en los que hay que procurar no incurrir al diseñar territorios. Zonas excesivamente grandes incitan a los vendedores a dedicarse sólo a los clientes más importantes. Si son pequeñas, no aprovechan bien la capacidad del vendedor. Si medimos mal las distancias, podemos crear incomodidades excesivas que determinarán una atención inadecuada a algunos clientes o unas exigencias de acción imposible, lo que resulta sumamente frustrante para los agentes.

La visión de conjunto, de las características de los buenos territorios, la indicamos en la Figura 6.2:

FIGURA 6.2
**CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS TERRITORIOS**

| ATRIBUTOS DE LOS TERRITORIOS | |
|---|---|
| CRITERIOS | ATRIBUTOS |
| TAMAÑO | Económicos<br>Prácticos<br>Asequibles |
| DE HOMOGENEIDAD | Lógicos<br>Comunicados<br>Adaptados (al vendedor) |
| CARGA DE TRABAJO VENDEDOR | Uniformes<br>Abarcables<br>Saturadores |

# 3. Establecimiento de los territorios

## 3.1. Información cuantitativa

Para diseñar territorios hacen falta casi siempre unas referencias fundamentales, que ya vimos anteriormente y que vamos a recordar:

- *Mercado potencial*. Prácticamente es un índice que representa el valor relativo de capacidad de compra de una zona respecto al mercado total de referencia.
- *Potencial de ventas*. Es la cantidad de ventas que corresponde a una empresa determinada (en cifras absolutas o porcentajes del sector), estimada para un período futuro; una vez ha pasado dicho período, el potencial convertido en realidad, o ventas reales, se denomina ventas del período.
- *Ventas del sector*. Es la cifra real de ventas de un sector comercial en un mercado y tiempo dados.

Otros datos importantes son los que relacionan pedidos y visitas, tiempos muertos, tiempo disponible por el vendedor y realmente utilizado para la venta –carga de trabajo y distribución del tiempo–, costes de venta y todo tipo de datos geográficos y de comunicaciones y medios de transporte.

Antes de diseñar uno o más territorios, debemos conocer datos cuantitativos del tipo de los conceptos antes expuestos, con la mayor precisión que podamos, así como clientes a visitar, tiempo y número de visitas, expectativas de operaciones de venta. Probablemente no tengamos estos datos exactos; no tendremos más remedio que trabajar con estimaciones. Con ello y otros datos de tipo más cualitativo como la competencia, coyuntura, ubicación de nuestros vendedores actuales y futuros, podemos empezar a estudiar la implantación de una red territorial. Para ello es conveniente decidir cuál será la unidad territorial básica, lo que unido al estudio de los datos anteriormente citados, nos permitirá establecer un plan general tentativo. Paulatinamente y por posteriores reajustes, iremos consolidando cargas de trabajo que nos definirán definitivamente los territorios.



## 3.2. Información cualitativa

Es la información difícil de cuantificar, como la relativa a la calidad de nuestros productos en relación con la concurrencia, el entorno socio-económico, las estrategias y tácticas comerciales, la ubicación física de nuestros vendedores. Las estrategias que más repercuten en la división territorial son las que he citado anteriormente en cuanto a cobertura del mercado, cobertura intensiva, selectiva o exclusiva, y en cuanto a producto, compra corriente, reflexionada, de especialidad, no buscada. En el anterior epígrafe sobre atributos de los territorios aparecen varias consideraciones que tienen un marcado carácter cualitativo: territorios prácticos, cómodos, con afinidad cultural y comunicativa respecto al agente...

## 3.3. Equilibrado y cálculo de saturaciones

1. Determinación de la unidad territorial global o mercado donde vamos a actuar. Tal vez una ciudad o una provincia o varias, o todo el territorio nacional.

   Es el dato sobre el que calcularemos número de clientes, número de visitas que creemos suficientes y tiempos de cada visita, para tener una orientación de partida sobre nuestras necesidades.

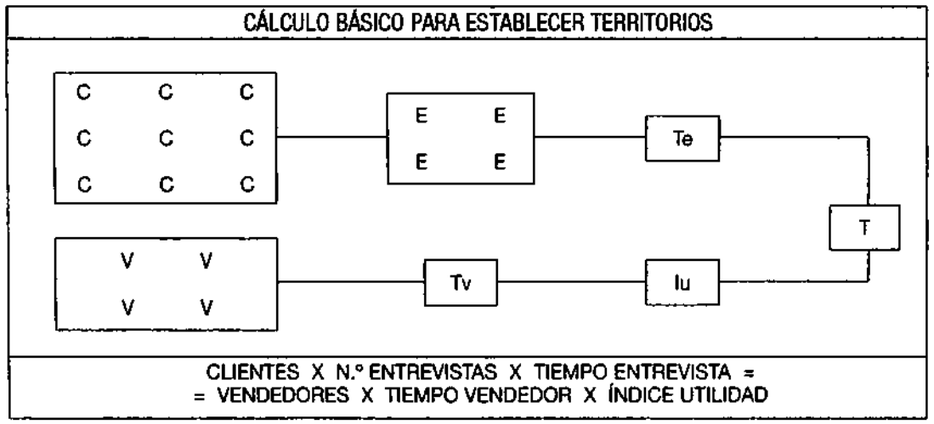
2. Análisis de los datos disponibles sobre potenciales de mercado, índices de mercado, ventas del sector. Nos permitirán afinar los datos anteriores, obteniendo cierta seguridad sobre nuestras posibilidades reales de venta.

3. Considerar nuestras posibilidades generales de conseguir vendedores e hipotetizar sobre la disponibilidad de vendedores; que será diferente según los busquemos con o sin experiencia en general (ventas) o particular (producto). También será diferente la disponibilidad en vendedores compartidos con otras empresas o exclusivos para nosotros.

4. Repartir las disponibilidades en tiempo de cada vendedor entre las necesidades totales de nuestro mercado. Esto nos dará el número de vendedores. Y como, en principio, una zona es un vendedor, ya tenemos una idea inicial de territorios, que luego podremos reajustar en la práctica. Porque los territorios, aunque una vez establecidos definitivamente no suelen cambiar con frecuencia, nadie nos impide hacerlo salvo las limitaciones contractuales que podamos tener con algún vendedor pertrechado de exclusividad territorial.

Este proceso, conocido como ***sistema de la carga de trabajo***, está esquemáticamente representado en la Figura 6.3. El índice de utilidad referenciado es una estimación del porcentaje de visita útil que se supone con relación al tiempo total.

FIGURA 6.3
**SISTEMA DE CARGA DE TRABAJO**




Parece pues aceptable que el proceso inicial de implantación territorial no suele ser instantáneo, y está lleno de ajustes y reajustes, *división tentativa*. Es un período transitorio durante el cual hemos de tener presente un hecho importante: a los vendedores no hay que *tocarles* el territorio con demasiada frecuencia, pues esto les causa muchas molestias. Por tanto, pocos ajustes y siempre previstos y negociados. De hecho, los reajustes territoriales no se terminan totalmente nunca; es ésta una condición inevitable de la dinámica comercial.

Para la consolidación de cargas de trabajo y de territorios, sería ideal que todos los vendedores tuvieran territorios con igual potencial de ventas, y que estuvieran con iguales cargas de trabajo. Esto, tal como comentaba anteriormente, es prácticamente imposible, por lo que tendremos que conformarnos con cargas parecidas y territorios lo más homogéneos y coherentes que podamos. Así que los comerciales siempre dirán que hay «zonas hueso» y «zonas peladilla».

Los territorios se construyen en función de la clientela y en segundo lugar de otras circunstancias o limitaciones por razones geográficas, de homogeneidad comercial, o de disponibilidad de vendedores. Los territorios tienen que tener un cierto tamaño que permita la mejor consecución de los objetivos de venta de una manera eficiente. **Es la regla de las tres ees: economía, eficacia, eficiencia, que también se aplica a las redes de ventas.** Es la buena gestión de costes, la consecución de metas y la optimización en esa consecución. A todo ello contribuye activamente una buena división de zonas, con vendedores adecuadamente empleados que aprecian que la falta de interferencias y una buena organización



les permite dedicar sus energías a la venta y estudio de la clientela con las mayores garantías de éxito.

Ya sabemos que el procedimiento de diseño de territorios que he expuesto más arriba, coincide en líneas generales con el denominado método de la carga de trabajo. Podemos considerar otros dos métodos muy conocidos también:

- **El de la descomposición.**
- **El del incremento adicional.**

1. *El procedimiento de la descomposición* trata a cada vendedor como una unidad que se supone que posee siempre el mismo rendimiento (la misma capacidad de cifra de ventas). Si hemos determinado la cifra total a vender, sólo tenemos que dividir por el rendimiento de cada vendedor para saber el número necesario de vendedores-zonas. (Cada vendedor, una zona). Casi perogrullesco de tan sencillo, en teoría; tan difícil como cualquier otro, en la práctica; con este procedimiento tenemos el número teórico de vendedores necesarios, pero aun falta lo más difícil: asignar clientes dentro de un ámbito geográfico real y conveniente.

2. *El procedimiento del incremento adicional* es una manifestación más de los beneficios marginales decrecientes y consiste en averiguar cuánto nos cuesta y cuánto aumenta la cifra de ventas cada nuevo vendedor añadido; evidentemente la función de crecimiento de las ventas, al aumentar el número de visitas, llega un momento en que empieza a decrecer, es una curva con la concavidad hacia abajo. Inevitablemente, al ir añadiendo vendedores, llegará un momento en el que llegaremos a un vendedor cuya rentabilidad es cero, por haberse igualado la cifra de beneficio por ventas de ese vendedor y su coste; ya hemos llegado al límite que no se puede aumentar so pena de incurrir en baja de rentabilidad.

## 4. Gestión rentable y revisión de los territorios

En CASOS Y PROBLEMAS de este mismo capítulo se trae a colación un pequeño ejercicio sobre ruteo en la provincia de Málaga. Nace de una experiencia que tuvo un fase previa que también figura en este libro en los casos correspondientes a la incorporación de vendedores, un poco más adelante, en el capítulo octavo. Se llama el caso *Recepción de un nuevo vendedor*.

• El viajante de Málaga también lo era de Granada, Jaén y Córdoba. Allí aparece un cuadro que recomendamos ver ahora adelantándose a la lectura correlativa (el cuadro es real pero redondeando mucho las cifras). Habla de 40 clientes en Málaga, 20 en Granada, 12 en Jaén y 8 en Córdoba. Si sumamos las ventas reales y las comparamos con las cuotas, nos damos cuenta de que el Sr. García, el vendedor, era eficaz: cumplía los objetivos de volumen de ventas: 140.000 euros. Así que no podía ponerse en tela de juicio su resultado. Pero al desagregar estas cifras (primera fase de control) resulta que Málaga supera la

cuota, Granada la alcanza y las dos restantes están muy bajas. Por tanto, García es eficaz en conjunto, pero insuficiente en detalle.

• Como estamos casi siempre descontentos, desagregaremos aún más. Fíjense en un detalle: en el caso *Rutas de Málaga* figuran 67 clientes en esta provincia. En el caso *Recepción de un nuevo vendedor* figuran 40. Le quitamos a García la zona de Córdoba porque sólo tenía 8 clientes, y con el nuevo vendedor aumentó a unos cuarenta en un año, triplicando la cifra de ventas. Estaba clarísimo. ¿Cómo iba a tener más de 8 clientes García si sólo iba a Córdoba una vez cada seis meses?

• Poco después, en Málaga, desagregamos poblaciones y clientes. Estudiamos geografía, es decir, nos pusimos a ver las características de ubicación y demografía de las poblaciones de Málaga. Y nos dimos cuenta de que nuestros clientes (tiendas) estaban sobre todo en la costa y además que en unos sitios teníamos tiendas cada dos mil habitantes y en otros ninguno con quince mil o más. Es decir, que había poblaciones en las que vendíamos 0,15 euros por habitante y en otras casi seis euros. Ya sé que no todo depende del número de habitantes. Pero averigué también los aumentos de población en verano. Y a pesar de todo no me cuadraban los números. Así que fuimos a Málaga una semana.

Con cuatro o cinco visitas nuestras a lo largo de unos seis meses, García aumentó sus clientes a la cifra de 67. Literalmente nos situamos en todos los sitios en que debíamos estar; por supuesto, en general los nuevos no eran tan buenos como los antiguos. No hubo interferencias, no se fue ningún cliente. Éramos peores vendedores que García, pero no tan estrictamente económicos. ¿O debería decir cómodos? ¿O será que la geografía es importante?*.

Hemos explicado lo básico en una buena gestión de territorios: hay que desagregar, desmenuzar, comparar, razonar, aceptar unas cosas y otras no. Sobre todo hay que pensar mucho y con cierto ingenio. ¿Cómo sistematizar todo esto?

- Análisis permanente del territorio, con ayuda del vendedor, para determinar si aparecen nuevos clientes, si valen la pena, si hay clientes que no explotamos y deberíamos hacerlo y eventualmente si hay que suprimir algún antiguo porque es mal pagador o porque ni es ni será rentable probablemente nunca.
- Revisión de cuotas de venta, desagregando todo lo necesario, porque las mediciones globales de eficacia son engañosas. Y no se olvide de la eficiencia: nosotros éramos eficaces en Málaga pero ineficientes. Incluso tuvimos que revisar nuestras cortas previsiones de ventas.
- Haga gráficos ABC, aplique pequeñas cuentas de resultados a sus clientes; si practica la venta consultiva, aproxímese a sus clientes-socios y trate de ayudarles en su rentabilidad.

* Pueden ver la conexión de este tema con el capítulo 13 apartado 4.1: «El principio del iceberg».



- Además de las cuotas anuales, trate de hacer previsiones un poco más largas. No se contente con volúmenes de ventas: considere introducción territorial, competidores, mejoras de servicio, estrategias mejores, informatizacion...
- Tenga suficientes contactos con los vendedores, mejore su información y su formación, motívelos, aclare su rol, pague un poco más que los competidores, cree incentivos económicos atractivos y otros no económicos aun más apetitosos...
- Dé la importancia que se merece a los vendedores, enriquezca su trabajo con la suficiente responsabilidad (esta es exactamente la verdadera motivación), convénzales de la importancia de un servicio al cliente, bueno, ordenado, regular y puntual...

## 5. Los itinerarios de las ventas: las rutas

Llamamos estudio de rutas a la técnica que procura optimizar los traslados del vendedor desde su base operativa hasta los distintos clientes, minimizando espacio a recorrer y tiempo a emplear, y maximizando las visitas a clientes y prospectos.

Rutas son, por tanto, itinerarios o recorridos. En ellas figuran nombres y direcciones, vías de comunicación elegidas, distancias, tiempos aproximados, un orden de prelación, observaciones escuetas, dónde hay que repostar el coche y el cuerpo; ambas cosas tienen su importancia, sobre todo la segunda. Desde tiempo inmemorial se sabe que los sitios donde comen los camioneros son buenos. Y un conjunto de rutas, recogidas ordenadamente en mapas o planos formando un documento para el vendedor que las utiliza, recibe el nombre de ***rutero***.

Los objetivos del diseño de rutas son los siguientes:

- ***Aprovechar mejor el tiempo de los viajes.***
- ***Reducir al mínimo el kilometraje.***
- ***Evitar en lo posible la improvisación.***
- ***Llegar al cliente oportuno en el momento adecuado, es decir, atender bien al cliente, cuando éste nos necesita.***
- ***Reducir la fatiga del vendedor.***
- ***Evitar el olvido de clientes.***
- ***Aumentar las tres ees (economía, eficacia, eficiencia).***
- ***Para la empresa, mejorar la posibilidad de localización del vendedor en un momento determinado y del control en general.***
- ***Y en definitiva, aumentar el número de visitas útiles, que es el fin primordial de la acción de ventas*** (ver Figura 6.4).

FIGURA 6.4

| **CONCEPTO Y OBJETIVO DE LAS RUTAS DE VENTA** |
|---|
| ITINERARIOS ÓPTIMOS PARA VISITAR OPORTUNAMENTE A TODOS LOS CLIENTES |
| OBJETIVO BÁSICO: aumentar visitas<br>a. Previendo citas clientes<br>b. No olvidando clientes<br>c. Reduciendo recorridos<br>d. Reduciendo cansancio y riesgos<br>e. Ganando tiempo<br>f. CONSTRUYENDO UN RUTERO |
| «Un rutero es un documento en el que figuran los clientes a visitar cada día de un calendario periódico, indicando el horario (aproximado) de visitas y de viaje». |
| «Por ser un documento general, debe reajustarse, si es necesario, en cada itinerario de viaje que se realice, avisando a los clientes de cualquier modificación que les afecte». |

Se conocen las pérdidas de tiempo que se producen por el diseño inadecuado de rutas. Son sorprendentemente altas, y si se tiene en cuenta que el tiempo de presencia real y constructiva ante el cliente a menudo no excede del treinta por ciento del total disponible, comprenderemos que una reducción de tiempo de no venta de sólo un diez por cien, puede repercutir con un aumento del veinticinco o más de dedicación al cliente. (Las investigaciones concretas señalan mayoritariamente el tiempo de visita real de los vendedores entre el 20 y el 30% del tiempo total. Si se reduce el tiempo de no visita, en tan sólo un 10%, habremos aumentado en un 7 u 8% el tiempo para la atención a los clientes, que sobre el tiempo anteriormente dedicado supone efectivamente un aumento entre el 23 y el 25%. Esta es la importancia de unas rutas bien planeadas: que mejoran el tiempo real de contacto con los clientes.)

¿A cuántos compradores podemos atender? Al hablar de territorios dábamos por sentado que un sondeo real del trabajo «de calle» nos aclararía, al menos aproximadamente, el tiempo de cada visita, número de visitas necesarias por cliente, etc., lo que nos permitiría planear el trabajo del vendedor.

De todos modos, la seguridad de que estamos realizando el número de visitas adecuadas, ni pocas ni demasiadas, es algo muy difícil de precisar. Pero se nos va desarrollando un sexto sentido que no es nada científico pero a menudo funciona. Un buen principio práctico es: haz muchas visitas pero muy cortas. Los buenos cierres de venta se realizan en minutos; porque el comprador ya lo tenía decidido *in mente*.

La cobertura del territorio bien hecha supone que el vendedor tenga una tarea que cumplir cada día, es decir, unos clientes, unos contactos, unas demostraciones, presentaciones, unos viajes, unas esperas, unas investigaciones. Esta cobertura es responsabilidad del jefe de ventas, aunque en algunos casos resulte práctico delegar en los propios vendedores, sobre todo si se trata de comisionistas libres. Otras veces se delega sólo parcialmente. Pero cada vez es más frecuente que los jefes diseñen con bastante minuciosidad las rutas de sus vendedores, por supuesto con la colaboración de los mismos y pisando el terreno. Así se negocia en equipo a quiénes, con qué periodicidad y cuándo hay que visitar.



¿Hay referencias de cuántos clientes puede atender un vendedor? Recordemos unos ejemplos que propone Bertrand R. Canfield (1990):

Los vendedores de productos industriales están con sus compradores unas 500 horas al año. Es decir, unas dos horas y media diarias. Dedicando una hora por visita, esto supone quinientas visitas al año. Si bastan cuatro visitas al año por cliente, este vendedor puede atender 125 clientes. Canfield sugiere veinte minutos por visita, lo que daría un rendimiento mayor. En lo que estamos de acuerdo es en que para poder utilizar dos horas y media de venta, hay que disponer de otras cinco o seis.

Los vendedores al mayor, de comestibles, realizan una docena de visitas por día; los de seguros, equipos de oficina, papelería, sólo la mitad.

Nosotros hemos vendido joyería corriente a razón de cuatro o seis visitas diarias en tiendas y de dos al mayor. En cambio, cerámica de regalo no menos de ocho por día, en tiendas. No haga mucho caso de estos datos, son demasiado concretos.

Se sabe que vendedores de productos alimenticios muy rutinarios, principalmente repartidores, alcanzan veinte y más actuaciones diarias.

¿Y la frecuencia? En general no se mide por días sino por semanas. Casi todos los comerciales clasifican a sus clientes por categorías en función de la periodicidad. Tres o cuatro clases constituye una cifra razonable. A veces se llega a ocho o diez, pero parece suficiente para la mayoría de los casos tener clientes de frecuencia quincenal, mensual, bimestral o trimestral. Generalmente en función del volumen de compras del cliente, que suele ser determinante de un cierto ciclo de reposición, siendo más decisivo el segundo aspecto que el primero. Y no olvidando que los clientes cada vez reducen más su stock a cambio de una mayor frecuencia de reposición.

La preparación de rutas tiene mucho que ver con una serie de variables:

- La propia naturaleza de nuestros productos: de consumo masivo, estacionales, industriales, servicios.
- El medio de transporte.
- Las actividades complementarias.
- El modelo de tiempos perdidos y de espera.

## 6. Limitaciones de las rutas

La metodología y utilidad de rutas y ruteros varían casi tanto como los distintos tipos de venta. Siendo imprescindibles en las ventas con visitas numerosas, y cuyo rendimiento depende grandemente de un gran número de contactos, son menos importantes cuando se trata de ventas estratégicas, muy largas y en las que se juegan grandes cifras. Cuando las ventas están muy estandardizadas, cuando son muy mecánicas, también son fundamentales las buenas rutas. Cuando son ventas muy creativas y muy negociadas, el tema de las rutas es secundario, porque el número de clientes de un vendedor es relativamente corto. Un *Account Manager* es posible que sólo tenga dos o tres clientes; para él, las rutas son una idea algo teórica.

También hay que aclarar un posible error, para evitarlo. Dice Moulinier (1986) que no se debe confundir ruteo con mecanización, más o menos dependiente de un ordenador que dicta órdenes. Organizar rutas no debe ser nunca diseñar un inflexible sistema de control capaz de encorsetar a los vendedores en una especie de vía de ferrocarril de la que no pueden salirse.

Diseñar rutas significa poner a disposición de los vendedores un sistema flexible y racional que les ayude a ahorrar tiempo, cansancio e inseguridad, haciendo su trabajo más rentable y más agradable. Naturalmente, hay empresas en que la clientela es suficientemente estable y la forma de vender lo suficientemente sencilla como para crear sistemas de ruteo bastante rígidos. Para un repartidor de género, un sistema muy organizado es una bendición y le ayuda a aumentar la productividad, esto es evidente. Para un vendedor de aparatos industriales de gran precio, no hay rutero propiamente dicho.

## 7. Construcción de rutas

Se desarrolla en tres etapas:

- **Preparación y proyecto.**
- **Prueba.**
- **Establecimiento definitivo.**

### 7.1. Preparación y proyecto

Lo primero a considerar al diseñar rutas es ***el coste de las visitas***. Esto ayudará al vendedor a comprender la importancia de una buena organización de itinerarios.

El coste de una visita requiere integrar los conceptos y cuantificación de la remuneración total del vendedor, las posibles cargas sociales, todos los gastos de viaje, la proporción de los gastos de ventas correspondientes a comercial



(oficinas, directivos, material, comunicaciones, informática, etc.). Lo anterior no es fácil pero está muy facilitado por un adecuado presupuesto de ventas.

A veces resulta importante definir las *unidades de visita:* parece sencillo si todas son exactamente iguales, pero no sucede así. Las visitas son de varias clases, de distinta duración. La posible solución es partir de un promedio que defina una visita estándar: si calculamos que un vendedor puede visitar ocho clientes al día y su jornada de trabajo es de ocho horas (incluidos viajes), podemos hablar de unidad de visita = 1 hora. Si visita dos clientes en una hora, diremos que cada cliente ha consumido media unidad de visita. Podemos pues calcular el coste de nuestras unidades de visita y luego clasificar a los clientes como consumidores de una fracción o de varias unidades. En definitiva, podemos simplificar todos nuestros cálculos en unidades de visita.

Luego debemos determinar los siguientes aspectos:

- La duración de los circuitos: uno o más días.
- El número de clientes a visitar y su ubicación.
- Clasificación de los clientes según número de visitas.
- Tiempo medio por visita.
- Tiempo de transporte.
- Tiempos de espera.
- Tiempos muertos e imprevistos.
- Tiempo para trabajos complementarios.

Algunos de estos tiempos pueden reducirse a coeficientes correctores.

Los proyectos de rutas se realizan cómodamente con ayuda de mapas en blanco, en los que se reflejan los datos que nos interesan, muchos de los cuales provienen de la experiencia directa.

En ellos deben figurar poblaciones, número de clientes en cada una de ellas y distancias expresadas en tiempo más que en kilómetros.

Si sabemos el número de clientes a visitar por período de tiempo, el calcular rutas no es excesivamente complicado aunque sí resulta minucioso. Suelen coexistir rutas y subrutas; por ejemplo, rutas semanales que se subdividen en rutas diarias.

### 7.2. Prueba y establecimiento definitivo: el rutero

Las pruebas nos ayudan a realizar las correcciones de aquellos detalles que al principio siempre se escapan; porque la intención siempre es constituir rutas estables.

Trasladar a un mapa los itinerarios para atender a una lista de clientes, que hay que visitar el mismo número de veces, es sencillo una vez que se han localizado y registrado perfectamente y se conocen las vías de comunicación en mejor estado. Hay que tener la precaución de dividir el territorio en cinco grandes zonas por día de la semana: zona del lunes, del martes, etc. Y dentro de cada zona crear las suficientes subzonas por semana. Por ejemplo: Si el período de una visita por cliente es un mes y tenemos 100 clientes, podríamos tener cinco zonas, para los días de la semana, y cuatro subzonas por zona, total veinte subzonas, a razón de cinco visitas diarias. ¿Por qué? Porque si tenemos que hacer una visita especial fuera de programa a algún cliente, el máximo tiempo en atenderlo, sin salir de la zona –una de las cinco zonas–, será de una semana. Claro, porque en cada zona estamos un día por semana y la «escapada» dentro de la misma zona es fácil...

Generalmente se comprueba en la práctica que los circuitos envolventes, llamados en *margarita*, son los más efectivos. Por desgracia no suele haber tantas carreteras como para tener muchas opciones ni tampoco la geografía permite generalmente figuras tan regulares como la margarita. Además resulta más eficaz realizar la mitad de las visitas durante la ida al lugar más alejado, y la otra mitad a la vuelta. Así, podemos salvar mediante una breve escapada, a la vuelta, una visita fallida en el recorrido anterior por ausencia del cliente.

Los clientes multivisitas, es decir, aquellos que en un mismo período de tiempo requieren dos o más visitas, con relación a otros, deben planearse con especial cuidado y confeccionar sus ruteros no es nada sencillo pero sí posible. Con una matriz de distribución o con transparencias superpuestas sobre un plano maestro, resulta posible resolver el problema, por tanteos sucesivos.

Un problema interesante y soluble es el del equilibrado entre el número de visitas y el tiempo que exigen teniendo en cuenta el tiempo realmente disponible. Lo primero es disponer de un cierto tiempo para imprevistos, como luego veremos, razonablemente decidido y utilizado. Lo segundo, el uso de la llamada tabla de equilibrado (Figura 6.5) (Moulinier, 1986).

FIGURA 6.5
**TABLA DE EQUILIBRADO**

| FRECUENCIA MENSUAL | OBJETIVO MÁXIMO | | OBJETIVO MÍNIMO | |
|---|---|---|---|---|
| | N.º clientes | N.º visitas | N.º clientes | N.º visitas |
| 1/2 | 50 | 25 | 40 | 20 |
| 1 | 30 | 30 | 25 | 25 |
| 2 | 10 | 20 | 8 | 16 |
| 3 | 10 | 30 | 9 | 27 |
| 4 | 6 | 24 | 5 | 20 |
| | | 129 | | 108 |



Esta tabla nos ayuda a preparar y controlar el reparto de las visitas en un período de un mes.

En concreto, para el ejemplo propuesto, necesitamos realizar entre 108 y 129 visitas al mes. Sabiendo las horas promedio de duración de cada visita podemos preparar nuestras rutas.

En resumen, tendremos en un momento dado un plan detallado de nuestras rutas, que constituirá nuestra herramienta logística fundamental. Podemos incluso trasladarlo a nuestra agenda o nuestro microordenador de viaje. Y servirá al mismo tiempo para el control imprescindible de la labor de cada vendedor. Estos planes detallados, estas colecciones de itinerarios, constituyen el *rutero*. Por supuesto es un documento dinámico sujeto a periódicas revisiones, siguiendo los avatares de la cartera de clientes.

Queremos indicar también que el cálculo de rutas constituye un problema logístico, que admite un tratamiento con técnicas de investigación operativa. En programación lineal, existe un típico problema de optimización, que recibe el nombre de *El problema del viajante*, que ya tiene unos treinta años de edad que no es fácil de resolver, y mucho menos en la práctica.

Alguna agrupación profesional dispone de rutas preparadas para ciertos tipos de vendedores, como uno de sus servicios a asociados, por ejemplo los visitadores médicos. Y por supuesto es posible el cálculo informático de optimización de rutas, pero generalmente la problemática de las mismas no exige tanta precisión.

## 7.3. Importancia y valoración de los imprevistos

Todos los cálculos que se realizan para determinar el número de vendedores necesarios, e igualmente los referentes a la determinación de las rutas, se basan en el tiempo preciso para ir cumpliendo las distintas tareas, del vendedor.

Así, ya al determinar las horas disponibles al año se supone que del horario laboral hay que detraer cierto tiempo para otras actividades complementarias de la venta.

Es muy grande la cantidad de tiempo que no se puede asignar a venta propiamente dicha o visita de cara al cliente, en el trabajo habitual de un vendedor. Y aun sin considerar otros tiempos utilizados para controlar la presencia de la competencia, para simples visitas de relaciones públicas, para atenciones a clientes para gestiones de cobro.

Varios de los conceptos anteriores pueden considerarse técnicamente como imprevistos, bien porque surgen inesperadamente, como por ser su duración imprevisible. Añadiendo a ellos los imprevistos totalmente al azar, como pueden ser averías en el automóvil, visitas anormalmente largas, posibilidad de visitas inesperadas a clientes potenciales, ausencias excesivas y un largo etcétera, se entiende la importancia de los imprevistos y la necesidad de reducirlos a un mínimo, procurando planificar lo mejor posible nuestro ruteo.

¿Se deben anunciar las visitas telefónicamente? Esta es una cuestión que debe resolverse en función de los hábitos de los dientes. Generalmente, sí. Pero siempre se debe procurar establecer nuestros viajes precisamente en función de esas costumbres y nuestra experiencia anterior.

# 8. Rotación y residencia de los vendedores

## 8.1. Vendedores residentes

Son aquellos que residen habitualmente en la misma zona en que realizan las ventas y demás actividades comerciales.

Pueden *ser exclusivos o no exclusivos*, es decir, que el atributo de la exclusividad es independiente de la residencia. Sin embargo es más frecuente que los no exclusivos sean residentes, lo que les permite minimizar los gastos normalmente derivados de su no exclusividad y sistema de remuneración por comisiones.

Los exclusivos, en cambio, se reparten más equitativamente entre *residentes y no residentes*.

En general se tiende a que cualquier tipo de vendedor sea residente.

El concepto de *residencia* es un poco ambiguo, ya que no precisa bien los límites desde donde un vendedor deja de ser residente o no. Por ejemplo, un vendedor que actúa en Alicante y reside en Castellón, ¿es no residente? Pero si actúa en la Comunidad Valenciana y reside en Castellón, ¿qué es?, ¿quizá residente respecto a Castellón y no residente respecto a Valencia y Alicante? La cosa aún se complica más si consideramos factores determinantes de residencia, no las provincias sino las poblaciones. Para aclarar el problema, aceptemos que el residente es el que trabaja cerca de su hogar, sin profundizar demasiado en las divisiones administrativas o el kilometraje. Nosotros sugerimos que residente es aquel que actúa dentro de un entorno que le permite pernoctar en su domicilio a diario.

Según este último concepto, *el residente es menos costoso*, por lo que la empresa en ningún caso tendrá que abonar gastos por concepto de pernocta fuera de casa.

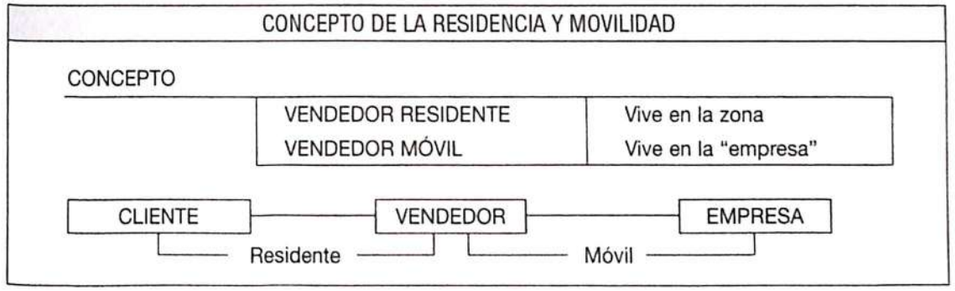
## 8.2. Vendedores móviles

Es frecuente que residan en la misma zona donde está situada la empresa, y desde allí salen a otros territorios a realizar sus actividades. Más raro es el caso de un vendedor que reside en una zona distinta de la de la empresa y de su propio territorio de ventas. Hemos tenido vendedores residentes en Madrid que vendían en Galicia o en Alemania, estando la empresa en Valencia.

Ya hemos dicho antes, en cuanto a exclusividad, que los no residentes pueden ser libres o exclusivos, y que ambas alternativas se dan con frecuencia. (Ver Figura 6.6).



FIGURA 6.6




## 8.3. Ventajas e inconvenientes de la residencia y movilidad

El esquema adjunto nos da una idea del origen de las ventajas e inconvenientes que seguidamente citaremos.

Todas las ventajas e inconvenientes de uno y otro tipo derivan de la *proximidad* al cliente o a la empresa.

**Son ventajas de los residentes:**

- Respecto a la ***empresa*** un mejor conocimiento del cliente, del mercado y de la competencia, menos quejas de aquéllos, menos gastos, menos impagados.
- Respecto al ***vendedor***, ese mejor conocimiento del cliente, mercado y competencia, le da más posibilidad de amistad. También se beneficia de una mejor estabilidad familiar por residir en casa, y finalmente tiene menos gastos.
- Respecto al ***cliente***, existe una mayor posibilidad de atención personal, más confianza y generalmente mayor satisfacción comercial. El cliente se siente más protegido por la proximidad del vendedor (Figura 6.7).

**Son ventajas de los móviles:**

- Respecto a la ***empresa***, un conocimiento más amplio del mercado, una visión de conjunto que da la proximidad a la misma. Los clientes están más ligados a la empresa. El vendedor es más dúctil y menos independiente.
- El ***vendedor*** se ve favorecido por la citada visión de conjunto, le es más fácil la formación por parte de la empresa, está más informado, no se ve tan presionado por la proximidad del cliente.
- El cliente tiene más vivencia de la organización y realidad de la empresa, percibe una imagen de marca más fuerte y el servicio tiende a ser más rápido (Figura 6.8).

FIGURA 6.7

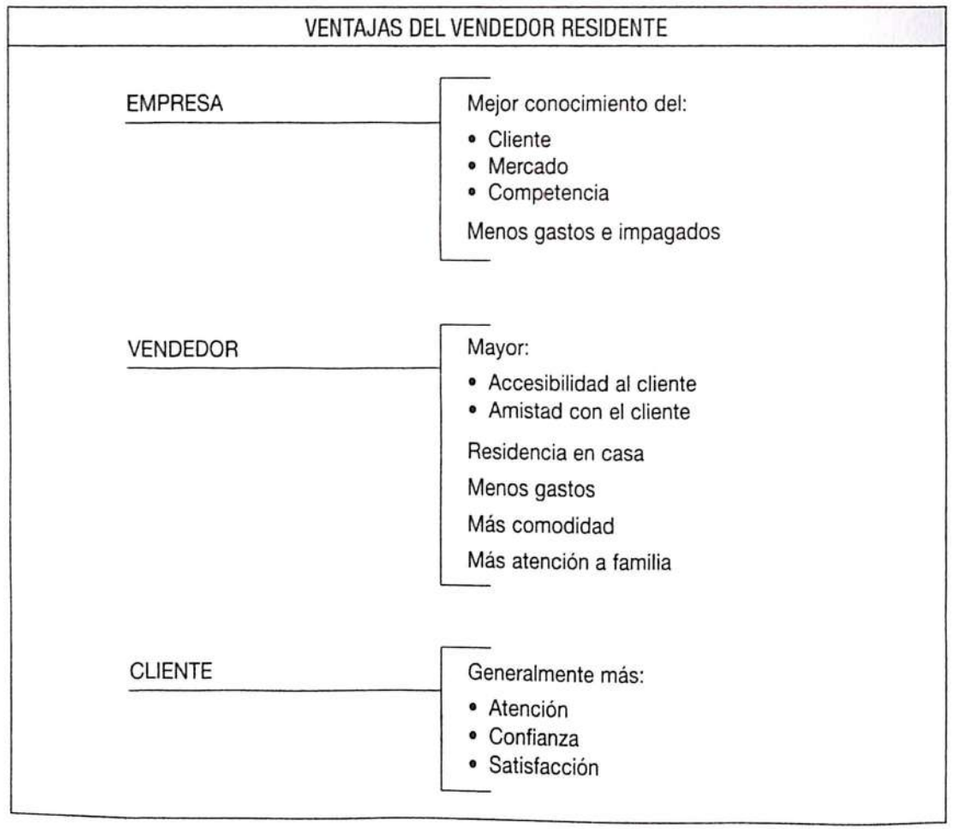
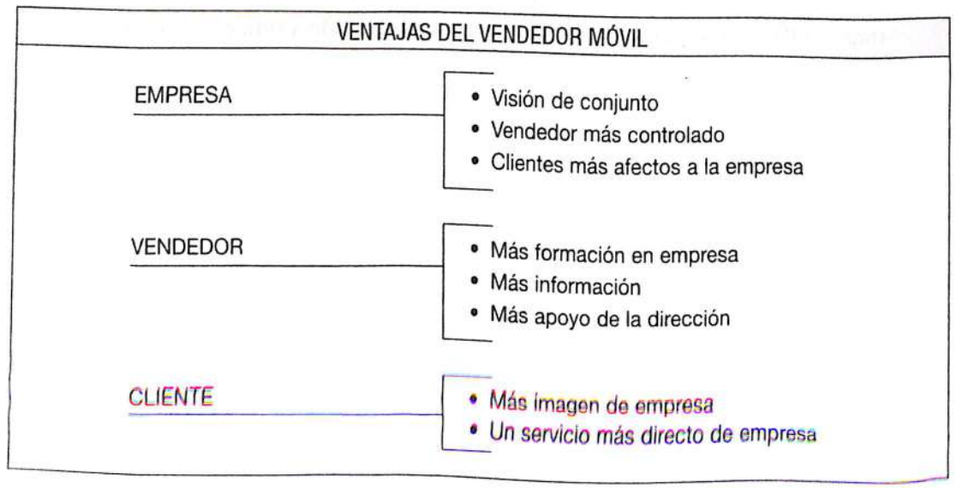



FIGURA 6.8






# 9. Métodos y tiempos: productividad en ruta

*Manning y Reece* consideran que ***la autoadministración del vendedor*** tiene cuatro dimensiones:

1. **Administración del tiempo.**
2. **Administración del territorio.**
3. **Administración de los instrumentos de control.**
4. **Control de la tensión con autocontrol y madurez.**

La verdad, esto choca con la creencia general de que lo importante de verdad es trabajar duramente. Como los autores citados, yo creo que no, que hay otras cosas más importantes, sin quitar su valor al esfuerzo, sobre todo al esfuerzo mental, que tanto influye en la buena administración. Aunque ya lo dije en uno de los primeros capítulos, permítame el recuerdo, amigo lector:

*Administrar es prever, organizar, actuar, coordinar y controlar.* Ahora ya tiene la completa idea de las dimensiones de *Manning&Reece*.

Un vendedor puede aumentar sus ventas de dos modos:

- Uno es aumentar la eficiencia de sus acciones de venta.
- Otro, más socorrido, es aumentar su presencia ante el cliente, es decir, hacer más visitas.

Lo primero es mejora de métodos; lo segundo es medida del trabajo. Observar, medir, analizar, pensar y mejorar es una mezcla de estudio y de medida del trabajo.

## 9.1. Simplificación del trabajo

La normativa básica de la simplificación del trabajo, o mejora de métodos, la ha sistematizado la O.I.T. de Ginebra, de forma muy escueta. Vean nuestra pequeña readaptación, genérica del todo, metodológicamente pura:

*1.° Analice el trabajo de una jornada de ventas*

- Anote con detalle cómo se ejecuta su trabajo.
- Incluya viajes, esperas, visitas, problemas...
- Haga el análisis **en el mismo** día.

*2.° Pregúntese para cada detalle*

- ¿Es imprescindible que lo haga yo?
- ¿Cuál es el objeto?
- ¿Debe hacerse donde se ha hecho?

- ¿Debe hacerse cuando se ha hecho?
- ¿He recibido la ayuda precisa?
- ¿Estoy bien informado de todo?
- ¿Cómo puede hacerse mejor?

*3.° Deduzca el nuevo método*

- Elimine los detalles innecesarios.
- Cambie el orden.
- Simplifique siempre que pueda.
- Haga el trabajo fácil y seguro.
- Lleve todo el material y ayudas que necesite.
- No haga afirmaciones de las que no está seguro.
- Evite olvidos que le hagan volver.
- Ponga por escrito el nuevo método y **aplíquelo**.

## 9.2. Mejora del uso del tiempo

El mejor empleo del tiempo del vendedor se basa en tres acciones consecutivas:

1. **La programación de sus actividades.**
2. **La agenda de actuación.**
3. **El control de realizaciones.**

En cuanto a la programación, citaremos varias normas prácticas (Acosta, 1988, Lawrence, 1985):

- Cada día de viaje tiene que tener su programa concreto, que normalmente se realizará la noche anterior, aunque tendremos un esquema general de viaje, preparado antes de salir. Digamos que el repaso diario será una actualización del mismo, en función de los últimos imprevistos y no debe ocupar más que unos minutos de reajuste de agenda.
- El programa de viaje debe tratar de los problemas esenciales; de los reajustes diarios, de los detalles. Sin embargo, es normal que un vendedor salga ya con bastantes visitas y actividades perfectamente delimitadas con fecha, hora e itinerario. En el programa general hay unos objetivos que cumplir, que se van concretando cada día.
- La programación siempre tiene que estar escrita, tanto si la agenda es de papel como electrónica.
- Hay que reservar las visitas o actividades más difíciles para los momentos del día en que estemos más descansados, más «en forma». Además nos



quitaremos lo antes posible los malos tragos. Generalmente esto sucede por la mañana.

- Hay que procurar agrupar las actividades que tengan elementos comunes: la misma población, el mismo cliente, el mismo recorrido.
- Hay que lograr un equilibrio entre eficacia y disponibilidad, procurando no ser ni excesivos ni insuficientes en nuestras actividades, visitas y recogida de información. Hay que ser completos, pero generalmente no exhaustivos. Por otra parte, hay que huir de jornadas u horarios agotadores, en la medida de lo posible, no sólo para nosotros sino también en beneficio de nuestros clientes.
- Hay que reservar un cierto tiempo cada día para imprevistos, y también para pensar, reflexionar, programar. Un tiempo en que uno no está para nadie, lo que en viaje resulta más fácil de lo que se suele suponer. También hay que tener previstos pequeños trabajos para tiempos muertos que surgen de improviso, como revisar agenda, adelantar programaciones, revisar fichas de clientes o preparar entrevistas, incluso mentalmente.
- Conviene disponer de una tarjeta para cada visita que haya de realizarse o una hoja múltiple para varias visitas, por día. En ella figura el nombre y la dirección de cada cliente, los datos útiles que requiera la venta, el horario previsto y un rápido control que se completa al salir de la visita: si hay pedido en firme y su referencia, posibles causas de no haber vendido, que deben estar estandardizadas y contestarse con una crucecita (o su equivalente informático). Sólo excepcionalmente caben las observaciones, el vendedor dispone de poco tiempo, uno o dos minutos de control por cliente son suficientes
- Hay que prever un cierto tiempo para el descanso, esparcimiento, comunicación telefónica con la familia, la empresa, la dirección comercial, e incluso otros vendedores o amigos que se encuentran en los lugares de viaje. Los vendedores suelen acudir a los mismos hoteles, restaurantes, bares, y los intercambios entre ellos suelen ser una buena fuente de informaciones útiles.

***La agenda de actuación*** es el documento que nos permite ir señalando nuestros objetivos anuales y mensuales, y donde se reflejan las grandes instrucciones y acuerdos del departamento al que pertenecemos. Es el documento donde aparecen cuotas de venta, más o menos desglosadas, objetivos cualitativos, objetivos sobre número y calidad de la clientela, impagados, cobros, análisis de la competencia, análisis de nuestros productos según la clientela. Debemos llevarla siempre con nosotros y eventualmente hacer anotaciones y correcciones sobre ella. Es nuestro compañero para los tiempos de reflexión sobre el trabajo, el autoanálisis y la toma de decisiones importantes. No olvide tener una copia en casa, por si la pierde.

***El control de nuestra actuación*** es la comprobación del cumplimiento de nuestros objetivos. Debe ser concreto y sintético, y generalmente la misma empresa provee al vendedor de los elementos necesarios para realizarlo. En el penúltimo capítulo hablaremos in extenso de este tema.

FIGURA 6.9

**NORMAS PARA MEJORA DEL EMPLEO DEL TIEMPO DE LOS VENCEDORES**

- **Programas diarios por escrito**
- **Controles diarios por escrito**
- **Lo más difícil cuando más descansados**
- **Aprovechar actividades comunes** (cobrar y vender al mismo cliente)
- **Tener en cuenta descansos**
- **Tener en cuenta imprevistos**
- **Tener a punto el automóvil**
- **Cumplimentar fichas u hojas de ruta**
- **No viajar demasiado cansados**

## 9.3. Administrar la tensión*

El trabajo de ventas produce tensión, porque nunca sabemos del todo cómo va a reaccionar un cliente y porque muchas veces nos dicen **no** y esto es frustrante. Los plantones, las ocasionales impertinencias de algunos clientes, las presiones de las cuotas, la desesperación de «no llegar», las multas de aparcamiento, las prisas. A veces también es físicamente agotador porque el esfuerzo físico y el viaje y las comidas son fuertes.

La tensión se *administra* en primer lugar con una actitud, forzada si es preciso, optimista y realista. Hay que asumir que unas veces venderemos y otras no.

La tensión baja si somos conocedores de nuestro rol y de las ayudas que podemos esperar de nuestros partners y si la empresa y los jefes ayudan nuestra motivación, aunque sea un poco.

Si somos ordenados y disciplinados, mejoraremos nuestra tensión. Y también si no somos solitarios, si organizamos bien nuestro tiempo libre y practicamos algún deporte sistemáticamente, si evitamos viajar de noche, si bebemos y fumamos poco, si evitamos automedicarnos, si recurrimos al psicólogo clínico cuando lo necesitamos y a nuestra familia y a nuestros amigos. Si leemos y somos algo creativos...

* Dedico este epígrafe especialmente a los vendedores.



## *Casos y problemas*

### 1. Estimación del tiempo de visita de un vendedor

Supongamos este ejemplo hipotético, en el que partiendo de los días del año, vamos restando diversos conceptos.

| | |
|---|---|
| *Total días al año* | 365 |
| menos vacaciones, fiestas y sábados | 220 |
| menos 10 días para «formación» | |
| menos 20 días para «reuniones de trabajo» | |
| menos 5 días previsión baja enfermedad | |
| menos 10 días asistencia a ferias | |
| menos 5 días de imprevistos | |
| TOTAL DISPONIBLE PARA VIAJE | 170 |
| ***Análisis de una semana de viaje. Total horas disponibles*** | 45 |
| Tiempo de traslados, 700 Km | (–10) |
| Esperas y antesalas | (–7) |
| Clientes ausentes | (–5) |
| Preparación visitas | (–4) |
| Imprevistos | (–5) |
| ***Total disponible para visitas*** | 14 |
| Para 30 visitas, duración media, minutos | 28 |

Si dividimos los días disponibles del primer cuadro por cinco (días útiles por semana), nos da un resultado de 34. De estas 34 semanas, tenemos a razón de 14 horas/semana de visita a clientes, un total de 476 horas. Sobre el tiempo total de trabajo, un 27% aproximadamente.

**Piense qué le parece este cálculo y qué podría hacerse para aumentar el porcentaje de tiempo para cada visita. Por ejemplo: supongamos que consigue reducir a la mitad las esperas por antesala y por clientes ausentes. Ganaría seis horas a la semana, 204 al año, unas 437 visitas. Si la proporción de ventas se mantiene, algo más del 40% de aumento. Esto, generalizado a toda la red, puede significar la diferencia entre que la empreas pierda mucho dinero o todo lo contrario.**

### 2. Establecimiento de rutas en la provincia de Málaga

Con un mapa de la provincia de Málaga, construir un plan de rutas teniendo en cuenta que se tiene una estructura de visitas similar a la indicada en el problema anterior y los siguientes clientes (a los que pretendemos visitar por igual, a razón de una visita al mes por cliente).

| | |
|---|---|
| Málaga capital | 19 clientes |
| Vélez Málaga | 2 clientes |
| Torre del Mar | 1 cliente |
| Torrox | 1 cliente |
| Nerja | 3 clientes |
| Torremolinos | 7 clientes |
| Arroyo de la Miel | 2 clientes |
| Benalmádena Playa | 1 cte., visita quincenal |
| Mijas | 1 cliente |
| Fuengirola | 9 clientes |
| Coin | 2 clientes |
| Marbella | 8 clientes |
| San Pedro de Alcántara | 3 clientes |
| Estepona | 1 cliente |
| Colmenar | 1 cliente |
| Antequera | 1 cliente |
| Archidona | 1 cliente |
| Campillos | 1 cliente |
| Alora | 1 cliente |
| Ronda | 2 clientes |
| TOTAL | 67 clientes |

**Preparar las rutas (10-11), calcular la saturación del vendedor, tener en cuenta que desde octubre a febrero, ambos inclusive, se reduce a la mitad el número de visitas.**



## Bibliografía


ACOSTA, J. M. (1988): «El tiempo y el éxito». ESIC Editorial, Madrid.

MANNING, G. L. y REECE, B. L. (1997): «Las ventas en el mundo actual». Editorial McGraw-Hill, México.

CANFIELD, B. R. (1990): «Administración de ventas». Ed. Diana, México.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M. y WALKER, O. C. (1994): «Dirección de ventas». Promociones Jumerca, Valencia.

LAWRENCE, A. (1985): «Gestión práctica de la distribución comercial». Deusto Ed., Bilbao.

MOULINIER, R. (1986): «Las 10 claves de la efcacia del delegado comercial». Deusto Ed., Bilbao.

WILSON, M. T. (1984): «Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores». Deusto Ed., Bilbao.

Capítulo 7

# El colectivo fuerza de ventas y el vendedor individual


1. Peculiaridades de la fuerza de ventas.
2. Taxonomía de vendedores: las profesiones de venta.
3. El vendedor profesional.
4. Perfil del puesto de trabajo del vendedor.
5. La función básica: la venta.
6. Las funciones complementarias.

*Casos y problemas.*

*Bibliografía.*

# 1. Peculiaridades de la fuerza de ventas

A lo largo de los capítulos anteriores hemos visto que la función comercial tiene aspectos similares a los de otras funciones y departamentos de la empresa y aspectos que le son propios. Pero las referencias a la misma han sido tratadas desde un punto de vista general, y dentro de un contexto de empresa. En este capítulo vamos a estudiar al protagonista de la estructura de ventas: el vendedor.

**La fuerza de ventas** es un colectivo con características propias, por razón de representación y confianza, por la naturaleza física y riesgos del trabajo, por razones de formación y experiencia y por ser con frecuencia un trabajo fronterizo y alejado de la ubicación geográfica de la empresa.

## 1.1. Representación e imagen de la empresa

El trabajo comercial, en tanto en cuanto se realiza de cara a una clientela real o potencial, se hace en nombre de la empresa y el jefe de ventas o el vendedor, ante el cliente, constituyen la imagen de la misma y según sea esa imagen así será la idea que de tal empresa tendrá el cliente. Los agentes comerciales, en el más amplio sentido de la expresión, son en mayor o menor grado unos apoderados: sus actos obligan al poderdante, pues su simpatía, su sensatez, profesionalidad y conocimientos son los de la empresa. Para el cliente «son» la empresa.

Esta especial circunstancia, que no suele darse tan marcadamente en otros puestos, confiere a los agentes comerciales un peso singular y les exige que sean constantemente conscientes y responsables de sus actos y apariencia.

A la hora de la selección y formación de vendedores, los aspectos relacionados con este punto que estamos comentando revisten una importancia significativa.

La imagen que los vendedores han dado a la sociedad no debe ser muy buena, a tenor de una serie de hechos fáciles de constatar.

Auer, en su simpático libro *«El placer de vender»*, cuenta que iba de compras con su madre por las tiendas de su pueblo y en todas ellas encontraban un cartelito que decía: *«Prohibida la entrada a los vendedores»*. Hemos dirigido sondeos

de opinión a nuestros alumnos de ESIC Valencia, investigando diversos aspectos sobre los vendedores y nos hemos encontrado con porcentajes significativos de carácter peyorativo. Hay alguna que otra encuesta realizada por otros que encuentra resultados parecidos y aun peores. ¿Qué está pasando? ¿Por qué entre los estudiantes universitarios, muy pocos sienten alguna atracción por las ventas? Quizás su visión del vendedor suele limitarse a la de un embaucador. Es una profesión poco conocida en profundidad y lo poco conocido tendemos a rechazarlo, porque nos da miedo.

Creemos que hay una injusticia social y empresarial en este asunto. Sobre todo empresarial: los vendedores son los que cierran el ciclo comercial, son los que cuidan de los clientes y sin estos últimos no hay empresa. Pero la triste realidad es que algunas de éstas no saben tratar adecuadamente a sus vendedores, ni dirigirlos ni entusiasmarlos. Por eso hay una rotación tan enorme en esta profesión.

Tampoco terminamos de comprender el divorcio que parece existir entre marketing y ventas, porque nuestro concepto filosófico del marketing es muy global.

Los vendedores son gente cuya vocación es persuadir negociando, y negociarnos hace menos primitivos y más civilizados. Incluso cuando prevalece la persuasión, en la forma más dura de la venta, ésta se hace siempre con palabras, no a golpes. De todos modos, bueno será que los vendedores revisen sus comportamientos con los clientes, por si son demasiado agobiantes, algo impertinentes, más bien ásperos en el trato y, en definitiva, poco resolvedores de problemas y poco profesionales. La verdad es que algunos vendedores son tan aburridos que no se escuchan más que a sí mismos; éstos son los que desprestigian la profesión.

En nuestro país existe buena materia prima para el intercambio: gentes comunicativas, acogedoras y hospitalarias, todo ello ideal, aunque no suficiente. Falta motivación y control de esta excelente raza de listísimos negociantes y también una formación integralista y bidireccional que haga comprender que los vendedores, pese a su natural volatilidad y a su posición fronteriza y a su carácter a menudo independiente, también son empresa.

En definitiva, la venta ha adquirido un importante rango profesional por mérito propio; por antiguedad –varios miles de años–, por ser instrumento imprescindible para los negocios, pues sin venta no hay empresa, y porque su correcto ejercicio requiere conocimientos sistemáticos y larga experiencia. Así que sin lugar a dudas dedicarse a la venta no es un simple empleo, es mucho más.

## 1.2. Especificaciones físicas y riesgos de los vendedores

Estas características han sido consideradas a menudo como de importancia menor y no es así. Cuando al cabo de los años, los huesos de los pies se resienten en el punto de apoyo del pedal de embrague y de freno, y los hombros están hechos polvo del peso de las maletas (por citar un par de achaques típicos), se comprende mejor. Veamos algunos puntos.



• **Edad.** En algunos casos una edad determinada es la más adecuada para las ventas: a veces juventud (por el tipo de artículo, por requerirse un esfuerzo importante), a veces madurez (por la imagen de seriedad y confianza requerida, por ejemplo en la venta de seguros o actividades financieras). Pero dentro de unos límites razonables, y en general, la edad es indiferente.

• **Salud y resistencia.** Una buena salud, especialmente con relación a cambios de horarios, irregularidad en las comidas, viajes largos, oscilaciones de temperatura, etc., es naturalmente muy conveniente.

• **Aspecto y trato agradable.** Modo de vestir adecuado al entorno y sencillez ayudan desde luego en la mayoría de las ventas.

• **Expresión verbal y modales discretos.** Con cierta brillantez y rapidez, vitalidad, dinamismo, eso que los franceses llaman «charme».

• **Los riesgos de viaje.** Son significativos y a veces también las posibilidades de enfermedades, molestias por cambios de horario y necesidad de adaptarse rápidamente a costumbres diferentes. Ocasionalmente existen riesgos de robo, atraco, chantaje nada despreciables, que obligan a una serie de precauciones y seguridades siempre molestas y costosas, como alarmas, cofres reforzados en los coches, indicaciones de «muestrarios sin valor» para tentar menos a los cacos. Constante sensación de peligro, que aunque aletargada no deja de existir, inventos y más inventos para protegerse, como llevar muestras de zapatos de un solo pie.

• **Responsabilidades económicas** importantes por tenencia de muestrarios o género de elevado precio, que habitualmente requieren gastos complementarios de seguro.

• **Disposición** física, mental y familiar para realizar viajes inesperados.

## 1.3. Formación y experiencia, peculiaridades mentales y de personalidad

Los agentes de ventas necesitan a veces conocimientos profundos no sólo del producto sino también de la negociación, lo que no suele suceder en otros puestos de la empresa. También deben conocer la psicología práctica de los consumidores, las fuerzas y flaquezas de la competencia, y ser hábiles en comunicación y persuasión, estrategias y tácticas de ventas. Especialidades todas ellas que pueden alcanzar un alto grado de dificultad. Todos los vendedores sin excepción deben ser buenos agentes de relaciones públicas, asertivos y compatibles con nuestro entorno social.

La experiencia genérica y específica es una condición importante para el éxito en ventas: casi nunca un novato vende bien.

En comercial se necesita, de modo especial, ambición y combatividad, tenacidad, gran capacidad de trabajo, equilibrio mental y emocional, confianza en sí mismo, persuasión y diplomacia. También rapidez mental, habilidad verbal y

capacidad de observación. Y un gran sentido de responsabilidad, honradez profesional y lealtad a la empresa para la que se trabaja.

Finalmente hay que tomar conciencia de que el marketing y sus especialistas, los vendedores y los sistemas de venta, suscitan muchas dudas actualmente en los ciudadanos: si no fuera así, no se hubieran formado, perfeccionado y alentado por los poderes públicos y la sociedad, las *asociaciones de consumidores*. El marketing, la publicidad y la venta se han hecho a veces demasiado persuasivos, demasiado insistentes, demasiado amorales. No es achacable a los principios, estrategias y técnicas, sino a algunas personas cortas de ética y sobradas de avaricia y agresividad. El marketing, en sí, no es enjuiciable éticamente, es una herramienta, muy sofisticada por cierto. Así que los vendedores están en el ojo del huracán, y se encuentran con dilemas éticos nada fáciles entre sus partners, más o menos entre «la espada y la pared». Tomar decisiones no es fácil.

### 1.4. Situación fronteriza

Muchos vendedores viajan con frecuencia, por lo que se alejan de la empresa, al contrario que los empleados sedentarios. Esto produce una cierta impresión de soledad y desamparo y por otra parte exige un gran sentido de responsabilidad para cumplir con las obligaciones propias sin ser controlado por nadie. De todos modos, también es cierto que gracias a los avances espectaculares de las comunicaciones en los últimos tiempos, el contacto con la empresa es más frecuente y completo, tanto desde el punto de vista del apoyo como de las posibilidades de control.

## 2. Taxonomía de vendedores: las profesiones de venta

Si nos limitamos a consultar el Diccionario de la Lengua Española, *«profesión»* y *«oficio»* son prácticamente palabras sinónimas; en todo caso, parece que oficio tiene un matiz manual y mecánico, en cuyo caso, la venta sería más profesión que oficio. Esto no importa gran cosa a los directores comerciales, como es lógico; en cuanto a nosotros, nos conformamos con apuntar que la venta, sea profesión u oficio, aun teniendo un sustrato común en cualquier caso, presenta hoy en día suficientes variantes como para hablar de distintas profesiones, oficios o, como mínimo, especialidades; y además, los vendedores necesitan actualmente suficientes conocimientos sistematizados y tan gran experiencia práctica como cualquier otra profesión.

La carrera comercial, aun requiriendo un bagaje de conocimientos y habilidades genéricos, ya forma cuerpos de doctrina, estrategias y tácticas específicas, separadas en especialidades diferentes. ¿Considera usted que un vendedor de mostrador y un visitador médico tienen la misma profesión? ¿El mismo oficio? ¿La misma especialidad?



• Los expertos han venido realizando múltiples creaciones sobre tipología de ventas. El intento más antiguo que conocemos es el de McMurray (1961), seguido del de Newton (1973), Lidstone (1982) y Moncrief (1986). Y por este humilde servidor, en 1997. El cambio, por lo visto, es suficientemente profundo cada diez o doce años como para suscitar deseos de revisión en los investigadores.

• Robert McMurray nos habla de vendedores misioneros, de distribución, tomador de pedidos, técnicos y creadores de demanda. Derek Newton clasifica a los vendedores en misioneros, servicio comercial, técnicos y promotores de nuevo negocio. Por tratarse de una clasificación muy difundida y que ha recibido confirmaciones empíricas posteriores, veamos la definición de cada tipo de vendedor:

- *Misionero:* la responsabilidad principal es aumentar el negocio con los clientes actuales y potenciales, por medio de su asesoramiento personal y de la suficiente información. A veces no venden directamente: por ejemplo los vendedores a prescriptores que Newton incluye aquí.
- *Servicio comercial:* venden productos a clientes actuales, principalmente con técnicas tradicionales y ayuda promocional.
- *Técnicos:* es un tipo de venta básicamente industrial, proporcionando información y asistencia técnica y de ingeniería.
- *Promotores:* la responsabilidad del vendedor es abrir mercado con nuevos clientes.

• Lidstone, con criterios diferentes (es más descriptivo que sintético), hacia 1982, sugiere nueve tipos de vendedor:

- ***El dependiente.***
- ***El visitador de tiendas.***
- ***El vendedor técnico.***
- ***El de intangibles.***
- ***El vendedor ante comités.***
- ***El repartidor.***
- ***El promotor de cartera.***
- ***El especializado en productos tangibles.***
- ***El indirecto.***

• William Moncrief, tras una investigación impresionante, obtuvo 121 actividades de ventas diferentes entre 800 empresas consultadas.

Después de muchos análisis de «racimos» (**análisis cluster**), define cinco tipos de trabajos de ventas: 1. misionero, 2. servicio comercial, 3. vendedor comercial, 4. tomador de pedidos, y una forma nueva, 5. vendedor a instituciones –es el vendedor ante comités de Lidstone o la venta compleja de Miller&Heiman–. La diferencia entre servicio comercial y vendedor comercial es que el primero se dedica a abrir nuevas cuentas y el segundo a vender a clientes ya establecidos. Moncrief es el investigador que más científicamente ha estudiado este asunto.

En su estudio, Moncrief llega a obtener diez factores de trabajo: ventas propiamente dichas, trabajos varios en equipo relacionados con la venta y los pedidos, actividades referentes al producto, información bidireccional, colaboraciones con los clientes, asistencia a reuniones, formación, relaciones públicas con la clientela, viaje y colaboración con los canales distribuidores. No todos los vendedores hacen lo mismo, claro está, son 121 actividades detectadas. Justamente el análisis demostró que ciertos grupos de factores y actividades se condensaban en los cinco tipos señalados.

• Sacamos en 1996 una amplia clasificación descriptiva, publicada en *«El vendedor profesional»* (1997, 1998 y 2003). Con posterioridad recogíamos los frutos de unos sondeos de opinión a directores comerciales, que citamos en otro lugar de este libro. Creo razonablemente aproximativa la siguiente clasificación provisional en cuatro grandes grupos y ocho o nueve especialidades:

- ***Vendedores de productos sencillos:*** dependiente, repartidor y viajante.
- ***Vendedores de bienes físicos importantes y venta estratégica:*** vendedor industrial.
- ***Vendedores de servicios importantes y venta estratégica:*** vendedores de servicios.
- ***Vendedores a prescriptores, vendedores de ideas.***

La venta estratégica puede ser industrial, consultora, a varios compradores es siempre una venta compleja.

Los vendedores de ideas son los consejeros políticos y de imagen, sociales, ecológicos, relaciones públicas.

Necesitaríamos un cajón de sastre para *«ventas especiales»*, como las ventas internacionales, telefónicas, teletienda, electrónicas, multinivel.

Vean en la Figura 7.1 un cuadro comparativo entre autores de taxonomía de ventas.

Es fácil entender los rasgos básicos de cada uno de los tipos reseñados y hay bastantes similitudes entre Murray, Newton y Moncrief.

Finalmente apuntamos un anticipo de la clasificación que V. Bautista nos propone en el primer caso al final de este capítulo. Clasifica a los vendedores en dos grupos genéricos (tácticos y estratégicos) y da tres escalones de excelencia profesional para los segundos: vendedores de confianza, de fidelidad + beneficios y consultor de mercados.



FIGURA 7.1
**TAXONOMÍA DE VENDEDORES**

| CLASIFICACIONES SINTÉTICAS | | | CLASIFICACIONES DESCRIPTIVAS | |
|---|---|---|---|---|
| MCMURRAY (1961) | NEWTON (1973) | MONCRIEF (1986) | LIDSTONE (1983) | ARTAL (1997) |
| Misionero | Misionero | Misionero | Indirecto | A prescriptores |
| Distribución | Servicio comercial | Servicio comercial | Visitador | Viajante |
| Vendedor comercial | | Vendedor comercial | | |
| Tomador de pedidos | | Tomador de pedidos | Dependiente | Dependiente |
| Vendedor técnico | Vendedor técnico | | Vendedor técnico | Vendedor industr. |
| Creadores demanda | Nuevo negocio | | Promotor | |
| | | Vendedor institucional | Vendedor comités | |
| | | | Repartidor | Repartidor |
| | | | Vendedor servicios | Vendedor servicios |
| | | | Vendedor bienes tangibles | |
| | | | | Venta de ideas |
| | | | | VENTAS ESPECIALES |

## 3. El vendedor profesional

Hablamos del vendedor profesional porque la venta, sea profesión u oficio, aun teniendo un sustrato común en cualquier caso, presenta hoy en día suficientes variantes como para hablar, como mínimo, de distintas especialidades; y además, los vendedores necesitan hoy suficientes conocimientos sistematizados y tan gran experiencia práctica como cualquier otra profesión.

Necesitan conocimientos sistematizados y experiencia. Según nos cuentan Churchill *et al.* en su libro, *«Sales & Marketing Management»* publica un informe anual sobre los mejores equipos de ventas del país. Disponemos de uno de los últimos años, que cita a:

• ***Dow Chemical***, donde buscan a sus candidatos en la universidad y los candidatos pasan un año de preparación empleados en la empresa dedicando la mitad del tiempo a teoría, incluidas sofisticadas investigaciones de mercados y la otra mitad a trabajo de calle con vendedores expertos.

• ***Hewlett-Packard***, que en un programa de larga duración prepara a sus vendedores con aspectos como venta estratégica, gestión de grandes cuentas, formación interactiva por televisión vía satélite y visitas y asistencia de clientes destacados a los cursos sobre ventas.

• ***Eli Lilly & Co.*** prepara a sus vendedores durante dos años, a tiempo completo y cuando terminan este tremendo esfuerzo, equivalente en duración a una licenciatura universitaria de cuatro años a media jornada, les somete a unas baterías de tests muy serios con el objeto de aprender más sobre sí mismos, identificar sus propias fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que se pueden encontrar; en fin, iniciar una carrera brillante.

Todo lo anterior demuestra profesionalidad, es decir, que un vendedor como es debido sabe perfectamente la teoría y la práctica necesaria para que cualquier empresa se pueda poner en sus manos con **total** garantía de éxito. Cosa muy distinta es el simulacro de formación y profesionalización que realmente transmiten demasiadas empresas a sus vendedores.

El buen vendedor es un buen profesional porque debe tener la inteligencia general y especial suficiente para desarrollar su labor con éxito. El temple, dinamismo y capacidad de comunicación necesarios para vender bien, cobrar y fidelizar a su clientela. Conocimientos y habilidades sobre su propia empresa, sobre los productos propios y ajenos, sobre los compradores, sobre marketing, sobre psicología práctica relacional, sobre las estrategias y tácticas de venta, sobre negociación, sobre comunicación y sobre organización (incluida la informática), que le permitan vender bien con éxito total si las demás condiciones (rol, motivación, reciclaje, información, organización comercial, políticas de marketing, planes, control, apoyo de la dirección y entorno), funcionan con normalidad.

# 4. Perfil del puesto de trabajo del vendedor

## 4.1. Especificaciones generales del puesto de vendedor

Ciertamente se puede dar una definición muy genérica de vendedor, por ejemplo, la de Ortega en su *Diccionario de Marketing*:

- *Persona física o jurídica que se dedica a la venta de bienes o servicios.*
- *«La persona en la empresa que dedica la mayor parte de su tiempo a la venta y actividades relacionadas con ella».*

Una definición de este tipo sólo se encuentra donde inevitablemente debe estar: en un diccionario y de forma puramente académica, no se puede realmente dar otra mejor, pero a la hora de la utilidad resulta demasiado generalista, tanto que en realidad dice poco.

Entendemos que hay que dar un concepto de vendedor que sea al mismo tiempo amplio y descriptivo pero compacto. Algo del tipo de la definición de marketing que dimos con anterioridad.



> ***«Vendedor es quien mediante sus conocimientos, experiencia e información, prepara, desarrolla y culmina contratos de compra-venta con compradores potenciales o reales, utilizando estrategias y tácticas éticas, negociando y creando algún tipo de valor para dichos compradores y para sí mismo y la empresa que representa, y fijando relaciones positivas de continuidad».***

En este denso concepto se ha tratado de indicar el contenido básico de la labor del vendedor, la venta, naturalmente; se ha dado su importancia al comprador, compra-venta, comportamientos éticos, creación de valor; se ha indicado que hay un compromiso mutuo (contrato); se ha sugerido que la venta unas veces se realiza a no clientes y otras a quienes ya lo son (compradores potenciales y reales), se ha indicado que el vendedor debe ser rentable en sus operaciones y leal a su representado (valor para la empresa); se considera necesaria la motivación que supone el percibir la creación de valor o carrera para sí mismo; se indica que la venta requiere muchos conocimientos, unos estratégicos y otros tácticos; se recuerda que el vendedor tiene que estar informado, para lo cual hay que realizar labores complementarias y observar; se considera imprescindible la experiencia, se resalta la importancia de la fidelización y continuidad de relaciones con los clientes (relaciones positivas de continuidad). Es una buena definición del vendedor profesional, un poco extensa pero razonablemente completa. Una más corta sería:

> **Vendedor es quien trafica, cobra y mantiene la clientela.**

## 4.2. Perfiles

Hemos visto ya varias *profesiones* de vendedor. Esto constituye la mayor dificultad para determinar unas características generales válidas para todos, pues los requerimientos que constituyen **su perfil** han evolucionado bastante a lo largo del tiempo.Las cualidades estrictamente físicas como salud de hierro, fortaleza, brillantez, ya no son tan relevantes; en cambio, especificaciones técnicas, financieras y psicológicas han aumentado su importancia y también las capacidades estratégicas y habilidades negociadoras, así como ciertos conocimientos sobre costes.

Hoy en día coexisten modelos para todos los gustos para perfilar a los vendedores, unos más tradicionales otros más modernos, de tipos muy dispares, por ejemplo:

• **Perfil tradicional.** Es el correspondiente a los vendedores de venta más sencilla, más táctica, más repetitiva, como vendedores de mostrador, viajantes con productos corrientes, servicios elementales.

* Requerimientos básicos:

- Conocimiento de los productos y de la empresa, de la zona y clientela, de la organización y tramitación.
- Buena salud, resistencia física, seguridad en sí mismo, constancia.
- Capacidad de análisis, de detectar problemas importantes y de transmitirlos a los jefes.
- Cierta capacidad de persuasión, captación y empatía, dinamismo, comprensión, fluidez verbal, simpatía, diplomacia, buena imagen, discreción y atención con los clientes.

• **Perfil del vendedor estratégico actual.**

* Requerimientos básicos:

- Sobre todo, dinamismo y sus complementarios como la motivación y constancia, asertividad, persuasión suave y relacional utilizada para ayudar, no para imponer, lo que requiere cierta empatía y adaptabilidad, equilibrio mental y emocional y sinceridad u honestidad.
- Creatividad, autonomía responsable, capacidad de planeamiento, poder de observación.
- Metodologías y conocimientos profesionales propios de la especialidad correspondiente.

Personalmente, hemos manejado, y citaremos sólo a título de ejemplo, bastantes opiniones, algunas encuestas y varias baterías de selección de vendedores. Estas últimas con tests inespecíficos y específicos. Todo ello es absolutamente respetable y digno de encomio, pero creemos que soluciones generales y universales no las hay incluso las específicas no son definitivas. Dando por seguro que no existe ningún sistema que por sí solo garantice el éxito, tendremos que recurrir a la mezcla de varios complementarios que maximicen la fiabilidad de nuestros predictores.

Un camino que encontramos sugestivo es el que se deriva de las prácticas de valoración de puestos de trabajo y en general de la evaluación, y por supuesto de la metodología de selección de vendedores.

En la valoración de puestos de trabajo y concretamente en el sistema de puntos por factor, a nuestro entender el más perfecto, aunque largo y latoso, se realiza un análisis profundo de cada puesto según un modelo que esquematizaremos seguidamente, general como método, pero que sólo puede materializarse con garantías de éxito, concretándolo para cada empresa:

• **Definición**

En esta parte del análisis se define lo más fundamental del puesto, su objetivo básico, su codificación interna, su horario, remuneración y lugar de trabajo, subordinación, coordinación y supervisión.



• **Descripción**

Se da una relación de tareas del puesto, tiempo dedicado a cada una de ellas, materiales y equipos utilizados.

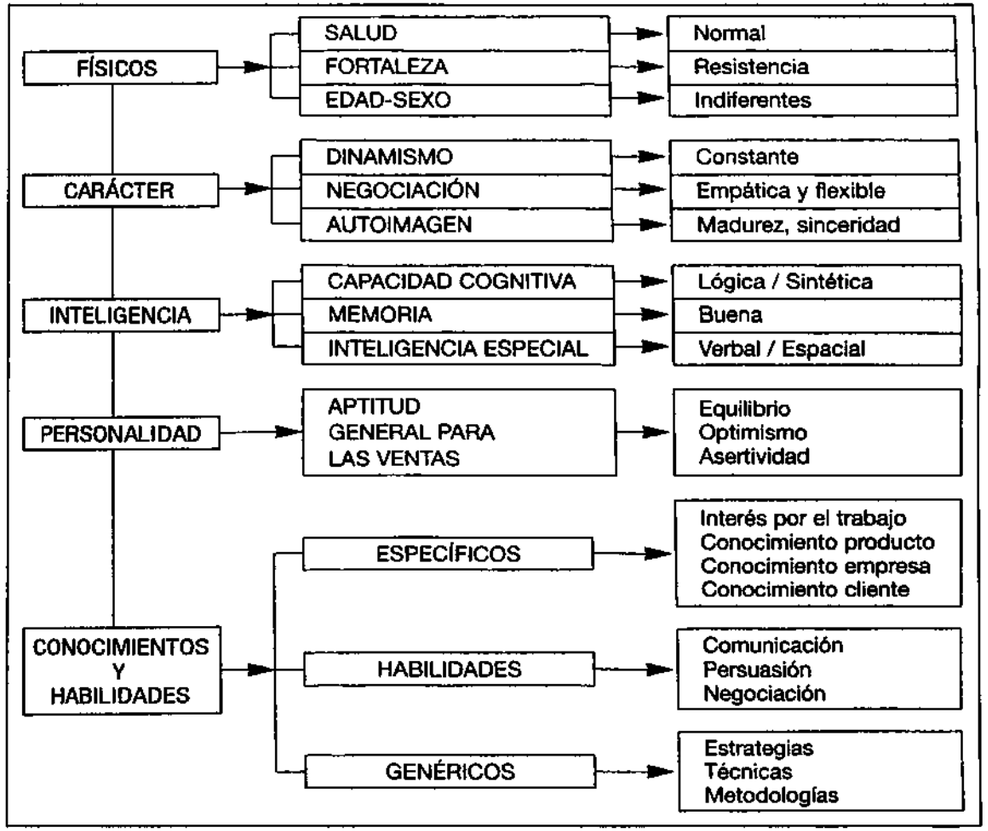
• **Especificaciones**

Se realizan para cada uno de los factores componentes del valor del puesto todas las matizaciones que permiten evaluar dicho trabajo. Los factores esenciales son la formación requerida, las responsabilidades, los esfuerzos y condiciones de trabajo. Forman la parte básica del llamado *perfil profesional* del puesto, que suele completarse con las *características mentales y emocionales deseadas*.

Hemos visto dos grandes líneas de estudio y desarrollo en las versiones tradicionales y las actuales del perfil del vendedor. Vamos ahora a un intento de síntesis (Figura 7.2) y pasaremos después a los ejemplos.

FIGURA 7.2

**ESQUEMA DE REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA VENTA**



• ***Rasgos físicos***

* Las características físicas del vendedor son básicamente la buena salud, vitalidad y viveza, quizá hoy en día sin tan elevado grado como fue antaño.

• ***Carácter, inteligencia y personalidad***

* De un vendedor se espera siempre un suficiente grado de *equilibrio* entre entusiasmo y empatía.

* *Entusiasmo* que significa deseo de autoafirmación, de aceptación social y de participación. Entusiasmo, en general superior al requerido en otros puestos de trabajo de la empresa, y que se da de manera elevada en todos los buenos vendedores.

* *Empatía* que significa sintonizar con otras personas en sus experiencias, sentimientos, necesidades y deseos.

La empatía es fundamental en el vendedor, pues en cierto modo define la capacidad del hombre de marketing para captar las necesidades del cliente. Va unida a la capacidad de escucha.

Entusiasmo y empatía ayudan a naturalizar la relación con el cliente y a integrar intereses cliente-vendedor (empresa) al igual que la asertividad.

* *Mentalmente* se desean vendedores flexibles, razonables, observadores, rápidos en su argumentación, y con capacidad de previsión y organización.

* *Una personalidad equilibrada* prepara al vendedor para resistir las agresiones del medio en que trabaja, a menudo hostil, las frecuentes negativas y la gran diversidad de interlocutores con sus posibles asperezas, al igual que una personalidad positiva y optimista.

* Se requiere sin ningún lugar a dudas *madurez* y *confianza* en sí mismo. *Sociabilidad, iniciativa* y espíritu de *equipo*, a veces no será fundamental; pero en algunas ocasiones, lo es.

* *Simpatía* personal y cierta *facilidad de expresión* son necesarias siempre.

* Finalmente, los vendedores requieren una motivación especial, en consonancia con las demás exigencias de su trabajo. Generalmente necesitan participación en las decisiones, éxito en su labor y reconocimiento de sus méritos, de una forma explícita. Por supuesto todo esto no es posible sin un cierto nivel económico y organizacional. Suelen, en cambio, necesitar menos la seguridad de su trabajo, probablemente por razón de su mayor sentido de independencia, aunque esto varía según se trate de vendedores fijos o libres. Claro está que, en épocas de crisis, siempre aumenta la valoración de cualquier tipo de seguridad. Y también es cierto que para los buenos vendedores no existen crisis*.

* Este tema lo desarrollaremos en profundidad al hablar de la motivación de los vendedores en el capítulo octavo.



• ***Conocimientos y habilidades****

A cualquier vendedor se le pide un buen conocimiento de su empresa, del producto, de las técnicas de venta propias de su especialidad y de la organización de su trabajo.

* Sobre la empresa, a título de ejemplo citaremos el conocimiento de los fines generales de la misma, sea de preponderancia económica, humanista, investigación y desarrollo, calidad y excelencia, permanencia en el mercado o internacionalización.

* Conocimiento de las políticas y estrategias comerciales en cuanto a productos, clientela. Conocimiento del mercado que busca la empresa, su ubicación, características y segmentación.

* De los objetivos en ventas, sean cuantitativos como volumen de ventas, número de clientes, nivel de impagados, o cualitativos como consolidación de nuestros productos, imagen de marca, prestigio.

* Deben conocer a fondo la estructura, funciones, departamentos y personas de la función comercial, y tener una referencia del resto de la empresa. Igualmente de la forma jurídica y propiedad de la misma.

* Deben conocer perfectamente la clientela, sus necesidades, motivaciones, segmentos, y finalmente sus propias responsabilidades, deberes y derechos.

* Sobre el producto, físico o intangible, el vendedor debe conocer sus características, su capacidad para satisfacer necesidades del cliente, los parámetros de rentabilidad y sus ventajas diferenciales.

* La integración de las características del producto a las necesidades del cliente constituye un corolario de los conocimientos del vendedor y al mismo tiempo una habilidad fundamental del mismo; tiene que conocer lo que requiere el cliente y lo que puede ofrecer el producto, y adaptar y traducir las especificaciones de dicho producto, a lo que el cliente pide (lo necesite realmente o simplemente perciba que lo necesita, con lo que lo «necesita psicológicamente»).

No todas las características del producto las precisa el cliente, ni tampoco en el mismo grado; pero las que consideremos necesarias en cada caso concreto, no pueden faltar. La adaptación del producto al cliente se llama «construcción de la oferta» y sigue cierto sistema en su confección.

**La preparación de una oferta** (que no siempre es factible) implica la búsqueda del cliente en *primer lugar*, por cualquiera de los medios posibles: bases de datos, prospecciones, amistades y referencias de otros clientes.

* En el capítulo 10 desarrollamos una sistematización completa de conocimientos y habilidades sociales.

En *segundo lugar* el enfoque profesional del vendedor, clasificación del tipo de «compra» (impulsiva o racional), cómo lograr la empatía, ayudas visuales, demostraciones y apoyo publicitario.

- Hay que analizar las razones de compra del cliente y sacar consecuencias; y en la medida de lo posible conocer las razones más profundas y motivaciones, que a menudo tienen matices emocionales. Algunas de estas razones y motivos son seguros, otros solamente probables o posibles; también esto hay que tenerlo en cuenta.
- Hay que preparar las objeciones esperadas y su posible neutralización. El vendedor necesita también conocer las estrategias y tácticas de venta.

## 4.3. Ejemplos concretos

Las empresas importantes elaboran los perfiles ideales de sus vendedores, a los que tratan de aproximarse en la práctica. La diversidad es considerable, pero al menos esbozaremos la mecánica de la construcción de perfiles.

Debe escogerse una construcción gráfica en que aparezcan una columna a la izquierda con las características que constituye el perfil, y a la derecha otra serie de columnas de evaluación, sea numérica o por escalas (por ejemplo mucho, bastante, regular, poco). ¿Qué características? Las que cada empresa necesite o crea necesitar y en el grado que sus peculiares circunstancias aconsejen.

Ejemplos de características:

- *Personales:* salud, aspecto, inteligencia, dialéctica.
- *Formación:* experiencia en ventas, producto, clientela, organización, técnica de ventas.
- *Organización:* orden, documentación, empleo del tiempo.
- *Sociales:* situación familiar, residencia.
- *Carácter:* ambición, equilibrio, tenacidad.

O bien:

- *Factores cuantitativos:* edad, educación, experiencia, idiomas, salud, inteligencia general.
- *Rasgos de carácter:* estabilidad, laboriosidad, perseverancia, lealtad.
- *Motivaciones:* dinero, seguridad, status, servicio.
- *Madurez psíquica:* dependencia, equilibrio, introversión-extroversión, egoísmo, hedonismo, exhibicionismo.

Veamos un perfil de estudio realizado por alumnos de ESIC Valencia en la Figura 7.3.



FIGURA 7.3
**PERFILES IDEALES DE LOS VENDEDORES**

| FACTORES | 50 GRADO 100 | % |
|---|---|---|
| INTELIGENCIA | | |
| General | **** | (55) |
| Razonamiento | ********** | (68) |
| Memoria | ********** | (70) |
| Verbal | ********** | (75) |
| Numérica | ****** | (60) |
| PERSONALIDAD | | |
| Madurez | ********** | (78) |
| Dinamismo | ********** | (81) |
| Versatilidad | ********** | (75) |
| Autoimagen | ********** | (77) |
| Sinceridad | *** | (54) |
| CONOCIMIENTOS | | |
| Afición | ********* | (65) |
| Empresa | ********** | (73) |
| Producto/cliente | ********** | (100) |
| Técnica Venta | ********** | (63) |
| Organización | ********** | (73) |
| ROL | | |
| Descrip. tareas | ****** | (60) |
| Claridad | *** | (55) |
| Autonomía | ** | (52) |
| Coordinación | ******** | (63) |
| Control | ********** | (72) |
| MOTIVACIÓN | | |
| Autorrealización | ********** | (76) |
| Seguridad | ********** | (72) |
| Servicio | ********* | (66) |
| Remuneración | ******** | (63) |
| Status | ***** | (58) |
| REQUERIMIENTOS FÍSICOS | | |
| Sexo | Indistinto: 80% Hombre: 20% Mujer: 0% | |
| Edad | Indistinto: 69% maduro: 11% joven: 19% | |
| Reflejos | ********** | (68) |
| Salud | ********* | (67) |
| Resist. física | ***** | (58) |

Sugerencia del perfil para un vendedor técnico:

- Registro de preferencias (obtenido por el test de Kuder):

| | Nivel deseable/100 |
|---|---|
| * Mecánicas | 70 |
| * Cálculos | 50 |
| * Científicas | 60 |
| * Persuasivas | 60 |
| * Artísticas | 50 |
| * Literarias | 60 |
| * Musicales | 25 |
| * Servicios sociales | 25 |
| * Religiosas | 25 |

- Madurez mental (test de California):

| | |
|---|---|
| * Factores no idiomáticos | 90 |
| * Factores idiomáticos | 90 |
| * Madurez global | 90 |
| * Grado universitario | 70 |

- Habilidad mecánica (test de Bennet B.B.):

| | |
|---|---|
| * Habilidad mecánica | 80 |

- Inventario de personalidad (test de Bernreuter):

| | |
|---|---|
| * Poder de adaptación | 80 |
| * Autosuficiencia | 50 |
| * Extroversión | 80 |
| * Dominio | 80 |
| * Confianza | 70 |
| * Sociabilidad | 70 |

- Estudio psiquiátrico de personalidad.

Sería interesante, en definitiva, saber qué factores personales determinan el rendimiento de un buen vendedor. Pocos estudios se han realizado al respecto. Al parecer cinco son los factores fundamentales (Ford, Churchill, Walker y Hartley, 1985):

1. ***La aptitud.***
2. ***La formación.***
3. ***La motivación.***
4. ***La percepción del rol.***
5. ***Variables personales como resistencia, dominio, empatía, autoconfianza, educación, salud, etc.***



- Citamos un estudio de Moss (1978) sobre 44 jefes de ventas, a quienes pidió que señalaran y ordenaran diez características fundamentales para ser buen vendedor. Estas son, expresadas por orden de importancia:

1. ***Entusiasmo.***
2. ***Buena organización, ser ordenado.***
3. ***Ambición.***
4. ***Capacidad de persuasión.***
5. ***Experiencia en ventas.***
6. ***Fluidez verbal.***
7. ***Experiencia específica en ventas.***
8. ***Capacidad para obtener recomendaciones.***
9. ***Capacidad para seguir bien las instrucciones recibidas.***
10. ***Sociabilidad.***

Es una relación muy buena; en la entrevista que figura al final del capítulo, nos dice el entrevistado que valdría poco más o menos para cualquier empleado, aunque luego matiza que en realidad, añadiendo alguna cosa más, resulta una buena propuesta...

- A. Martínez Galán, psicólogo industrial, publicó en la revista *«Capital Humano»* un precioso artículo en el que traza un peffil de vendedor con trece factores a través de una encuesta a 121 empresas, y añade tres factores más. Para nosotros los factores estudiados constituyen una lista más, pero el enfoque de A. Martínez, después del análisis, es tan original que no resistimos el citarlo*:

> *«Se han detectado tres factores «estrella», a saber, el dinamismo, la persuasión y la autolmagen En torno a ellos se encuentran tres factores relacionados o «satélites», la constancia y ambición, la empatía, flexibilidad y facilidad de expresión, y el autocontrol, buen nivel mental y sinceridad. Hay que añadir un factor relacional: la lealtad Los demás factores, buena salud, creatividad y autonomía, no se consideran relevantes.»*

A la hora de construir la herramienta de análisis, selección y evaluación de los vendedores, tendremos que elegir **nuestro perfil ideal** y buscar el proceso de entrevistas y tests adecuados. No hay demasiado material exclusivo para vendedores, aunque no falta tampoco. La solución ideal será sin duda una combinación de pruebas no específicas para vendedores, y otras que sí lo son, como las derivadas del IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores), o el TAV (Test de Apreciación de Vendedores). Todo ello con la debida cautela, y no como criterio único de decisión.

---

* Es el mismo artículo y figura 1.4 que se cita en el capítulo 1.º

# 5. La función básica: la venta

## Sugerencias para distintos tipos de vendedores

Además de explicar el contenido fundamental de estas especialidades de ventas, se aportan unos consejos de comportamiento específico, basándonos en la larga experiencia personal: vienen a ser una pequeña colección de recetas tácticas. Aun reconociendo que cualquier clasificación, necesaria bajo el punto de vista sistemático, resulta siempre pobre al compararla con la realidad, seguro que los lectores sabrán entresacar en cada caso lo que más convenga a sus intereses.

### 1.° Vendedor de mostrador, dependiente o vendedor de tienda, y vendedores de reparto.

Es un receptor de pedidos directos e inmediatos. El comprador viene a comprar algo concreto y el vendedor tiene pocas posibilidades de escoger y decidir, y ocasionalmente hacerle alguna venta complementaria.

Para este trabajo se requiere conocimiento de la gama de productos, que de hecho suele ser lo más difícil de aprender y sus utilidades. También es importante una buena presencia, trato amable y cierta empatía, y por supuesto resistencia física, porque siempre se está de pie en el caso de mostrador y descargando paquetes en el caso del repartidor.

### 2.° Vendedor de autoventa.

Es un vendedor ambulante de mercados periódicos con productos populares y sencillos, generalmente en relación con el hogar.

Es importante la formalidad, cumplimiento de horarios, rapidez, capacidad de observación y cierta creatividad y habilidad en la autoventa. El vendedor ambulante se caracteriza por la capacidad de adaptación a un público muy variable, por una gran simpatía y una cierta brillantez de expresión. Por supuesto, amabilidad, resistencia física y mucha paciencia.

### 3.° Vendedores viajantes de tiendas y comercios.

Son típicos los vendedores a tiendas de ferretería, alimentación, productos de limpieza, electrodomésticos, joyería, textiles, libros y un largo etcétera.

Suele ser una venta repetitiva y requiere regularidad de servicio, ayuda al cliente en orientación sobre modas futuras, y utilidad de su compra, vigilancia del stock del cliente; mucho conocimiento de la competencia y gran resistencia al desánimo, paciencia, amabilidad, empatía, naturalidad, dar sensación de confianza, crear amistad con el cliente, habilidad para las relaciones públicas, buena memoria y buenos ficheros.

Es una venta difícil, cansada y a menudo exige viajes repetidos.



### 4.° Promotores, vendedores a prescriptores, demostradores, creadores de clientela.

Ayudan e instruyen a los usuarios de productos y servicios, informan sobre novedades, analizan las necesidades de la clientela: visitadores médicos, vendedores a profesionales, venta de libros de texto, consulting. Podemos situar también en este grupo, a los vendedores que realizan demostraciones de cara al público en grandes superficies, ferias y manifestaciones comerciales.

Necesitan conocimientos medios aunque muy especializados, a veces se pide una carrera universitaria. Son ya verdaderos hombres de marketing, y generalmente no reciben pedidos pero preparan el terreno para que la clientela los haga.

Este tipo de vendedor debe ser muy hábil en las relaciones públicas y sumamente simpático, receptivo y amable. Debe saber controlar muy bien el tiempo y llevar la conversación a los temas comerciales, ya que es fácil caer en la *visita tertulia*. No necesita grandes requerimientos de tipo físico. Debe ser rápido y hábil en la conversación.

### 5.° Vendedores técnicos.

Venden materiales muy tecnificados, como bienes industriales, electrónica, a fabricantes y consumidores importantes, oficinas y centros de formación.

Lo más significativo es la profundidad de conocimientos técnicos y una gran veracidad, pero sin olvidar que hay que vender, es decir, sin temer un cierre oportuno y decidido. Hay que ser experto en detectar las necesidades de cada cliente y estudiar y adaptar nuestra oferta. Hay que saber escuchar muy bien e incluso realizar las preguntas adecuadas para conocer perfectamente las necesidades del cliente y cómo nuestro producto puede satisfacerles, teniendo en cuenta que estamos con unos compradores muy enterados y hábiles. Hay que planificar bien la venta –son operaciones a menudo estratégicas– y conocer profundamente el producto.

### 6.° Vendedores de servicios de confianza a consumidores particulares. Banca, seguros, asesoramiento.

Por tratarse de intangibles es fundamental inspirar confianza, gran capacidad de convicción y consejo, para conseguir una posición de ascendencia respetuosa con el cliente. Dar referencias, recurrir al ejemplo de otros casos (sin faltar a la confidencialidad), explicar las cosas con detalle, incluso con pequeños cálculos y gráficos. Eso que solemos llamar en la jerga comercial «tangibilizar el servicio».

Son ventas muy emocionales (porque se tratan temas de dinero, de salud, de vejez, de accidentes posibles, de secretos empresariales, etc.) que deben realizarse desde un racionalismo frío que permita tratar estos temas sin dramatizar demasiado.

**7.° Vendedores llamados «indirectos o políticos» y también de grandes operaciones a veces internacionales, vendedores ante comités públicos o privados de organismos de la Administración y de grandes empresas.**

Son los agentes de grandes ventas con carácter de suministros básicos: cemento, hierro, química, ácidos, alimentos en cantidad, combustibles, instalaciones fabriles, obras públicas, maquinaria pesada, ferrocarriles, barcos y aeronaves, y en general bienes de gran valor.

Como suele haber pocas diferencias de calidades y precios con la competencia, hay que ser muy imaginativo y hábil para descubrir los detalles diferenciales que puedan decantar al cliente hacia nosotros, como servicios complementarios, garantías y ventajas especiales diversas. Hay que preparar cuidadosamente la venta, conocer muy bien al cliente y tener paciencia, empatía y seguridad de cumplir sus deseos y especificaciones. Se necesita gran cultura, conocimientos profundos de los productos y empresas, libertad de acción, gran responsabilidad, buenas referencias. Éstas son las ventas consultivas, complejas, con negociaciones de alto nivel.

Podemos observar en la anterior exposición ciertas características comunes a cada vendedor:

- Conocimiento del producto que vende.
- Conocimiento de la empresa propia.
- Conocimiento del cliente.
- Conocimiento de las técnicas de venta y negociación.
- Capacidad de previsión y organización.
- Habilidades estratégicas y tácticas.
- Cualidades personales como empatía y amabilidad, constancia y salud, equilibrio mental y emocional.

Si partimos del hecho cierto de que las relaciones entre vendedor y cliente, en principio, no son naturales ni espontáneas, sino comerciales, de negocio, forzadas y de conveniencia, y que los intereses entre ambos tampoco son iguales, pues el vendedor quiere vender al mayor precio y el comprador sólo quiere comprar con ventaja para él, está claro que todo vendedor debe tratar de *naturalizar* su relación con el cliente y de *integrar* los intereses de ambos. Esto es lo mismo que ser amable y empatizar, con el fin de resaltar los puntos de contacto y conseguir de la venta ventajas para todos y el principio de una relación buena y natural.

Unos comentarios sobre lo que se llama *la imperfección esencial de la venta*, que tiene mucho que ver con las estrategias que nos aproximan al cliente: lo que definió Weitz (1992) como *venta adaptativa*.

*Una relación negociadora para conseguir una venta no puede ser absolutamente perfecta, ya que en principio la relación entre vendedor y comprador tampoco lo es.*



Es una relación de negocios, forzada, no natural.

Corolario: La venta siempre deja algo insatisfecho al cliente.

Si pudiéramos adaptarnos exactamente al «estilo social», al modo de ser del cliente, el proceso de la venta podría ser técnicamente perfecto. Pero todos los esfuerzos clasificatorios de la personalidad de los clientes son sólo aproximados y siempre terminan con soluciones drásticas. La realidad es que no hay cuatro, ocho o cuarenta tipos de clientes: hay muchos millones, ya que no existen dos personas idénticas, excepto los gemelos univitelinos.

Para que la venta sea posible se necesita un cierto nivel de tensión y también un cierto margen de comodidad. Dentro de ese margen de comodidad, un nivel de tensión razonable conduce al éxito de la venta si los demás requisitos como necesidad del producto, equilibrio precio-servicio, oportunidad del acto, son positivos.

La dualidad tensión-comodidad funciona bien cuando existe un grado adecuado de empatía.

El ejercicio práctico y útil de la empatía ha sido definido como **versatilidad**.

Según Wenschlag (1989), esta es *«la cualidad que permite a un vendedor crear y mantener un clima de comodidad para el comprador a lo largo de todo el proceso de venta»*.

La versatilidad se logra con la combinación armónica de dos tácticas alternativas:

- Adaptar nuestro estilo social al del cliente, que a su vez es resultado razonable de su afirmabilidad y su sensibilidad.
- Llevar nuestro estilo social a una zona neutral razonablemente compatible con cualquier otro, por extremo que sea.

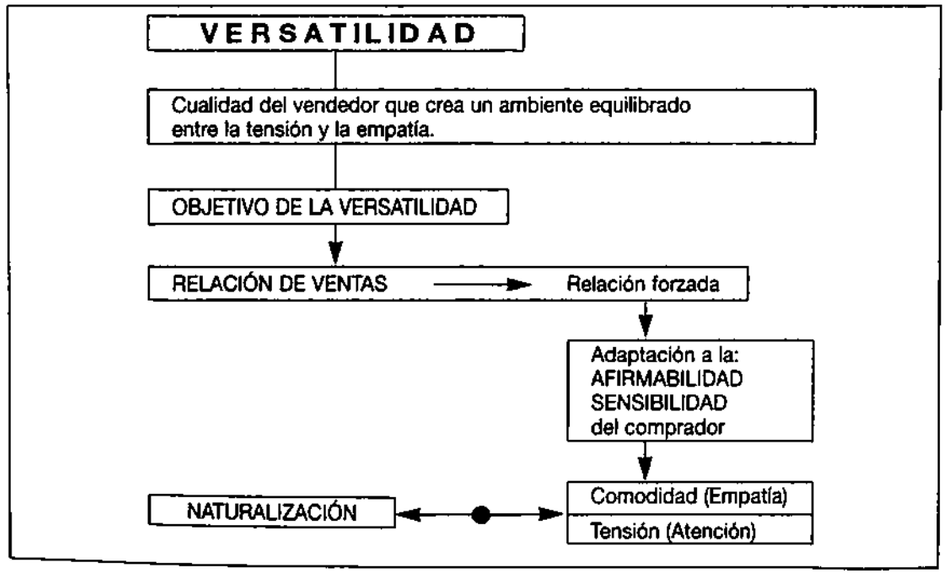
Con el uso adecuado de estas dos tácticas que marca el término medio de la empatía, nosotros, individuos civilizados, podemos lograr el éxito en la venta, lo que teóricamente parecía imposible. Tratemos de visualizar el proceso señalado en la Figura 7.4.

Vamos a presentar una relación de tácticas que recomienda un vendedor extraordinario (Auer, 1989):

- Amabilidad permanente.
- Aspecto atractivo.
- Empatía.
- Saber presentarse adecuada y oportunamente.
- Despertar el interés del cliente potencial.

BIBLIOTECA GENERAL

FIGURA 7.4




- Saber escuchar (y también preguntar para conocer mejor lo que necesita el cliente).
- No vender a presión.
- Ser demostrativo y entusiasta.
- Vender gradualmente.
- Ayudar al cliente a tomar una decisión.
- Rematar cuanto antes.
- No discutir.
- Rebatir las objeciones usándolas a nuestro favor.
- No entretenerse en exceso después de la venta.
- Solicitar recomendaciones para nuevos clientes.

Evidentemente se trata de un planteamiento personal, pero tácticas y recetas de este tipo las usan con éxito infinidad de vendedores. No deben tomarse como una panacea, pero sí como unas sugerencias que ayudan a crear el *ambiente* propicio al aprendizaje de técnicas de venta. Es verdad que los principios generales están por encima de las recetas, pero hay que ser muy academicista para negar la bondad de algunas de ellas.

También las tácticas de venta varían según el producto, la empresa y el cliente. A veces adoptan nombres curiosos, como la utilizada por algunas empresas de productos industriales complejos: el ya citado **spin** o técnica de hacer preguntas, muy lógica si pensamos en la gran tecnificación y competencia que suele existir en dichos productos.



**Las tácticas de venta específicas** para las presentaciones sí que tienen un esquema bastante constante y general, casi una metodología básica*:

- ***Iniciación o contacto.***
- ***Demostración.***
- ***Objeciones.***
- ***Remate o cierre.***

• En ***la iniciación*** tenemos que conseguir una comunicación con el cliente, es decir, llamar su atención y despertar un cierto interés. Hay que poner en juego nuestras cualidades empáticas y saber elegir el momento y lugar más oportuno, ponerse a sí mismo en una situación ventajosa para la negociación.

• La etapa ***de demostración*** consiste en el desarrollo de la oferta, en el cual cada característica del producto se pone en relación con las necesidades del cliente, aumentando así el deseo del mismo a favor de la venta, cambiando el signo inicial casi siempre negativo. Hay que saber valorar cada ventaja de la oferta y adaptarla al cliente en el nivel adecuado.

• ***Las objeciones*** surgen en cualquier momento, y lo importante es que sean «esperadas». Hay objeciones más o menos válidas, más o menos «sólidas» y según sean se tratarán en consecuencia. Se habla de técnicas para tratar objeciones, como restar importancia, el boomerang o reenvío, pruebas, ejemplos, alternativas, etc.

El precio es una objeción especial, y raras veces un obstáculo definitivo. Es más importante la relación calidad-precio.

• Finalmente ***el cierre*** es la fase final y definitiva, es el remate de la operación, es el momento de la decisión positiva del cliente.

A algunos vendedores les cuesta mucho cerrar. El cierre debe realizarse lo antes posible, en cuanto el cliente da una señal de aceptación suficiente.

Solamente hay dos casos seguros en que la venta es imposible, y por tanto no se alcanza el cierre:

* Cuando el cliente no necesita en absoluto el producto que le ofrecemos (necesidad subjetiva).
* Cuando el cliente no dispone ni dispondrá de dinero suficiente para comprar.

En todos los demás casos, si se analiza cuidadosamente la venta fracasada, se descubre siempre el motivo del fallo.

* El estudio de las tácticas de venta se analiza en profundidad en el capítulo 10, apartado 3.

Además de las etapas antes citadas, que en realidad forman un todo continuo de negociación, los vendedores aportan sus tácticas personales, sus recetas y su experiencia.

*Resumiendo y en sentido general, la función básica de venta consiste en vender bien, es decir, con las suficientes garantías de cobro y de fidelización de la clientela. En las ventas sencillas, básicamente tácticas, se aprovechan los aspectos racionales y aún más los emocionales de los consumidores; en las ventas estratégicas se incide sobre todo en los aspectos racionales y lógicos.*

## 6. Las funciones complementarias

Son las que no constituyendo venta propiamente dicha, son sin embargo el complemento o ayuda necesarios para que aquélla se desarrolle con fluidez y éxito.

Efectivamente, información, organización, planificación, continuidad, dominio del tiempo, buenas relaciones con la empresa y la oficina comercial, no son ventas y se dejan de lado por los vendedores mediocres, pero su buen funcionamiento casi garantiza que la venta se realice sin grandes esfuerzos.

El vendedor debe, más que conocer, **dominar**:

- Los **medios de organización** de su propio trabajo.
- Los **medios de acción** para conseguir sus objetivos.
- Los **medios de control** que le permitan evaluar en todo momento la calidad de su gestión.
- Los **medios de contacto e información** con su empresa para poder conocer permanentemente su situación.

• *Los medios de organización* están constituidos por ficheros de clientes, manual de ventas, agenda, documentos de planificación, diseño de rutas y cuantos complementos se consideren necesarios para su gestión.

Los portátiles y microordenadores actuales permiten centralizar muchos de estos documentos, y disponen de base de datos, hoja de cálculo, agenda con alarmas, calculadora y procesador de textos; y en un futuro próximo vamos a tener una oficina de ventas completa, con ordenador incluido, metidos en un teléfono móvil*.

• *Los medios físicos de acción* son básicamente los catálogos y muestrarios, teléfono, automóvil, mapas; podemos incluir aquí el equipo de trabajo portable,

* Se tratará más extensamente en el capítulo 13.



vestimenta y artículos de higiene personal. (El mejor consejo de un vendedor que he recibido: «Usa siempre zapatos ingleses de los más caros». Fundamental para mantener a salvo los pies).

• *Los medios de control* son los documentos o archivos informáticos o de grabación para reseñar resultados, conversaciones, opiniones y quejas de clientes, visitas, dificultades y todo aquello que nos permita medir los gastos, mejorar la rentabilidad, corregir los errores, analizar la competencia y sus productos.

• *Los medios de contacto e información* a la empresa son los informes periódicos o excepcionales, las propias visitas a la empresa, los contactos con el jefe de ventas, inspectores y promotores. Y como un medio muy importante citamos las ferias, exposiciones y convenciones de ventas.

## *Casos y problemas*

*** Los tipos de vendedores vistos por un director comercial**

Vicente Bautista Sellés, *Account Manager de Bull* (España) S.A., empezó a trabajar como vendedor, con su carrera de ingeniero industrial recién terminada, en una multinacional de la información hace treinta años.

—Desearía someter a tu consideración un estudio de Moss, aparecido en *«Marketing Management»*, sobre la opinión de 44 jefes de ventas a quienes pidió que señalaran y ordenaran diez características fundamentales para ser buen vendedor. Éstas son las diez, pero las presento desordenadas. Aunque hace bastantes años de este estudio y además es americano, te agradecería tu opinión.

—Servirían, en su mayoría, para cualquier empleado, sea o no vendedor. Son unas buenas normas de conducta, poco más o menos... También puedo señalarte que las veo más relacionales que *fundamentales*.

—¿Tienen la misma importancia para cada clase de venta?

**LA LISTA. En distinto orden del sugerido por Moss**

- Capacidad de persuasión.
- Buena organización, ser ordenado.
- Ambición.
- Experiencia en ventas.
- Fluidez verbal.
- Sociabilidad.
- Entusiasmo.
- Capacidad para seguir bien las instrucciones.
- Experiencia específica en ventas.
- Capacidad para obtener recomendaciones.

→

—Son muy superficiales para el contexto en el cual se desarrollan las actuales técnicas de ventas de los sistemas de información. Las mencionadas características, si no van acompañadas de un conocimiento profundo de los productos físicos y de servicio, así como de los problemas de los clientes, para lo cual hay que saber escuchar e informarse, no sirven para nada. Los clientes quieren ante todo soluciones y con la rentabilidad bien clara.

—¿Qué más añadirías a la lista?

—Que el vendedor tenga una sana ambición de mejorar el resultado de su trabajo en beneficio de la empresa (y consecuentemente el suyo también), que sea persuasivo, buen conversador y de mente ágil, entusiasta y con mucha experiencia comercial. Con todo lo anterior, incluido lo de la lista, tendríamos un gran profesional de la venta. Y contestando a tu pregunta, el peso específico de todas esta características varía en función del tipo de venta.

—¿Crees que hay muchas clases de vendedores? ¿Muchas profesiones de ventas?

—Dentro del sector en que me muevo, resulta difícil contestarte. Pero intentaré explicarme. Debido al nuevo entorno de ventas, de tan rápida tecnificación, cambios, competencia terrible, la situación tradicional en la que el cliente se encontraba con la experiencia y recursos de los vendedores, ha variado sustancialmente, ya que nos encontramos con compradores muy cualificados. Las compañías se están dando cuenta de que es preferible disminuir el número de vendedores y aumentar la calidad de relaciones con los clientes.

—Efectivamente, los que estamos en contacto con la fuerza de ventas de varias empresas, ya nos hemos dado cuenta de la tendencia a amortizar vendedores comisionistas compartidos a cambio de exclusivos a remuneración mixta y muy integrados y especializados en la empresa y sus asuntos. ¿No será que el rol tradicional del vendedor está cambiando mucho y rápidamente?

—Por supuesto. El vendedor tradicional tiene que pasar del escarceo táctico a la estrategia, pensando en la generación de negocio, para lo que debe establecer una auténtica asociación con los clientes, convirtiéndose ambas partes, antiguamente opuestas, en socios tecnológicos.

—Hay un frase de Weitz, uno de los gurús de las ventas de la década de los noventa, realmente preciosa: *The role of salespeople has changed from advocates of their company's products to partners of buyers.* ¿Podrías ampliarnos tu opinión?

—La superioridad comercial se logra cuando las fuerzas comerciales consiguen manejar el entorno del cliente. Esto quiere decir que en las relaciones hay personas vendedoras que solamente enfocan los aspectos técnicos del producto o servicio. Otras, conociendo el negocio del cliente, inciden en cómo satisfacer sus necesidades bajo el punto de vista del negocio. Pero pocos comerciales se desenvuelven en los aspectos políticos de los compradores y



muchos menos conocen la personalidad de los mismos, siendo tan importante en la gestión comercial.

—Pues tendremos que aprender de los psicólogos. El primer cursillo que recibí sobre ventas fue en Madrid allá en los sesenta, por Miguel Pinillos. Se llamaba «Psicología de la venta». Pero volvamos a la tipología...

—Aparte de los grandes grupos de ventas sencillas-tácticas y ventas importantes-estratégicas, diría que, más que de tipos, hay que hablar de etapas profesionales.

En la **1.ª etapa** coloco al vendedor principiante (junior), que siendo nuevo o llevando muchos años, tiene una visión de corto alcance, se contenta con que el cliente vea en él una **potencial alternativa**, haciendo en su gestión mucho hincapié en el producto o servicio ofertado. Sus conversaciones giran en el entorno de los atributos, precios, plazo de entrega y similares. Por tanto su relación sólo se mantiene mientras exista una expectativa a corto plazo.

En la **2.ª etapa** yo pondría al vendedor tradicional: quiero decir que cuando el vendedor de la etapa anterior madura, sus propósitos son hacer una venta y, debido a su madurez y aplomo, despierta una gran confianza en el cliente. Este cliente le va a facilitar información sobre una amplia gama de necesidades y el vendedor bien dispuesto va a poder solucionárselas.

En la **3.ª etapa** aparecen los profesionales competitivos, que no sólo piensan en la venta concreta sino también en la repetición. Piensan en lo trascendente de las oportunidades desde el punto de vista del coste y de la rentabilidad. Logran el beneficio mutuo aportando soluciones a los aspectos del negocio del cliente.

En la **4.ª etapa** solamente encontramos a los profesionales de élite, que alcanzan una auténtica homologación en el cliente. No solamente piensan en el producto y servicio para solucionar problemas del comprador, sino también en los problemas de todo el mercado. De esta forma se aportan valores añadidos decisivos para el negocio considerado como un recurso estratégico ubicado en un entorno dado,

Casi todos los vendedores pasan sin dificultad por las etapas primera y segunda. Sin embargo hay gran dificultad en pasar de la 2.ª a la 3.ª y es aquí cuando se manifiesta la gran diferencia entre buenos vendedores (los que no pasan) y vendedores asesores, que pueden alcanzar el grado máximo al llegar a la etapa cuarta.

—En definitiva, que tu propia taxonomía de vendedores abarcaría por un lado las ventas sencillas para las que sería suficiente un listado igual o parecido al de Moss, y por otro las ventas estratégicas, en las cuales admites hasta cuatro variantes: vendedor de productos y servicios, vendedor de confianza, vendedor de fidelidad y beneficios y vendedor consultor de mercados.

## Bibliografía


AUER, J. T. (1989): «El placer de vender». Ed. Hispano Europea, Barcelona.

BLANCO, A. y SENLLE, A. (1988): «Desarrollo de directivos y calidad total en la organización». ESIC Editorial, Madrid.

BUTAZZI, R. y UBALDINI, F. (1966): «Manual del vendedor moderno». Ed. Deusto, Bilbao.

CANFIELD, B. R. (1990): «Administración de ventas». Ed. Diana, México.

CASARES, J. y otros (1987): «La economía de la distribución comercial». Ed. Ariel Economía, Barcelona.

CHURCHILL, G.; FORD, N.; HARTLEY, S. y WALKER, O. (1985): «The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis». *Journal of Marketing Research*, mayo.

FORD, N.; CHURCHILL, G. y WALKER, O. (1985): «Salesforce Performance». Heath and Co.

GODIN, S. (2005): «¿Todos los comerciales son mentirosos?». Ed. Robin Book, Barcelona.

HANAN, M. (1985): «La venta consultiva». Ed. Norma, Bogotá.

LIDSTONE, J. (1986): «La formación y puesta al día de vendedores». Ed. Deusto, Bilbao.

MARTÍNEZ TERCERO, M. (1988): «Cómo controlar la eficacia de los visitadores». IPMARK, n.° 319, noviembre.

MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (2009): «En busca del vendedor ideal». ESIC Editorial, Madrid.

MENÉNDEZ, C. (1975): «Marketing práctico». APD, Madrid.

MILLER, R. B.; HEIMAN, S. E. y TULEJA, T. (1986): «La venta estratégica». Ed. Plaza y Janés, Barcelona.

MOSS, S. (1978): «What Sales Executives Look for in New Salespeople». *Sales and Marketing Management*, marzo.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B. y TANNER, J. F. (1992): «Selling». Ed. Irwin, Boston.

WENSCHLAG, R. (1989): «El vendedor versátil». Ed. Deusto, Bilbao.


# TERCERA PARTE

# REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA

Capítulo 8

# Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

1. El reclutamiento.
2. Proceso de selección. Pruebas: exámenes y tests psicotécnicos.
3. La entrevista final y la decisión.
4. Recepción de los nuevos vendedores.
5. Los contratos.

*Casos y problemas.*

*Apéndice 1: Metodología del sistema de perfiles personales y del puesto, de Thomas International.*

*Apéndice 2: Contratos de agencia, comisión y representación comercial.*

*Apéndice 3: Modelo-esquema del* Currículum Vitae Europeo.

*Bibliografía.*

# 1. El reclutamiento

## 1.1. Concepto y fundamento

Definimos **el reclutamiento** de vendedores como *«el proceso que conduce al análisis y selección de candidatos para incorporar a la empresa un nuevo agente comercial»*. Sabemos que la venta constituye una verdadera profesión y que la empresa necesita profesionales de la venta. Además, la venta puede ser más o menos eficaz, es decir, que los vendedores son valorables. Analicemos cada uno de estos puntos.

### A. La venta es una profesión

Una profesión se caracteriza por la existencia de unos principios y normas estructurados y de eficacia comprobada, que se aceptan de manera corriente. Una profesión exige, pues, un cuerpo de doctrina, de conocimientos teóricos y prácticos que garanticen a terceros la eficacia de dicha profesión.

Esto ocurre ciertamente con la venta. Oficialmente se reconoce la profesionalidad de los vendedores, sea como especialidad laboral, sea como oficio liberal con posibilidades de colegiación*.

Como profesión, la venta exige aptitud, conocimientos, un estudio y experiencia. Digamos, además, que para ser ejercida útilmente, requiere cierta vocación y un suficiente grado de motivación. Identificamos «vocación» con una afición o atracción general, aunque sea algo imprecisa y difícil de valorar y la *motivación* como un impulso para dedicarse a algo con decisión y entusiasmo.

### B. La empresa necesita a los profesionales de la venta

Excepto en casos específicos y muy raros, la empresa requiere buenos vendedores, y no puede conformarse con aficionados o eventuales, al igual que tam-

---

* Hay Colegios Oficiales de Agentes Comerciales en todas las provincias españolas. Constituyen una fuente de candidatos importante.

poco se conformaría con ingenieros sin título o con contables puramente practicones que jamás hubieran estudiado contabilidad. Como tampoco nadie acudiría a un fontanero para que le operara de una oclusión intestinal. Pues tan disparatado es decir esto como que *cualquiera puede ser vendedor, sin conocimientos y experiencia.*

### C. Los vendedores, como otras profesiones, son valorables

Efectivamente, podemos de alguna manera medir:

- La afición con el historial del candidato y con entrevistas.
- Los conocimientos y habilidades con exámenes, con certificaciones de estudios, con cartas de las empresas anteriores, con el «currículum».
- Las características físicas y mentales, por la observación, examen médico, pruebas diversas, historial.
- Las características de personalidad y caracterológicas por medio de tests psicotécnicos.
- Las cualidades éticas, como la honradez, responsabilidad, lealtad, son difíciles por no decir imposibles de medir, pero las **referencias** nos pueden ser de mucha ayuda.
- La motivación, a través de tests psicotécnicos específicos y en las entrevistas, podemos valorarla o al menos tener una idea aproximada.

## 1.2. Proceso completo del reclutamiento

El reclutamiento consta esencialmente de tres etapas:

#### 1.ª etapa: Preparación de la acción de reclutamiento

***a - Decisión de proveer el puesto o vacante***

Normalmente hay indicios que nos advierten con tiempo suficiente de nuestras necesidades de vendedores, como una próxima jubilación, una ampliación de la red, un vendedor que funciona muy mal y sin solución. Cuando las redes de venta son importantes, debe llevarse una previsión de sustituciones y provisión de puestos, programada documentalmente. Dos *documentos* son especialmente importantes: *el cuadro de previsiones* en el cual figuran los vendedores necesarios y las fechas de las distintas etapas del reclutamiento; y *la propuesta de provisión* de personal, en la cual se hace constar el tipo de contrato, la remuneración prevista, la residencia, exigencias de viaje, ubicación en el organigrama, formación prevista y un perfil resumido.

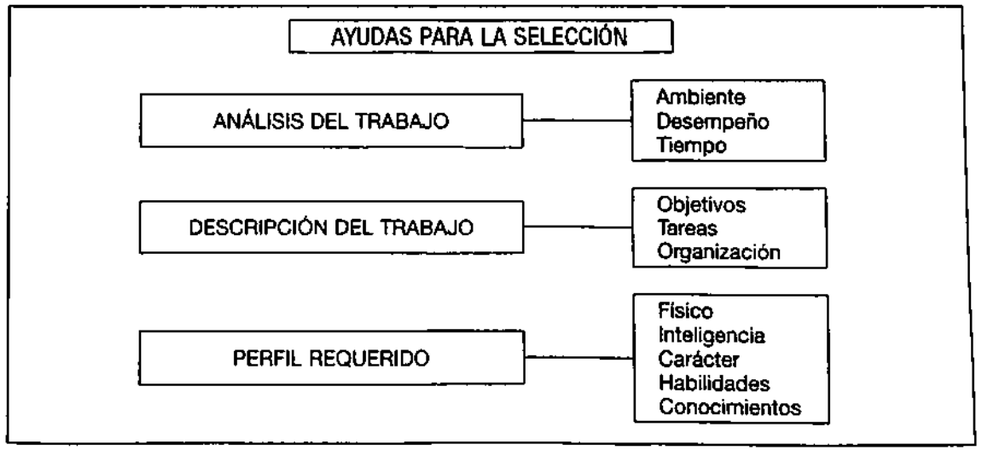
***b - Análisis del puesto que tenemos que cubrir***

Damos este nombre al proceso analítico que nos permite definir las características del vendedor que necesitamos. A través de una detenida *especificación*



de la formación, experiencia, responsabilidades, condiciones físicas y riesgos inherentes al puesto, realizada a partir de las tareas que corresponden al vendedor, tenemos una idea clara del perfil del puesto (Figura 8.1).

FIGURA 8.1
**AYUDAS PARA LA SELECCIÓN DEL VENDEDOR**




Debemos distinguir la diferencia entre la valoración del puesto (*Job Rating*) y la valoración de la persona (*Merit Rating*). La primera se refiere a las exigencias que el puesto requiere, con independencia del valor personal de quien lo ocupa. La valoración de la persona varía de unos sujetos a otros y dentro de un mismo sujeto, también puede variar con el tiempo; sirve la valoración personal para el control y evaluación de los vendedores en aquello que es imposible cuantificar.

***c - Perfil psicológico o general, requerido***

Consiste en la elaboración de una información lo más sintética posible de las exigencias del puesto de trabajo demandado, que ya se conocen por el apartado anterior. Además es conveniente añadir aquellas cualidades personales que deseamos existan en nuestros vendedores, es decir, todo aquello que nos garantice un buen rendimiento y calidad, entusiasmo, responsabilidad, madurez y empatía, etc.

***d - Determinación previa de la remuneración, sistema –fijo, comisión o mixto– y cuantía***

Igualmente, detalles que parecen poco importantes y sin embargo lo son mucho, como fechas de pago, relación de los impagados con la remuneración, explicación clara de los posibles incentivos, si hay ventajas en especie –automóvil de la empresa, seguros especiales, tarjetas de crédito, vacaciones pagadas–, gastos de viaje, liquidación de los mismos, delimitación exacta de las tareas complementarias que, no siendo ventas propiamente dichas, competen sin embargo al vendedor y forma de remuneración de las mismas.

**2.ª etapa: Acción de reclutamiento, propiamente dicha***

***a - Búsqueda de candidatos***

Tendremos que decidir dónde vamos a localizarlos, cómo realizaremos la localización, coste en tiempo y dinero, alternativas posibles, evaluación y decisión.

***b - Recepción de ofertas***

Límites de tiempo, medio de recepción (carta, teléfono, currículum, visita) internet, quién la realiza, plazo de contestación.

***c - Proceso de selección***

El conjunto de pruebas que nos permitan tomar decisiones. Se desarrolla luego en 8.2 y 8.3.

**3.ª etapa: Proceso de acogida y recepción de los nuevos**

En este proceso cuidaremos especialmente el primer contacto del vendedor con la empresa, que desarrollaremos más adelante.

## 1.3. Perfil del vendedor

No crea el lector que se trata de una redundancia; es una opción. Teníamos dudas en la colocación de este epígrafe: ¿en este capítulo sobre selección o en el anterior sobre el vendedor? En ambos sitios parece razonable. Estrictamente hablando, el asunto pertenece al perfil de vendedores que ya tratamos en el capítulo séptimo y allí remitimos al lector.

## 1.4. Fuentes de reclutamiento

Tenemos al menos seis caminos posibles para localizar candidatos. Los relaciono de mayor a menor grado de utilización en nuestro país. Procede esta prelación de una investigación realizada por alumnos de ESIC Valencia en 1992, con error inferior al 5%, aunque no puedo garantizar que hoy sea el mismo. De todos modos, indico entre paréntesis el porcentaje de utilización que dieron las empresas encuestadas.

1.° *Anuncios en prensa.* Tienen la ventaja de su gran difusión. Normalmente nos proveen de personas desconocidas (23%).

2.° *Empresas de selección.* A veces tienen bolsa de trabajo, pero si es necesario recurren al anuncio y además se encargan de todo el proceso de selección. Oficinas públicas y agencias privadas, de colocación (20%).

* Ver más adelante la Figura 8.3.



3.° *Escuelas de formación especializada.* Centros públicos y privados (18%).

4.° *Recomendaciones de nuestros propios vendedores.* Clientes de mucha confianza, amigos, etc. (16%).

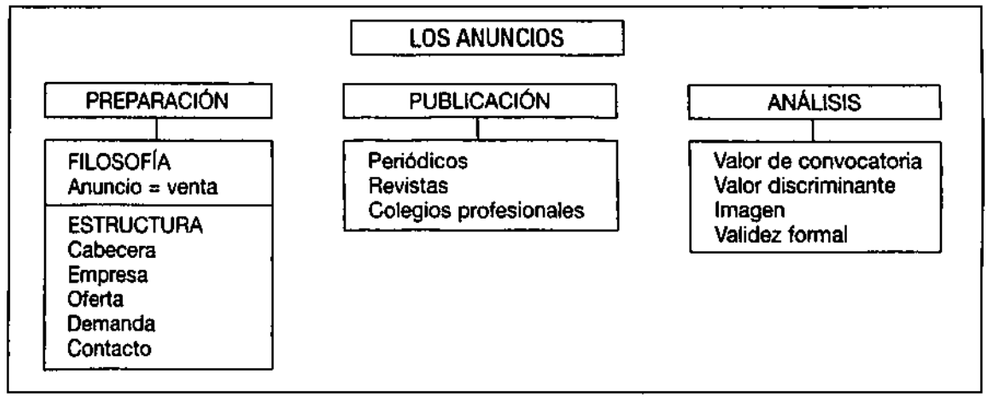
5.° *Los colegios de agentes comerciales* a través de sus sistemas de información y bolsa de trabajo (11%).

6.° *El personal de nuestra propia empresa.* Otras fuentes diversas y difíciles de clasificar (12%).

Todos estos procedimientos tienen un valor aceptable, pero hay tres que merecen un pequeño comentario. Las escuelas y la universidad son cada vez más proveedores importantes de puestos de trabajo en general, pero no tanto de vendedores; las prácticas de empresa son una fuente adicional. Los estudiantes universitarios no son muy proclives a la profesión de ventas. Las recomendaciones ya vemos que tienen un peso importante; y sorprendentemente, un origen tan poco científico suele funcionar bien. El personal de la propia empresa, en teoría debería ser una buena fuente; sin embargo, a menudo no lo es, y con vendedores menos. Los otros empleados de la empresa rara vez quieren ser vendedores.

## 1.5. Estudio especial de los anuncios (Figura 8.2)

FIGURA 8.2




Un buen anuncio sigue reglas parecidas a las de una buena venta:

- Atrae la atención del candidato.
- Despierta su interés por el puesto ofertado.
- Incita a ponerse en contacto con nosotros.

No es posible dialogar con el interesado para rebatir objeciones, pero en un buen anuncio se disipan muchas dudas. Hay dos grandes tipos de anuncios, los

*abiertos* y los *cerrados*. Los primeros son más explícitos y dan datos sobre la empresa solicitante, producto, condiciones, etc. Al parecer atraen menos gente pero más cualificada. Los otros atraen mucha más gente pero menos cualificada y para ciertos trabajos de ventas es lo que conviene: ventas masivas, domiciliarias, sencillas, en las que se requiere poca formación y una gran motivación que puede darse después.

Recordando las técnicas de la oferta de ventas, podemos deducir que para que un anuncio tenga éxito, requiere:

- Una preparación cuidadosa que produzca un diseño capaz de informar y atraer.
- Una colocación en el medio y tiempo oportunos.
- En el caso de un primer resultado deficiente, un análisis y corrección de los defectos.

### 1.° Preparación y diseño: la «oferta» y la «demanda»

- ***Una cabecera llamativa y un formato adecuado.***

  La cabecera puede ser el logotipo o el nombre de la empresa o una frase muy atractiva que llame la atención.

  Formato adecuado que significa lugar y página adecuados, tamaño suficiente y construcción armónica del anuncio.
- ***Suficientes referencias a la empresa para su correcta localización.*** Nombre, forma jurídica, actividad, ubicación, área de acción del representante...
- ***Oferta laboral y económica.*** Trabajo ofertado, características y cuantía y sistema de remuneración, en esquema elemental.
- ***Referencias al candidato. Demanda:*** Requisitos, perfil, de forma muy escueta.
- ***Una clara indicación*** de lo que tiene que hacer el candidato interesado para contactar con la empresa.

### 2.° El medio de comunicación a utilizar

El anuncio da una referencia temporal y otra espacial.

Cuándo y dónde conectar con la empresa. Ambas admiten muchas soluciones posibles; día laborable o festivo; telefonear o presentarse personalmente; en la propia empresa, en un lugar público, en un hotel.

El soporte del anuncio puede ser un diario o una revista, especializada o no. Debe buscarse un lugar adecuado y un tamaño, cuanto mayor mejor. Los diarios utilizan como medida módulos de cierto tamaño. Las revistas, fracciones de página, en general.



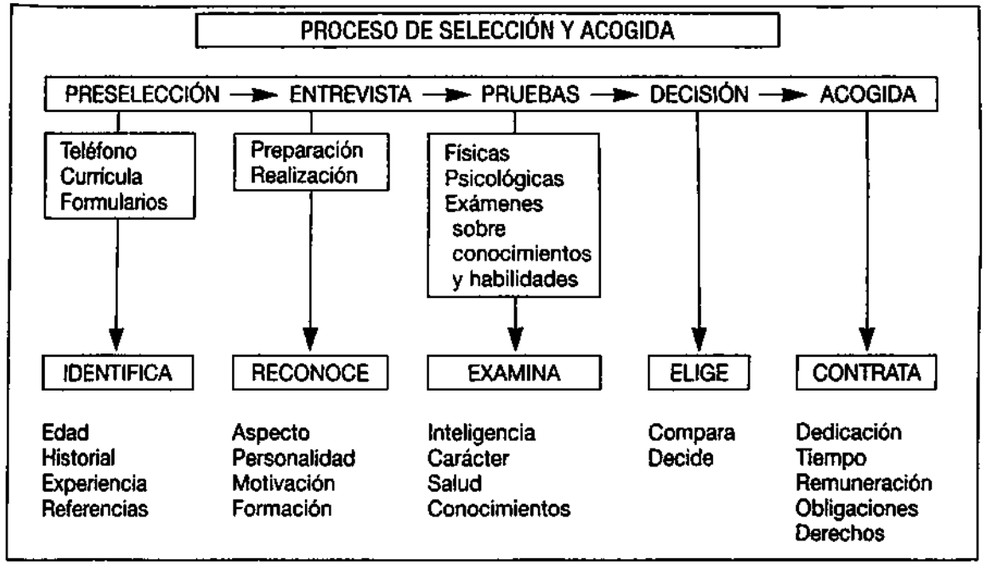
### 3.° Análisis de los primeros resultados

Pasados los primeros días después del anuncio, prácticamente se ha producido ya todo su efecto. Si se obtiene una buena respuesta, ya tenemos suficientes candidatos. (Como simple orientación, se debe pensar en cinco a diez candidatos por puesto solicitado). Si obtenemos menos, es que el anuncio es poco atractivo y es posible que los candidatos no sean ninguna maravilla. Si obtenemos muchos más: 50, 80, quizá sea un anuncio cerrado, impreciso, poco discriminante. Resultados insatisfactorios pueden obligarnos a realizar más anuncios. Cuando me he referido al anuncio, no se trata necesariamente de uno solo y en un solo día y medio publicitario. Normalmente se producen varios anuncios desde el primer momento.

## 2. Proceso de selección. Pruebas: exámenes y tests psicotécnicos

### 2.1. Esquema del proceso de selección (Figura 8.3)

FIGURA 8.3
**PROCESO DE SELECCIÓN**




### 2.2. Los primeros pasos del proceso de selección

Visto ya el anuncio, la «primera selección» se realiza sobre los candidatos recibidos a partir de aquél. La entrevista telefónica consiste en una pequeña serie de preguntas preparadas para recoger datos fundamentales lo antes posible, lo

que permite una selección previa, que elimine los casos de insuficiencia manifiesta. Strafford-Grant presentan un buen modelo al respecto (op. cit.).

Seguidamente se procede a enviar un cuestionario para su cumplimentación o se solicita un currículum.

## 2.3. Cuestionario previo a la selección (Figura 8.4)

FIGURA 8.4

**ESQUEMA DE UN CUESTIONARIO**

- DATOS PERSONALES
- ESTUDIOS
- HISTORIA LABORAL
- SALUD
- ÁREAS DE INTERÉS
- EXPECTATIVA SALARIAL
- REFERENCIAS

• Currícula. Se diferencian poco en la forma de los cuestionarios de empresa; éstos vienen a ser currícula «dirigidos». Pero sí que hay diferencia en el contenido, que se puede resumir muy brevemente: los cuestionarios están construidos a medida de las necesidades de la empresa, los currícula a medida de las necesidades del candidato. Hay varios tipos de currícula y lo que se ha escrito sobre ellos es para ayuda de los candidatos. Pero estamos tratando de los empleadores en este momento. Creo que para enjuiciar un currículum de vendedor, hay que tratar de apreciar la calidad *vendedora* del mismo. Si es agradable de leer, no muy largo, si explica las cosas con precisión y si resalta todo aquello que pueda interesar a la empresa, si da una imagen de madurez, de asertividad, de entusiasmo, probablemente está hecho por un buen candidato a las ventas o muy bien asesorado.

En los cuestionarios y currícula se pretende o se espera una información completa sobre datos de los candidatos que se adaptan al perfil requerido. Suele pedirse información sobre:

a. Datos personales identificativos: nombre, sexo, nacionalidad, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, n.º de hijos, dirección postal o en internet, teléfono, fax, disponibilidad.
b. Estudios, idiomas.
c. Historial laboral.
d. Salud.
e. Áreas de intereses y pretensiones económicas.
f. Referencias.

El envío del formulario se realiza con una carta de presentación del mismo.



Hay buenos ejemplos de formularios en M. Wilson (1984), de currículum en Puchol (1993) y en Larousse, *Manual práctico de expresión escrita* (Larousse-Planeta, 1995) y también en la citada obra de Strafford-Grant, pudiéndose encontrar en esta última modelos de carta de presentación de formulario, de rechazo y de invitación a entrevista. Cartas que un buen jefe comercial sabe escribir sin ayuda y es importante que las escriba para no dar una pésima y extendida imagen de empresas que no contestan a los candidatos rechazados, una mala y extendida costumbre.

## 2.4. Segunda selección y comprobación de referencias

Cuando se reciben los formularios cumplimentados, se abren dossiers separados por candidato. Puede que sean necesarios dos documentos de control, uno que indique la situación en cada momento, y otro de planificación de entrevista. Depende de la magnitud de solicitudes manejadas.

El estudio de los cuestionarios delimita la elección de quiénes pasarán a las pruebas siguientes. También comprobaremos las referencias, gestión que normalmente se realiza por teléfono, y con especial delicadeza. Como se indica en la figura, esta etapa es sobre todo identificativa. Los rechazados en ella, lo son por discrepancias muy significadas y fáciles de detectar con el perfil requerido.

## 2.5. Pruebas: exámenes, psicotecnia, entrevistas

El siguiente cuadro resume los instrumentos utilizados en la selección (Figura 8.5).

FIGURA 8.5

**HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN**

- FORMULARIOS
- ENTREVISTAS
- EXÁMENES MÉDICOS
- EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS
- PRUEBAS PSICOLÓGICAS
- GRAFOLOGÍA
- DRAMATIZACIONES VALORADAS

La selección propiamente dicha puede resolverse de tres grandes formas, descartando improvisaciones y la pseudopsicología. «Quien no mira a los ojos cuando habla con otro, no es de fiar», «Atención a la forma como se da la mano al saludar», esto casi siempre es inútil pseudopsicología.

• *El primer sistema* es encomendarlo todo a una empresa de selección. Sin más comentarios que el siguiente: si es una empresa verdaderamente profesional, hay grandes posibilidades de éxito. Estas empresas adaptan la importancia

de la selección a las necesidades del cliente y en función de la importancia de los vendedores necesarios será el coste. Ya no volveré sobre este sistema.

• *El segundo*, realizar en la empresa todo el proceso, excepto los exámenes psicotécnicos.

• *El tercero*, realizar la empresa incluso la psicotecnia, bien porque disponga de psicólogo, bien porque diseñemos pruebas sustitutorias equivalentes a los tests.

### 2.5.1. Pruebas (exámenes y tests)

Llamamos **exámenes** al tipo de pruebas que pretenden medir conocimientos especializados que requiere el puesto de vendedor que necesitamos. Suelen realizarse por personal del propio departamento comercial, raras veces por asesores externos y suelen incluir el planteamiento de problemas o de casos, de forma escrita u oral: por ejemplo, se puede plantear un problema de costes, un minicaso para suscitar soluciones creativas, una conversación en inglés. Sobre este tipo de pruebas hay poco que decir y plantean escasas dificultades.

Sobre pruebas o **tests psicotécnicos** hay mucho más que hablar, pues las baterías de tests psicotécnicos son tremendamente variadas. Diremos, a modo orientativo, que se pueden utilizar en relación a las características que quieren medir:

- Tests proyectivos de la personalidad.
- De inteligencia.
- De fluidez verbal, comprensión y vocabulario.
- De intereses y aficiones.
- Sensoriales.
- De carácter.
- De actitudes y motivación.
- Y finalmente, una categoría especial, los tests para medir la capacidad general para la venta, como el TAV y el IPV.

Desde el punto de vista de la metodología hay dos grandes grupos de pruebas psicológicas. La mayoría son *normativas*, es decir, que se basan en una comparación de características psicológicas con una referencia cuantitativa de la población. Estas pruebas normativas tienen para mí dos inconvenientes intrínsecos:

• El primero, que varias de ellas tienen un origen clínico y me temo que no se adaptan del todo bien a las personas normales. Por ejemplo: el test de Rochard o su hijo simplificado, el «Z test». El segundo inconveniente es que a veces los tests se verifican con el personal que más a mano tiene el inventor: alumnos de la carrera de psicología. Todo esto no es una descalificación de los tests normativos, eso sería una postura anticientífica e ignorante; simplemente es una exposición de dudas. Lo que no puede dudarse es que constituyen un razonable reflejo de la psique de los sujetos testados.



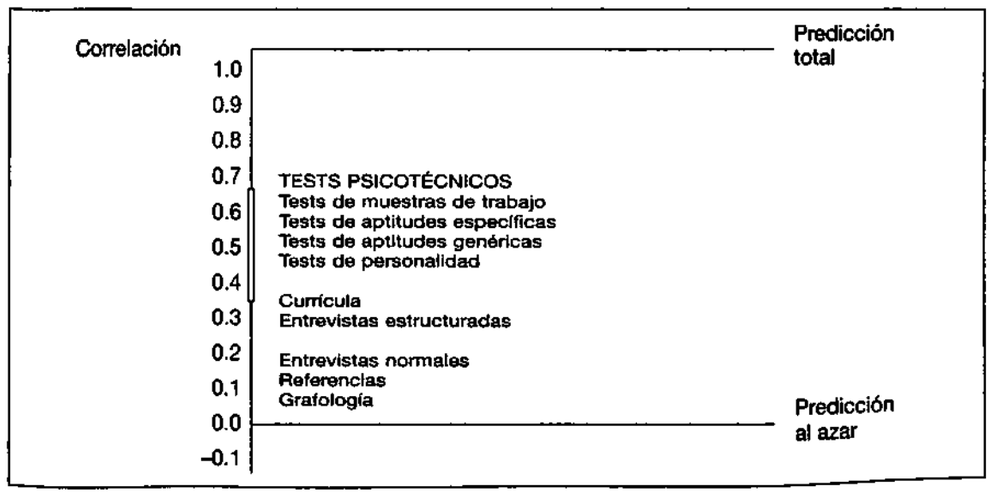
• El segundo grupo de pruebas psicológicas es el de las *ipsativas*. Son aquellas que no comparan con una población, sino que lo hacen con las propias calificaciones que se deducen de las contestaciones escaladas a una serie de preguntas. La integración de estas contestaciones internas produce automáticamente una proyección de comportamientos esperados. Por tanto son pruebas que, más que características, predicen actuaciones, sin referencias a los comportamientos o valoraciones de otros individuos. Entiendo que una crítica constructiva puede apreciar las carencias de cualquier automatismo, su rigidez; pero esta pega también se puede aplicar a los tests normativos. En España hay poca experiencia sobre tests ipsativos, sólo tenemos noticia del APP de Thomas International, cuya explotación en exclusiva para España realiza el Grupo Audit.

Evidentemente hay tests generales que sirven para los vendedores; otros, son especiales para ellos. Las ventajas de los tests, en general, son su gran especialización y profundidad, su fiabilidad científica, estandarización, complementariedad y posibilidad de informatización. El inconveniente principal, que no lo miden todo o no lo miden siempre con una correlación suficientemente elevada. También, que algunas personas los rechazan a rajatabla porque les molesta esta incursión en su intimidad, y otras, tras ser analizadas varias veces, se los van aprendiendo. Además, generalmente tienen que ser utilizados por psicólogos expertos.

Existe un estudio de Smith, Gregg y Andrews, de 1989 y modificado con posterioridad, que indica las siguientes correlaciones con los resultados en la vida práctica de una serie de pruebas (Figura 8.6).

La figura nos indica que la fiabilidad de los tests está en un intervalo entre el 40 y el 60%. Pero si se agregan otras pruebas bien hechas, por ejemplo entrevis-

FIGURA 8.6



tas y datos de los currícula y referencias, se puede aumentar hasta alrededor del 80%, lo que es interesante y explica que las selecciones actuales se realizan por medio de verdaderas mezclas o baterías.

Los tests más utilizados para selección de vendedores en nuestro país, actualmente, son los de aptitud general para las ventas IPV *–Inventario de Personalidad para Vendedores–* y el TAV *–Test de Apreciación de Vendedores–*. Ambos son tests específicos. Como inventarios de la personalidad genéricos, los OPQ, 16PF y PAPI. Pocas veces se utilizan otros, ya que con alguno de estos tests, entrevista estructurada, alguna prueba sencilla de ventas, currícula y referencias se obtienen buenos resultados habitualmente.

Voy a facilitar unos datos sobre TEA EDICIONES por su especial interés, gracias a la larga experiencia de Juan José Catalá como director de recursos humanos en empresas importantes.

Se fundó esta empresa en 1947 con el nombre de Ediciones TEA, siendo la primera española editora y elaboradora de tests y pruebas de evaluación sicológica. Tiene más de 400 tests en su catálogo entre los que se encuentran los de mayor prestigio internacional. Proceden de tres grupos de autores, a saber: pruebas extranjeras traducidas y adaptadas a España, pruebas de autores españoles y pruebas elaboradas por el departamento I+D+i de TEA.

Vamos a destacar cuatro tests con un pequeño comentario.

**TPT.** Test de Personalidad de TEA. Autor: S. Corral, J. Pereña, A. Pamos y N. Seisdedos.

Ha sido desarrollado para las necesidades de muchas empresas y organizaciones que necesitan de instrumentos nuevos capaces de evaluar dimensiones especialmente demandadas por los profesionales de Recursos Humanos. Ofrece puntuaciones en tres grandes factores: Estabilidad emocional, Apertura mental y Responsabilidad, a partir de quince escalas. Estas escalas son:

Desajuste, ansiedad, depresión, tolerancia al estrés, autoconcepto, tolerancia y flexibilidad, adaptación a los cambios, interés por otras culturas, disponibilidad, inteligencia social, integración social, trabajo en equipo, autoexigencia profesional, dinamismo y actividad, tesón y constancia.

Incorpora una escala de control (sinceridad) y un resumen unitario con puntuación criterial de estimación del éxito en la vida profesional.

**NEGO.** Test de habilidades en la negociación. Autor: P. Poujaud, y G. Gatier. Adaptado por TEA.

Evaluación de algunos aspectos implicados en la negociación: ascendencia, sumisión, argumentos, respuestas, etc.



El antes citado **IPV.** Autor: ECPA, adaptado por TEA.

Evaluación de las características de personalidad que se relacionan con el éxito de labores de ventas. Mide nueve rasgos primarios de la personalidad junto con dos factores generales /receptividad y agresividad) y otro denominado Disposición general para la venta.

Proporciona puntuaciones para los citados nueve rasgos, que son: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

**BAC.** Batería para la actividad comercial (b). Autor: N. Seisdedos.

Evaluación de rasgos aptitudinales importantes para el desempeño de la actividad comercial. La batería consta de un total de 120 ítems distribuidos en seis pruebas:

- Comprensión verbal.
- Memoria y comprensión de textos.
- Rapidez perceptiva.
- Tablas y gráficos.
- Método y orden.
- Juicio en situaciones de venta.

El material ha sido elaborado a base de contenidos específicamente relacionados con la actividad comercial, de modo que el sujeto aprecia que las pruebas están diseñadas para este cometido.

También me parece útil citar a ASSESSMENT CENTER y algunos datos que resumo a continuación.

**Definición.** Método que permite evaluar las competencias de las personas para ocupar puestos de responsabilidad importante con validez y fiabilidad elevadas. También predice la evaluación de las competencias en el futuro a partir del análisis actual. Es un método educativo que desarrolla por sí mismo las capacidades directivas de las personas.

**Utilización.** Para seleccionar al candidato más idóneo entre varios, para desempeñar mejor un puesto determinado. Para constatar la adecuación de la persona a su puesto de trabajo. Para promoción a puestos directivos con garantías de éxito. Para establecer programas de formación y reciclaje. Como herramienta de planificación en Recursos Humanos.

**Características.** Es un método básicamente situacional, interactivo, directo, multievaluativo, pluricompetencial y con participación de varios candidatos.

**Requisitos**. Se deben identificar entre seis y ocho competencias que garanticen el correcto desempeño del puesto y que sean relevantes para la organización (*incidente crítico*) Cada competencia debe evaluarse al menos por dos herramientas adecuadas y con criterios o parámetros preestablecidos. Cada participante debe ser evaluado por varios observadores diferentes. Y debe finalizarse con una puesta en común entre los observadores evaluadores.

Como final de este apartado (2.5.1.) sobre pruebas, un breve comentario sobre grafología. Como entretenimiento siempre es bien acogida, como predictor no tiene muchos partidarios, al menos aquí en España. Todo lo contrario que en Francia, donde es una prueba corriente. En el epígrafe 2.5.4. damos más importancia a esta técnica tan poco valorada en la Figura 8.6.

## 2.5.2. Entrevistas estructuradas

La **entrevista en profundidad** pretende verificar, coordinar y completar todos los datos anteriormente detectados. Con ella, aseguramos información, conocemos opiniones, calibramos la rapidez de respuesta, descubrimos aficiones y motivaciones, éxitos y fracasos, en función de nuestra habilidad y la sinceridad del entrevistado. Vemos también la cultura, el porte y aspecto de la persona, su forma de vestir, aseo y modales.

Una entrevista debe prepararse con un chequeo cuidadoso, en el que nos aseguremos de que conocemos perfectamente el dossier existente, hemos programado en detalle la entrevista y el local y elementos de consulta que podamos necesitar y estamos dispuestos a escuchar y a enterarnos de lo que nos va a comunicar el entrevistado. Más un detallado control de tiempo. Es la forma de asegurarnos de que no se nos va a quedar nada en el tintero. La entrevista en sí debe procurar (Wilson, Straffod-Grant):

- Un ritmo de trabajo relajado y tranquilo.
- Un trato mutuo, natural y discreto.
- Una buena descripción del puesto y de las exigencias del mismo.
- Un buen repaso del cuestionario.
- Una mutua seguridad de que todo lo importante se ha tratado suficientemente, incluidas las referencias.
- Aclaraciones de dudas en ambos sentidos.
- Una despedida cordial.
- Un compromiso de contestar en un tiempo razonable, tanto si el resultado es positivo como negativo.



Los típicos defectos que suelen presentarse en una entrevista mal realizada, son: la falta de preparación, precipitación, temas que se quedan sin tratar, exceso de intervención del entrevistador, el acoso al solicitante, desviaciones innecesarias del tema. En la Figura 8.7 se resumen los factores de éxito en entrevistas.

FIGURA 8.7
**CONDICIONES DE ÉXITO**

| | |
|---|---|
| • PREPARACIÓN ADECUADA DEL CONTENIDO | • NO PERMITIR INTERRUPCIONES |
| • PREPARACIÓN ADECUADA DE LA FORMA | • ESCUCHAR MÁS QUE HABLAR |
| • PREPARACIÓN ADECUADA DEL LUGAR | • IR AL GRANO SIN DEJAR CABOS SUELTOS |
| • PREPARACIÓN ADECUADA DEL TIEMPO | • NO ALARGAR DEMASIADO |
| • PREPARACIÓN ADECUADA DE LOS EXAMINADORES | • NO ACOSAR A LOS ENTREVISTADOS |

## 2.5.3. Cuando todo lo realiza la empresa

Sólo voy a exponer la diferencia específica con el sistema anterior: en vez de batería de tests, un examen conversacional que vamos a preparar, realizar e interpretar sin la ayuda de especialistas, por su relativa sencillez.

Cuatro son los grandes aspectos a tratar:

- Factores cuantitativos.
- Rasgos caracterológicos.
- Evaluación de la madurez.
- Análisis de motivaciones.

La obra citada de Wilson desarrolla muy bien estos cuatro aspectos, diseñando unos cuestionarios que conducen a su buena aplicación, pero que se presentan a título de ejemplo o guía que cada empresa debe replantearse. Se trata de preguntas que desarrollen los cuatro grandes aspectos o, en definitiva, las características que necesitamos de nuestros vendedores.

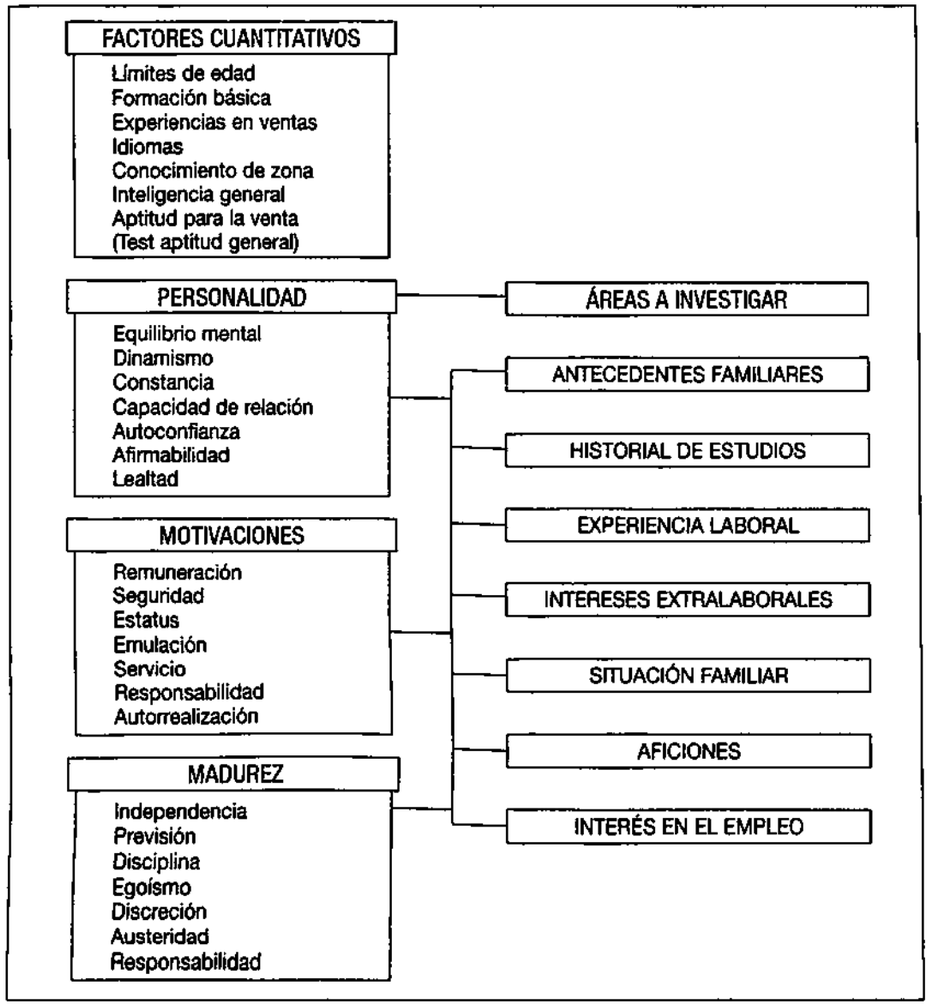
Esta prueba puede realizarse por escrito, pero también en la propia entrevista. Constituye un buen esquema para desarrollar-cambiar-completar por un jefe de ventas avispado y práctico, que quiera resolvérselo todo él mismo. Si además tiene buena experiencia comercial y de dirección de vendedores, probablemente tendrá mucho éxito en su selección.

Veamos en la Figura 8.8 una reelaboración del sistema, siguiendo la idea de Wilson.

La explicación de esta densa figura es en realidad sencilla. Se trata de elaborar un cuestionario que relacione cada factor de la izquierda con las áreas de la derecha. Siempre y cuando el entorno legal nos lo permita; en USA, por ejem-

plo, hay considerables limitaciones que protegen a los ciudadanos de investigaciones de su intimidad: salud, familia, religión... Aquí irán llegando también esas limitaciones, que sinceramente respeto.

FIGURA 8.8




El citado cuestionario debe ser una realización para cada empresa. Es una labor delicada, pero una vez confeccionado tendrá validez durante bastante tiempo.

Por ejemplo: ¿qué podríamos preguntar u observar relacionando discreción con *interés en el empleo*?



- Observar si es presumido o afectado en su modo de vestir, de hablar, en el curso de la entrevista.
- Observar si proclama sus éxitos constantemente.
- Preguntar si le gustaría tener un buen coche de empresa para lucirlo un poco...

Existe una investigación de Arvey y Champion (1982) sobre la utilidad de las entrevistas en selección de vendedores, que contradice otras anteriores, sobre empleados en general, que indican una baja correlación. Descubrieron una correlación de 0,44 entre las previsiones obtenidas y los resultados reales; lo cual, aunque no muy grande, es significativo. Se percataron también de que cuando las entrevistas son realizadas por expertos comerciales, las predicciones mejoran. Esto aconseja que las entrevistas de selección de vendedores se hagan con la participación de la dirección comercial y ventas. También consagran estos dos autores la bondad de alguna técnica de entrevista, como la de pedir al candidato que intente una venta de algo al entrevistador. Enhorabuena a los entrevistadores que ya lo hacen; la investigación científica confirma sus ideas.

### 2.5.4. La grafología

Por motivos que desconozco, mucha gente desconfía de la capacidad predictora de **la grafología**. Sin embargo, su carácter científico es defendido vigorosamente por sus partidarios. García Noya *et al.* (1997) nos explican brevemente lo que se puede esperar de ella.

Estos autores la recomiendan como complemento de otros sistemas de valoración si está realizada por expertos. Incluso opinan que es superior en capacidad predictiva a la mayoría de tests que interpretan los rasgos de personalidad. Tiene la ventaja añadida de que es muy difícil que el candidato tergiverse los resultados; no hay *contestaciones* o *soluciones* que aprenderse. Quizá el mayor inconveniente sea que una fiabilidad seria, requiere el análisis de más de un escrito realizado en momentos y circunstancias diferentes y la dificultad del sistema.

La grafología es un test proyectivo de la personalidad y es bastante antiguo en su concepción; del último tercio del siglo XIX. En Francia se usa mucho como método de análisis; en cambio, en España bastante poco. Hay sin embargo buenos especialistas en nuestro país y existe además un Instituto de Grafología dirigido, según datos de los citados autores, por el profesor Mauricio Xandró.

## 2.6. Dramatizaciones valoradas

Johnson las llama *centros de evaluación*. Se trata de ejercicios de simulación de ventas en las que surgen problemas muy concretos y que el candidato debe tratar de resolver ante un grupo de observadores muy cualificado. He pasado por una prueba de este tipo para optar al puesto de docente en una empresa muy

especializada, y se trataba de desarrollar una clase de quince minutos sobre cualquier tema a gusto del examinado. El auditorio estaba formado por los directivos de la empresa y los otros siete candidatos más un cámara profesional de televisión que lo grababa todo. Al terminar, los asistentes hacían preguntas. Fue duro de verdad.

En este momento, debemos disponer ya de una ordenación de candidatos por su valía. Vamos a pasar a la etapa final.

# 3. La entrevista final y la decisión

Estamos ante el momento de máxima responsabilidad. Dos consejos:

1.° Fijémonos en los hechos más que en las impresiones momentáneas. Seamos absolutamente imparciales. Pensemos también a largo plazo. No nos ilusionemos demasiado con la idea de quitarle un vendedor a la competencia.

2.° El futuro no se puede conocer, pero las tendencias hacia el futuro dicen que están escritas en el pasado, y **nosotros las tenemos**. Un buen pasado suele producir un buen futuro; un mal pasado, un mal futuro. No creamos demasiado en las conversiones ni en los buenos propósitos y evitaremos riesgos innecesarios.

En principio se elige al candidato número uno. Circunstancias muy especiales pueden hacer cambiar este principio, pero es infrecuente que suceda.

La oferta de trabajo al elegido/s debe hacerse por escrito y poniéndole un límite de tiempo para contestar. No olvidemos comunicar con los candidatos no elegidos, dándoles las gracias.

# 4. Recepción de los nuevos vendedores

## 4.1. Información

El primer contacto es vital. Debemos actuar de una manera amistosa y al mismo tiempo facilitar información. Información referente a la empresa y sus éxitos, a su política comercial y a las posibilidades de desarrollo del nuevo vendedor.

Informaremos sobre todo de:

- La historia y objetivos de la empresa.
- Su nacionalidad, forma jurídica y economía.
- Su estructura, el *quién es quien*.



- Puestos y funciones, especialmente los del departamento comercial.
- Por etapas, pero exhaustivamente, de las características de su puesto.
- Qué se espera de él, sistema de control y qué ayudas va a recibir.
- Y finalmente la normativa y los programas de formación específica que vamos a darle.

## 4.2. Objetivos

Los objetivos que pretendemos alcanzar en esta etapa de **acogida** son los siguientes:

- Comenzar inmediatamente la formación.
- Reforzar desde el comienzo el espíritu de equipo y la moral de empresa.
- Crear entusiasmo y motivación.
- Destacar las actividades novedosas de la empresa.
- Dar importancia a su imagen.
- Informar sobre el mercado, la competencia, clientela, estrategias y tácticas fundamentales, publicaciones a leer e instrucciones a aprender.

Los medios de información, aparte de nuestra propia conversación y la de otras personas clave de la empresa, serán aquellas publicaciones características de comercial: manual de ventas, correspondencia de clientes, catálogos de prestigio, folletos, circulares y boletines, así como vídeos sobre la empresa, que abundan cada vez más.

Prácticamente, ha empezado la etapa de formación.

## 4.3. El manual de ventas como ayuda a la recepción

Ya con anterioridad tratamos en otro capítulo del manual de ventas en cuanto a su concepto y contenido.

Una de sus funciones importantes es el hacer más eficaz la acogida y formación inicial de los nuevos vendedores. Estamos ante el «texto» más natural del departamento comercial. Por varias razones:

- Damos una imagen de buena organización y de transparencia informativa.
- Estamos usando un importante motivador, el compartir información y responsabilidad.
- Damos una información muy completa.
- Damos una gran importancia a la información bien organizada.

Tanto si figura como si no en el manual, debe darse desde el primer momento gran importancia al concepto de **rentabilidad**, a la incidencia de los costes, a las características de la **clientela** y a los conocimientos estadísticos, matemáticos e informáticos necesarios.

Los manuales de prestigio podemos considerarlos como un instrumento de publicidad característico, ya que pretenden dar una imagen global de la empresa, lo más atractiva y sintética.

Si existen, deben ponerse inmediatamente en manos de los nuevos vendedores, pues a ellos antes que a nadie hay que venderles la buena imagen de nuestra empresa.

Junto con los catálogos, debemos aportar todas las publicaciones, folletos, material de promoción, campañas publicitarias, revistas con anuncios nuestros, etc., de que dispongamos. Es de un efecto desastroso que los nuevos vendedores tengan que enterarse de estas cosas por sus futuros clientes. No sería la primera vez que sucede.

## 5. Los contratos

Ortega, en su Diccionario, hace una clasificación jurídico-comercial de los vendedores, señalando dos grupos principales: los que pertenecen a la plantilla de la empresa, que están vinculados por una relación laboral normal, y los que no pertenecen a dicha plantilla, con los cuales se establece un contrato de colaboración. Según sea esta colaboración, se distinguen tres clases de vendedores:

### 1. Agentes comerciales

Son profesionales libres, sin dependencia laboral. El Estatuto General de Colegios de Agentes Comerciales (aprobado por Real Decreto de 30-12-1977) los define en su artículo 2.°: se entenderá por **agente comercial** a toda persona que se encargue permanentemente de promover, negociar o concretar las operaciones mercantiles en **nombre y por cuenta** de una o varias empresas mediante **retribución** y en **zona determinada**, cualesquiera que sean las características contractuales con que realice su cometido.

A su vez, los agentes comerciales pueden ejercer su profesión con facultad de dejar obligada a la empresa mandante en las operaciones en que intervenga, respondiendo del buen fin de las mismas.

O bien puede limitarse a promover tales operaciones siempre que las mismas exijan la aprobación o conformidad de la empresa, sin que el agente responda del buen fin o cualquier otro elemento de la operación (art. 3.° del E.G. de C.A.C.).

Todavía hay una tercera forma de agente comercial, los llamados corredores privados de comercio, cuya función se limita a acercar o aproximar a las partes interesadas para la celebración de un contrato mercantil con independencia o



imparcialidad frente a una y otra, sin dejar obligada a ninguna por su información. Este tercer tipo es de menor interés para nosotros, ya que no se liga permanentemente a ninguna empresa, sino que se le contrata por operación.

Creemos que solamente el primer tipo de agente, siendo además comisionista, entra dentro de la calificación jurídica de comisionista mercantil según el contrato de comisión del Código de Comercio.

Los agentes comerciales están obligados a inscribirse en su Colegio Profesional, darse de alta como autónomos y pagar una Licencia Fiscal o impuesto equivalente (actividades económicas).

### 2. Representantes de comercio

Son personas que se dedican a las mismas actividades que los anteriores, pero que no responden nunca del buen fin de sus operaciones, que deben ser aprobadas por su empresario. Para obviar la falta de agilidad que esto supone, se estima que la conformidad existe cuando al cerrar los contratos los representantes siguen las instrucciones de sus representados. Este tipo de representantes suelen cobrar por comisión, pueden ser o no exclusivos, y se rigen por un régimen laboral especial a medio camino entre el general y la comisión mercantil.

### 3. Comisionistas mercantiles

Aparece un resumen de la legislación mercantil al respecto en el apéndice al final del capítulo. Sólo una definición (art. 244 del Código de Comercio): *«Se reputará comisión mercantil al mandato, cuando tenga por objeto un acto u operación de comercio y sea comerciante o agente mediador del comercio el comitente o comisionista»*.

### 4. Otras formas de representación comercial

Debemos citar aquí el mandato mercantil (arts. 281 a 302) y el depósito mercantil (arts. 303 a 310) del Código de Comercio. Quedan definidos en el art. 281, al autorizar al comerciante a constituir apoderados o mandatarios singulares o generales, para que hagan el tráfico en su nombre y por su cuenta, en todo o en parte.

También hay que reseñar la promulgación, relativamente reciente, de la Ley de Agencia, de 29 de mayo del 92. Es una Ley deseada desde tiempo atrás para aclarar y unificar el considerable lío anterior, como fácilmente puede deducirse de la exposición realizada. Proviene del mandato de la Directiva 653 de la Comunidad Europea, de 1986.

Por el contrato de agencia, una persona natural o jurídica, el agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable, a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo de tales operaciones.

En el apéndice 2 de este capítulo se describen con cierta amplitud varios contratos.

## Casos y problemas

**Recepción de un nuevo vendedor.**

En la empresa «X» se ha seleccionado un nuevo vendedor para la provincia de Córdoba y capital.

Dicha zona pertenecía al Sr. García, que tenía asignadas en régimen de exclusiva a comisión otras provincias. Damos el cuadro general de resultados.

| PROVINCIA | Nº CTES. | VENTAS EN EUROS | CUOTA |
|---|---|---|---|
| MÁLAGA | 40 | 90.000 | 70.000 |
| GRANADA | 20 | 30.000 | 30.000 |
| JAÉN | 12 | 8.000 | 12.000 |
| CÓRDOBA | 8 | 12.000 | 28.000 |

El porcentaje de comisión es del 10%.

A la vista de lo anterior, se ha decidido retirar para el año siguiente la zona de Córdoba al Sr. García, quien acepta la situación, pues espera superar con el tiempo sobrante (y algo más) sus ventas en Málaga.

El nuevo vendedor, Sr. Pérez, es un representante libre y ya lleva con anterioridad una empresa de objetos de regalo, distintos a los nuestros. Tiene unos 80 clientes en Córdoba, y con la empresa que ya representa con una comisión del 9%, puede vivir y mantener a su familia, aunque con algún apuro económico.

Nosotros distribuimos por toda España bisutería de plata y metal que en parte fabricamos y en parte compramos a pequeños talleres. Se vende muy bien en zonas turísticas, por ello el éxito en Málaga, que además es zona de residencia del Sr. García.

El Sr. Pérez viaja a diario, pero siempre duerme en su casa de Córdoba. Conoce nuestra empresa y parece encantado de trabajar con nosotros, ya que está convencido de que al menos la mitad de sus clientes comprarán nuestros productos. Está sorprendido de nuestra escasa presencia en Córdoba, aunque dice comprender perfectamente por qué es así.

***Enjuiciar la labor del Sr. García.***
***En qué basamos nuestras esperanzas en el Sr. Pérez.***
***Esquema de contacto y entrevista con el nuevo vendedor.***
***¿Qué ocurriría si el Sr. Pérez cobrara una comisión del 12% en la empresa que ya representa?***



***Segunda entrevista con un joven demandante de primer empleo.***

...

—Entonces, amigo mío, estás interesado por este trabajo.

—Sí, me interesa empezar a trabajar.

—Quiero que me seas muy sincero. Hay un punto importante: los tres vendedores que estaban antes que tú, se han ido porque han encontrado algo que les interesaba más. Por cierto, eran licenciados como tú. A nosotros este trasiego no nos conviene. ¿Estás muy interesado? ¿Por qué?

—Sincero, sincero... Porque necesito ganar dinero. ¿Cuánto pagan ustedes?

—Novecientos mensuales y contrato laboral a tiempo completo y comisiones, sobre las nuestras, bastante interesantes y que aumentan según sea la importancia del negocio y que pueden multiplicar varias veces la cifra anterior. Se puede ganar mucho dinero. Pero aclárame si te gusta vender.

—No lo he probado nunca y me da bastante miedo. Pero ustedes me enseñarán, espero. ¿En qué consistirá básicamente mi trabajo?

—Tienes que buscar al suministrador y al comprador, nosotros somos simples intermediarios y cobramos por comisión, esos son nuestros únicos ingresos.

—Es difícil. La verdad es que no tengo ni idea de cómo se buscan los suministradores ni los compradores.

—No te preocupes, se aprende. Pero lo que más nos interesa de ti es que me garantices continuidad. No queremos que te vayas en cuanto encuentres otra cosa que te vaya más. ¿Te gusta esto realmente?

—Aún no lo se. De momento no me entusiasma, de verdad se lo digo.

—Pero tú eres una persona responsable y sincera. Dime si te vas a quedar con nosotros o no.

—Mire, yo he estudiado la carrera para ejercerla, me gusta mi carrera, y en este trabajo ignoro si la voy a usar.

—En principio, no; más adelante ya veremos. De momento lo que hay que hacer es vender. Si te enseñamos un oficio tan especializado es para contar contigo, no para que te vayas. Dime si estás dispuesto a dedicarte a fondo y largamente a esto que te ofrecemos.

—No puedo decírselo, no lo sé.

—Bueno, piénsalo y nos contestas en unos días. La impresión que nos causaste en la entrevista anterior fue muy buena. Hasta la vista.

—Adiós y muchas gracias. Me lo pensaré.

ANALICE ESTA ENTREVISTA.

## *Apéndice 1.*

## *Metodología del sistema de perfiles personales y del puesto, de Thomas International*

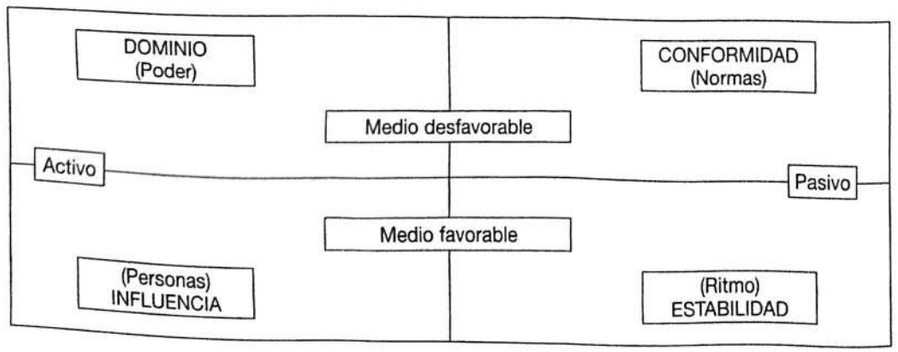
El sistema Thomas tiene su lejano origen en las investigaciones de Moulton Marston, publicadas en «Emotions of Normal People», 1928. Thomas Hendrickson revisó estos trabajos y quedó prendado de sus posibilidades. Desde 1958 ha trabajado el Dr. Hendrickson en el desarrollo de una aplicación práctica y global, que ha sido recogida por la empresa Thomas International. El sistema se emplea en 40 países y se maneja en 28 idiomas. Cuatro millones de aplicaciones en 15 años constituyen su tarjeta de presentación.

La filosoffa de Thomas Internacional es desarrollar sistemas de evaluación y diagnóstico de personas en relación con el trabajo y trasladar esta tecnología a los clientes para que la utilicen en beneficio de su productividad, logrando un mayor ajuste personas/puestos y una óptima satisfacción en el trabajo.

El Servicio Thomas dispone de dos grandes herramientas: APP (Análisis del Perfil Personal) y APT (Análisis del Puesto de Trabajo). La confluencia de ambas herramientas permite la adaptación de personas y puestos, y el uso de las mismas es realmente efectivo y extraordinariamente rápido: en siete minutos se puede realizar un test básico de APP y resolver con ordenador en tres minutos, informe incluido. Como lo he probado en mí mismo, doy fe de que esto es cierto y además de que los resultados son muy aproximados, al menos en mi caso.

El sistema se basa en el análisis de dos factores activos, dominio e influencia y dos pasivos, conformidad y estabilidad: D, I, C, S.

La matriz es la siguiente:




Las cuatro variables críticas indican comportamientos profesionales en el puesto de trabajo. La variable D está asociada a comportamientos impulsores, competitivos, enérgicos, inquisitivos, directos, emprendedores y asertivos. La variable I a comportamientos influyentes, persuasivos, amistosos, locuaces, comunicativos y positivos. La variable S a comportamientos fiables, prudentes, amables, persistentes, receptivos y atentos. La variable C a comportamientos conformistas, cuidadosos, sistemáticos, precisos, exactos, perfeccionistas y lógicos.

→



El APT se basa en un análisis formalizado de una duración entre una y dos horas, realizado por tres personas diferentes, sobre cada puesto. Se responde a un cuestionario de 24 preguntas con cinco valores escalares. Una vez cumplimentado se integran los tres cuestionarios en el ordenador y se comparan con los resultados del APP.

El sistema Thomas, complementado con entrevista y currículum, alcanza un poder predictivo del orden del 85%. Es muy fiable y rapidísimo, el más rápido de todos los sistemas actuales. Permite obtener de las dos pruebas realizadas diez informes diferentes y rigurosos: perfil, cuatro tipos de auditorías, ayudas a entrevistas, puntos fuertes y débiles, ayudas a dirección y guía de carrera.

## *Apéndice 2.*

## *Contratos de agencia, comisión y representación comercial*

A. CONTRATO DE AGENCIA

La Ley sobre el Contrato de Agencia consta de tres capítulos con 31 artículos y dos disposiciones, una transitoria y otra adicional.

El primer capítulo trata de las disposiciones generales y define el contrato, agente ámbito de aplicación y prescripción de las acciones.

El artículo primero define el contrato como aquel por el que una persona natural o jurídica, el agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable, a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo de tales operaciones.

Según el artículo 2.°, no se consideran agentes ni los representantes y viajantes de comercio dependientes ni quienes se encuentran vinculados por una relación laboral, presumiéndose que hay dependencia cuando no pueda organizar su actividad profesional conforme a sus criterios.

El capítulo segundo empieza con el artículo 5 y termina con el 22, y en sus cinco secciones trata de la actuación del agente, las obligaciones de las partes, la remuneración, la prohibición de competencia y la formalización del contrato.

Las obligaciones del agente las determina el artículo 9.° y son:

1. Deberá actuar lealmente y de buena fe, velando por los intereses del empresario/s por cuya cuenta actúe. Según el artículo 57 del Código de Comercio, los contratos de comercio se ejecutarán y cumplirán de buena fe.

2. Emplear en su actividad la diligencia de un ordenado comerciante.

3. Comunicar al empresario toda la información útil de que disponga y en particular la relativa a la solvencia de los terceros con los que existan operaciones pendientes.

4. Desarrollar su actividad con arreglo a instrucciones razonables recibidas del empresario, siempre que no afecten a su independencia.

→

5. Recibir en nombre del empresario cualquier clase de reclamaciones de terceros sobre defectos o vicio de calidad o cantidad de los bienes vendidos y de los servicios prestados como consecuencia de las operaciones promovidas, aunque no las hubiera concluido él mismo. Para saber cuándo ha lugar a las reclamaciones y los plazos de la acción de repetición, se pueden ver los artículos 336 y 342 del Código de Comercio.

6. Llevar una contabilidad independiente de las operaciones relativas a cada empresario por cuya cuenta actúe.

Las obligaciones del empresario las señala el artículo 10 y son:

1. Actuar siempre lealmente y de buena fe.

2. Poner a disposición del agente, con antelación suficiente y en cantidad adecuada, los muestrarios, catálogos, tarifas y demás documentos necesarios para el ejercicio de su actividad.

3. Procurar al agente todas las informaciones que necesite y en particular advertirle cuando el volumen de operaciones vaya a ser sensiblemente inferior al esperado.

4. Satisfacer la remuneración pactada.

5. Poner en conocimiento del agente, dentro del plazo de 15 días, la aceptación o el rechazo de la operación comunicada por éste.

El artículo 11 señala los sistemas de remuneración, pudiendo ser una cantidad fija, una comisión o una combinación de ambas. En defecto de pacto, la remuneración se fijará de acuerdo con los usos de comercio del lugar donde ejerza el agente, y si no existieran tales usos, el agente percibirá una retribución razonable teniendo en cuenta las circunstancias que hayan concurrido en la operación.

El agente tiene derecho a la comisión, conforme al artículo 12, cuando los actos u operaciones hayan concluido durante la vigencia del contrato como consecuencia de la intervención profesional del agente o con una persona respecto de la cual el agente hubiera promovido y, en su caso, concluido con anterioridad un acto u operación de naturaleza análoga.

Es importante reseñar que cuando el agente tenga asignada en exclusividad una zona geográfica o un grupo de personas, tendrá derecho a la comisión siempre que el acto u operación de comercio se concluya durante la vigencia del contrato de agencia con persona perteneciente a dicha zona o grupo, aunque el acto u operación no hayan sido promovidos ni concluidos por el agente.

Con lo anterior quedan resueltas muchas posibles dudas: las intromisiones de vendedores en zonas de otros, las ventas realizadas por la dirección de ventas u otras personas de la empresa. También es curioso el observar cómo la legislación ha recogido el sentido amplio de la definición de «zona», que va más allá del ámbito físico y considera zona al grupo de clientes reales o potenciales asignados al vendedor.

En el caso de que la empresa tuviera tiendas en la zona de un vendedor, para venta directa a los consumidores finales, debería indicarse el tratamiento de estas ventas en el contrato de agencia, para evitar futuras dudas.

Si el contrato de agencia ya se ha extinguido, el agente tiene derecho a percibir la comisión, cuando (artículo 13):

• El acto u operación se deban principalmente a la actividad desarrollada por el agente durante la vigencia del contrato, siempre que se hubieran concluido dentro de los tres meses siguientes a partir de la extinción de dicho contrato.

→



• Que el empresario o el agente hayan recibido el encargo o pedido antes de la extinción del contrato de agencia, si el agente hubiera tenido derecho a percibir la comisión cuando estaba vigente el contrato.

¿Qué ocurre con el nuevo agente, si lo hay, cuando se dan estas situaciones y concluyan las operaciones o actos durante la vigencia de su contrato? El nuevo agente no tiene derecho a comisión si ésta corresponde a un agente anterior, salvo si atendiendo a las circunstancias concurrentes, fuese equitativo distribuirla entre ambos agentes.

Dada la ambigua solución legal, habría que decidir entre las partes interesadas la forma de repartir; sin duda, tratando de valorar el esfuerzo realizado por ambos vendedores en una misma venta.

El pago de comisiones debe realizarse, si no se ha pactado un plazo inferior, no más tarde del último día del mes siguiente al trimestre natural en el que se hubiera devengado (artículo 16).

El agente perderá el derecho a la comisión, según el artículo 17, cuando se demuestre por parte del empresario que el acto u operación concluidos por el agente entre el empresario y el tercero no han sido ejecutados por circunstancias no imputables al empresario, en cuyo caso, el agente deberá devolver la comisión cobrada.

Es importante tener claro que el agente no tiene derechos a que se le reembolsen los gastos ocasionados por su actividad profesional, salvo pacto en contrario (artículo 18).

Ambas partes pueden pactar restricciones o limitaciones de la actividad profesional del agente una vez finalizado el contrato, lo que supone una limitación o prohibición de la competencia. Dicho pacto no puede ser superior a dos años a contar desde la extinción. Deberá realizarse por escrito y sólo podrá extenderse a la zona geográfica asignada al agente, al grupo de personas confiadas a éste y a la clase de bienes o servicios objeto de actos u operaciones promovidas o concluidas por el agente (artículos 20 y 21).

El capítulo tercero contiene nueve artículos, del 23 al 31 y trata de la extinción del contrato.

La duración del contrato de agencia es libre, pero si no se fija una duración determinada, se entiende que es indefinido. Por lo tanto, es aconsejable que el contrato se haga por escrito, para evitar posibles abusos de cualquiera de las partes; por ello, las partes pueden exigir que el contrato se haga por escrito (artículos 22 y 23).

La extinción del contrato se produce cuando se cumpla el tiempo pactado, a no ser que se siga ejerciendo transcurrido dicho plazo, en cuyo caso pasa a indefinido. Si el contrato es indefinido, se extingue por la denuncia de cualquiera de las partes, por escrito, en un plazo de un mes para cada año de vigencia del contrato, con un máximo de seis meses. Si la duración ha sido inferior a un año, el preaviso será de un mes (artículos 24 y 25).

Resulta pues confirmado que el contrato se puede finalizar, con pequeñas limitaciones, en cualquier momento, por cualquiera de las partes.

Hay sin embargo causas de finalización sin preaviso, según el artículo 26, y lógicamente se refieren a situaciones muy graves e insostenibles como incumplimiento de las obligaciones legales o contractuales, declaración de quiebra a cualquiera de las partes, o admisión de suspensión de pagos y muerte del agente, no del empresario.

La extinción del contrato provoca dos tipos de indemnización a favor del agente: por clientela y por daños y perjuicios.

→

Se da la primera cuando el agente hubiese aumentado la clientela o el volumen de ventas y existan pactos de no competencia que se consideren perjudiciales para el agente. También existe por fallecimiento del agente. Procede indemnización por daños y perjuicios cuando el empresario denuncia el contrato anticipadamente (artículos 28 y 29).

Finalmente, el artículo 30 recoge tres casos de inexistencia del derecho a indemnización: cuando el agente ha incumplido las obligaciones legales o contractuales, cuando el agente ha denunciado el contrato (excepto por causas imputables al empresario o fundándose en la edad, invalidez o enfermedad del agente) y cuando el agente, con consen timiento del empresario, haya cedido a un tercero los derechos y obligaciones de que era titular en virtud de su contrato de agencia.

B. CONTRATO DE COMISIÓN

Regulado en el Código de Comercio, Libro II, Título III, artículos 244 a 280.

El artículo 244 define el contrato de comisión afirmando que se reputará comisión mercantil el mandato cuando tenga por objeto un acto u operación de comercio y sea comerciante o agente mediador del comercio el comitente o el comisionista. Por tanto se trata de un mandato mercantil en el que intervienen uno o dos comerciantes, obligándose una de las partes, el comisionista, a realizar por encargo y por cuenta de otra (el comitente) una o varias operaciones mercantiles.

El comisionista podrá desempeñar la comisión contratando en nombre propio o en el de su comitente (artículo 245), añadiendo el artículo 246 que cuando contrate en nombre propio no tendrá la obligación de declarar quién es el comitente, quedando obligado como si el negocio fuera suyo, con los terceros con quienes contrate. Pero cuando actúe en nombre del comitente, debe manifestarlo en el contrato (artículo 247).

El comisionista está obligado a prestar la debida diligencia en la custodia y conservación de los efectos que el comitente le haya remitido y si rehúsa el encargo que se le haga, está obligado a comunicarlo al comitente por el medio más rápido posible.

En caso de incumplimiento de estas obligaciones deberá indemnizar por daños y perjuicios producidos al comitente. Es también responsable de los daños y perjuicios que se originen del no cumplimiento de la comisión aceptada o empezada o cuando proceda contra disposición expresa del comitente o con malicia y abandono (artículos 248 y 252).

El artículo 255 señala que en lo no previsto y prescrito por el comitente, el comisionista deberá consultarle, siempre que lo permita la naturaleza del negocio, salvo si está autorizado a actuar a su arbitrio o por razones de urgencia no fuese posible la consulta, en cuyo caso actuará con prudencia y conforme al uso del comercio, cuidando el negocio como propio.

Se aprecia en este artículo cómo han variado las circunstancias con el transcurso del tiempo; las comunicaciones han mejorado de una manera tan radical que el concepto de urgencia ha perdido significado: cualquier urgencia se subsana con el teléfono móvil y aun más con los sistemas informáticos actuales. También se da casi siempre una amplia autonomía al comisionista, so pena de quitar agilidad a los procesos comerciales.

Sin embargo, otros conceptos como la «prudencia», la consideración del negocio «como propio» y otras referencias parecidas, hacen una clara alusión a la ética en los negocios y resultan absolutamente actuales.

→



Las obligaciones del comisionista están indicadas en una serie de artículos en conexión, en algún caso, con el Código Civil.

- La principal obligación es cumplir el encargo o comisión desde que la aceptó (artículo 1.718 Código Civil) y solamente en caso de que la comisión exija provisión de fondos estará exento de cumplirla, aunque la haya aceptado, hasta que el comitente ponga a su disposición la cantidad necesaria (artículo 250).

- No puede concertar operacianes en condiciones más onerosas (para el comitente) de las previstas (artículo 258).

- Debe comunicar frecuentemente al comitente las noticias que interesen al buen éxito de las negociaciones y los contratos celebrados (artículo 260).

- Debe rendir cuentas al comitente (artículos 263 y 264), lo que es común a cualquier tipo de mandato (artículo 1.720 del Código Civil).

- El comisionista que, habiendo recibido fondos para evacuar un encargo, les diese inversión o destino distinto del de la comisión, abonará al comitente el capital y su interés legal y será responsable, desde el día en que los recibió, de los daños y perjuicios originados a consecuencia de haber dejado de cumplir la comisión, sin perjuicio de la acción criminal a que hubiere lugar (artículo 264).

- Responde de las mercaderías dadas en depósito (artículo 265).

- No puede comprar para sí ni para otro lo que le haya mandado vender, ni venderá lo que se le haya encargado comprar, sin licencia del comitente (artículo 267).

- No podrá alterar las marcas de los efectos que hubiere comprado o vendido por cuenta ajena (artículo 267).

- No puede tener efectos de la misma especie pertenecientes a distintos dueños, bajo una misma marca, sin distinguirlos por una contramarca que evite confusión y designe la propiedad respectiva de cada comitente (artículo 268).

- No puede prestar ni vender fiado o a plazos sin la autorización del comitente (artículo 270).

- Debe observar lo establecido en las leyes y reglamentos respecto a la nego ciación que se le hubiere confiado (artículo 259).

El comisionista no puede delegar en otras personas los encargos recibidos, sino que los tiene que realizar personalmente; o por medio de sus empleados, bajo su responsabilidad y en cuestiones subalternas y según las costumbres comerciales. Se permite el pacto o acuerdo en contrario, pero el comisionista siempre será responsable ante el comitente (artículos 261 y 262).

El artículo 272 define la comisión de garantía, tema especialmente importante. Dice que si el comisionista percibiere sobre una venta, además de una comisión ordinaria, otra llamada de garantía, correrán de su cuenta los riesgos de la cobranza, quedando obligado a satisfacer al comitente el producto de la venta en los mismos plazos pactados por el comprador.

Al considerar el anterior artículo, queda claro que cualquier vendedor que en ningún caso responda del buen fin de las operaciones, no puede considerarse comisionista mercantil.

→

También debe entenderse que la responsabilidad por impagados no debe ampliarse más allá de la cobertura de la comisión de garantía; y finalmente que esa comisión de garantía no es una parte de la comisión habitual, sino un porcentaje superior a la misma que puede pactarse o no; si no se ha pactado, no hay responsabilidad por impagados (todo ello, salvo mala fe, claro está).

Las causas de extinción aparecen en el artículo 280: Por muerte del comisionista o su inhabilitación se rescindirá el contrato; pero por muerte o inhabilitación del comitente no se rescindirá, aunque pueden revocarlo sus representantes.

### C. REPRESENTANTES Y VIAJANTES DE COMERCIO DEPENDIENTES

Están regulados por el Real Decreto 1438/85, de 1 de agosto. El ámbito de aplicación se explica en el artículo 1.°: «1. ...será de aplicación a las relaciones en virtud de las cuales una persona natural, actuando bajo la denominación de representante, mediador o cualquiera otra con la que se identifique en el ámbito laboral, se obliga con uno o más empresarios, a cambio de una retribución, a promover o concertar personalmente operaciones mercantiles por cuenta de los mismos, sin asumir el riesgo y ventura de tales operaciones. Dicha actividad principal puede o no ir acompañada de la distribución o reparto de los bienes objeto de la operación. 2. Quedan excluidos de su ámbito de aplicación:

a) Los trabajadores de la empresa que aun dedicándose a concertar operaciones mercantiles para la misma, lo hagan en sus locales o teniendo en ellos su puesto de trabajo y sujetos al horario laboral de la empresa.

b) Quienes se dediquen a promover o concertar operaciones mercantiles de forma continuada por cuenta de uno o más empresarios, como titulares de una organización empresarial autónoma... se presume que no existe esta organización empresarial autónoma cuando... se actúa conforme a instrucciones del empresario...

c) Las personas naturales incluidas en la normativa específica sobre producción de seguros y corresponsales no banqueros...».

Se trata pues de una relación laboral especial, no mercantil ni laboral normal.

Las características especialmente diferenciales son el hecho de no correr riesgo en caso de impago (aunque naturalmente sí se perdería la comisión correspondiente; en realidad, desde el punto de vista jurídico, no se habría producido la operación), y el carácter laboral, siquiera sea peculiar. Por tanto no hay confusión con los empleados normales ni con los contratos de comisión. Tampoco con el contrato de agencia, ya que en la Ley de agencia se especifica, en el artículo 1.°, que quedan excluidos de aquel contrato los representantes y viajantes de comercio dependientes.

De hecho, algunas ordenanzas de trabajo hablan del viajante como el empleado que realiza viajes según una ruta prefijada por la empresa para ofrecer artículos, tomar pedidos, etc. Pero este empleado, al que además puede exigírsele que realice otros trabajos no comerciales, es un trabajador normal que queda fuera del ámbito del R.D. que nos ocupa.

El R.D. define en el artículo 2.° la forma de contrato, exigiendo que sea por escrito y por triplicado para que un ejemplar se deposite en la Oficina de Empleo correspondiente. Sin embargo no debe tomarse este precepto de forma restrictiva; aun en el caso de no existir contrato escrito, tendría validez sin perjuicio de las posibles sanciones administrativas. Naturalmente, el demandante tendría que aportar las pruebas suficientes. →



La duración del contrato (artículo 3.°) será la contratada y, en su defecto, indefinida.

El trabajador no estará sujeto a jornada y horario de trabajo concretos; tendrá derecho a vacaciones anuales y permisos previstos en la legislación general. Ninguna de las partes podrá variar unilateralmente la zona de trabajo ni la relación de clientes asignados por contrato.

Las obligaciones del empresario figuran en el artículo 7.° y en esencia consisten en pagar la retribución pactada, pagar los gastos de viaje, facilitarle la documentación necesaria, avisar rápidamente de la aceptación o rechazo de las operaciones propuestas, cumplir las condiciones de las operaciones aceptadas, comunicar al vendedor cualquier cambio en las condiciones de venta y cualesquiera otras pactadas.

Las obligaciones del trabajador figuran en el artículo 9.° y son en resumen: desarrollar la actividad razonable y defender los intereses del empresario, seguir sus instrucciones, evitar la competencia desleal, dar la debida información a la empresa, gestionar el cobro (si así figura en el contrato), no prestar servicio a empresas competidoras, dar a conocer al empresario las otras empresas en las que preste servicios y cualesquiera otras que se hubieren pactado.

El artículo 8.° matiza las retribuciones, que están constituidas por comisiones generalmente, pero también puede pactarse una cantidad fija o bien un sistema mixto. Salvo pacto en contrario, la obligación de retribuir nace en el momento del pago de la operación. Los pagos deben hacerse mensualmente, pero se admite el pago como máximo trimestral si así se ha pactado. Si la operación no se cierra por culpa del empresario, el trabajador tiene igual derecho a remuneración que si se hubiera concluido. Se puede pactar que los gastos de viaje los pague el trabajador, con la condición de que haya sido contemplada esta circunstancia con una cobertura remunerativa razonable.

Finalmente, los artículos 10.° y 11.° tratan de la extinción y en su caso de la indemnización y de la especial indemnización por la clientela. La segunda procede de la presunción de que un aumento de clientela por el vendedor, supone una aportación patrimonial del mismo, que en caso de extinción debe compensarse económicamente. El artículo 12.° y las disposiciones finales hacen referencia al carácter subsidiario de la reglamentación general laboral y de la entrada en vigor y derogaciones.

## *Apéndice 3.*
## *Modelo-esquema del* Currículum Vitae Europeo

**INFORMACIÓN PERSONAL**

Nombre. Dirección. Teléfono. Fax. Correo electrónico.

Nacionalidad. Fecha de nacimiento.

**EXPERIENCIA LABORAL**

Fechas (de-a)

Nombre y dirección del empleador. Tipo de empresa o sector.

Puesto o cargo ocupados.

Principales actividades y responsabilidades.

**EDUCACIÓN Y FORMACIÓN**

Fechas (de-a)

Nombre y tipo de organización que ha impartido la educación o la formación.

Principales materias o capacidades ocupacionales tratadas.

Título de la cualificación obtenida.

*(Si procede)* Nivel alcanzado en la clasificación nacional.

**CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES**

*(Adquiridas a lo largo de la vida y la carrera educativa y profesional, pero no necesariamente avaladas por certificados y diplomas oficiales. Detallar).*

Lengua materna.

Otros idiomas.

*Indicando la valoración de la lectura, escritura y expresión oral en uno de los tres niveles, excelente, bueno, básico.*

CAPACIDADES Y APTITUDES SOCIALES

*Vivir y trabajar con otras personas, en entornos multiculturales, en puestos donde la comunicación es importante y en situaciones donde el trabajo en equipo resulta esencial (por ejemplo, cultura y deportes), etc. Describir e indicar dónde se adquirieron.*

CAPACIDADES Y APTITUDES ORGANIZATIVAS

*Por ejemplo, coordinación y administración de personas, proyectos, presupuestos; en el trabajo, en labores de voluntariado (cultura, deportes...), en el hogar, etc. Describir e indicar dónde se adquirieron.*

CAPACIDADES Y APTITUDES TÉCNICAS

*Con ordenadores, tipos específicos de equipos, maquinaria, etc. Describirlas e indicar dónde se adquirieron.*

CAPACIDADES Y APTITUDES ARTÍSTICAS

*Música, escritura, diseño, etc. Describirlas e indicar dónde se adquirieron.* →



OTRAS CAPACIDADES Y APTITUDES

*Que no se hayan nombrado anteriormente. Describirlas e indicar dónde se adquirieron.*

PERMISO(S) DE CONDUCCIÓN

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

*Introducir aquí cualquier información que se considere importante, como personas de contacto, referencias, etc.*

**ANEXOS** *(enumerar los documentos anexos)*

El anterior esquema tiene un complemento con instrucciones muy detalladas para su cumplimentación. Ver http://europass.cedefop.europa.eu

Para mayor información, adjunto direcciones:

www.cedefop.eu.int/transparency

www.europa.eu.int/comm/education/index_es.html

www.eurescv-search.com

## Bibliografía


ARVEY, R. D. y CAHAMPION, J. E. (1982): «The employment interview...». *Personnel Psychology*, 35, pp. 736-765.

BAGUER, A. (2009): «Las diez erres en la dirección de personas». ESIC Editorial, Madrid.

CANFIELD, B. R. (1990): «Administración de ventas». Ed. Diana, México.

DIEZ DE CASTRO, C.; NAVARRO, A. y PERAL, B. (2003): «Dirección de la fuerza de ventas». ESIC Editorial, Madrid.

GARCÍA, M.; HIERRO, E. y JIMÉNEZ, J. J. (2001): «Selección de personal. Sistema integrado», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

HERNÁNDEZ FLORES, C. y MARTINEZ-VILANOVA, R. (2006): «Equipos de alta implicación». ESIC Editorial, Madrid.

JIMÉNEZ, D. P. (2011): «Manual de recursos humanos», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

PUCHOL, L. (1995): «Dirección y gestión de recursos humanos», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

WILSON, M. (1984): «Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores». Ed. Deusto, Bilbao.

Capítulo 9

# Metodología de la formación de vendedores

1. Concepto e importancia de la formación. Qué, quién y dónde hay que enseñar.
2. La formación como motivador.
3. El jefe de ventas como docente.
4. La formación de vendedores. Métodos, filosofía, programación, peculiaridades, contenidos.
5. La formación continua.
6. Consideraciones en torno a la formación de dirigentes de ventas.

*Casos y problemas. Curso de formación de vendedores no especializado.*

*Bibliografía.*

# 1. Concepto e importancia de la formación. Qué, quién y dónde hay que enseñar

Decía el director general de una importante empresa al dirigirse a los nuevos vendedores:

> *«Nuestros esfrategas en marketing han puesto en marcha sus planes y producción ha fabricado lo que nuestros expertos en investigación comercial nos dijeron que la gente quiere y va a comprar. Pero sólo estaremos en el mercado cuando ustedes, los vendedores, consigan* **vender una y otra vez** *esos productos a nuestros clientes* **antiguos y nuevos**. *Esa es la importancia decisiva del equipo de ventas»* (John Lidstone, 1986).
>
> *«Realmente no hay responsabilidad más importante para la dirección que la formación y el desarrollo de su personal. Este concepto crece en magnitud cuando se trata del personal de ventas. La presentación de un producto a un comprador es la culminación de todo el proceso de producción y venta. Todo lo que ha precedido a este paso es únicamente la preparación para efectuar la venta. Todas las diversas actividades de la producción, todas las formas de creación de la demanda, el planteamiento del producto, escandallos y publicidad pueden ser considerados razonablemente como pasos preliminares cuya realización no tiene lugar hasta que el vendedor efectúa su cometido en el mercado. Por consiguiente la formación de vendedores debería formar parte de cualquiera de los planes de la dirección encaminados a la realización de su pleno potencial de ventas»* (F.L. Fletcher, *«A management view of training»*, 1953, citado por Maynard-Davis en *«Técnica de dirección de ventas»*, 1980).

La formación de vendedores es tan importante que sin ella éstos no funcionan bien. Ciertamente hay empresas que no forman a sus vendedores, y consecuentemente o venden mal o se aprovechan de vendedores anteriormente formados. ¿Por qué no siempre se forma a los vendedores? ¿Por qué no se entrena o recicla habitualmente a los veteranos? Probablemente porque cuesta esfuerzo,

tiempo y dinero. Pero se puede asegurar que ese coste es la mejor inversión que puede realizar un director comercial. Sin *saber* no se puede *hacer*. O mejor dicho, se pueden hacer... chapuzas. Encuestas realizadas por nosotros y nuestros alumnos en Valencia a principios de los noventa, no son pesimistas: un 75% de las empresas tienen programas de formación para vendedores fijos, pero sólo un 25% para los libres.

• Volviendo a la obra citada de Maynard-Davis, recogemos la primera historia sobre formación de vendedores que se conoce.

Tuvo lugar en Dayton (Ohio) en 1886, y surgió cuando se preguntó a un vendedor de cajas registradoras National cómo efectuaba sus ventas. Este vendedor, el mejor de la empresa, se llamaba José H. Crane. El fundador de National, J. H. Patterson, le preguntó cómo vendía tanto. Crane contestó: *«Cierto día presentaba mis cajas en un hotel. Vinieron tres clientes potenciales pero no pude venderles. Empecé a pensar después, y se me ocurrió anotar en una libreta los recuerdos de las tres ventas; enseguida me di cuenta de que había olvidado varias cosas importantes. Anotando los* **fallos** *que tuve en cada cliente, me percaté de que había completado una conferencia sobre ventas. Volví a citar a uno de los anteriores compradores posibles y entonces conseguí venderle una caja.»*

Patterson dijo: *«Imagínese que tiene que darme esta conferencia a mi».* Así lo hizo Crane y cuando terminó, Patterson observó: *«Esta conferencia me inducía verdaderamente a comprar una caja registradora.»*

Rogó a Crane que repitiese la charla a su hermano Frank, mientras un taquígrafo tomaba nota de la misma.

La conferencia de Crane se convirtió en el manual de técnica de ventas de National. Se considera el primer escrito sobre formación en ventas de la historia.

**La formación es la preparación teórico-práctica de una persona para ejercer correcta y eficazmente una actividad.**

Numerosos estudios, en U.S.A. principalmente, demuestran de forma incontrovertible que los vendedores que han recibido una formación en ventas, venden más y mejor. Hoy en día, también en España las empresas de cierta importancia tienen programas de formación y cursos perfectamente elaborados.

La maduración del vendedor –tiempo que tarda un principiante en alcanzar un nivel de venta normal– se alcanza mucho antes cuando recibe formación adecuada. También disminuye el turn-over de vendedores, se mejoran las relaciones con el cliente y bajan los costes de ventas.



¿Hay que enseñar algo a los vendedores veteranos? Sí, no hay duda, porque la venta cambia, ya que cambian los productos, los competidores y las necesidades y puntos de vista de los clientes y suelen cambiar para complicarse, para perfeccionarse.

Los vendedores no van a desaparecer, por mucho que se desarrolle el marketing directo, la publicidad o las grandes superficies. Al contrario: cada vez más, se requerirán mejores vendedores. El vendedor tiende a especializarse. El cliente le pide más creatividad e información, porque los productos lo requieren y porque el mismo cliente se hace cada vez más exigente. En las ventas estratégicas, en las industriales, cuyo volumen supera a todas las demás juntas, el vendedor personal es insustituible, aunque trabaje a distancia o por Internet.

• ***La formación tiene tres grandes e importantes características:***

A. **Requiere un proceso de *comunicación*.** Debe pues crearse el ambiente necesario para facilitar esa comunicación. Es precisa una voluntad mutua de entendimiento entre profesor y alumno, y además de forma bidireccional. Quien no quiere aprender, es decir, quien no tiene interés no aprende.

Las modernas teorías pedagógicas insisten en la importancia de los métodos didácticos: es más efectivo, para enseñar, el **cómo** que el **qué**. Necesariamente, en la formación, como en la venta, proceso con el cual existe cierto parecido, el docente tiene que hacer el propio proceso de enseñanza, natural y equilibrado en tensiones y comodidad. Y no olvidar que el docente *todo* está comunicando siempre algo, incluso aunque no hable. Lo hace con su cuerpo, con sus gestos, con su aspecto y hasta con sus pensamientos, que a menudo se reflejan en su expresión.

B. **La formación exige un cierto *cambio de actitud*** y de conducta en el alumno. Después de aprender algo, el comportamiento también cambia «algo». Naturalmente esto requiere una motivación para aprender. Este cambio de comportamiento no debe entenderse como una especie de «lavado de cerebro», sino como el resultado de una capacitación, de un desarrollo voluntario.

C. **La formación profesional sólo se complementa con la *práctica*.** Esto es absolutamente fundamental en el caso de los vendedores. Una formación de vendedores no llega a ser completa sin una formación sobre el *terreno*. Hay que salir a vender con el vendedor-alumno para que llegue a aprender. Si no, simplemente fracasa, por muchos conocimientos teóricos que haya adquirido.

En la práctica y actualmente, hay empresas que descuidan la formación de sus vendedores; o que simplemente no les dan ninguna. Vean un procedimiento de uso corriente:

- *«Tome el catálogo.*
- *Visite a los clientes que encuentre.*
- *Véndales.*
- *Informe de cada venta.*

¿Merece el nombre de formación semejante disparate? Más de un empresario asegura al respecto que *el movimiento se demuestra andando*. Pero en formación, si no enseñamos, no se aprende. O al menos, cuesta más aprender a vender solamente *vendiendo* que con una ayuda teórico práctica... y además *vendiendo*.

Todavía subsisten en demasía tres ideas o actitudes equivocadas:

- El vendedor nace, no se hace.
- Para tener éxito basta conocer bien el producto.
- Aprenda del «Sr. tal», nombrando un padrino al nuevo vendedor, que ni sabe enseñar, ni tiene tiempo ni ganas y quizá además tenga demasiados fallos.

El vendedor no nace sabiendo vender, a lo sumo puede tener o no un mínimo de características de normalidad física y mental, que tiene casi todo el mundo, cierta tendencia a la extraversión, cierta facilidad de palabra, afición... Otra cosa es que quiera o no ser vendedor. Se aprende a vender con más o menos esfuerzo. Y se aprende a amar la profesión de vendedor en función de diversas circunstancias personales, sociales y motivacionales que poco tienen que ver con la genética.

Para vender bien no basta conocer el producto, sino también otras cosas como la empresa en que se trabaja y sus políticas, estrategias y tácticas comerciales, la metodología de la venta, la clientela, la competencia, el entorno, el apoyo publicitario.

Salvo casos muy concretos, la misión de unos vendedores no es la de enseñar a otros vendedores. Esta es misión del jefe.

## 1.1. ¿Qué hay que enseñar?

Ya vimos anteriormente las áreas de conocimiento del vendedor y las volveremos a ver profundamente en el próximo capítulo. Precisamente eso es lo que hay que enseñar además de crear buenas actitudes y animar, aclarar dudas y apoyar.

Básicamente hay que enseñar a:

- ***Cómo comunicar con el cliente, cómo localizarlo, cómo contactar con él.***
- ***Saber detectar sus necesidades, con el detalle y exactitud precisos para ofertar justamente lo que el cliente percibe que necesita.***
- ***El vendedor tiene que saber negociar, guiar, informar, aclarar dudas, ayudar y capear dificultades y, por supuesto, también persuadir para allanar el camino hasta el remate o cierre.***



Complementariamente hay que enseñar a dar un servicio, a mantener unas buenas relaciones después de la venta, a vender una y otra vez al mismo cliente, a desarrollar la cartera de los mismos, a cobrar, a enterarse de lo que ocurre en el mercado, a informar a la empresa, a ser imaginativo y creativo, a comprender y aplicar la economía de tiempo, de viaje, de riesgo, de gastos. A cultivar y aplicar la paciencia, la constancia, el sentido común y la honestidad. Todo eso y más es lo que hay que enseñar a los vendedores (Figura 9.1).

FIGURA 9.1

**NECESIDADES DE FORMACIÓN**

1. FORMACIÓN ESPECÍFICA:
   - Empresa
   - Producto
   - Precio
   - Planes de ventas y cuotas
   - Clientes
   - Posventa

2 FORMACIÓN GENÉRICA:
   - Estrategias
   - Tácticas de venta
   - Habilidades de relación
   - Habilidades de persuasión

3. REFORZAMIENTO DE LA AUTOIMAGEN Y LA AUTOMOTIVACIÓN

4. ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS:
   - Ruteo, visitas, viaje
   - Previsiones
   - Gastos
   - Control
   - Información
   - Costes, informática

El contenido del cuadro anterior será operativo al convertirse en un análisis de necesidades. Es lógico suponer que cada empresa tendrá su cuadro de análisis adaptado a su situación y mejor aún si lo completa con un cuadro de planificación de la formación.

La Figura 9.2 representa una sugerencia de cuadro de formación en el cual se detectan necesidades con antelación y se fijan fechas de iniciación y terminación de la misma. En «fechas» se realizan las revisiones periódicas.

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

FIGURA 9.2
**NECESIDADES DE FORMACIÓN. ANÁLISIS**

| ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| NOMBRE DEL INTERESADO | | | FECHAS | |
| | NO NECESITA FORMACIÓN | NECESITA POCA FORMACIÓN | NECESITA MUCHA FORMACIÓN | FORMACIÓN TOTAL |
| 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA<br>a. Historia y organización<br>b. Estrategias<br>c. Posicionamiento<br>d. Competidores | | | | |
| 2. CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS<br>a. Gama<br>b. Características<br>c. Ventajas diferenciales<br>d. DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) | | | | |
| 3. ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HABILIDADES<br>a. Análisis de necesidades de los clientes<br>b. Preparación<br>c. Oferta<br>d. Proceso de venta<br>e. Comunicación | | | | |
| 4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO<br>a. Rutas<br>b. Visitas<br>c. Planificación del viaje<br>d. Informes<br>e. Gastos | | | | |



## 1.2. ¿Quién tiene que enseñar?

No es necesario un departamento de formación independiente del responsable comercial, sea jefe de ventas o director comercial. El responsable de los resultados tiene que ser el responsable de la formación. No digo que el jefe de ventas realice personalmente el programa de formación, pues puede apoyarse en otros departamentos e incluso en asesores externos para completar su misión, pero, en cualquier caso, debe dirigir, coordinar y supervisar todo el proceso en lo que a vendedores se refiere.

Lo mejor es la combinación de varias alternativas: el personal de la empresa se encarga de los conocimientos sobre la propia empresa y del producto, tal vez los consultores externos organicen los cursos sobre técnicas de ventas y organización del trabajo en la propia empresa, y los cursillos externos se usan para refrescar conocimientos generales o para formación de vendedores aislados. De los cursillos externos debemos reconocer otros aprovechamientos interesantes: la conexión de nuestros vendedores con los de otras empresas, lo que siempre amplía horizontes. Algunos asistentes sinceros dicen que también agradecen olvidarse de la empresa propia de vez en cuando.Esto último hay que entenderlo como un cambio de aires ocasional, no como un sentimiento de falta de entendimiento con la propia empresa.

## 1.3. ¿Dónde se tiene que enseñar?

En dos sitios básicamente: por una parte, en nuestros propios locales o quizás un hotel o un aula externa, los aspectos teóricos. Y única, exclusiva y solamente en la calle –es decir, ante clientes reales– para los aspectos prácticos.

# 2. La formación como motivador

**Motivar es comprender** los sentimientos y necesidades internas de los seres humanos y proporcionarles el aliciente necesario para desarrollar sus capacidades.

Veremos en el capítulo once cómo Maslow nos habla de realización y Herzberg enumera unos *motivadores*. Todo ello tiene en común que la formación, el aumento de capacidad, ayuda a alcanzar los citados motivadores y autorrealización. Veamos cómo los principales motivadores se conectan con la formación:

- ***El trabajo por sí mismo se realiza más a gusto si se conoce bien siendo un buen profesional.***
- ***El éxito en el trabajo suele producir el reconocimiento de los demás así que el éxito tiene mucho que ver con la formación.***
- ***La autorrealización es mayor cuando se desarrolla la creatividad, y ésta crece cuando va acompañada de la formación.***
- ***La promoción se suele producir cuando la formación y experiencia permiten alcanzar un status superior.***
- ***La responsabilidad sólo se concede a las personas bien preparadas.***

El jefe de ventas puede motivar con la formación, porque enseñando a vender más y mejor, está guiando al éxito a sus vendedores. Estos desean aprender, aunque no siempre lo reconocen. Pero la necesidad existe no sólo en los vendedores, sino en todo el mundo.

El vendedor desea y necesita información y formación, porque, a su vez, él es un informante y a menudo un consejero del cliente. Para ello, debe estar preparado. Y no solamente en conocimientos de la empresa y el producto, sino también en conocimientos sobre técnicas de negociación y ventas.

Un adecuado control es motivador y tiene conexión con la formación. Aunque la palabra *control* suena mal, porque se ha asociado a menudo a un control impertinente y molesto, para la persona que trabaja con profesionalidad constituye una satisfacción. El control de los objetivos alcanzados es satisfactorio para el agente. Y los objetivos se alcanzan con el esfuerzo, pero con la condición de que exista conocimiento y experiencia.

## 3. El jefe de ventas como docente

Sabemos que el conocimiento conduce al éxito y por ello es un *motivador*.

El jefe comercial necesita el éxito de sus vendedores, por eso debe ser un docente y mejorar sus conocimientos.

Este razonamiento puede expresarse de forma más sencilla: el jefe es el profesor normal de sus empleados. Él dice cómo se tienen que hacer bien las cosas, porque es su obligación, aunque no su patrimonio exclusivo; a menudo, también los demás tienen muy buenas ideas que el trabajo en equipo ayudará a extender y enseñar al grupo.

Lo mas efectivo en un docente es conseguir una enseñanza atractiva, porque sabe y porque tiene una personalidad grata, unos métodos buenos y una ambientación simpática y cómoda. Todos estos aspectos deberán tenerse en cuenta cuando formalicemos un programa de formación eficiente:

- **Un contenido realmente válido.**
- **Un profesorado animador y con buena didáctica.**
- **Un lugar agradable en el que todo está a punto y es justamente lo que hace más natural y efectiva la enseñanza.**

El jefe de ventas tiene un abanico bastante amplio de posibilidades en el tema de la formación. No sólo debe formar a los nuevos vendedores, sino también ayudar al reciclaje y actualización de los veteranos. Igualmente, debe analizar el resultado de su equipo para corregir las imperfecciones, *enseñar*, y debe saber motivar (Figura 9.3).



FIGURA 9.3

**FUNCIONES DOCENTES DEL JEFE DE VENTAS**

- FORMAR A LOS NUEVOS
- PERFECCIONAR A LOS VETERANOS
- EVALUAR LA RED

- CORREGIR IMPERFECCIONES
- ENSEÑAR, RECONDUCIR Y MOTIVAR

El jefe de ventas se encuentra frecuentemente con dificultades, debidas, sobre todo, a la *distancia*, a la dispersión, a la *independencia* de sus vendedores; hoy en día se llama a esta característica *volatilidad.*

Por otra parte, sabemos que el vendedor encuentra dificultades con los clientes por múltiples razones, básicamente de falta de naturalidad y de identidad de intereses. Sabemos que el vendedor debe naturalizar su relación con el cliente y tratar de captar sus necesidades (empatizar). Sabemos que muchos intentos de ventas terminan en fracaso y esto exige un proceso permanente por parte de la empresa, que permite levantar su moral y mejorar su técnica; a veces la NO-VENTA no es sinónimo de fracaso.

Pocos vendedores son unos fenómenos. Algunos son medianos. La mayoría son normales. El jefe de ventas tiene establecida una lucha permanente para conseguir estar por encima de la media.

Los jefes de ventas fracasan de vez en cuando y esto suele suceder porque ellos se preocupan a veces demasiado de enfatizar que son buenos vendedores. Quizás se creen en la obligación de demostrar que son los mejores vendedores; quizás sus gerentes les obliguen a ser unos *vendedores estrella* cada vez que salen a viajar.

Si se es un vendedor estrella, lo lógico es dedicarse a vender, no a ser jefe de ventas. Si se es jefe de ventas, lo lógico es enseñar, motivar y controlar a los vendedores para que ellos vendan cada vez más y mejor, no dedicarse exclusivamente a vender un gran porcentaje de las ventas de la empresa.

No digo que el jefe de ventas no sepa vender, sino que el jefe de ventas debe saber vender para enseñar a vender a los demás, pero no es necesario que sea un vendedor estrella. Bueno será que de vez en cuando resuelva una venta para demostrarlo, aunque es quizás más importante resolver otros problemas más delicados sobre quejas o reclamaciones, y análisis de la competencia, que es lo que realmente puede y debe hacer mejor que el propio vendedor.

Señalemos algunas virtudes docentes que serían deseables y útiles para el jefe de ventas (Figura 9.4):

- Saber vender.
- Tener espíritu científico y lógico, saber analizar, separar lo importante de lo que no lo es, sacar conclusiones eficaces y llevarlas a la práctica.
- Ser capaz de valorar a sus vendedores y adaptar sus programas de formación y entrenamiento a los resultados de su valoración.

- Ser un buen comunicador.
- Ser firme, sabiendo integrar los intereses de la empresa con los del vendedor.
- Ser honesto y leal con su profesión y su empresa.
- Defender a sus vendedores cuando tienen razón.

FIGURA 9.4

**CUALIDADES DOCENTES DEL JEFE DE VENTAS**

| | |
|---|---|
| • SABER VENDER | • MEJORAR A LOS VENDEDORES |
| • CAPACIDAD ANALÍTICA Y DIDÁCTICA | • SABER COMUNICAR |
| • CAPACIDAD DE PREPARAR | • SABER INTEGRAR Y PERSUADIR |
| • CAPACIDAD DE VALORAR | • SABER ENTUSIASMAR |

# 4. La formación de vendedores. Métodos, filosofía, programación, peculiaridades, contenidos

## 4.1. Métodos básicos de formación

Para que la formación sea completa se requieren cuatro pasos consecutivos:

1. ***Sentir la información (oír, ver, hacer...).***
2. ***Comprobarla.***
3. ***Aceptarla como válida y eficaz***
4. ***Actuar correctamente en la práctica.***

Sólo comentaremos el primero. Actualmente no se admite como buen sistema aquel en el que sólo interviene un sentido receptor: normalmente el oído, en las clásicas conferencias docentes o clases magistrales. Por eso se apoya la enseñanza con otro tipo de ayuda, generalmente visual. Se puede dar un paso más invitando a los alumnos a que realicen el trabajo, o bien un simulacro del mismo en grupo.

En formación comercial, resultan muy útiles las películas, así como las escenas de representación de entrevistas de ventas, preparación de ofertas, etc. Además, como ya sabemos, es fundamental el trabajo de práctica real ante clientes.

## 4.2. Actitudes y filosofía de la formación en ventas

Debemos extremar el cuidado en la mejora de la comunicación, evitando la formación de *barreras* que la impidan o dificulten. Unos ejemplos de típicas barreras:



- Mensajes que no interesan a los alumnos.
- Lenguaje o criterios de valor diferentes.
- Comunicación que se interpreta como manipulación.
- Presiones excesivas, actitudes amenazadoras.
- Falta de transparencia o sinceridad.
- Falta de cordialidad.
- Actitudes de los alumnos demasiado autosuficientes o demasiado escépticas, no resueltas desde el primer momento.

Todos estos puntos deben analizarse previamente al establecimiento de cualquier programa de formación.

Existen técnicas específicas sobre dirección de reuniones cuyo conocimiento es importante a la hora de garantizar el éxito*.

La filosofía que debe guiarnos es el reconocimiento de la necesidad de la formación y el hecho de que ésta siempre constituye:

- Una buena inversión.
- Una garantía de éxito.
- Una condición para el espíritu de equipo.
- Una mejora de la imagen de empresa.
- Un medio de reducir la necesidad de control.

## 4.3. Programación de la formación

En este aspecto, las posibilidades son ilimitadas. A título de ejemplo, indicamos un programa de formación en la empresa.

**A. Definir los objetivos del curso:**

- Dar una visión total de la profesión.
- Dar sólo una visión parcial o especializada.
- Presentar un nuevo producto o unas nuevas técnicas de venta.
- Revisar ciertos aspectos comerciales para vendedores veteranos.
- Ampliar conocimientos de un grupo de vendedores a aspectos contables u organizacionales.

---

* Ricardo Riccardi en su libro *«Cómo dirigir una reunión e informar ante un grupo»*, que recomendamos por su sencillez, Ed. Deusto. Birkenbihl tiene otro, no tan sencillo, sobre la formación de los docentes que aconsejamos muy de veras. Vea la bibliografía.

**B. Desarrollar el contenido del programa:**

- Delimitación de los docentes que van a intervenir.
- Principios y sistemas didácticos que se van a utilizar.
- Parte teórica y parte práctica. Qué temas y cómo vamos a tratarlos.
- Posibles ayudas audiovisuales, role playing, casos.

**C. Control de resultados: las distintas pruebas o exámenes que pensamos utilizar.**

**D. Lugar del curso, número de asistentes, descansos, invitados, comidas y actos sociales, textos, material.**

## 4.4. Peculiaridades de la formación de vendedores

Nos referimos a los nuevos vendedores. Llamamos *nuevo vendedor* al que se incorpora por primera vez a la empresa y/o al puesto de ventas, aunque ya haya realizado un curso de formación.

En los nuevos vendedores es esencial:

- ***Enseñarles a organizar su trabajo.***
- ***Reafirmar sus técnicas de venta en relación con su puesto actual.***
- ***Motivarles con todos los elementos a nuestro alcance.***

El tiempo de formación no se puede generalizar aquí, pues depende de los conocimientos del alumno y de su capacidad. Preferimos pecar por defecto que por exceso. El exceso, en formación, es tan aburrido que resulta funesto. De hecho existen programas de formación para nuevos en la profesión que son de bastante duración, incluso de centenares de horas. En el caso de este tipo de cursos, se suelen incluir otros temas sobre la empresa, que se consideran convenientes para los vendedores, como organización general y del departamento comercial, contabilidad, informática, inglés y desarrollo de la creatividad. Es un verdadero repaso cultural más que un curso de ventas.

En la enseñanza *sobre el terreno* se sigue el siguiente procedimiento:

- Salidas a visitar clientes con el jefe de ventas. Al final de la jornada se realiza un intercambio de opiniones sobre los sucesos del día.
- Salidas, pero vendiendo el nuevo vendedor con la vigilancia del jefe.
- Salidas del nuevo, solo, pero con supervisión en despacho por el jefe.
- Disminución de la supervisión de una forma progresiva en función de la madurez del nuevo vendedor.



## 5. La formación continua

Para los vendedores ya experimentados. Definimos así a los vendedores que llevan un tiempo suficiente como para considerarse como profesionales capaces. Según la dificultad de la venta, variará el tiempo, pero suele considerarse suficiente el plazo de un año. Cuando un vendedor lleva ejerciendo varios años, se le considera un veterano de la venta.

En este tipo de vendedores hay que controlar e identificar el nivel de eficacia, ya que lo que se pretende es mejorar ésta.

Estamos pues ante una especie de *merit rating* cuyos resultados nos darán indicaciones para construir el programa de formación. Éste deberá presentarse al vendedor con un cuidado especial y en cierto modo negociarse con el mismo, ya que, no lo olvidemos, estamos ante un experto. Ni tan siquiera podemos utilizar el término formación con un veterano. Hablaremos de *perfeccionamiento, reciclaje* o *actualización* (Figura 9.5).

Sin duda el sentido de la *formación continua* es muy amplio. Se pueden realizar cursos periódicos, sesiones de estudio y muchos tipos de reuniones. También las publicaciones propias de la empresa, revistas y boletines, constituyen una formación.

Convenciones de vendedores, reajustes del manual de ventas, campañas de publicidad, son formas típicas de entrenamiento, además de cumplir otras funciones.

Finalmente, las visitas bidireccionales entre el jefe y los vendedores son una fuente de intercambio de ideas, y por tanto de formación mutua.

FIGURA 9.5

**FORMACIÓN DE VETERANOS**

RUTINARIA
- Variaciones en productos
- Cambios de organización
- Cambios de mercado
- Convenciones

NO RUTINARIA
- Problemas
- Reciclaje
- Promoción

METODOLOGÍA
***Rutinaria***
- Simple información

***No rutinaria***
- Fijar objetivo medible
- Planear cómo alcanzarlo
- Avisar con tiempo
- Trabajar con el vendedor
- Perfeccionar

## 6. Consideraciones en torno a la formación de dirigente de ventas

Los escalones de mando en la estructura comercial, como vimos en los primeros capítulos, que son básicamente dos: el director comercial y el o los jefes

de ventas, con nombres a veces diferentes. Resulta evidente que la formación de los directivos comerciales será tanto más importante y larga en el tiempo cuanto más elevado sea el nivel.

Un director comercial deberá ser un conocedor en extensión y profundidad de todo el marketing. Lo que excede del contenido de este libro. La formación de un directivo de tal envergadura, que se encuentra al mismo nivel de un director de producción o financiero, ha de ser similar a la de éstos. En una gran empresa debe tener conocimientos de nivel universitario y experiencia de años.

Un jefe de ventas requerirá conocimientos de nivel medio y experiencia importante. Hablamos de mínimos, pues puede darse la situación de un supervisor de vendedores sin titulación que tiene a sus órdenes vendedores todos titulados superiores, tal como están pidiendo ya algunas empresas.

Un supervisor o inspector de vendedores, en cuanto a jefatura, puede equipararse a un típico mando intermedio o jefe de equipo. Su preparación será de meses cuanto menos, y siempre más larga que la de sus vendedores.

Estos comentarios salen al paso de algunas sugerencia de *Cursos de formación de directivos comerciales* que nos han sorprendido en publicaciones de autores prestigiosos: ejemplos de programas de una o dos semanas de duración. Nos parece realmente poco, a no ser que se trate de temas muy concisos y fragmentarios.

Hace años, era casi único el sistema de reclutar directivos comerciales: se promocionaba al vendedor que se consideraba más capaz. Hoy esto es posible pero insuficiente. Un directivo comercial o de ventas requiere conocimientos y experiencia que van más allá de la venta. Realmente un programa formativo de esta envergadura no cabe ahora; una referencia importante de dirección de ventas ya la hemos visto en este libro, y no nos atrevemos a clasificarlo de exhaustivo. Casi diríamos que hemos presentado un manual, una iniciación.

La preparación como *formador* o *docente*, de los directivos comerciales y de ventas, con vistas a la formación de sus vendedores, ¿cómo debe ser?

Para el desarrollo de esta preparación es un buen guía Birkenbihl (1989):

1. El grupo y su dinámica.
2. Los principios de la comunicación.
3. El mecanismo del aprendizaje.

## 6.1. El grupo y su dinámica

***La dinámica de grupo*** es un conjunto de técnicas modernas que actúan en dos campos muy diferentes:



- El primero es el de la psicología teórica y de los grupos de laboratorio, que no nos interesa a nosotros como personas de empresa.
- El segundo es el de los grupos de trabajo en la empresa. La teoría de laboratorio es válida, pero una dimensión experimental basada en vivencias reales, e incluso la presión concreta de tales vivencias, resulta irrenunciable.

De los *grupos naturales* elementales, la familia, los amigos y los compañeros de trabajo, sólo nos interesa para nuestro tema el último.

Y también sólo el último, de los *grupos artificiales*, como el citado «de laboratorio», el «comité» y el «seminario».

Centrándonos en grupos laborales y constituidos en seminario, veamos las leyes generales y luego las particulares para la formación de vendedores.

Un seminario es un grupo de unas diez-doce personas, en cuyo comportamiento vamos a influir, encauzándolo hacia fines concretos. Lo vamos a hacer enseñando, es decir, transmitiendo conocimientos teóricos y prácticos. Disponemos de un tiempo limitado por un presupuesto de fechas y de costes y tenemos que optimizar todo. Los componentes del grupo son personas novatas o veteranas, pero en cualquier caso, homogéneas, parecidas.

Traducción al campo de ventas: Un grupo de vendedores nuevos o veteranos, no mezclados y no más de doce, a los que vamos a enseñar una serie de conocimientos teóricos y prácticos, unos simulados, *role playing*, y otros reales como la *venta en calle*.

Fíjense que ya hemos desechado el grupo de estudiantes interesados en temas comerciales que asisten a un seminario o curso externo sobre dirección de ventas, con independencia de cualquier empresa. Estamos hablando del jefe de ventas como docente precisamente en su empresa.

Los procesos principales que se desarrollan en los grupos reunidos en un seminario son los de liderazgo, la creación del nivel medio, la agrupación en subgrupos, dos o tres personas, y el rol asumido por cada asistente.

Interesa saber respecto al liderazgo que espontáneamente aparecerá un jefe informal, con independencia del jefe formal o director del seminario. Los jefes informal y formal deben coexistir en armonía y colaboración. Si el primero domina demasiado, el director de seminario pierde autoridad, lo que puede ser una catástrofe, y si domina demasiado el segundo, puede caer el grupo en la apatía, que también es un desastre. Lo natural es que el director oriente y dirija y el jefe informal actúe como portavoz y coordinador delegado. Así se logrará un elemento de equilibrio. En la formación de vendedores, el director lo es también fuera del seminario, y se supone que es un buen jefe. Debe mantener una jefatura dialogante pero indiscutible en el curso, y desde el primer momento se designará al jefe informal, interlocutor dentro del grupo. Tal vez convenga elegir también al critico, que será aquel que se encarga de transmitir al profesor las pegas de índole logística, como problemas de apuntes, sala de reunión, comodidad,

etc. Es un buen puesto para encauzar al más exigente observador de todo el grupo. El director debe evitar desde el primer momento problemas de luchas de liderazgo, que serían funestas.

Cuando hablamos de nivel medio, nos referimos a los comportamientos impuestos por el grupo. Particulannente molestas sobre cualquier asunto pueden ser las imposiciones sobre horarios, los temas a tratar no incluidos en programa, o bien ataques de unos a otros en contra del espíritu de equipo. Dejar que un grupo de vendedores-alumnos mangonee o rompa un buen equipo de trabajo creado con anterioridad, sería un fallo imperdonable del jefe.

La subagrupación es un proceso natural, que en un seminario de formación de vendedores debe ser bien estudiado por el jefe de ventas, ya que tiene o tendrá que ver con una colaboración posterior en el trabajo, en función de afinidades, amistades, conocimientos o intermotivación (grupos informales en acción).

La adopción de un rol determinado ha sido estereotipada desde hace años, lo mismo que se ha hecho con los tipos de clientes, citando al inconformista, al popular, al servicial, al marginado u otros parecidos. Un jefe de ventas, si ya conoce a sus vendedores, sabrá cómo tratarlos y, si son nuevos, deberá ejercer con ellos un trato moderado, firme, demostrativo y respetuoso. De los citados, los más difíciles pueden ser los inconformistas y los marginados. La verdad es que si se trata de nuevos, y los casos son graves, quizá haya que pensar seriamente en no admitirlos. No parece probable que aparezcan si hubo una buena selección debemos recordar en este punto al lector que la tipología de los asistentes fue tratada en el capítulo tercero al hablar de «reuniones».

En fin, los grupos tienen una cara visible que puede parecer un gran equipo y no serlo porque subyacen en él los individuos y sus problemas. Esta realidad debe observarse siempre atentamente cuando se trata de seminarios de formación de vendedores. La verdad es que, tratándose de veteranos, nuestra experiencia como formador interno o externo siempre ha sido buena, ya que los veteranos, contrariamente a la opinión generalizada, sí están interesados en la formación.

## 6.2. Los principios de la comunicación

Una de las exposiciones sobre principios de comunicación que más nos ha impactado por su sencillez, es la del psicólogo austríaco Watzlawick, que ya describimos al tratar de reuniones de el capítulo 3. Vamos a recordar lo más importante para vendedores y añadir alguna consideración de detalle:

- La incomunicación es imposible. Siempre que hay más de una persona, hay algún tipo de comunicación o influencia, por leve que pueda parecernos. En un grupo de formación de extravertidos vendedores, puede ser incluso una comunicación *abrumadora*. Probablemente tendremos que estar frenando y encauzando con frecuencia.



- La comunicación tiene un área de contenido o fondo y otra de forma o interrelación. La segunda, menos intelectual y más emocional, es dominante. Por eso es tan importante la empatía, la simpatía, la aproximación entre profesor y alumnos.
- La naturaleza de la relación está condicionada por la valoración de los procesos comunicativos que hacen los alumnos. Un jefe de ventas cuando enseña, está construyendo en cierto modo su prestigio futuro. A mejores procesos comunicativos, mejor relación. De ahí la importancia de una didáctica intercomunicativa, sencilla, atractiva, convincente.
- La comunicación analógica, palabras y frases, tiene potencial semántico e influye en las relaciones de una manera emocional. Pero no se transmite jamás el ciento por ciento de la idea del emisor. Una aproximación: un profesor literario es preferentemente analógico.

  En cambio la comunicación digital, números y fórmulas matemáticas, es poco emocional pero absolutamente lógica e indiscutible. Un profesor de matemáticas es preferentemente digital.

  Naturalmente, hay que hacer un uso combinado de ambas, de manera que se logre un buen equilibrio en el aprendizaje.

  *Una idea:* Los conjuntos borrosos, la lógica borrosa, constituyen un intento de analogizar la matemática. El álgebra de Boole constituye un intento de digitalizar la lógica. Boole fue el padre de los ordenadores. Cuando la lógica borrosa se aplique a los ordenadores, habremos dado un salto gigantesco en la inteligencia artificial.
- La comunicación puede ser complementaria y simétrica, según que los interlocutores sean iguales (compañeros) o desiguales (jefe-subordinado). Lo ideal en una formación interactiva es comenzar con una relación complementaria para salvaguardar la autoridad del director-profesor y pasar paulatinamente a una relación simétrica que conseguirá la plena interacción.

  *Un último comentario:* Cuando el receptor no comprendió la totalidad del mensaje, la responsabilidad es del emisor. Se ha llegado a determinar que el promedio de ideas complejas que un aprendiz puede retener en la memoria de una forma inmediata, es de cuatro. Al llegar al quinto, «se borra» el primero de la serie. Las implicaciones son importantes y en nuestra programación corta ha de tenerse en cuenta este hecho, reintegrando ideas en grupos mayores sintetizadores sin superar esa cifra mágica de cuatro. Cuando aportamos más ideas, tiene el alumno que recurrir a algún tipo de registro; el propio docente debe facilitárselo.

## 6.3. El mecanismo del aprendizaje

Hay tres elementos inseparables para conseguir aprender:

- **Una motivación suficiente.**
- **Capacidad intelectual.**
- **Una metodología adecuada.**

Si falla cualquiera de ellas, irremediablemente no se aprenderá.

En un seminario o curso para vendedores, si se trata de nuevos la motivación debe unirse a la idea de éxito, responsabilidad, autorrealización. En el reciclaje de veteranos, a la de actualización, ampliación de capacidad y permanencia o aumento en el éxito.

La capacidad intelectual para aprender no necesita ser especial y los aspectos prácticos y el ensayo real en la calle no sólo ayudan considerablemente, sino que ya dentro de la metodología de formación, son el sistema más eficaz, el *hágalo usted mismo*, pero con supervisión.

La adecuada metodología debe ser actual, aprovechar el uso del mayor número de sentidos por medio de audiovisuales, ejemplos, casos, dramatizaciones y en última instancia la venta real, como indicábamos en el párrafo anterior.

Modernamente, se habla de *resonancia* entre profesor y alumno, una especie de empatía bidireccional. El profesor que logre hacer más atractiva la enseñanza, evocando una sensación agradable en el alumno, tendrá más éxito. A veces nos han hecho sonreír algunos profesores conocidos nuestros cuando los hemos visto «escandalizarse» al hablarles de una enseñanza «divertida». En honor a su amistad, diremos «amena».

La falta de resonancia entre profesor y alumno es difícil de resolver; el mejor procedimiento es el reintento de aproximación, más empatía, más lenguaje común, y como último recurso la formación de grupos de tres-cuatro alumnos, que comenten entre sí los temas. El cambio de emisor hace milagros (emisor auxiliar por delegación).

Es de interés el tipo de memoria, que clasificamos en:

- *Inmediata* (veinte segundos, por lo que frases más largas producen pérdida del hilo de las mismas).
- *Media* (20 minutos, tiempo de formación de matrices proteínicas en las neuronas, que almacenan información. Cada veinte minutos debería darse un cierto descanso al cerebro para consolidar la información en un paquete).
- Finalmente, la memoria a *largo plazo* tiene una capacidad fabulosa y va recogiendo y archivando los *paquetes de información*, de manera que en un momento dado la consciencia puede reclamar un registro.

Probablemente la teoría anterior ya haya sido sustituida por otra mejor, porque la neurología va deprisa. En cualquier caso, para aproximarnos a la comprensión de la capacidad de la memoria humana, hay que pensar en que tenemos



unos cien mil millones de neuronas (otros hablan de billones), que como además deben tener varios niveles de potencial, y muchas interconexiones múltiples, suponen una capacidad de almacenamiento del orden de cien mil megas (¿o tal vez cien mil gigas?), por usar una terminología informática. Sinceramente no creo que lo sepa nadie. Pero a título comparativo, pensemos que un almacenamiento de texto simple en PC, permite unas 400 páginas de libro en un megabyte.

Un buen docente debe saber dar un cierto ritmo y movimiento a su formación para aprovechar adecuadamente estas características de nuestras memorias. Metafóricamente hablando, debería moverse, artísticamente, por el cerebro de sus alumnos. Y sobre todo no producir nunca situaciones de miedo, de incomodidad importante y en general de *distress*, que al generar una disfunción de la interconexión neuronal –*sinapsis*–, falsea la memorización en cantidad y calidad con alargamiento del tiempo, lagunas y bloqueos mentales.

## 6.4. Tratamiento de las quejas y concepto de asertividad

La asertividad ha sido definida como la capacidad de decir NO sin agresividad ni sentimiento de culpa, si uno está convencido de que tiene razón. También se considera asertividad a tener una respuesta adecuada para cada situación. Estamos hablando de una habilidad comunicativa capaz de transmitir verbal y gestualmente cualquier información creando al mismo tiempo en el interlocutor una buena disposición a aceptarla. No debe confundirse con la persuasión que trata de generar una acción; la asertividad se conforma con que una información sea bien recibida y, se la tenga en cuenta. Las personas asertivas comunican sin traumatismos, no adulan, pero son amables, educadas, sinceras y positivas. Y no se enfadan.

La asertividad no es un don especial sino una cualidad que se aprende y que se basa en un profundo deseo de plantear las situaciones reales sin violencia y constructivamente. De Manuel y Martínez-Vilanova (2002, 2005), nos señalan ventajas de las personas que saben manejar las quejas y que son gente asertiva:

- Conocer mejor a los quejosos.
- Aumentar la capacidad de convivencia en equipo.
- Aprender a motivar a los que nos rodean.
- Creación de un ambiente colaborador, responsable y agradable.

Según los citados autores hay tres situaciones relevantes sobre quejas:

A. Por el tipo de queja, la que viene por sorpresa y tempestuosamente: no se enfade, conteste poco más o menos: «me gustaría que me explicara los motivos por los que está tan enfadado; créame que lo siento». Luego, manteniendo siempre la calma, escuche atentamente, haga preguntas, entérese bien de hechos y circunstancias, intente ser como un espejo en

que el interlocutor se vea a si mismo hecho una furia (si lo consigue, tenga la seguridad de que bajará el tono). No se precipite en dar soluciones, interésese de verdad y si lo ve posible, resuelva.

B. Si el quejoso es de la propia empresa y usted tiene el deber de atenderle, no se enfade aunque se trate de una crítica contra usted y de momento deje correr el tiempo sin contraatacar. No se solidarice con las críticas a terceras personas. Trate de ordenar problemas, hechos, inferencias de estos hechos. Pídale al interlocutor que repita cuestiones que no hayan quedado claras.

C. Quejas de clientes. Si se da cuenta de un fallo de la empresa antes que el cliente, salga al paso, se ganará su aprecio. Y lleve preparada una solución.

Si el cliente le sorprende con su queja, tómelo con calma, interésese genuinamente y compruebe sus razones; anote, no se fíe de la memoria. Pida colaboración al cliente y no de soluciones antes de tiempo y sobre todo no se comprometa si la solución no depende sólo de usted. No resuelva comprometiéndose si no es responsable del asunto, pero tampoco escurra el bulto: ¡no sea burócrata, colabore con los compañeros! Una vez puestas en marcha las soluciones, controle su marcha y una vez cancelado el problema haga un acto de buenas relaciones comunicando con el cliente.

A veces se pierde un cliente. Dicen algunos vendedores que cuando esto sucede es dificilísimo de recuperar. No siempre sucede así; muchos vendedores piensan que la segunda fuente de clientes que mejor funciona es la cantera de clientes perdidos. Hay personas que al cabo de algún tiempo ni se acuerdan de porqué cambiaron de proveedor. Otros le estaban esperando, porque la queja no era tan brutal como parecía. Otros se avienen a razones. No se olvide de los clientes perdidos, la sangre no suele llegar al río.

## 6.5. Los pannels de formación

Jonson et al. (op. cit.), dicen que un panel está constituido por un pequeño grupo de vendedores novatos. Preparan pequeñas presentaciones sobre un tema de entrenamiento y el resto de los vendedores y jefes asisten como observadores participando en las discusiones. En nuestra experiencia sobre pannels de entrenamiento y actualización de veteranos, una de las mejores técnicas de formación que conocemos, hemos completado las sesiones con encuestas sobre temas relacionados con su trabajo. Los resultados siempre nos han sorprendido por su sinceridad y creatividad y ha sido bueno para la empresa que se ha enterado de algunos problemas que desconocía y para los vendedores que se han sentido mejor atendidos.

En las técnicas de panel, que admiten las variantes que la empresa quiera establecer (siempre a salvo la participación activa de los vendedores, que preparan y presentan temas), hay que cuidar la programación y el tiempo con rigor. En un día de trabajo maratoniano (de 9 a 21) se pueden realizar de doce a quince exposiciones. Por supuesto son imprescindibles dos breaks y un almuerzo a mediodía, como mínimo. Los grupos manejables oscilan entre 20 y 40 participantes, y las exposiciones se pueden realizar individualmente y aun mejor por parejas. Cada tema debe distribuirse de dos a tres semanas antes de la exposición, con algún texto o apunte auxiliar.



En la presentación, a ser posible en local ajeno a la empresa, todo tiene que estar perfectamente planeado. El moderador debe dominar el tema porque los alumnos veteranos plantean dificultades muy serias (las fáciles ya se han resuelto) y además hay que actuar ocasionalmente de árbitro entre empresa y fuerza de ventas , es decir, entre los partners de rol del vendedor.

## *Casos y problemas*

## *Curso de formación de vendedores, no especializado*

Definir, en base al contenido general presentado, la programación larga (unidades didácticas de una hora y su denominación) y la programación corta (como ejemplo: sólo de una unidad didáctica, minuto a minuto), y avance del presupuesto. Indicar la estructura material del curso y metodología didáctica.

*Asistentes:* Jóvenes con formación BUP o equivalente, entre 18 y 25 años de edad.

*Duración:* 200 horas repartidas en sesiones de cuatro horas/diarias de lunes a viernes, más tres meses de prácticas en empresa.

**Sugerencia de contenido:**

Concepto de marketing y del mix.
La función comercial.
La dirección de ventas.
El vendedor y sus características.
El rol del vendedor.
La motivación de vendedores.
La comunicación.
Las técnicas de venta: estrategias.
Las técnicas de ventas: tácticas.
Las negociación.
Los sistemas de control.
Las funciones complementarias de la venta.

Los costes, el «punto muerto», la rentabilidad de la venta.

El control de ventas.

La informatización del control de ventas por medio de ordenador. Hard y soft.

Prácticas de venta.

## Curso de reciclaje de promotores bancarios

Definir el programa, programación corta, audiovisuales, fechas y horarios, lugar, objetivos, bibliografía e información a utilizar. Se dan los datos necesarios para dicho desarrollo.

**Datos**

### *1. El promotor bancario*

*Persona que establece contactos con los clientes actuales o potenciales para la realización de operaciones de activo y/o de pasivo.*

Vende servicios: bienes intangibles.

Vende imagen: seriedad, solvencia, eficacia, confianza.

Debe emplear técnicas de baja presión.

Debe tratar con clientes solventes.

Debe realizar frecuentemente gestiones no comerciales.

Motivación básica del promotor: seguridad, carrera.

Remuneración: casi exclusivamente salario fijo.

### *2. Estructura bancaria*

Área administrativa.

Área comercial.

Área de producción de negocio bancario.

- Mucha descentralización en unidades elementales: la sucursal.
- Personal actual que promociona ventas: directivos de oficina, promotores de oficina. A ellos se dirige este curso de reciclaje.

### *3. El producto*

Unos doscientos productos distintos, que de forma genérica se caracterizan por:

- Su contenido emocional: siempre se trata de dinero.
- Están en competencia perfecta con los productos de otros bancos: los mismos productos, los mismos precios.
- Lo que distingue es el SERVICIO.



### *4. Cualidades que se exigen al promotor*

- Conocimiento histórico de su banco.
- Conocimiento detallado del funcionamiento de su banco.
- Conocimiento pormenorizado de todos los productos.
- Conocimiento detallado del argumentario.
- Conocimiento de los clientes, de su economía y solvencia.
- Conocimiento de la calidad de servicio de la competencia.
- Conocimiento de los productos de la competencia y de los matices diferenciales con los nuestros.
- Conocimiento de la actualidad económica y fiscal.
- Conocimiento de la postventa y tratamiento de las quejas.
- Habilidad numérica.
- Imagen de seguridad y seriedad absolutas.
- Discreción, paciencia y simpatía con el cliente.
- Atención a los problemas del cliente, incluso los no económicos.

### *5. Duración*

Veinte horas, repartidas así:

- Jueves: Mañana, cuatro horas.
  Tarde, cuatro horas.
- Viernes: Mañana, cuatro horas.
  Tarde, cuatro horas.
- Sábado: Mañana, cuatro horas.

### *6. Lugar y estructura*

- Hotel de cinco estrellas, NNN. A doce kilómetros de la capital.
- Internado. Todos los gastos a cargo del banco.
- Profesorado. Combinado de interior y exterior.
- Audiovisuales: Paper board, retro, televisión, videocámara, ordenador, cañón.
- Exposiciones orales, ejercicios, minicasos y role playing.
- Entrega de texto del curso.

### *7. Contenido básico a desarrollar*

- Memoria sobre el último año del banco.
- Qué opina la gente sobre los bancos.
- Psicología del cliente y motivaciones de compra.
- Organización del trabajo de captación.

- Prospección, entrevistas.
- Empatía y simpatía.
- Argumentaeión de ventas y objeciones típicas.
- Remate.
- Servicio postventa y reclamaciones.
- El eslogan del año: atender bien al cliente.
- Importancia de la postventa.

## *El caso «Formación sobre el terreno»*

### Presentación del caso

La empresa *Comercial de piedras finas* suministra piedras preciosas y semipreciosas a fabricantes de joyería. Compra directamente en Londres, Amsterdam y Tel Aviv diamantes; en Colombia y Brasil, esmeraldas, topacios y piedras semipreciosas; en la India, rubí, zafiro y otras semipreciosas; y en Australia, ópalo. También comercializa perlas de río y cultivadas que provienen del sur de Asia y de Japón.

Un producto extenso, complicado, valioso y con una variación de precios casi inabarcable.

Instalada recientemente en España, su capital es de origen suizo, donde reside la cúpula del negocio, bajo dirección de una familia comerciante hindú en su tercera generación.

La filosofía comercial de la gerencia española, perteneciente a la familia de origen, intenta aunar el marketing occidental, racional y estructurado, con la profunda comercialidad oriental, hábil y parsimoniosa, pero informal e intuitiva.

El gerente, joven y tremendamente activo, está seleccionando y formando, en persona, a los vendedores que van a trabajar en España, irradiando su acción desde Madrid. No tiene prisa: quiere hacerlo bien y con un objetivo definido: convertirse en el *número uno* en el sector. Ha localizado un par de gemólogos recién titulados con dos cursos y la especialidad, buenísimos técnicos y novatos vendedores, los ha contratado con un buen sueldo y una comisión sobre ventas y les ha pagado, para empezar, un curso intensivo de técnicas de venta en el Centro XX, de un mes de duración. Unas cien horas en que, además de profundizar en dichas técnicas, también se han tratado algunos otros temas complementarios de tipo comercial.

El gerente ha dedicado un mes más a enseñar con detalle la organización del negocio, incluida una visita a la sede en Suiza y un par de rápidas escapadas a Londres y Amsterdam y les ha explicado detalladamente un extenso plan de marketing. Les ha informado que ellos serán, en su día, los delegados de la sociedad en Barcelona y en Sevilla, y que tendrán sus equipos de vendedores, que



ellos mismos reclutarán; aunque antes deben dedicarse durante un año a vender personalmente, asimilando la filosofía de la empresa y conociendo a fondo la clientela, y por supuesto mejorando sus conocimientos comerciales sobre el producto y su complicado sistema de precios, temas ya algo conocidos por ellos, dada su formación gemológica. La empresa dispone de una buena base de nombres de clientes, algunos ya les compran en Suiza, pero hay que visitarles, ampliar ventas y acrecentar su número.

Hay tres tipos básicos de clientes:

1) Mayoristas de joyería; 2) Fabricantes; 3) Tiendas importantes.

Los primeros suelen comprar un poco de todo; los segundos gran cantidad pero tamaños pequeños; los terceros alta calidad y piezas grandes para encargos.

En este momento, el gerente ha preparado un plan de venta sobre el terreno que sirve fundamentalmente para enseñar prácticamente a los dos vendedores. Los conocimientos sobre el producto adquiridos en la carrera, las particularidades de la empresa y la organización de la venta, así como los conocimientos sobre técnicas del reciente curso, van a llevarse a la realidad.

El denso programa dura dos semanas; cinco días a la semana se dedicarán a visitar clientes y el sábado a recopilar datos e intercambiar impresiones. El viaje se realizará en equipo, y después de acabado tendrá lugar una semana de estudio en la empresa. Si los resultados del aprendizaje son buenos, los vendedores empezarán a trabajar independientemente.

***Se pide una aproximación al programa que ha preparado el gerente.*** *Realizar para cada día un objetivo básico y los métodos o tácticas principales, así como los puntos clave para alcanzarlo.*

## Bibliografía


BIRKENBIHL, M. (1989): «Formación de formadores». Ed. Paraninfo, Madrid.

LIDSTONE, J. (1986): «La formación y puesta al día de vendedores». Ed. Deusto, Bilbao.

MARKETING PUBLISHING CENTER (1988): «Entrenamiento de vendedores». Ed. Díaz de Santos, Madrid.

MUCCHIELLI, R. (1970): «El método del caso». Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

RICCARDI, R. (1964): «Organización y formación». Ed. Deusto, Bilbao.

— (1961): «Cómo dirigir una reunión». Ed. Deusto, Bilbao.

WEYWES, P (1993): «La profesión de vender. Técnicas de formación y entrenamiento». Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Capítulo 10

# Contenido de la formación de vendedores

1. Disección de sistemas en la formación de nuevos vendedores.
2. Las estrategias en las ventas.
3. Las tácticas en las ventas.
4. Habilidades de interacción social.
5. La formación específica.

*Casos y problemas.*

*Bibliografía.*

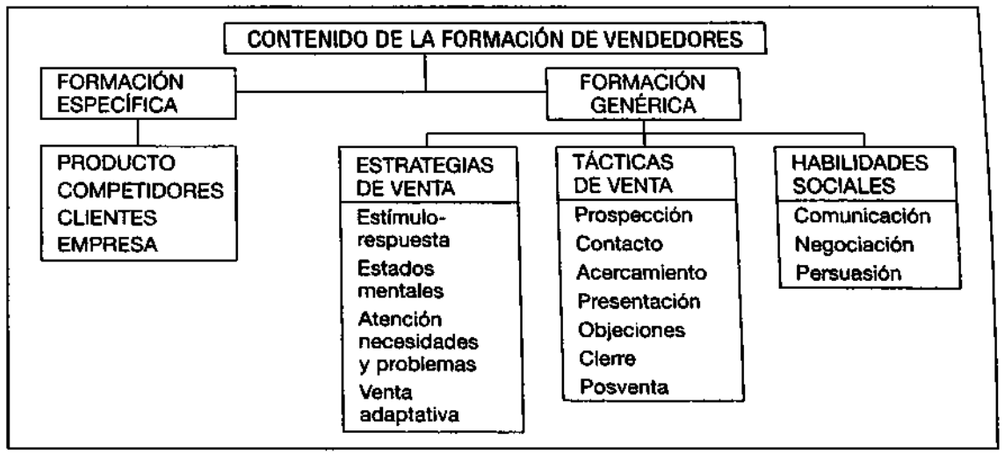
## 1. Disección de sistemas en la formación de nuevos vendedores

La Figura 10.1 expone una visión del conjunto de conocimientos que forman el acervo profesional técnico del vendedor, al que ya sabemos se tienen que agregar una serie de aptitudes intelectuales, caracterológicas y físicas. Todavía debemos optimizar la motivación y la percepción correcta del rol para asegurar una parte significativa del éxito comercial.

«Más difícil todavía»: no olvidemos que ni aun así está garantizado todo el éxito; faltan una buena organización comercial y empresarial, un buen mix de políticas comerciales, una adecuada filosofía de marketing y un entorno razonablemente favorable con una competencia contra la que se pueda luchar con posibilidades de éxito.

Comencemos con la Figura 10.1, que recoge una síntesis del profesor Torán, uno de los escasísimos catedráticos de marketing de las escuelas universitarias empresariales de España (q.e.p.d.).

FIGURA 10.1



## 2. Las estrategias en las ventas

En el cuadro siguiente, intentamos dar una idea de conjunto con los rasgos sobresalientes de las cuatro/cinco estrategias básicas de la venta. No siendo únicas, sin embargo suponen un gran esfuerzo de sistematización.

FIGURA 10.2
**LAS CLASES DE VENTA SEGÚN LAS ESTRATEGIAS**

| NOMBRE | CONCEPTO | PERSUASIÓN | FIDELIZACIÓN | TIPO VENTA |
|---|---|---|---|---|
| ESTÍMULO RESPUESTA | Técnica de venta para lograr la respuesta deseada | Total<br>Dictatorial<br>A presión | Escasa | Sencilla<br>Táctica<br>No repetitiva |
| ESTADOS MENTALES | Venta por etapas predeterminadas | Alta<br>El comprador participa | Media | Sencilla<br>Táctica<br>Repetitiva |
| NECESIDADES Y PROBLEMAS | Beneficios del producto para cubrir necesidades | Baja<br>El comprador colabora<br>Se aconseja | Alta | Importante<br>Estratégica<br>«Grandes cuentas» |
| VENTA ADAPTATIVA | Cambio & mix de sistema según el cliente | Baja<br>El comprador colabora<br>Se aconseja | Muy alta | Todo tipo |

### 2.1. Concepto de venta sencilla o táctica

Siempre que un vendedor vende en una sola visita, está haciendo una venta sencilla. Ninguna venta de gran volumen se hace en una sola visita; por tanto, la venta sencilla, aun siendo muy importante, económicamente hablando, aún lo es más la estratégica. (Hablo en dinero, no en número de ventas).

Es un gran error pensar que los clientes que compran relativamente poco, es decir, menos que la mayoría de nuestros clientes habituales, son insignificantes y no merecen nuestra atención. Si un cliente, por su irrelevancia económica, no nos es rentable, no podemos decírselo de repente; después de estar muy seguros de que hemos de prescindir, hagámoslo dándole una salida honrosa.

Algunas empresas, por ejemplo, están empezando a dirigir a sus clientes demasiado pequeños hacia la venta directa propia, o hacia otros proveedores más interesantes para él e indirectamente para nosotros.

Si hacemos ventas a consumidores finales, generalmente serán ventas sencillas. La mayoría de ellas son ventas de mostrador en tiendas. Hay excepciones, pero pocas, pues no es corriente que vengan a comprarnos una cadena musical de diez mil euros, esto tiene visos de venta estratégica, pero que incluso puede ser «compleja» (venta con varias influencias compradoras).



Si nuestras ventas habituales se hacen en una, dos o tres visitas, como mucho, son de relativamente escaso volumen económico, ocupan poco tiempo, el comprador actúa bastante emocionalmente y utilizamos tácticas de persuasión fáciles, también estamos realizando ventas sencillas.

A veces el tipo de producto determina la venta sencilla, como vender un kilo de garbanzos, una pieza de repuesto de un coche, una máquina de afeitar. Conocemos una empresa que vende su maíz sólo con tres vendedores, los tres en la cúpula gerencial. A unos pocos clientes les suministran ciento veinte millones de euros anuales. ¡Pensamos que esto es mucho más que vender palomitas en la feria! Evidentemente se trata de una venta estratégica.

Hay productos que nunca se venden de forma sencilla: el maíz de Maicerías Españolas, los buques de miles de toneladas, los aviones y los analizadores clínicos automáticos para muchos cientos de analíticas por hora. Estas cosas se comercializan mediante ventas estratégicas, complejas, adaptativas y consultivas, todo a la vez. Y muy difíciles, por cierto... ¿Sabía usted que Rolls Royce tardó catorce años en vender uno de sus tipos de motores a reacción a una empresa de aviación norteamericana?

### 2.2. Un ejemplo de estrategia: Venta adaptativa y venta persuasiva

Según Weitz (1992), los vendedores «*realizan la* **venta adaptativa** *cuando cambian sus sistemas de presentación durante la entrevista de ventas o bien cuando usan diferentes sistemas con distintos compradores en función de la naturaleza de cada situación concreta*».

Otros autores, por ejemplo Wenschlag, denominan a este sistema venta versátil. Y sugieren incluso sistemas para conocer mejor a nuestros interlocutores y aplicar las técnicas más adecuadas a cada caso. En otro capítulo ya vimos lo que era la versatilidad en ventas.

En cualquier proceso de ventas es importante realizar reajustes en función de las reacciones del interlocutor. Esta es la característica fundamental de la venta personal, un feed-back instantáneo y preciso. Mientras las reacciones del comprador son colaboradoras no se necesitan reajustes, pero cuando decae su entusiasmo, nos está pidiendo un cambio.

Hay reajustes que se refieren a la forma de la conversación, otros a los argumentos, otros al material de información e incluso a quien debe informar. Los vendedores de éxito son flexibles y adaptativos.

Realmente todos los compradores son diferentes, aunque a efectos prácticos no hay más remedio que establecer ciertas categorías o tipos. Aparte de las tipologías que nos preparan los psicólogos y los propios formadores en ventas, cada vendedor se confecciona la suya propia, más o menos apoyado en teorías y experiencias ajenas y en las suyas personales. Por tanto, es normal que las tipologías que utilizan los vendedores sean muy dinámicas, con ampliaciones y retoques.

La ***venta persuasiva*** es la opuesta a la venta adaptativa y pretende que el comprador nos compre a toda costa. La venta persuasiva no pretende satisfacer las necesidades del comprador, sino las nuestras de vender. Efectivamente, quien percibe que le vendemos lo que realmente le satisface o resuelve algún problema o carencia, no necesita ser persuadido. A primera vista, un vendedor que tenga una gran capacidad persuasiva es ese fenómeno capaz de vender «neveras a los esquimales». Realmente es un estafador que convence a los demás de cosas que no les convienen.

La persuasión que acabamos de presentar es extremadamente dura y la palabra calificativa, estafa, que hemos usado, aún lo es más. Realmente, no se puede descartar la persuasión a la ligera. Hay casos en los que los consumidores necesitan ser persuadidos: cuando no saben realmente lo que les conviene. A personas dubitativas en exceso, compradores emocionales y gentes poco profesionales en nuestros productos, puede convenirles un cierto grado de persuasión que les tranquilice psicológicamente, les asegure que lo que van a adquirir vale la pena y que se decidan a actuar. Probablemente serán compradores de venta *sencilla*. Sin embargo, los compradores racionales, profesionales, que pesan, miden y comparan, no son fáciles de persuadir. Su tendencia es la escasa sensibilidad y la abundante afirmabilidad. Con ellos sólo vale la venta adaptativa. La venta más estratégica que táctica.

## 2.3. Las estrategias básicas de formación en la venta: estímulo-respuesta, estados mentales, necesidades y solución de problemas

• La venta **estímulo-respuesta** es un sistema que determina los estímulos o técnicas de venta que ha de usar el vendedor para lograr una respuesta afirmativa del comprador. Se llama también *venta enlatada* porque el vendedor debe aprenderse de memoria estos estímulos y usarlos adecuadamente con los tipos de clientes para los cuales se diseña este sistema. Es una venta con un trasfondo muy persuasivo en el que es importante que el actor-vendedor interprete su papel con naturalidad. Es el sistema típico para vender enciclopedias a domicilio; es rápido y da pocas oportunidades al comprador. *Su paradigma: el charlatán de feria.*

• El sistema de **estados mentales** presupone que el comprador tiene que recorrer ciertos pasos o etapas casi indefectiblemente. Está cargado de lógica pero es una lógica prefabricada. Sin embargo, todavía más que el anterior resuelve satisfactoriamente muchas ventas sencillas. El paradigma es el sistema AIDA: *etapa de atención, de interés, de deseo y de acción*. Por ejemplo, supongamos que hay que vender a unos comerciales este libro; el charlatán de feria muy evolucionado diría tal vez:

«¡La bomba, señores, la bomba!».
(Respingo de atención asombrada de todo el mundo).
«¡La bomba que va a hacerles felices!».
(Caramba, vaya suerte, la felicidad al alcance de la mano).



«¡La felicidad por sólo 30 euros!».
(Esto es tan barato como una lotería y más seguro).
«¡Magia, magia: Compren este libro maravilloso que les ayudará a vender cualquier cosa por absurda que sea!».
(¡Allá vamos!).

De hecho, las tácticas de venta utilizan frecuentemente variaciones de este sistema AIDA, ya que es muy natural para cualquier proceso mental el formar paquetes de información para mejorar la comprensión. Recuerden lo que comentábamos al final del anterior capítulo sobre el funcionamiento de la memoria.

• El sistema de satisfacción de **necesidades** y el muy próximo de **resolver problemas** pretenden hacer razonar al consumidor que al comprarnos satisfacen dichas necesidades o resuelven sus problemas gracias a los beneficios que le proporcionará el producto. Hay una frase paradigmática que lo resume: «*Venta de beneficios: no venda el producto, venda beneficios, soluciones, seguridad, satisfacciones, alegría..., etc.*».

Está claro que el vendedor es el ángel benefactor que conecta necesidades y satisfacciones. Da el instrumento de conexión: el producto, precio, distribución, comunicación del mix. Pone el marketing más halagador y benévolo al alcance del consumidor.

El vendedor tendrá que conocer las necesidades del cliente. Hay necesidades muy concretas y otras más genéricas. El vendedor excelente, que aquí se manifiesta simultáneamente previsor, estratega y hábil táctico, será el que mejor averigue las necesidades empresariales y personales. Este sistema se llama también modelo de la venta consultiva. El vendedor se convierte en un correcto y experto consultor del cliente (Hanan, 1985).

• Finalmente, hay estrategias adaptativas, que ya hemos citado en el apartado 2.2.

## 2.4. Venta estratégica y grandes cuentas. Venta compleja

Con lo visto hasta ahora ya se entiende que las ventas a grandes cuentas siempre son estratégicas. De hecho suelen adoptar la forma de ventas complejas (Miller y Heiman, 1989).

En la década de los ochenta, una gran consultora americana, *Huthwaite Research Group*, sistematizó y publicó noticias sobre sus estudios de venta estratégica en más de 30.000 operaciones de venta en 27 países. La principal conclusión de tales estudios es que las ventas a grandes compradores son muy diferentes de las pequeñas operaciones de una sola visita. Tenemos una buena referencia a este grupo en Rackham, 1989.

Entre los factores que determinan el éxito de las grandes ventas, Huthwaite destaca:

- ***La correcta duración de la venta.***
- ***La consciencia por parte del cliente del valor de la operación.***
- ***La importancia de las buenas relaciones***
- ***El predominio de lo racional sobre lo emotivo.***

El gran cliente o la «gran cuenta» es aquel que representa una parte significativa de nuestras operaciones y por tanto tiene que ser atendido de una forma especial. Estos clientes suelen comprar por etapas. Realizarán una investigación previa respecto a los proveedores, pedirán ofertas y las estudiarán, se contactará y negociará con los vendedores teniendo en cuenta multitud de detalles técnicos y complementarios como precios, fechas de servicio y forma de pago.

Es de rigor, en un gran cliente, el estudio minucioso de su rentabilidad. La mejora de la información, en los grandes clientes, puede aumentar las ventas en un 25%.

Al contrario que en las ventas sencillas, en las estratégicas las objeciones son peligrosas. Indican que podemos estar por debajo de otras ofertas y esto es dañino. La demostración se convierte de hecho en una presentación de beneficios y ventajas diversas para el comprador. Es la estrategia del *gano-ganas*. El contacto no es tan importante como con los pequeños clientes. El cierre en la venta sencilla supone siempre un poco de presión, pero los grandes clientes, una vez han terminado las negociaciones, nunca están indecisos y saben perfectamente lo que quieren. Por eso, las técnicas de cierre tradicionales fallan en las grandes ventas; en ellas, el cierre viene solo y lo hace el propio cliente cuando está convencido de que la compra le conviene realmente.

La *venta compleja*, según los profesores Miller y Heiman, es *aquella en la que se precisa la aprobación de varias personas para que pueda realizarse*. Es una venta importante y cualificada por el producto, el proveedor y el comprador.

Hay tres principios ineludibles en toda venta compleja:

1. *La rapidez de los cambios en la actualidad.*
2. *Que cada cliente es diferente.*
3. *Que las ventas complejas no se logran mientras la parte vendedora no sepa perfectamente cuáles son sus objetivos y cómo alcanzarlos.*

También detectamos una media docena de circunstancias propias de la venta compleja:

- La existencia de las llamadas influencias compradoras.
- La capacidad de detectar amenazas contra la venta o de oportunidades a su favor.



- El conocimiento de los modos de respuesta del comprador.
- La estrategia del «gano-ganas».
- Las técnicas consultivas.
- La construcción estratégica global (metáfora del «embudo»).

Las cuatro intermedias son tan explícitas que no necesitan mayor ampliación. Vamos a comentar someramente las «influencias compradoras»*.

Hay tres o cuatro tipos de comprador en cada operación de venta y un «padrino». Vamos a seguir para la presentación de estos dos puntos las directrices que expusimos en «*El vendedor profesional*» (1997).

- El primer tipo de influencia compradora es el **comprador utilizador** en productos industriales o el comprador organizador en los productos de consumo: los que van a utilizar directa o indirectamente los bienes industriales o van a organizar los lineales.

De este grupo cabe esperar juicios y opiniones sobre el efecto de la compra en la fabricación, o relacionadas con el espacio, la fiabilidad de servicio y las ayudas a la comercialización.

- La segunda influencia compradora está constituida por el **comprador técnico**, el analista que juzga los atributos de nuestros productos en cuanto a su capacidad para funcionar perfectamente en beneficio del comprador, los costes, calidades, publicidad, envases y cosas por el estilo. Lo más que podemos esperar de él es que no ponga dificultades o que las retire, a medida que se las vayamos resolviendo. Hemos de demostrarle que nuestra oferta cumple a la perfección los requisitos para el éxito total.

- La tercera influencia compradora es la que estudia los aspectos económicos y decide si libra el dinero o no. Le interesa la rentabilidad, el éxito de la comercialización, la optimización, la forma de pago. Y al vendedor, reducir gastos y plazos, asegurar cobros. Esta influencia compradora suele estar constituida por una persona de alto nivel jerárquico y decisorio; en el segundo caso coincide con la cuarta influencia compradora, que puede ser independiente, y que es quien en última instancia autoriza la compra.

- Finalmente, el **«padrino» es un protector**. Es también un guía, un consejero, un fiador moral, un recomendador. Hemos de encontrarlo nosotros. Debe ser alguien capaz de creer y confiar en nosotros e inspirar plena confianza a las influencias compradoras. Puede ser alguien de la empresa compradora, pero puede ser otro cliente muy satisfecho e incluso alguien de nuestra empresa o una tercera persona muy influyente.

---

* «La metáfora del embudo», compara la evolución de la venta a un embudo. Conforme avanza, las paredes del embudo se inclinan más y nos empujan hacia el final: el cierre.

# 3. Las tácticas en las ventas

FIGURA 10.3
**LAS TÁCTICAS EN LAS VENTAS**

| ETAPA TÁCTICA | SUBETAPAS | OBJETIVO | DURACIÓN | COMPLEMENTOS |
|---|---|---|---|---|
| PROSPECCIÓN | Localización<br>Metas<br>Motivación<br>Oferta | Encontrar clientes y preparar la venta | Mucha en general | Ayudas externas y apoyo de la empresa |
| CONTACTO | Presentación<br>Confianza<br>Cerrar la visita posterior | Crear interés y vender la demostración | Muy corto (1-5 min.) | Oportunidad<br>Observación<br>Respeto al tiempo |
| PRESENTACIÓN | Inicio<br>Oferta<br>Defensa<br>Reajustes | Presentar el producto<br>Rebatir las objeciones | Larga | Argumentario<br>Persuasión<br>Demostración<br>Negociación |
| CIERRE | Cierre<br>Remate | Contratar la compra-venta | Corto | Signos de compra<br>Recetas de cierre |
| SEGUIMIENTO | Despedida<br>Posventa<br>Relaciones públicas | Terminar<br>Conservar<br>Atender | Muy largo | Discreción<br>Colaboración<br>Coordinación con la empresa |

Tras esta visión de conjunto de la Figura 10.3, veámoslo con detalle.

## 3.1. Búsqueda y localización

***El rasgo más evidente de la venta actual es la inacabable búsqueda de información.*** Queremos saber dónde se encuentra, quién la tiene y de qué manera se la podemos sonsacar. Los vendedores se han convertido en detectives.

No es nada fácil encontrar información a pesar de vivir en la era de las comunicaciones y los vendedores que carecen de la suficiente pierden el rumbo y sus empresas también. Los pequeños establecimientos minoristas son ejemplos de pequeños ciegos; los fabricantes textiles de la zona pirenaica, cuyas instalaciones abandonadas ocupan ahora las fabriquitas de electricidad subvencionadas, son ejemplo de grandes ciegos. Ninguno se dio cuenta de lo que se les venía encima. Vimos hundirse a todas las grandes fábricas de joyería menor entre 1980 y 1985 en este país, porque *no vieron venir la creciente inseguridad ciudadana y el cambio de aficiones de la juventud, ni el aumento brutal del precio del oro y de la plata por la crisis del petróleo.* Empresas con trescientos, doscientos, cien empleados... cerraron.



Las empresas empiezan a darse cuenta de que:

1. La fuerza de ventas y el servicio al cliente son quienes saben lo que ocurre, en el mercado y lo que quieren los consumidores.
2. El marketing define el producto, la ingeniería lo diseña y la gerencia intenta hacer negocios.
3. ¿Con qué frecuencia intercambian información con ventas los tres grandes antes citados? ***Casi nunca.***

En un futuro muy próximo el valor de una empresa se medirá sólo por el conocimiento de su mercado, de sus clientes y de sus productos y se producirán montañas de información descontrolada. Los vendedores, con sus ordenadores portátiles y sus armarios llenos de comunicaciones y folletos, se verán literalmente inundados de datos. El arte de **la información** será encontrar en esta montaña el diamante en bruto que es la verdadera y útil información, la que de verdad es poder (Kossen, 1992, Jhonson *et al.*, 1996). Por eso aconsejamos una y otra vez a quienes están en trance de informatizar a fondo su red de ventas que se anden con cuidado, que trabajen muy unidos con informáticos y comerciales y que no den un paso sin asegurarse de que el anterior es útil y suficiente y todo el mundo lo entiende. Con los ordenadores, aunque imprescindibles, hay que tener cuidado: son esclavos tontos que trabajan a la velocidad de la luz, demasiado rápidos y abrumadores.

- ***¿Dónde y cómo encontrar esa información?***

* En primer lugar, **en la propia empresa**; porque en ella se esconde mucha información útil. Los vendedores de más éxito suelen disponer de más información que otros y ciertos cautos directivos y empleados suelen guardar informaciones para su seguridad y medro personal. Toda empresa está llena de escondrijos donde se guarda información que los depositarios se resisten a compartir. Nunca llegaremos a ponerla toda al servicio general de la empresa, pero hemos de procurar aprovechar todo tipo de información sobre la competencia, los nuevos productos, clientes, proveedores y técnicas de venta nuevas.

Algunas empresas tienen el valor de reconocer que han perdido el control de su base de conocimientos y se tienen que guiar por corazonadas, pidiendo a su gente que les cuente los cotilleos de la casa y realizando lentas y costosas encuestas a clientes. Algunas de estas técnicas pueden ayudarnos, pero nunca resuelven del todo las necesidades de información útil e inmediata.

Los vendedores pueden encontrar información a veces en su propia empresa a través de los archivos insuficientemente comunicados, del personal de la oficina de ventas, de los servicios posventa y del departamento de contabilidad. Cuando hay que recurrir a estas búsquedas tenemos la confirmación segura de que el sistema de información comercial no funciona bien...

* En segundo lugar, **se encuentran nuevos clientes gracias a los clientes actuales y antiguos**. Un cliente actual significa una o varias personas satisfe-

chas. La satisfacción nos ayuda necesariamente a conseguir recomendaciones. ¿No puede decirse lo mismo de los clientes perdidos? Algunos vendedores mediocres dicen que encuentran extrema dificultad en volver a captarlos, pero casi nunca es realmente así. Está comprobado que una de las fuentes principales de nueva clientela es la recuperación de esos clientes. En muchísimos casos, el cliente enfadado se ha olvidado del agravio o se le ha pasado al cabo de cierto tiempo, y una atenta llamada del vendedor o su jefe lo recupera. O a lo mejor no se ha ido, es que lo hemos abandonado nosotros.

* En tercer lugar están los **parientes, amigos y vecinos**. De todas formas, que no le pase como a aquel niño ufano que estaba vendiendo a los vecinos pequeñas cosas y su hermanita le preguntó: «¿Qué pasará, Teo, cuando termines con los conocidos? Si eres tan buen vendedor, veremos qué ocurre cuando le vendas a algún extraño». «Pero, Jara, sólo soy un niño y no conozco a ningún extraño». ¡No sea usted niño!

* En cuarto lugar se habla de **los olfateadores**. Son gente con mucha capacidad de maniobra, jóvenes y avispados, que contratan algunas empresas para abrir mercado localizando posibles clientes. Del mismo estilo son gentes empleadas en otras empresas no concurrentes con nosotros pero que pueden descubrir clientes remotos a cambio de compensaciones económicas. Incluso, a veces, otros vendedores de empresas más o menos competidoras nos facilitan datos porque nuestros productos no les suponen una competencia real y esperan alguna ayuda nuestra en el futuro.

* En quinto lugar, **los vendedores observadores** encuentran datos útiles en publicaciones, directorios, registros, listas de las Cámaras de Comercio y de entidades estadísticas diversas, socios de clubs, colegios profesionales y un largo etcétera. Algunos de estos listados son gratuitos, otros no. *Hay que buscar incluso debajo de las piedras*, dice un viejo proverbio comercial.

* En sexto lugar, **la observación de ciertos hechos** ayuda al vendedor a correlacionar necesidades. ¿Recuerdan la vieja historia de los dos vendedores que fueron a vender zapatos a un país africano, el pesimista y el optimista?*

* En séptimo lugar, **las campañas de pedidos y la técnica del bombardeo**. Intentan aprovecharse de la posibilidad estadística: a más visitas, más pedidos. O más concretamente: si cada cinco visitas de búsqueda de nuevos clientes obtengo un pedido, haciendo cada semana diez visitas adicionales obtendré dos clientes. Aunque la validez estadística es discutible, por aquello de la marginalidad decreciente, hasta cierto punto la anterior aseveración es real.

* En octavo lugar, las **ferias y muestras comerciales** en algunos productos son fundamentales, en otros, no tanto; en algunos, imposibles. En cualquier caso, la admisión de nuevos clientes exige un cuidado extremo y el hecho de que la

* El pesimista comunicó: Me vuelvo a casa, aquí todos van descalzos. Y el optimista: ¡Aquí hay un gran negocio! ¡Vamos a calzar a todo el mundo!



mayor utilidad puede ser el estar al día de la marcha del sector, convierten a estas manifestaciones en algo cada vez más perfeccionado y en franco crecimiento.

Con algunos productos, se está usando la venta en reuniones domiciliarias. En otros, la venta directa. No podemos dejar de citar la venta multinivel.

Finalmente la venta telefónica es un modo cada vez más difundido de adquirir clientela con o sin pedido o al menos para crear bancos de datos. Igualmente señalemos los sistemas de venta por correo, en los que se solicita algún tipo de respuesta o bien se envía un DVD presentando nuestro producto.

Un buen sistema de información de marketing, que obtiene datos de otras fuentes además de los vendedores, debe elaborar y transmitir información a la dirección general, al departamento de marketing y también al de ventas, que lo retransmitirá convenientemente a la fuerza de ventas en acción. Hoy en día, además de la utilidad de la información, que debe ser cuidadosamente dosificada, se requiere una rapidez creciente.

No basta con **localizar** clientes, hay que tenerlos **clasificados**. Lo que suele llamarse el *golpe de dispersión*, consistente en pensar que todo el mundo puede ser nuestro comprador, convirtiéndose en una peligrosa manera de perder tiempo y ventas.

**La segmentación de los clientes** es una ampliación de lo que llamamos *enfoque previo*. Es una actividad que pretende conseguir tanta información como sea necesaria para aumentar realmente las probabilidades de vender a consumidores concretos, realizada antes de entrar en contacto con ellos. Es cierto que según las últimas opiniones de la gestión de ventas, la clasificación es cada vez más problemática, pues nos resistimos a la clasificación, que nos convierte en número y eso nos molesta.

Con el *enfoque previo* empezamos a desbrozar el terreno, eliminando a los clientes remotos y quedándonos con los *clientes probables*. Para determinar quiénes son los posibles buenos clientes, para clasificarlos, tenemos que hacernos preguntas sobre sus necesidades potenciales, su solvencia, su autoridad para comprar y sus posibilidades reales de compra (no podemos otorgar un crédito bancario con garantía personal a una persona de sesenta y cinco años, porque el seguro requerido es tan caro que lo convierte en un crédito inasequible).

## 3.2. Contacto

**El contacto** se realiza en esos escasos minutos, tal vez sólo uno o dos, que preceden a casi cualquier operación de ventas inicial. Es el momento de dar a conocer nuestra existencia y la de nuestra empresa al cliente potencial.

En el contacto no se aconseja lanzarse a presentar el producto; basta vender la entrevista o entrevistas que vendrán más tarde para tratar con tiempo tan importante cuestión.

Es lógico guardar ciertos formalismos, como darnos a conocer breve pero suficientemente. Es importante dar una imagen de profesionalidad, seriedad e interés por los problemas y necesidades del cliente.

Es fundamental crear una sensación de confianza y de comunicación agradable y, por supuesto, hay que ser respetuosos con el tiempo de nuestro interlocutor.

Hay contactos cara a cara, por carta, por teléfono, por fax, por ordenador.

Vea si recuerda algo de esto:

—Buenos días, ¿está el señor...? Soy Fulano de Tal de la empresa de seguros Cual.

—Sí, soy yo; ¿qué desea?

—Sr..., tenemos unos nuevos productos que creemos pueden ser de su interés. Si pudiera recibirnos unos minutos... no le ocuparemos casi tiempo.

—Mire, la verdad es que tengo todos los seguros posibles.

—Éste que le ofrecemos aún no ha sido presentado en España. Una entrevista corta no compromete, Sr... ¿Le viene mejor por la mañana o por la tarde? No importa la hora, le puedo atender en cualquier momento.

—¿Podría llamarme otro día?

—Va a ser muy corto, de verdad. Si le parece, para adelantar, le visito el miércoles de la semana próxima a las 10 de la mañana o el jueves a las 4 de la tarde. (El vendedor casi ha ignorado la objeción).

—Mejor el jueves, un poco más tarde... sobre las cinco.

—Entonces de acuerdo, el jueves a las cinco de la tarde en su despacho. Muchas gracias, no faltaré.

—Conforme, hasta el jueves.

**Cuarenta segundos y lo ha conseguido.** Las llamadas telefónicas funcionan mejor de lo que suponemos. Los vendedores muy buenos consiguen la visita en una de cada dos llamadas.

## 3.3. Presentación

Es la fase de la venta que todo el mundo está de acuerdo en calificar de fundamental: *tiempo de gloria* del vendedor, donde en cierto modo va a lucirse demostrando que su producto resuelve una necesidad y un problema del cliente.

Suelen distinguirse tres fases en las presentaciones:

- ***El inicio.***
- ***El desarrollo.***
- ***La conclusión.***



Las presentaciones no suelen ser muy largas, incluso en ventas estratégicas; hasta con productos altamente sofisticados la presentación inicial dura algo así como media o una hora. Después normalmente habrá entrega de documentación, varias entrevistas aclaratorias, preguntas y respuestas por escrito y consultas con varias personas. En todo este proceso pueden pasar meses.

El mejor producto puede fracasar en la presentación si el vendedor se olvida de lo que espera y ve el cliente. Miller y Heiman llaman a esta sagrada expectativa *el concepto*. El concepto es único y diferente para cada cliente y el vendedor tiene que aproximarse suficientemente a él para vender.

• En el ***inicio*** se produce un intercambio de ideas, datos y requerimientos con el cliente con el objetivo de satisfacer diversas necesidades del mismo. Se establece cierto tipo de relación, de manera que perciba nuestro interés por resolverle algún problema con nuestros productos y también la gran importancia que le estamos concediendo.

En el inicio se suele dar la «definición» del producto. A veces se rompe el hielo con alguna anécdota, llamando así la atención. Hay vendedores que tratan de encontrar algún punto común en este momento con el fin de suavizarlo.

• En la segunda parte o ***desarrollo*** se pretende satisfacer necesidades objetivas y subjetivas del interlocutor, explicando los atributos que interesan al cliente en un lenguaje adaptado a sus intereses.

Hay diversas formas complementarias de dar a conocer un producto. Explicar, dialogar, demostrar, enseñar el uso, y preguntando. Preguntar es averiguar lo que desea el cliente y resolver sus dudas. Tenemos que saber observar el lenguaje gestual, que nos da un magnífico complemento del lenguaje verbal, sólo cuando el interlocutor no está representando un papel y por tanto se expresa con naturalidad y espontaneidad.

El diálogo suaviza las conversaciones demasiado persuasivas, aclara las cosas y además nos obliga a escuchar, lo cual es imprescindible para comprender nosotros los puntos de vista del cliente. El diálogo es por definición una intercomunicación bidireccional. ¡Hay que saber escuchar!

• ***Demostración*** es toda argumentación que da solidez a nuestras afirmaciones, porque aportamos razones para ello. Cuando es posible la prueba del producto, es una gran ayuda a la demostración.

• Debemos ***concluir*** la demostración cuando se manifiesta la necesidad de comprar o cuando el interlocutor se fatiga. Cuando aparece el cansancio hay que ir terminando. Es inútil continuar a no ser que exista un coloquio muy intenso. También nosotros nos cansamos; no debemos sobrevalorar nuestra resistencia.

En ventas complicadas, cuando aparecen nuevos enfoques de los compradores, que deben ser reconsiderados, puede surgir la necesidad de hacer reajustes en nuestras ofertas y en nuestras presentaciones antes de poder cerrar la venta.

• Un ***reajuste*** también se puede realizar para afianzar el gano-ganas o reconducir un gana-pierde a una solución más razonable para ambas partes.

El reajuste viene a ser como un traje que parecía a medida y no lo era y ahora lo retocamos de verdad, para que nuestro cliente quede absolutamente convencido y satisfecho.

• Finalmente, en las ventas importantes aparece constantemente la necesidad de más ***información adicional***, debido principalmente a la *resistencia al cambio* que la oferta provoca en el cliente. Las informaciones adicionales suelen ser valores de servicio, que refuerzan y aumentan la deseabilidad de nuestros productos. Este servicio informativo en la propia entrevista agrada y ayuda a tomar decisiones al cliente.

## 3.4. Cierre: Objeciones, signos, remate

### *1. El concepto*

El cierre es la formalización de la compraventa, de mutuo acuerdo. Los vendedores que no consiguen cerrar sólo son conversadores. El cierre, según esta definición, es la prueba de la eficacia del vendedor. Los que cierran son buenos, los que tardan demasiado son ineficientes, los que no cierran no son vendedores y tampoco los que cierran en contra de los intereses del comprador. Bien entendido que sólo un cierto porcentaje de ventas tiene posibilidades de cerrar y esto es inevitable y variable.

A veces nos cuesta cerrar, por diversas causas.

- *Por miedo a ser rechazado*. Ese miedo tiene poco sentido, raras veces es el vendedor el rechazado; generalmente lo es el producto, servicio, marca, empresa, momento...
- *Por no saber escuchar y observar al interlocutor.* Estamos tan absortos en nuestros argumentos, que no nos acordamos de que en realidad estamos haciendo negocios, no oratoria.
- *Por no haber preparado bien las cosas*. Como no sabemos muy bien qué hacer, no podemos concretar, decidir y cerrar. O tal vez no seamos capaces de observar los signos de cierre, o nos falta empuje.

### *2. Las objeciones*

Después de decir en una reunión: *Una objeción es en realidad una oportunidad*, un asistente vendedor me pidió intervenir: *Esto no es así en absoluto. Una objeción es una desgracia.* En cualquier venta estratégica, importante y compleja lo es, porque significa que surgen obstáculos que por cualquier causa no fuimos capaces de prever. En ventas sencillas, a menudo las objeciones son dudas



que hay que aclarar. Pueden incluso servir para afianzar la venta y las relaciones con el cliente si resolvemos bien el problema. Si la objeción fuera una agresión contra el vendedor, entonces el asunto es muy desagradable y tal vez obligue a adoptar una postura severa, por supuesto, nunca contestando con otra agresión.

En las objeciones hay un cierto deseo del comprador de ser persuadido y quizá una sugerencia de que le pidamos ayuda para poder cerrar la venta. Esa aceptación de limitaciones personales por parte del vendedor es a veces conveniente y choca con la idea tradicional del supervendedor. También puede ser la objeción una manifestación de autodefensa.

La actitud natural ante las objeciones es escuchar constructivamente, aceptando que es posible mejorar, gracias a ellas, el conocimiento y trato con el cliente.

Aproximadamente la mitad de las objeciones, que en sí son innumerables, pueden reducirse a un número bastante corto de tipos, más o menos una docena. Por consiguiente, las técnicas para rebatirlas o reconducirlas tampoco son muy numerosas, aunque claro está que no resuelven todos los casos posibles: un cincuenta por cien, como decíamos.

Estrictamente hablando, las objeciones son dificultades para aceptar la venta, que surgen en el comprador y que no permiten avanzar sin la colaboración del vendedor. Estas dificultades van desde una franca oposición y rechazo a dudas insolubles sin ayuda. Provienen de falta de comprensión, de desinterés, falta de confianza en sí mismo (tomar una decisión equivocada) o en el vendedor. Todo ello en menor o mayor grado.

Pueden existir problemas de rechazo, más o menos justificado, hacia la empresa representada o hacia la persona del vendedor. Hay casos en los que al comprador le falta poder de decisión, tiempo, o tiene otros problemas en ese momento que le impiden decidir. A veces el producto, servicios, precio, no encajan bien o hay ofertas de la competencia real o supuestamente mejores. Tal vez falte dinero para comprar o algo parecido. Esta última es una objeción grave, a no ser que la falta sea en este momento pero no en un futuro más o menos largo, lo que permitiría abordar una venta con pago aplazado.

Las objeciones previsibles no deberían sorprendernos jamás. En la venta telefónica, incluso se tienen a la vista por escrito, con las soluciones corrientes. Son típicas las objeciones sobre precios (que se neutralizan con referencias a la calidad o con facilidades de pago, con cálculos de rentabilidad, amortización y de costes); defectos diversos de los productos, empresa, servicio, reparaciones, si no son graves, hay que compensarlos con ventajas que los superen y hagan inoperantes. Las objeciones que suponen meras preferencias personales son difíciles porque no se pueden atacar frontalmente. Hay que hacer ver al cliente con mayor objetividad, aportar pruebas, demostrar los buenos resultados que obtienen otros. Con mucho cuidado, porque puede haber componentes emocionales.

### 3. *Signos o señales de compra*

Son aquellas manifestaciones del lenguaje gestual que nos transmiten un deseo de cerrar la compraventa de forma afirmativa. Este es un terreno tan rico, variado y difícil como el propio lenguaje de los gestos o kinesia que se adquiere con la práctica. Personalmente soy bastante escéptico con la *kinesia* y pienso que, aunque la comunicación por medio de gestos es un hecho cierto, su sistematización y técnicas son problemáticas, cambiantes y con diferencias importantes según las culturas e incluso los individuos. No obstante comentaremos más adelante algunas sugerencias y recetas que nos dan los expertos.

### 4. *El final del cierre o remate*

Los manuales sobre técnicas de venta aportan ocho o diez ejemplos de cierres de venta en su etapa final que algunos llaman **remate**. Esta expresión tan belicosa nos recuerda la «puntilla» del matador de toros. Se nos habla del cierre inicial, continuo, supuesto, solicitado, aconsejado, con oferta, oportunista, a prueba; de la llave Nelson, de la «T» del duque de Wellington o de Mr. Churchill. Del gran silencio, pregunta, alternativa, petición y hasta de la retirada falsa. Todos tienen algo positivo, ciertamente, pero las recetas de cierre tienen el inconveniente de ser eso... recetas.

Técnicas de cierre que sean agresivas o un poco simplistas pueden ser contraproducentes por considerarlas el comprador una falta de delicadeza. Y ciertos recursos psicológicos que casi son juegos de palabras, son peligrosos, aunque se han convertido en una verdadera rutina en ventas sencillas (¿Le pongo el verde o el azul? = se lo pongo o se lo pongo. Se están acabando, dese prisa = hay de sobra, le estoy mintiendo. Su número de teléfono ha sido premiado con un libro de 72 euros a mitad de precio = es un libro de saldo/es un libro que no vale ni 36 euros).

Por definición, donde se manifiesta más claramente la afición a presionar a los demás, la venta a ultranza, la falta de ética y la insolidaridad, es en el cierre. Debemos tener cuidado.

## 3.5. Posventa

Dentro del proceso de **posventa**, la parte más inmediata y propia del vendedor es el *seguimiento* posterior a la operación, realizado por el mismo.

Lo más urgente es la finalización de la entrevista una vez se ha cerrado la venta. No conviene alargar innecesariamente la despedida. También es muy importante dejar aclarados todos los puntos anexos a la venta, todos los detalles sobre el servicio, los pagos, transportes y organización.

Algunos vendedores aprovechan ese momento para obtener de los compradores satisfechos alguna recomendación para otros clientes. En ventas importantes, es posible a veces conseguir informes favorables.



En cualquier caso nos interesa dejar establecidas una buenas relaciones para un futuro. Es incluso de buena educación llegar a una despedida respetuosa, cordial, relajada. Algunos comerciales consideran que este es el momento de la invitación a una cena suculenta si el negocio ha sido importante y hay suficiente confianza.

Son actividades de seguimiento la atención a los cobros, la gestión de impagados, el cumplimiento correcto de los pedidos, la solución de las quejas y las reclamaciones. Igualmente la posible participación en los servicios de mantenimiento y reparaciones, en relación con los sistemas organizativos de la empresa y las funciones que ésta asigne a los vendedores.

Algo muy importante que jamás debe faltar: dedicar algún tiempo, por corto que sea, para analizar los resultados, las operaciones y la forma en que se van realizando. Es una condición imprescindible de progreso. El análisis crítico viene a ser un repaso de nuestras programaciones para comprobar si se han cumplido nuestros objetivos. Es nuestro cierre, nuestro autocontrol.

## 3.6. Relaciones con el cliente

El vendedor es, en mayor o menor grado, agente de relaciones públicas. Un mínimo de relaciones significa normas de buen trato y atención al cliente. Como una prolongación del marketing, que se preocupara. de las necesidades más allá de la venta. Dejando aparte las relaciones de alto nivel, es fácil comprender la utilidad de cosas que esperan de nosotros nuestros socios los clientes:

- Ser nosotros los que llamemos por teléfono a los clientes; no esperar a que lo hagan ellos para plantearnos sus reclamaciones.
- Tomar la iniciativa en la solución de problemas.
- Tener un trato afable y un lenguaje natural, breve y directo.
- Recordar fechas importantes para el cliente y no olvidarnos jamás de las citas ni de acudir puntualmente.
- Ser más escuchador que hablador; pero sinceros y cumplidores de la palabra dada.
- No evadirnos de nuestras responsabilidades y compromisos adquiridos.
- Manifestarnos siempre pacíficos, discretos, optimistas y positivos.

# 4. Habilidades de interacción social

FIGURA 10.4
**HABILIDADES DE INTERACCIÓN SOCIAL**

| HABILIDADES | OBJETIVO | CONDICIONES |
|---|---|---|
| PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN (lenguaje, escucha, preguntas). | Plenitud de información bidireccional. | Preparación • Eliminar barreras • Reforzar apoyos • Integrar intereses. |
| LENGUAJE | Materializar la comunicación. | Naturalidad • Claridad • Rapidez. |
| NEGOCIACIÓN | Acuerdo beneficioso para las partes. | Seriedad • Dosificación • Respeto • Integración. |
| PERSUASIÓN | Conseguir que el comprador desee lo que le vendemos. | Baja presión • Información. |

Tras esta representación esquemática pasamos a su desarrollo.

## 4.1. La comunicación en ventas

Una de las habilidades más importantes que tienen que desarrollar los vendedores y que naturalmente se puede enseñar y perfeccionar es la de ***la comunicación***.

El proceso de comunicación constituye un círculo cerrado en el que el emisor lanza su mensaje al receptor, que a su vez responde con una determinada retroacción. Este es un modelo muy conocido que no es preciso repetir una y otra vez.

Merece la pena, en cambio, modelizar el proceso de comunicación entre vendedor y comprador (Figura 10.5).

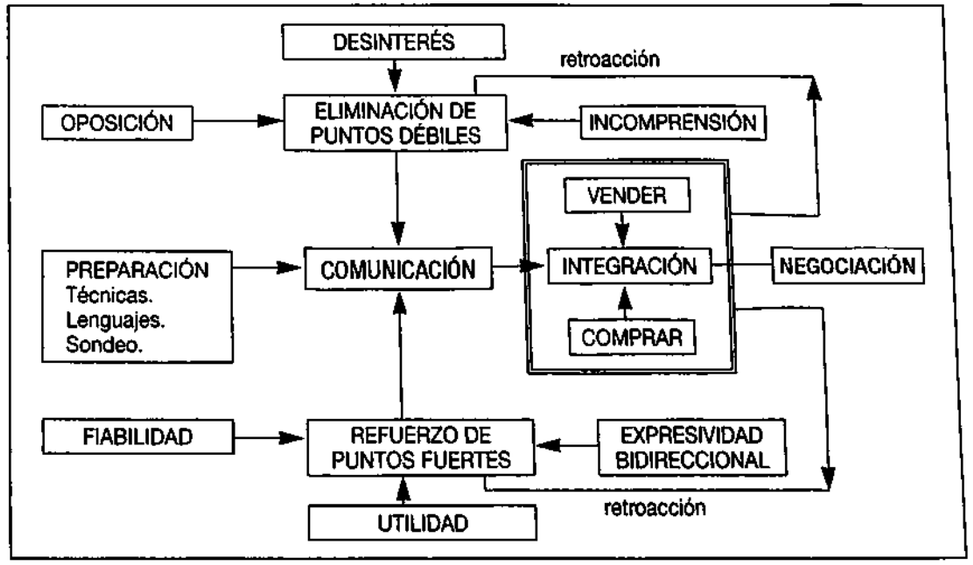
En el modelo se hace hincapié en varios aspectos importantes. El primero, que **la operación comercial es negocio de dos**; por eso la situamos entre la comunicación y la negociación, integrada por una compra y una venta. Todo ello forma un bloque muy unido.

De **la compraventa** surge una retroacción que llega hasta los puntos fuertes y los puntos débiles. Efectivamente, si hemos tenido el éxito de cerrar la compraventa, éxito compartido por el cliente con su buena compra, quedarán reforzados aquellos aspectos que ayudan a la comunicación y controlados o eliminados los que la dificultan.

Las barreras a la comunicación o puntos débiles son, por orden de importancia, la incomprensión, el desinterés y la oposición. La más fácil de eliminar es la incomprensión; pues, a veces, es un simple problema de lenguaje. La más grave es la oposición, que está cargada de belicosidad.



FIGURA 10.5
**EL CONSTRUCTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS**




Lo que mejora la comunicación es la fiabilidad o confianza mutua, la utilidad para el cliente (pues la del vendedor se da por supuesta) y la expresividad bidireccional, es decir, la capacidad para establecer un diálogo.

Hay un factor organizacional básico para mejorar la comunicación: ***la preparación***. Es lógico que las cosas preparadas salgan mejor. Con el complemento del uso del lenguaje adecuado y de saber preguntar de forma hábil y sintética, queda completado el círculo comunicativo.

## 4.2. La negociación en ventas

***Negociación*** no es sinónimo de venta. Sin embargo en todas las ventas hay alguna relación con la negociación, a veces mucha, sobre todo en ventas importantes.

La negociación es generalmente una confrontación de fuerzas opuestas pero no demasiado desproporcionadas, que buscan llegar a un punto de acuerdo mediante la integración de intereses o un mayor o menor dominio del contrario. En la venta no siempre ocurre así; a menudo no existe enfrentamiento alguno.

Lo ideal en una negociación sería llegar a un acuerdo sin cesiones, o al menos que las cesiones mutuas fueran equivalentes. Es difícil porque una de las partes suele ser algo más fuerte y obtiene mejoras en la negociación. Negociar con alguien que tiene la fuerza y la usa sin escrúpulos es realmente duro e ingrato. Por eso dice un autor que *la vida es demasiado corta para tratar con quienes*

*negocian abusivamente*, y es mejor huir de ellos. Pero entre personas normales suele conseguirse que las diferencias no sean muy grandes o incluso pequeñas si los negociadores son competentes.

Quedamos en que la venta no es lo mismo que la negociación. La venta es lo que practican la mayoría de las empresas bajo la presión de la necesidad de vender. La venta, aun con sus posibles componentes de negociación, es preferentemente un proceso de persuasión donde el vendedor tiene que convencer al cliente de que su oferta es la más adecuada a sus necesidades.

Hay dos grandes tipos de negociación:

- ***La de posiciones.***
- ***La de intereses.***

* En la primera, cada parte adopta su posición, opuesta a la de la otra y empieza un tira y afloja hasta llegar a un punto de equilibrio a base de cesiones y contraprestaciones. Desde niños nos enseñaron a pedir siempre más de lo previsto al principio para ir cediendo poco a poco.

• En la negociación de intereses, los negociadores no defienden posiciones, que a menudo son emocionales y pertinaces, sino los verdaderos intereses, que a menudo son compatibles e incluso complementarios. El interés de vender se complementa con el de comprar cuando cada parte piensa que existe una correspondencia entre el producto y su contraprecio.

Las normas de la buena negociación se resumen en la siguiente exposición con una serie de ideas-flash:

- *La seriedad.*
  - * Veracidad.
  - * La renuncia a la «guerra psicológica».
  - * La ausencia de amenazas.
  - * La evitación de guerra de posiciones.
- *La fuerza.*
  - * Conocimiento del contrario.
  - * La preparación.
  - * La dosificación.
  - * La evitación del abuso de fuerza del contrario.
  - * La fortaleza para resistir sin perder la paciencia.
- *El respeto a las formas.*
  - * La presentación.



  - * La oportunidad.
  - * El respeto mutuo.
  - * La discreción y los buenos modales.
- *Las maniobras.*
  - * Evitación de la coacción por chantaje.
  - * Persuasión bidireccional por integración de intereses.
- *El ámbito.*
  - * Límites del vendedor.
  - * Límites del comprador.
- *La dominancia y la sumisión.*
  - * Negociación constructiva.
  - * Evitación de conflictos.
- *El acuerdo.*
  - * En la zona de «interés común».
  - * Con claridad.
  - * Sin prisas.

## 4.3. La persuasión en ventas

Dicen De Manuel y Martínez-Vilanova (1995) que «*convencer es conseguir que alguien cambie de parecer, gracias a los argumentos que utilizamos*». **Persuadir** aún es más; es conseguir un cambio de conducta, también gracias a razones sólidas. El convencimiento depende sobre todo de la objetividad de los argumentos utilizados y la persuasión depende más de las razones psicológicas y emocionales que sepamos transmitir.

Parece que en general los clientes no compran los productos en sí mismos, sino su percepción, el convencimiento de las utilidades que éstos tienen para el perceptor. La misión entonces del vendedor será crear esa imagen favorable, para lo que necesita convencer con sus argumentos y persuadir con su capacidad de dar confianza creando un clima agradable.

En un proceso *convencimiento-persuasión* está el meollo de la cuestión. El lector se habrá dado cuenta de que a lo largo de estas páginas parece que ponemos en tela de juicio la legitimidad y la bondad de la persuasión. Es ahora cuando podemos matizar este tema tan delicado. Persuadir, sin más, como sistema de presión emocional, no es de recibo. Persuadir convenciendo con argumentos reales e importantes, que responden a necesidades del comprador, es una habilidad del buen vendedor/negociador.

Para convencer hemos de conocer las necesidades del comprador o, en el peor de los casos, intuirlas para aportar los argumentos que relacionan los atributos de nuestro producto con tales necesidades. También hemos de saber comunicar estos argumentos hablando de forma positiva, concisa, inequívoca, clara y discreta.

Para persuadir legítimamente, hemos de utilizar un lenguaje verbal y gestual que sea colaborador, resolutivo, interesado en los problemas del cliente y razonablemente amable.

## 4.4. Los lenguajes en las ventas: verbal, escrito y gestual

### *1. La expresión oral*

Saber hablar bien supone sobre todo deseo de hacerlo, un vocabulario adecuado al entorno y superación del miedo a expresarnos ante los demás. Hablar bien significa soltura y gracia para conseguir que quien nos escucha se encuentre a gusto y que nos entienda la mayor parte de lo que queremos transmitir. Hablar bien no es ser orador, ni gracioso, ni virtuoso del «bel canto», cualidades extraordinarias que más bien perjudican al vendedor.

Para utilizar un lenguaje verbal lleno de naturalidad ayuda mucho ser sincero, empático y tolerante. Si se dan estas cualidades tan favorables para las buenas relaciones y tenemos un mínimo de capacidad verbal, hablaremos bien. Debemos ser capaces de hablar con dicción clara, suficientemente fuerte y que transmita tranquilidad y seguridad. Una persona que habla así tiene un don. Está bien dotada para hablar con los demás, haciéndose entender. Pero es un don adquirido; porque no nacemos hablando, aprendemos bastante después.

No aburra al oyente, sea más bien breve, pero diga lo necesario sin guardarse cosas importantes que debe conocer el interlocutor. Si prepara las conversaciones de venta en vez de confiar en la improvisación, le saldrá todo mejor y si en un momento crítico se olvida de algo o se queda cortado, no se apure; reconózcalo con naturalidad y vuelva al tema cuando lo recuerde.

### *2. La comunicación gestual del vendedor*

En la relación entre vendedor y cliente existe mucho más que la comunicación mediante el lenguaje verbal. Hay también un lenguaje del cuerpo que se manifiesta a través de movimientos, posturas, gestos y situación respecto al interlocutor. Con ello, transmitimos ideas (no tan precisas como con la palabra) y también emociones (más precisas que las palabras). Los interlocutores combinan todos los medios de comunicación simultáneamente y los perciben como un paquete de información, por cierto muy complejo. Para desentrañar el asunto, los expertos en comunicación no verbal nos citan la Kinesia, Proxémica y Paralingüística.



Julius Fast (1970) ya nos hablaba de **Kinesia** (estudio del lenguaje del cuerpo) hace muchos años y ha tenido seguidores más recientes, como Albert Mehrabian y Ray Birdwhistell. Ellos nos explican que la palabra estricta, sólo aporta el 7% de la comunicación. El 38% corresponde al volumen, tono y matices del sonido (que es lo que estudia la **Paralingüística**) y el resto a comunicación no verbal. Cuidamos mucho la palabra, pero poco los gestos y a menudo transmitimos emociones sin darnos cuenta; vale la pena fijarse un poco para controlar mejor la comunicación.

Por ejemplo, el sentido de territorio y propiedad produce reacciones humanas que suelen manifestarse en gestos muy marcados. La forma física de presentarnos, el atuendo, complementos, joyas, peinado, etc. constituyen lenguaje corporal. Por supuesto también las expresiones de la cara (tenemos más de sesenta músculos en ella) son de una riqueza difícil de catalogar. Igualmente son variados los rituales de saludo, la postura, los muchos tics, aspavientos diversos. Aunque se ha escrito mucho sobre el significado de todo ello, no me atrevo a transcribirlos porque me parece suficiente para este manual una norma general y porque tampoco estoy del todo seguro de estas precisiones. Pienso que la norma es sencilla: una comunicación verbal natural y una actitud discreta y respetuosa sin ningún tipo de estridencias; movimientos y gestos tranquilos y seguros y siempre sin olvidar que las costumbres sobre relación cambian con los lugares y el tiempo y hay que saber adaptarse a ellas. Hasta el manejo de la sonrisa tiene que ser moderado y piense que todos sabemos que «la sonrisa estereotipada es la máscara que oculta el alma».

Al parecer, un tal Dr. E.T. Hall inventó la **Proxémica**, que estudia el espacio del hombre en función de la distancia y lo clasifica en ocho áreas que voy a resumir en cinco. La distancia próxima (15 a 45 cm.) es la de la intimidad; queda fuera de la venta. La distancia personal (45 a 120 cm.) es área de negocios amistosos. En ella cabe la presentación (y marcha atrás), enseñar muestras y documentos, conversación cuando ya hay conocimiento personal previo. Entre 120 y 360 cm. se encuentra la distancia social: es la distancia de dos interlocutores con una mesa de por medio, la de las reuniones con muy pocos asistentes, tres o cuatro. La distancia pública próxima se extiende entre los 3,6 y 7,5 metros, es la de las reuniones con pocos asistentes. Y la lejana a partir de los 7,5 propia de las reuniones con muchos asistentes por ejemplo una clase con un montón de alumnos. En la primera hay bastante interacción, se puede trabajar en equipo, en la segunda ni una cosa ni otra y con habilidad algún asistente se puede echar un sueñecito.

La territorialidad tiene su importancia. No es lo mismo tratar con un cliente en la calle o un lugar público que en su despacho. En los primeros casos ambos están al mismo nivel de trato; en el segundo hemos sido invitados a entrar en el territorio del cliente, estamos obligados a un respeto especial. Entrar sin invadir, guardar gran consideración, seguir las indicaciones sin humillarse, respetar las distancias que se nos indiquen verbal o gestualmente.

### 3. *Escribir a los clientes*

Desechado desde ahora el intento de resumir en media página un curso sobre el escribir bien, aceptemos que el vendedor sí que ha de escribir algo. Mucho, no, pues no tiene tiempo ni ganas. Lo necesario.

Desde nuestra experiencia personal recomendamos, en primer lugar, la brevedad; si esto lo recomendamos en el lenguaje verbal, mucho más en el escrito. No tanto por razones literarias, sino por otras dos más prosaicas: cuanto más escribamos, más tiempo emplearemos y menos nos leerán. Es fenomenal recurrir a las comunicaciones prefabricadas y astutamente guardadas en el ordenador personal y también utilizar cuestionarios con espacios para números y cruces.

La segunda norma es no ser enemigos declarados de comunicarnos por escrito con nuestro entorno. Hay efemérides de nuestros clientes que merece la pena recordar, escribiéndoles, como felicitaciones navideñas, conmemoraciones, bodas y, tristemente, también pésames.

### 4. *La comunicación olfativa, gustativa y táctil*

De nuestros cinco o siete sentidos, la vista y el oído siempre se han considerado como los más fuertes. Pero también el olfato, gusto, tacto (calor y presión), así como el del equilibrio, tienen su representación en el anchuroso mundo de las ventas. Todos ellos constituyen vías de acceso a nuestro cerebro, en el cual reside nuestro poder de decisión.

Por ejemplo, es natural que la venta de perfumes se haga por el olfato; pero no resulta tan claro que también esté ligada a los productos alimenticios y a los vinos. Y seguro que choca al lector que la casa Rolls Royce coloque una tira olorosa, con el mismo aroma que el cuero de sus automóviles, en la revista *Architectural Digest*, que tiene tres millones de lectores. El mal olor de un cuarto de baño en una casa vacía en la que no se han llenado los sifones por mucho tiempo, puede estropear la venta de esa casa.

Hay empresas que organizan visitas a sus fábricas para degustar sus platos precocinados o enlatados. El gran bodeguero del valle de Napa en California, Robert Mondavi, invita a fiestas musicales y gastronómicas en sus fincas, para que los clientes disfruten de sus *Muscat, Chardonnay* y *Cabernet Sauvignon*. Las catas se convierten en auténticos ritos culturales en bien del marketing.

¿Y el tacto? Yo mismo, cuando vendía las figuritas cerámicas de animales, mazacotas y suavemente curvadas, pedía a los clientes que pasaran la mano suavemente por el lomo de estos objetos, alabando la delicadeza de su cálida superficie.

Todos los aparatos caloríferos y para refrigeración, toda la ropa, de llevar y de cama, y un largo etcétera, tienen que ver con el sentido de la temperatura. Cuando compramos unos zapatos, tenemos buen cuidado de que la horma sea adecuada a nuestros pies y no nos aprieten: sentido de la presión. Cualquier reseña sobre



las cualidades de un automóvil tendrán en cuenta la blandura o dureza de las suspensiones, lo que influye sobre los canales semicirculares del oído, o sea, sobre el sentido del equilibrio y el mareo. Vaya tranquilo en los aviones comerciales: siempre realizarán unos virajes exquisitos, sin derrapes ni movimientos extraños; si lo hicieran, los pasajeros huirían de tan acrobática compañía.

Seguro que lo anterior ha hecho pensar a algún lector que realmente la comunicación es algo inmensamente grande. Las ventas y sus responsables no pueden olvidar tan importante realidad.

## 5. La formación específica

• Es *formación específica* la que concierne a la empresa concreta de un vendedor dado. Es única para dicha empresa, al igual que la experiencia de quien está vendiendo algún tiempo en ella. El responsable de la formación de vendedores tiene que informarles y enseñarles los productos específicos, los precios, la cartera de clientes y los competidores significativos, así como la cultura de empresa, la organización general y comercial, los sistemas de control y las personas con quienes tiene que colaborar, el uso adecuado del tiempo y los buenos métodos de trabajo.

• Son importantes algunas *nociones sobre la empresa*, en cuanto a su historial y políticas comerciales, el *quién es quien*, las posibilidades exactas de los servicios técnicos, la ayuda que cabe esperar de los *partners*, empresa y supervisores. También la cultura o valores corporativos y los códigos sociales, costumbres, creencias, querencias y medios.

• Lo anterior necesita el complemento inmediato del *producto*. Sea tangible, servicio o idea, lo que se vende es el producto, no la empresa. Las empresas siempre dedican un tiempo importante a enseñar los productos a los vendedores e incluso a veces se olvidan de todo lo demás. El conocimiento del producto siempre es importante y a veces, en productos industriales, sofisticados y muy valiosos, resulta importantísimo. También lo son la organización del trabajo y el buen empleo del tiempo, los sistemas de control, la filosofía de empresa y los clientes.

El conocimiento del producto, por extenso y profundo que sea, nunca estorba y a menudo ayuda. Es más fácil que un cliente se queje de la falta de dominio del producto, por parte del vendedor, que de ser abrumado por un exceso de conocimientos.

Del producto hay que conocer su naturaleza, sus fines, su funcionamiento y detalladamente sus atributos, sus líneas de desarrollo y los productos de la competencia iguales, parecidos y sustitutivos, y sus fuerzas y debilidades al compararlos con los nuestros.

• Al *precio* se le suele dar mucha importancia, quizá a veces demasiada. Pero los vendedores deben tomar conciencia de que el precio no lo es todo. A veces sólo se vende por el precio; pero ésta no es una situación preponderante.

• El *vendedor* puede proponer modificaciones puntuales como descuentos o rappels, puede combatir la objeción del precio y puede informar sobre los precios de la competencia y colaborar en el estudio de las reacciones de los consumidores ante sus futuras variaciones.

## *Casos y problemas*

### La venta del tractor

M.A.C. es propietario de unas cien hectáreas de tierra de labor, en la Comunidad de Castilla La Mancha. Tiene hijos mayores que estudian o trabajan en Valencia. Vive solo con su esposa, y está más cerca de los sesenta que de los cincuenta, pero como rebosa de salud, todavía cultiva personalmente sus tierras, con ayuda de un jornalero a tiempo completo.

Dispone de maquinaria agrícola relativamente moderna, entre ella un tractor marca XX, de 50 CV de potencia y un poco anticuado, ya que tiene diez años de vida. Empieza a estar interesado por cambiarlo, y no sólo por utilidad sino también por un cierto sentido de prestigio personal: hace pocas semanas, un cuñado suyo compró un tractor de la misma marca XX, pero de superior potencia y prestaciones. Por otra parte, también su coche, un Land Rover de más de quince años, tiene bastantes quilómetros y tanto él como su esposa desean comprar otro más moderno. Tal vez un Mercedes todoterreno.

A M.A.C. le van bastante bien las cosas, es un buen agricultor y sabe obtener buenos rendimientos a sus producciones, básicamente cereales, girasol y, en general, lo que cada año resulta más rentable. No en balde estudió de joven unos cursos de capataz agrícola en la escuela de Catarroja.

En resumen, tiene un discreto patrimonio conseguido con años de ahorro y también algunos fondos en el banco, unos cincuenta mil euros.

A.A. y B.B. son dos jóvenes postgraduados, que acaban de terminar la ingeniería técnica agrícola en la Politécnica de Valencia y han sido seleccionados por una importante empresa de venta de maquinaria agrícola, concesionarios del tractor XX, para su departamento comercial. Tras un curso de especialización, han trabajado brevemente en las distintas secciones de comercial y actualmente llevan dos meses como vendedores. Se llaman Alfonso y Beatriz y han sido compañeros de curso en la Politécnica.

A.A. y B.B. están averiguando vida y milagros de M.A.C. para visitarlo en su casa y tratar de venderle el modelo de XX de 80 CV. Afortunadamente para ellos, M.A.C. ya es usuario del modelo 50, y está bien controlado por la empresa, que además tiene taller en el pueblo de M.A.C.

He aquí lo más fundamental que han podido averiguar:



• M.A.C. (en adelante D. Manuel), tiene 100 Ha. de terreno de cultivo, y necesita imperiosamente tractor, subsolador, discos, rotovator y remolque de bastante capacidad.

• D. Manuel es hombre campechano, conocedor del campo a fondo, relativamente culto, tiene hijos mayores en Valencia. Está muy bien considerado en el pueblo, y consta que su mujer es persona también culta y activa y, por haber estudiado el peritaje mercantil, le lleva las cuentas. Probablemente D. Manuel es una persona amable y expresiva, y según el curso de vendedores, este tipo de cliente es dinámico, de trato fácil, con visión de futuro y sensible a los buenos productos y las buenas personas que le ayudan a conseguir sus objetivos. Estos clientes emplearán el tiempo necesario para moverse en un clima de mutua confianza y requieren un vendedor colaborador para encontrar soluciones útiles. Son innovadores, aceptan los riesgos y son muy sinceros. No temen las situaciones difíciles.

• D. Manuel tiene un patrimonio sólido, fincas y vivienda y al parecer también alguna casa en Valencia. Y dinero en el banco, 50.000 euros disponibles. No debe un duro y no consta que haya comprado jamás a plazos.

• D. Manuel tiene el tractor bien conservado, pero viejo. También tiene un coche «trasto», pero no lo usa demasiado. Como otros van renovando su equipamiento, es previsible que él tenga necesidad real y emocional de hacerlo pronto.

A.A. y B.B. preparan su oferta siguiendo las instrucciones que en su día recibieron en el curso de vendedores. Este es el esquema:

**«Oferta es la traducción y adaptación de las características del producto a las necesidades percibidas por el cliente».**

A) PREPARACION

• Búsqueda del cliente.

• Enfoque profesional:

– Conocimiento de los atributos del tractor.
– Conocimiento de las necesidades de M.A.C.
– Racionalidad de la compra.
– Cómo lograr una posición empática.
– Ayudas visuales y demostraciones.

| NECESIDADES ESPERADAS DEL CLIENTE | ATRIBUTOS DEL TRACTOR |
|---|---|
| Eficacia, potencia a baja velocidad, poco consumo. | Motor 80 CV, gran par motor a pocas RPM. |
| Versatilidad, adaptación a todos los terrenos, muchos aperos, remolque, tomas de fuerza. | Tracción a las cuatro ruedas, frenos independientes, bloqueo de diferencial, dos tomas de fuerza, 5 velocidades. Dos marchas y reductora. |
| Seguridad. | Cabina con barras antivuelco, enganche hidráulico con sensor automático para levantamiento, display de fallos. |
| Comodidad y sencillez. | Motor robusto, pocas averías, enganche de unión automática, mandos y asiento ergonómicos, suspensión paralelogramo, servofreno y D.A., cabina climatizada. |
| Servicio postventa. | Taller en el pueblo. Servicio de avería instantáneo, miles de unidades en servicio, poco mantenimiento, repuestos abundantes. |

En función de lo anterior han preparado su presentación, argumentación, objeciones y contraobjeciones y síntomas de cierre.

Han conseguido una entrevista, se han presentado en casa de D. Manuel y han iniciado así la venta:

M.A.C.: «Encantado de conocerles. Señorita, usted me pareció muy simpática en la conversación telefónica que tuvimos. Por cierto, es la primera vez que vienen a venderme en pareja. Así, no hay quien pueda. Siéntense por favor».

B.B.: «Buenos días, D. Manuel, tengo el gusto de presentarle a mi colega Antonio Altamirano; aquí tiene nuestras tarjetas».

A.A.: «Encantado de conocerle, D. Manuel, ya me habló de usted mi compañera Beatriz, de forma muy laudatoria por cierto».

M.A.C.: «¡Ja, ja! ¡Bien empezamos! Mi mujer nos ha preparado un bocadito y aquí tengo un buen vino de la tierra, tal como les prometí por teléfono. Supongo que vendrán preparados».

(**Efectivamente**, un EXPRESIVO y si es de campo aún más, es probable que nos ofrezca mesa y mantel. En una venta de tal calibre sería suicida no aceptar. El cliente necesita tiempo para crear un ambiente de confianza. Lo cual no nos autoriza a tomarnos la confianza nosotros. Durante el almuerzo, sin duda, D. Manuel va a procurar adelantar, enterándose de todo lo más posible. Ayudémosle).

M.A.C.: «Así que ustedes son vendedores de XX. Parecen muy jóvenes». →



A.A.: «No tanto, D. Manuel, ya hemos terminado la carrera».

M.A.C.: «¡Caramba!, no lo parece. ¿Han estudiado en Valencia?»

B.B.: «Hemos estudiado ingeniería técnica. Esto que antes llamaban peritaje agrícola. Y ya ve, vendiendo tractores, que es lo nuestro».

M.A.C.: «Yo tengo dos chicos estudiando en Valencia, uno Económicas y otro en una escuela de Marketing».

A.A.: «Buenas carreras las dos, D. Manuel. No les faltará trabajo».

M.A.C.: «Eso espero, pero no lo tengo claro. Bueno, siempre les queda el último recurso de dedicarse al campo, como yo, que tierra no les faltaría. Pero no les gusta. Aquí no hay vida. Cuando yo me vaya, esto se acaba».

B.B.: «Usted tiene cuerda para rato, está hecho un chaval; parece que lo estoy viendo triscando por esos campos con el tractor. ¿Está contento con la marca? Seguro que va a repetir y pronto».

(Primer envite, centrando el tema y apoyando nuestro producto).

M.A.C.: «No tenga prisa, terminemos de comer. Sí, me gusta la marca, no he conocido otra. No sé si saben que éste es el tercer tractor que tengo de la misma, y aún puede durar».

A.A.: «Venga, D. Manuel, que sabemos que usted puede con una máquina nueva como la que ha comprado su cuñado».

M.A.C. «¡Vaya, ya han estado con el fanfarra de mi cuñado! Ese está siempre cambiando. No hagan caso, es broma. Nos llevamos muy bien, y en efecto, me hace ilusión ese modelo, pero me parece un poco pronto. El que tengo aún está bien. Además también quisiera cambiar de coche, un Land Rover que tiene muchos años.

B.B.: «No es mal coche, y además duro. ¿Cuánto tiempo lo tiene?».

M.A.C.: «Es de los últimos, unos doce años, y pocos kilómetros».

(D. Manuel se da cuenta ahora de que ha caído en la trampa. La respuesta no se hace esperar).

B.B.: «Pues no cambie de coche, que lo tiene nuevecito. Cambie de tractor, que es una herramienta necesaria y no un lujo».

A.A.: «Mire qué maravilla de folletos hemos traído, D. Manuel».

M.A.C.: (Un poco para sí) «Si les oye la cocinera, se va a enfadar».

(Los jóvenes no han captado la pista).

A.A.: «Si le parece, nos centramos en el tema».

M.A.C.: «Así que el nuevo modelo tiene comodidades de primera».

A.A.: «De primerísima, asiento de paralelogramo y con amortiguadores de gas, mandos ergonómicos, todo a mano, servofreno y dirección asistida, ordenador de a bordo, ¡esto va solo, D. Manuel!». →

B.B.: «Y cabina climatizada, para invierno y para verano».

M.A.C.: «Esto último es lo que más me gusta, porque me hielo en invierno y me aso en verano. Y lo de un asiento realmente cómodo, también me gusta».

A.A.: «Y la seguridad de los enganches, el sensor de levantamiento si se bloquea un apero».

M.A.C.: «...y el par motor, y las tomas de fuerza, y la reductora... eso ya me lo sé, el modelo que tengo también posee esas maravillas. El levantamiento es una característica de hace treinta años».

B.B.: «Ya ve, D. Manuel, que nosotros hemos ido en cabeza desde siempre...».

M.A.C.: (Piensa: «Esta chavala las pesca al vuelo)».

B.B.: «...porque somos una casa preocupada de verdad por lo que realmente necesita cada cliente. Por eso nuestros productos son extraordinariamente versátiles, parecen hechos adrede para esta tierra y para usted».

---

A lo largo de unas dos horas, se trataron en profundidad cada una de las características previstas en la oferta, y algunas más, porque M.A.C. parecía de una curiosidad insaciable. Los vendedores, recordando una técnica del «SPIN» que les habían explicado en el curso de ventas, hicieron toda clase de preguntas sobre el tractor que podía necesitar D. Manuel.

En su momento se abordó el tema de los precios, que, siendo competitivos, encontraron buena acogida. También se planteó, aunque inútilmente, la posibilidad de una venta a plazos. Se concedieron los oportunos descuentos y se resolvió de forma satisfactoria el problema de la readaptación o cambio de aperos para la nueva (mayor) potencia.

No hubo oportunidad de tratar más del dichoso coche, pero no pareció en ningún momento algo que preocupara demasiado a D. Manuel.

Naturalmente, no se realizó la operación en esta entrevista, pero quedó casi ultimada, a falta de algunos datos muy técnicos e inesperados y de ciertas demostraciones reales de maquinaria, que tenían que hacerse al cabo de unos días en un pueblo vecino, a las que fue invitado y acudió encantado D. Manuel.

Cuando la operación parecía a punto de cerrarse, D. Manuel se volvió atrás.

**Un año después, D. Manuel compró el tractor, casi sin conversaciones y de manera espontánea. Quiso hacer constar que la venta se debía a A.A. y B.B. (que por cierto, ya no estaban en la empresa, sino en otra como investigadores, y además a punto de casarse). Se sabe que D. Manuel se compró el Mercedes pocos días después de la primera visita.**



# Bibliografía


ARTAL, M. (2003): «El vendedor profesional», 3.ª edición. Ed. Pirámide, Madrid.

AUER, J. T. (1989): «El placer de vender». Hispano Europea, Barcelona.

BARLOW, J. y MOLLER, C. (2001): «Una queja es un regalo». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

CALVO, M. y ROJAS, C. (2009): «Networking». ESIC Editorial, Madrid.

CAMPS, J. (2010): «El Comercial». ESIC Editorial, Madrid.

DAY, J. S. (2000): «Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

DE MANUEL y MARTÍNEZ-VILANOVA (2000): «Comunicación y negociación comercial», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

ELÍAS, J. (2000): «Clientes contentos de verdad». Gestión 2000, Barcelona.

ERICE, J. (2010): «Convencer». ESIC Editorial, Madrid.

FAST, J. (1990): «El lenguaje del cuerpo». Ed. Kairós, Barcelona.

FISHER, R., y URY, W. (1986): «Obtenga el SÍ, el arte de negociar sin ceder». Compañía Editorial Continental, México.

— (1997): «Supere el NO». Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

GEFFROY, E. K. (2002): «200 soluciones rápidas para el vendedor». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

HANAN, M. (1985): «La venta consultiva». Ed. Norma, Bogotá.

HERNÁNDEZ, A. (2008): «Vendo luego existo», 5.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

HOROWITZ, J. (2000): «Los siete secretos de servicio al cliente». Ed. Financial Times & Prentice Hall, Madrid.

JHONSON, E. M.; KURZ, D. L. y SCHEUING, E. E. (1996): «Administración de ventas». Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

KOSSEN, S. (1992): «La venta creativa». Díaz de Santos, Madrid.

MARTÍN, L. (2001): «Servicios & Beneficios». Ed. Deusto, Bilbao.

MILLER, R. B.; HEIMAN, S. E. y TULEJA, T. (1986): «La venta estratégica». Ed. Plaza y Janés, Barcelona.

RODRÍGUEZ, M. A. y ARTAL, M. (2003): «El vendedor universal». Ed. Pirámide, Madrid.

RUANO, A. (2002): «La Venta Profesional». Ed. Deusto, Bilbao.

SÁNCHEZ, J. y PINTADO, T. (2014): «Nuevas tendencias en comunicación estratégica», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

URCOLA, J. L. (2003): «Cómo hablar en público». ESIC Editorial, Madrid.

WEITZ, B. A. (1992): «Selling». Irwin, Boston.

Capítulo 11

# Motivación y animación de vendedores

1. Concepto de motivación.
2. Modelos históricos de la motivación.
3. Estilos de mando y motivación de vendedores.
4. Aplicación a los vendedores de los factores de Herzberg.
5. Aplicación a los vendedores de la teoría de las expectativas.
6. Nuevos conceptos en relación con la motivación: el coaching.

*Casos y problemas.*

*Bibliografía.*

# 1. Concepto de motivación

El concepto amplio de lo que es exactamente la motivación es complejo. Intentaremos una aproximación a continuación.

## 1.1. Definición de la motivación

Motivación viene de la palabra motivo y ésta del latín *motum*, que nos da una idea de **movimiento**. Está relacionada con móvil, impulso, causa. Razón que impele a actuar.

Traemos la definición del Diccionario de la Lengua Española, edición 21. *Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.* El mismo diccionario define el verbo **motivar** con tres acepciones: *1. Dar causa o motivo para algo. 2. Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo. 3. Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.* A resaltar en todo ello las ideas **mental, preparación de una acción, causa, explicación, ánimo, interés, diligencia**. Una buena aproximación al concepto.

El origen de la motivación es interno pero está apoyado o restringido externamente. Los estímulos desencadenantes de una determinada motivación son muy variados y a veces difíciles de captar por un observador exterior. La motivación es dinámica por sí misma, influye fuertemente en la vida real y convivimos con ella casi siempre sin notarla aunque su presencia es constante. Dijo Maslow ya en 1954, que un estado motivacional no es como a menudo se cree un estado especial y diferenciado, sino que es constante, inacabable, fluctuante, complejo y universal.

Maslow nos da un concepto *holistico* de la motivación, es decir, una concepción de la realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. De algún modo, es lo que pretendemos de la motivación de vendedores en su conjunto, una fuerza que a través de acciones individuales y colectivas es

capaz de mejorar el interés y diligencia de cada vendedor y del equipo, dentro siempre de un sentido de serena responsabilidad y eficacia.

La motivación tiene grados, dos sentidos (positivo y frustrante), y hacemos constantes balances mentales rapidísimos y casi inconscientes para definir nuestra conducta en función de las motivaciones que actúan sobre nosotros, eligiendo los caminos que nos parecen más ventajosos.

## 1.2. Amplitud del concepto, teoría y práctica

Hablamos de amplitud, para alejar cualquier mito sobre la sencillez de la motivación, o sobre las fórmulas simplistas para motivar a los vendedores. El concepto no admite la simplicidad si se aborda en profundidad, que sólo es admisible a modo de iniciación de un programa de motivación. Por ello han intervenido a fondo los psicólogos, que son los investigadores y autores específicos de las teorías significativas, incluidas algunas muy adaptadas a la venta, como veremos.

Hagamos algunas preguntas para corroborar lo dicho: ¿Todos los variados tipos de vendedores o de sistemas de venta, funcionan con las mismas teorías y métodos motivadores? ¿Qué teorías convienen para cada caso? ¿Evolucionan las metodologías a lo largo del tiempo? ¿Hay indicadores del éxito motivacional? ¿Funcionan los mismos métodos en otras empresas? ¿Cómo deben participar y cómo, los propios vendedores, los representantes sindicales, los jefes de ventas, recursos humanos u otros? etc., el camino es largo. Pensemos también en cómo recoger datos, cómo adoptar teorías e investigaciones conocidas a nuestros vendedores concretos, cómo insertar la motivación en un esquema general de rendimiento, influencia del ambiente, de la economía, de la vocación y aptitudes de los vendedores, del grado de bondad y confianza de las relaciones humanas en nuestra empresa, y de la filosofía empresarial de la alta dirección. Y subámonos también al vehículo del **coaching** para lograr un entrenamiento más motivador.

# 2. Modelos históricos de la motivación

Los primeros modelos se centran en las necesidades humanas, considerando que la satisfacción de estas necesidades generan motivación. Las teorías más antiguas se fijan en una necesidad que consideran tan importante que es capaz de motivar suficientemente por sí sola. Diríamos que se basan en el hecho cierto de que si alguien se está muriendo de sed, lo único que desea es agua. Son las teorías monistas.

Tras varios años de monismo, se comprende que el ser humano tiene más de una necesidad capaz de motivarle (¡Maslow sugiere que son millones!), y surgen planteamientos sobre cuáles son las más importantes así como intentos de



clasificarlas. Es entonces cuando aparecen las llamadas teorías pluralistas que poco a poco van sustituyendo a las anteriores (que en realidad aun no han desaparecido totalmente en la práctica).

Un paso más es el descubrimiento y consiguientes teorías, que siendo también pluralistas en su fondo, aportan nuevas ideas: considerar a la motivación un proceso (teoría de las expectativas), e incluso como una modificación del comportamiento (manejo de los reflejos condicionados), o como el aprovechamiento del poder motivador de la maestría cognitiva (sistemas atribucionales).

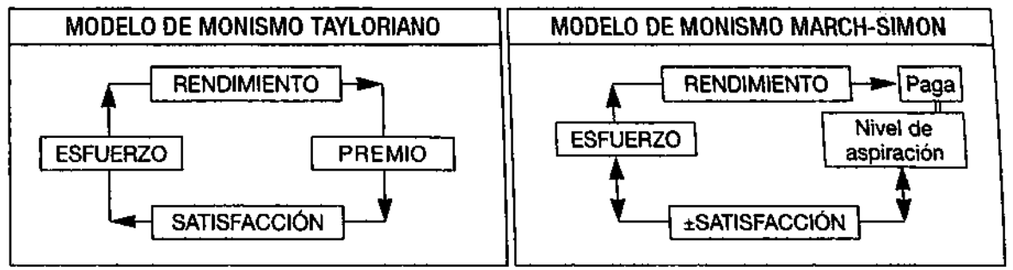
Vamos a profundizar en cada uno de estos sistemas, cada uno de los cuales proviene en general de psicólogos ilustres que los han formulado con variantes y matices que los multiplican y enriquecen.

## 2.1. Teorías monistas

La falta de motivación y la frustración depende en parte del entorno, y en el caso de los empleados, de la propia empresa y a ella compete mantener su equipo de venta motivado y no frustrado. No tanto en cuanto a los vendedores libres, más en cuanto a los exclusivos. Todo estudio práctico sobre la motivación en ventas debe partir siempre de una dignificación de la misma y de la profesionalidad de los vendedores.

En cuanto al monismo, que parte de que el único motivador realmente importante es la necesidad económica, ya **F.W. Taylor** se basa en ello cuando establece sus sistemas de medida y recompensa de la producción. Con ello se pretendía reducir los costes originados por la organización científica del trabajo. Su modelo, esfuerzo-recompensa-esfuerzo (Figura 11.1) es un círculo virtuoso que se retroalimenta. Se añade al modelo que el incentivo individual es más efectivo que el colectivo, la importancia de que la paga sea próxima al resultado y que cuanto mayor es la recompensa respecto al incremento de la producción, mayor será la motivación.

FIGURA 11.1



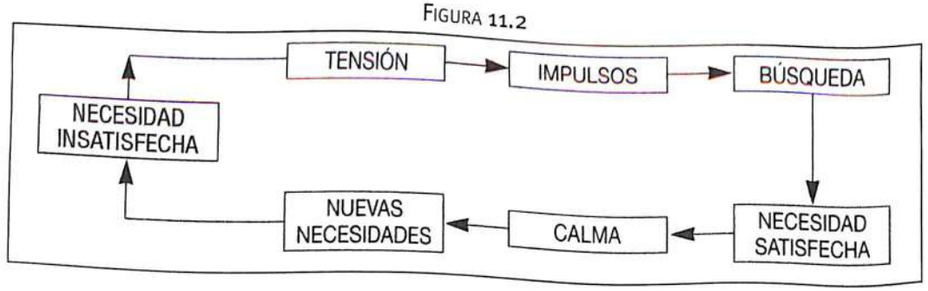

Este modelo sólo puede llevarse a la práctica de la venta, con el sistema de comisión pura y dura como único medio de remuneración. Es un sistema mer-

cantilista que se recoge en el Código de Comercio como contrato de comisión. Y que en ocasiones funciona y cumple un buen papel en la empresa. Así que el viejo sistema tayloriano sigue subsistiendo con buena salud, aunque muchos piensan (yo entre ellos), que es mejorable.

**J.G. March y H.A. Simon** (1958) introducen una variante en la teoría monista que es una de los más importantes en la divulgación de la pluralidad motivacional. (Ver Figura 11.1). Se trata del nivel de aspiraciones, que actúa sobre el modelo monista regulando el mejor o peor funcionamiento del mecanismo esfuerzo-recompensa-esfuerzo. Si un aumento de rendimiento aumenta a su vez la recompensa económica, esto produce una satisfacción, pero dicha satisfacción está ligada al nivel esperado de la recompensa. Si este nivel es similar al alcanzado o recibido, el modelo funciona; si el nivel esperado es bastante superior o inferior al recibido, se producirá un fenómeno de frustración o, todo lo contrario, de motivación excesiva, que conducirá a la disminución de rendimiento por desánimo o por «dormirse en los laureles» y el modelo monista no será operativo.

En tiempos recientes se constata un cierto resurgir de las teorías monistas, o quizá debiéramos decir que dichas teorías nunca han desaparecido del todo. (Las propias teorías de **McGregor**, lo demuestran; él habla de teoría X, porque ha reconocido su existencia). El modelo castigo-recompensa, o como vulgarmente se dice «de la zanahoria y el palo», está en vigor en la actualidad, unas veces por pleno convencimiento y otras por cansancio ante el fracaso de otros sistemas. Es un modelo absolutamente monista y simple, que bien pudiéramos llamar «del palo», porque la carencia de «zanahoria» ya es un castigo. Es **Michael Leboeuf** quien hace una enjundiosa aportación con su «gran principio del management»: sólo hacemos aquellas cosas que nos producen mayor recompensa. Es un modelo de funcionamiento general de la motivación, del siguiente estilo (Figura 11.2):

FIGURA 11.2




## 2.2. Teorías pluralistas

**Elton Mayo** y su grupo del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, realizaron sus famosos experimentos desde 1927 a



1932 en la factoría de *Western Electric Company* de Chicago. La conclusión, es que existen varias necesidades humanas que deben tenerse en cuenta en la motivación para el trabajo, que se presentan con innumerables matices y que las necesidades de tipo superior, como un estilo de mando humanista y situaciones emocionales personales y de equipo, son muy relevantes. Se considera a Mayo y su equipo, como los iniciadores del modelo de **relaciones humanas**, un buen avance sobre las teorías de Taylor.

### 2.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

La jerarquía de las necesidades de **Abraham H. Maslow** (1954) presenta al hombre como un ser perpetuamente deseante y con necesidades escalonadas según su importancia: de menor a mayor nivel, son *psicofísicas básicas, de supervivencia estricta, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización*. Se pasa a un nivel superior de forma parcial cuando el anterior ha alcanzado un cierto grado de satisfacción: todo ello de una forma un poco difusa y con variaciones según cada individuo. Esta teoría es casi imposible de aplicar a la hora de la práctica por su excesiva complicación, pero indudablemente aclara una filosofía general que el jefe de vendedores debe tener en cuenta: que las necesidades de sus colaboradores son muy variadas y por tanto las soluciones demasiado simplistas, no funcionan. Las personas, no lo olvidemos, son muy complicadas y los equipos humanos complican aun más el asunto.

FIGURA 11.3

### 2.2.2. Teoría bifactorial

Frederick Herzberg publicó en 1968 su libro «*Work and the Nature of Man*», donde sitúa como base de su teoría dos hechos: que a la gente le motiva su propio trabajo por sí mismo y ello es fuente de felicidad y que las circunstancias que rodean a dicho trabajo pueden destruir esa felicidad y consecuentemente la ilusión y motivación para trabajar. ¿Quién no ha sentido alguna vez en sus propias carnes la dramática realidad de este aserto?

Según Herzberg, y apoyándose en las teorías de Maslow, en el origen de la motivación, positiva o negativa, aparecen dos grandes grupos de factores:

- Las ***reglas de higiene***.
- Los ***motivadores***.

Las primeras, normas de buena administración empresarial, son aquellas satisfacciones que están relacionadas con el ámbito laboral habitual: la remuneración, las condiciones de trabajo, las relaciones humanas, la calidad de la jefatura, la administración y éxito global de la empresa. Estas satisfacciones, si son correctas, evitan la insatisfacción del personal, pero por sí solas motivan o empujan poco hacia la eficacia laboral (Figura 11.4).

FIGURA 11.4

| NECESIDADES DE HIGIENE | MOTIVACIONES SUPERIORES |
|---|---|
| REMUNERACIÓN | TRABAJO INTERESANTE |
| CONDICIONES DE TRABAJO | LOGROS (ÉXITOS) |
| CALIDAD DE DIRECCIÓN | RECONOCIMIENTO |
| RELACIONES DE GRUPO | PERFECCIONAMIENTO |
| SEGURIDAD | PROGRESO |
| IMAGEN DE EMPRESA | RESPONSABILIDADES |

Pensemos en una hipótesis en términos maslowianos: Un equipo de ventas de una empresa importante y boyante, con una situación laboral consolidada que les asegura unos ingresos aceptables y uniformes, con unos jefes y compañeros competentes y de buen trato, pero sin ningún aliciente más, deberían, según Herzberg, estar satisfechos pero un tanto pasotas o rutinarios en el trabajo.

Según el mismo autor, los *motivadores* son aquellos satisfactores que inciden en los niveles más altos de Maslow, estima y autorrealización y, quizá algo, la pertenencia, cuya ausencia no desmotiva, pero cuya presencia empuja francamente hacia la acción y la eficacia, por la fuerte satisfacción de alto nivel que producen.

Los principales motivadores de Herzberg son: los éxitos en el trabajo y su reconocimiento por la jefatura y la empresa; la propia naturaleza de la labor desarrollada y su grado de interés para el sujeto; el nivel adecuado y elevado de responsabilidad; el progreso y perfeccionamiento en el trabajo, es decir, una formación permanente y adecuada; el sentimiento de pertenecer a un grupo compenetrado y eficaz. Son factores enriquecedores del trabajo que provocan entusiasmo. Este entusiasmo es la verdadera motivación, según Herzberg. La remuneración no está incluida: no es un motivador.

Siguiendo la hipótesis anterior, aquel equipo de ventas repleto de satisfacciones de *higiene*, si además recibe formación por cuenta de la empresa, tiene posibilidades de promoción, algún sistema de reconocimiento de méritos, sus ventas no son frustrantes, se le concede autonomía en su trabajo y cosas por el estilo, debería estar muy contento, percibiendo la gran importancia de su rol y comportándose en definitiva como un conjunto de vendedores *estrellas*.



En mi vida laboral al frente de equipos de venta, he intuido, tanteado, instaurado, manejado y controlado situaciones de estilo Herzberg sin conocerlo todavía y aprecio la perspicacia de este científico. Pero también he constatado que la realidad es aún más compleja, ya que no todo funciona tan simplemente, aunque *ingeniando* procedimientos y recetas dentro de estas teorías, los problemas parece que disminuyen, o dicho de otro modo, la eficacia del equipo de ventas tiende a mejorar en conjunto.

¿Principales dificultades? 1. Que conseguir aplicar todas las reglas y todos los *motivadores* no es fácil. 2. Que no funcionan igual para todos los vendedores. 3. Que incluso un vendedor cualquiera parece que *se cansa* de los mismos motivadores.

La delimitación entre factores de higiene y motivadores no es absolutamente nítida, ya que al parecer tienen un cierto intervalo común. Las primeras son un poco *motivadores* y los segundos un poco *reglas de higiene*. Tenemos la impresión de que ciertas formas de la remuneración, incentivos económicos en dinero o especie, constituyen un motivador muy cualificado e interesante, no tanto por el dinero en sí sino por lo que de reconocimiento del logro significan*.

Las teorías más modernas no usan exactamente la clasificación de Herzberg, pero se aproximan cuando hablan de factores extrínsecos e intrínsecos, de alto o bajo nivel.

### 2.2.3. Teoría «X» e «Y»

Douglas McGregor, en su libro «*The Human Side of Enterprise*», 1960, decía que «*tras toda decisión o acción directiva, existen unos supuestos sobre la naturaleza y el comportamiento humanos*». Estos supuestos tienen dos extremos diametralmente opuestos: la Teoría «X» y la Teoría «Y».

Según la primera, al hombre le disgusta el trabajo y procurará evitarlo; funciona por coacción, prefiere la seguridad y la dirección al riesgo y la autonomía responsable.

Según la segunda, el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. El hombre puede ejercer el control de sí mismo por propio compromiso y sin necesidad de coacciones ni amenazas. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas relacionadas con la obtención de los mismos. El ser humano normal no sólo acepta las responsabilidades, sino que incluso las busca. El in-

* Hay vestigios de esta idea en Lawler, 1971.

genio y la creatividad están ampliamente repartidos entre los trabajadores y empleados, pero desgraciadamente no se les utiliza habitualmente.

McGregor es partidario de la segunda posición, pero opina que siglos de utilización de la primera no permiten adoptar bruscamente la Teoría «Y» sino lentamente y por sucesivas etapas. Evidentemente, estas etapas pasan por una mejora de la formación, tanto de dirigentes como de dirigidos.

## 2.2.4. Teoría de las expectativas

La primera presentación de este modelo en el área laboral corresponde a **Vroom** (1964), aunque hay dos intentos anteriores de **Tolman** (1932) y **Lewin** (1938). Así que es una teoría antigua con aplicaciones a la venta relativamente modernas. Parte de la base de que los individuos no están motivados internamente para ser eficaces sino que la motivación surge en función de la importancia atribuida a las necesidades sentidas y de la facilidad para satisfacerlas.

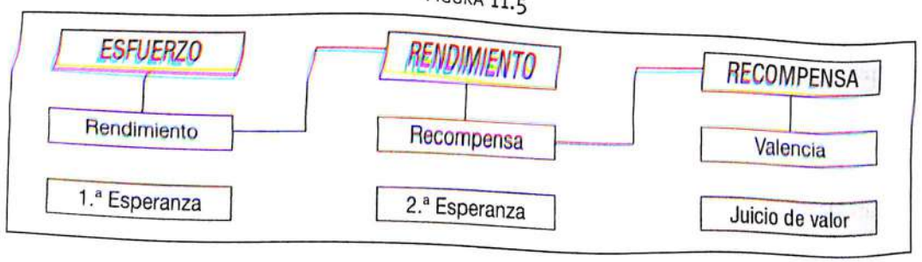
El mecanismo psicológico puesto en juego es el siguiente:

a) Elemento *expectativa de rendimiento* en función de un esfuerzo: cada conducta posible se asocia a ciertas posibilidades de éxito. Se genera una esperanza y se prefiere la mejor asociación. A este elemento lo llamamos para abreviar, EXPECTATIVA.

b) Elemento *expectativa de resultados* de un rendimiento dado: cada conducta se relaciona con ciertas recompensas, y esperamos que a un determinado éxito corresponda una recompensa adecuada. Se trata también de una esperanza, que llamamos INSTRUMENTALIDAD.

c) Elemento *nivel de atractivo*: la preferencia por unas u otras recompensas, varía de unas personas a otras e incluso para una misma según su edad y circunstancias. Estamos ante un juicio de valor que indica el grado de satisfacción de cada sujeto por una recompensa concreta. A este elemento lo llamamos VALENCIA.

FIGURA 11.5




Esta formulación resulta muy comprensible y constituye una vivencia sentida por infinidad de personas. Quizá por ello el modelo *expectancy* ha tenido tanto



éxito. También constituye un paso más con relación a teorías anteriores, con las que resulta bastante compatible, ya que nos permite definir una receta muy práctica.

La motivación para un determinado comportamiento, del que se deriva un resultado deseado por el *jefe*, crece cuando:

1. El agente correlaciona comportamiento y resultado (expectativa). Es la esperanza de que, si hace un esfuerzo, obtendrá un **rendimiento = ventas**.
2. Percibe un atractivo en el sistema de recompensa, *instrumentalidad*; es una segunda esperanza de que, si obtiene resultados, será premiado con equidad.
3. Se siente atraído con el tipo de recompensa, *valencia*. Es un juicio de valor: al agente le gusta la recompensa escogida por la empresa.

El éxito de la teoría de las expectativas es tal que a menudo se empieza cualquier estudio sobre motivación, saltándose las anteriores.

Veamos brevemente esta evolución desde Vroom a nuestros días. Según Vroom, las personas no estamos motivadas directamente por unos factores objetivos, sino por la percepción de dichos factores y la valoración subjetiva que hacemos de los mismos. Es un planteamiento muy realista porque las percepciones y valoraciones son algo muy personal y por tanto muy fuerte, muy defendido por cada uno. También es un planteamiento muy dinámico, ya que este mecanismo es variable según los individuos y por el tiempo. Así que encontrar una vía que permita tomar decisiones útiles al *motivador de vendedores* constituye un verdadero descubrimiento, y el modelo *expectancy* lo permite.

El planteamiento escueto de Vroom se puede representar así:

$$\text{Motivación} = f\,(E * V * I)$$

Lo que indica que la motivación es una función de la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, unidas entre ellas por un factor multiplicador. Si cualquiera de los factores es inexistente o reducido, el resultado final también lo será aunque los otros factores sean elevados.

La fórmula de Walker, Churchill y Ford, autores que han trabajado mucho sobre la teoría de las expectativas, es la siguiente:

$$Motivación = f\left[E_j x \sum_{k=1}^{n} (V x I_j)\right]$$

j = nivel de la actuación.
k = resultado en función del nivel j.

n = número total de resultados esperados.

Ej= nivel de expectativa.

Ij= instrumentalidad estimada.

V = valencia estimada.

### 2.2.5. Teoría de la atribución

Se han expuesto una serie de teorías en las que se pretende motivar al vendedor en orden a conseguir unos mejores resultados, digamos, genéricos o globales. Sujan (1986) tuvo la afortunada observación de resaltar la importancia del trabajo ***inteligente*** en relación al trabajo *corriente*. Esto viene de aplicar los principios de las tres **ees** al trabajo de ventas: ventas económicas, eficaces y eficientes.

• Weiner (1980) hizo la distinción entre trabajar dura e inteligentemente. Yo lo hago todos los principios de curso con los alumnos. Al fin y al cabo, trabajar duramente no nos distingue de los animales, muy trabajadores, mientras lo segundo, sí. Weiner define el trabajo duro como persistente e intenso.

Los formuladores de la teoría de la atribución indican que las personas están motivadas, además de a maximizar las recompensas (modelo expectancy), a «*alcanzar una maestría cognitiva de la estructura causal de su entorno*», es decir, a conocer lo mejor posible el porqué las cosas suceden como suceden. O dicho de otro modo, a ser científicos en la vida cotidiana. Al parecer, los vendedores relacionan su éxito o fracaso con la estrategia personal, la falta de habilidad en su trabajo, la falta de interés y el esfuerzo en el mismo. Exactamente lo que suelen decir los docentes a sus alumnos: «Has suspendido por estudiar mal, por estudiar sin interés, por estudiar poco».

Los vendedores son más sensibles a la motivación para trabajar con más inteligencia que para trabajar más duramente. El trabajo inteligente es, casi siempre, más productor de rendimiento en ventas que trabajar más duro.

Entendemos que la teoría de la atribución es una variante, más que una creación totalmente original, de otras anteriores. Sin embargo, el tiempo futuro dirá lo que se puede obtener de ella, brindando de hecho al estudioso un camino relativamente nuevo para la investigación.

### 2.2.6. Teoría sobre modificación del comportamiento

Constituyen un grupo bastante numeroso de teorías que no se basan en las necesidades de los empleados, ni en los procesos por los cuales se genera motivación, sino sólo en la relación existente entre comportamiento y consecuencias.



• El primer investigador sobre modificación del comportamiento probablemente fue Pavlov con sus experimentos sobre reflejos condicionados. Watson y Thorndike influyeron en las aportaciones de Skinner, todos investigadores de las leyes de aprendizaje. Y también pueden considerarse de este grupo diversas conclusiones sobre relaciones humanas obtenidas por Elton Mayo a raíz de los experimentos Hawthorne.

Podemos representar el sustrato explicativo de estas teorías, llevadas al ámbito de la dirección de recursos humanos con el siguiente esquema, muy ilustrativo y sencillo:

FIGURA 11.6

**TEORÍA DE LA MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## 2.3. Aportaciones complementarias

• David McClelland aporta la «Teoría de las tres necesidades o de necesidades secundarias» según la cual cuando el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas (equivalentes a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), su conducta pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

* De afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
* De logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
* De poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres necesidades o motivaciones operan simultáneamente pero en un determinado momento una suele dominar sobre las demás. Por ejemplo los motivados por el logro buscan metas más arriesgadas, trabajos con más responsabilidad y más implicación en los resultados. En cambio los puestos de dirección se decantan hacia el poder. La afiliación predomina en trabajadores que pretenden tranquilidad y llevarse bien con su entorno.

McClelland añade un cuarto grupo: Motivos de Evitación, capaces de eliminar la ansiedad provocada por miedo al fracaso, al rechazo e incluso al éxito o al poder.

• G. A. Churchill, N. M. Ford y O. Walker, clasifican las recompensas en dos niveles, **Elevado y Bajo**. Es una aproximación a Maslow y Herzberg. También distinguen recompensas **internas** (autorrecompensas por nuestros éxitos) y **externas** (remuneración extra o reconocimiento del éxito). Han elaborado una clasificación de recompensas (mejoras de remuneración, mayor seguridad en el puesto, promoción, reconocimiento del éxito, satisfacción por el cumplimiento de las propias responsabilidades, mayores oportunidades de desarrollo personal).

• Véase la comparación entre los autores citados, Maslow y Herzberg en el siguiente cuadro.

| MASLOW | HERZBERG | W. / CH. / F. |
|---|---|---|
| Necesidad básica | Regla higiene | Remuneración |
| Seguridad | Regla higiene | Seguridad |
| Autorrealización | Motivador | Promoción |
| Estima y autorrealización | Motivador | Reconocimiento |
| Estima y autorrealización | Motivador | Responsabilidad |
| Pertenencia y autorrealización | Motivador | Oportunidades |

• Cron, Dubinsky y Michaels (1988), realizaron un estudio sobre la etapa de la carrera de los vendedores en relación con la motivación, tema muy debatido y que por tanto siempre hay que considerar con prudencia. Detectan las siguientes etapas:

* La de **exploración**, para los vendedores que empiezan, se extiende entre los 20 y 28 años. En esta etapa, se aprecian más las recompensas de nivel elevado, y también la facilidad de promoción. Por otra parte, este personal es más propenso al cambio de empresa. Las valencias de alto nivel, pues, son las más importantes en esta etapa.

  Respecto a las expectativas, son bajas, ya que los vendedores reconocen lógicamente su menor efectividad por falta de experiencia.

  Finalmente, las instrumentalidades también resultan bajas debido a la ambigüedad en cuanto a la percepción del rol por los «novatos».

* La etapa de **establecimiento** se extiende entre los 28 y 36 años aproximadamente. En ella se pretende consolidar una ocupación y sentar plaza en la profesión. Disminuye la búsqueda, baja el interés por las aventuras.



  Las valencias importantes son las que hacen referencia al desarrollo profesional, a la adquisición de un status, a la creación de una familia.

  Las expectativas, dado que se está alcanzando un alto nivel de profesionalidad y eficacia, son elevadas.

  También la instrumentalidad es elevada, probablemente porque en esta etapa el vendedor posee todos los «triunfos»: una gran capacitación y al mismo tiempo una posición fuerte en el mercado de trabajo, por su relativa juventud. Es la edad más buscada por los empleadores, la de los «jóvenes con experiencia».

* La etapa de **mantenimiento** se extiende de los 36 a los 45 aproximadamente, y en ella el factor maximizado es la defensa del puesto conseguido. Ello se consigue con el entrenamiento constante y por supuesto olvidando toda idea de cambio o aventura.

  Las valencias más sentidas son todo aquello que suponga seguridad, para el presente y para el futuro.

  Las expectativas decrecen algo. Las instrumentalidades son en cambio más altas que en la etapa anterior, ya que la superior percepción del rol hace que las personas sepan mejor qué y cómo tienen que actuar en su profesión, y cómo van a ser valorados, ya que con el transcurso del tiempo los vendedores conocen mejor los criterios de valoración de los jefes. Así que aprenden a hacer aquello que es más valorado.

* La etapa de **retiro**, a partir de los 45-50 años de edad, se caracteriza por una consolidación del status, de los conocimientos y experiencia, y por una defensa a ultranza de la situación conseguida. Pero también en ella se empieza a perder el sentido de la propia identidad. Las investigaciones más recientes sugieren que en esta etapa muchas personas comienzan a estar francamente frustradas en su trabajo, mucho antes de la edad de la jubilación. La actuación más baja se relaciona con este desarraigo o desilusión respecto a la empresa.

  Las expectativas son bajas, porque la falta de deseo de vender de los vendedores mayores puede superar su habilidad profesional.

  Las «*valencias*», debido a que los individuos se hacen más introvertidos y desarraigados, minimizan la importancia de las recompensas, en resumen, bajan.

  La instrumentalidad disminuye, porque las personas en esta etapa se encuentran menos comprometidas e involucradas con su empresa.

Respecto a la teoría de las expectativas y en general a todas las anteriormente expuestas, hemos de notar que constituyen generalizaciones que pueden resultar engañosas si se esperan de ellas soluciones definitivas. Pero sin duda van a aumentar nuestros criterios para mejorar la motivación de nuestros equipo de ventas.

• En 2006 (venta en tienda), publicábamos algunas consideraciones sobre motivación de vendedores de tienda que vamos a resumir a continuación. Están basadas dichas consideraciones en una investigación personal sobre la opinión

de los compradores respecto a dichos vendedores, con un universo de unas trescientas entrevistas. Uno de los items encuestados era la motivación y los compradores minoristas consideraban que sólo un 17% de los vendedores con quien trataban estaban bien motivados y con genuino interés por la venta. Aunque es posible que el colectivo de vendedores minoristas no sea el mejor indicativo de los vendedores en general, el resultado del estudio es bastante desconsolador. El problema puede contemplarse desde el punto de vista del vendedor y de su jefe. Como las dos caras de una misma moneda. Para que exista verdadera motivación, jefe y vendedor tienen que ponerse de acuerdo: se necesitan mutuamente. Se necesita confianza mutua, control para comprobar los éxitos y así generar recompensas. Decir cuánto incide la motivación en el éxito en ventas es difícil, pero es más que probable que los distintos factores que la componen tengan un efecto más multiplicativo que sumatorio: esto parece indicar la teoría de las expectativas. La motivación envuelve todos los factores de éxito como los músculos a los huesos. Los huesos son el apoyo, la estructura, los músculos el *dinamismo*, el movimiento. El *motu* que decíamos al definir la motivación. La verdadera motivación es *entusiasmo*, (¡que en griego quiere decir **don divino**!).

## 3. Estilos de mando y motivación de vendedores

### 3.1. Tipos de mando

Uno de los efectos más importantes de los distintos modelos de mando se manifiesta en el propio **estilo** de la motivación. Esto ha llevado a intentar definir cuál será el estilo de dirección que resulta más apropiado para los vendedores, si verdaderamente esto es posible y cuáles serían sus parámetros. Un planteamiento de este tipo puede resultar inútil, pues empieza admitiendo que los vendedores forman un arquetipo único y no es así.

Hoy se admite sin discusión, además de las diferencias entre personas por razón de sus distintas necesidades, características individuales, etc., la existencia de varias profesiones de vendedores.

- En cualquier caso, las opciones **de estilo de mando** podemos situarlas bajo un enfoque tipo McGregor o William Ouchi, señalando dos extremos opuestos, la dictadura autocrática y la democracia participativa y decisoria, situando en medio los sistemas autoritarios benevolentes y participativo-consultivos.
- J. Lidstone (1986) plantea un cuadro de estilos muy sugestivo:
  - * El primero es el ***autocrático-dictatorial***, cuya característica fundamental es que el director *piensa, planifica y decide y luego ordena*. «A usted le pagamos para trabajar, no para pensar». Un sistema tan burdo, además de pasado de moda, encaja muy mal con las características profesionales de la mayoría de los tipos de vendedores. Efectivamente, y como veíamos más arriba, el vendedor en general es un puesto de trabajo con características muy especiales dentro de la empresa. Es un intermediario con responsabilidades de imagen y representación, su actuación influye en muchos puestos y su capacidad de improvisación y de creación deben ser grandes. Todo ello encaja muy mal con el estilo de mando citado, que produciría una situación de ambiguedad y conflicto constante.
  - * El segundo es el ***sugestivo-manipulante***, y en él, el director también piensa, planifica y decide, pero en lugar de ordenar, *persuade*. Es decir, que siendo tan autoritario como el anterior, *tiene mejores modos*. Encaja tan mal como el anterior con la profesión de ventas.

    Estos estilos de dirección citados son antiguos y en los años 60 hacían estragos en España, y lo más lamentable es que las circunstancias históricas impedían detectarlos fácilmente. Su persistencia en la actualidad no es rara, pero ahora sí que producen efectos funestos sobre todo en los equipos de venta. De hecho existen empresas que se basan en una rotación monstruo de los vendedores. En otras, índices de autodespido de vendedores de casi el 100% anual advierten enseguida al observador exterior qué sistema usan.
  - * El estilo ***autocrático-benévolo*** es aquel en el que el director plantea el problema, pide soluciones y decide después. En él prevalece la *consulta*. Probablemente es el estilo **estrella** de nuestros tiempos y funciona bien en muchos equipos comerciales. Compagina con el vendedor corriente, sobre todo si es exclusivo y estrechamente controlado.
  - * El estilo ***democrático-participativo*** está representado por el jefe, que comparte el control y coordina, y el subordinado es el que acepta la responsabilidad de encontrar soluciones. Se comprende que un sistema así sea el único aplicable a nivel de alta dirección de grandes empresas, pero no es imprescindible en otros tamaños y niveles. Nos preguntamos: ¿Es el mejor sistema en cualquier caso, y a nivel de vendedores?
  - * El quinto estilo que define Lidstone, el ***laisser-faire***, es la carencia de estilo. Se caracteriza por la abstención del directivo que lleva rápidamente al caos por falta absoluta del elemento de cohesión. No es extremadamente raro en el ámbito comercial, donde a veces se establecen jefaturas sin conocimientos suficientes de dirección de ventas, que detectan rápidamente los buenos vendedores abandonando, en cuanto pueden, la empresa.

### 3.2. El estilo preferido por los vendedores

La dirección de vendedores requiere cualidades fuera de lo corriente. Un buen jefe de ventas debe saber moverse en el terreno situado entre unas y otras democracias, con una aproximación al *modelo japonés* en lo que al compromiso entre eficiencia y desarrollo social se refiere. El modelo de *management USA**

---

* En dicho modelo se maximiza la importancia a ultranza de los resultados y de la competitividad interna (en la empresa) y por supuesto externa. Se trata de principios típicos de la economía consumista, cuya filosofía resulta muy discutible.

es demasiado duro para nuestros países latinos, y aunque muy tentador en el ámbito de la fuerza de ventas, quema demasiado a los vendedores.

Hemos podido observar al hablar de la teoría de las expectativas, concretamente de la influencia de la etapa de la carrera en la motivación, que en USA los vendedores tienen una vida corta: alrededor de los 45 empieza un franco declive, cosa que no ocurre entre nosotros. En España un buen vendedor de más de 50 años suele ser totalmente activo.

Nuestros agentes reclaman más respeto a su imaginación e independencia a la vez que más formación y criterios de organización, eficacia y control, compartidos e irrenunciables, así como una mayor seguridad, para no tener que basarla, sobre todo los agentes libres, en la posesión de innumerables representaciones.

Aportamos unas consideraciones sobre la teoría situacional de Paul Hersey y Kennneth Blanchard (1988) en relación con el liderazgo. Exponen estos investigadores que el estilo de mando del buen director debe ser adaptable en función de dos variables conductuales:

* La conducta conectada con la tarea o dirección. Es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer.
* La conducta de relación o apoyo. Es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral escuchando y dialogando con el seguidor.

De estas dos posibles conductas surgen cuatro estilos al compararlas con el grado de madurez del dirigido.

* Líder que **ordena**, definiendo el qué, cuándo, cómo y dónde, con comunicación unidireccional de arriba abajo. Será aplicable en el caso de colaboradores de poca madurez (baja competencia e interés).
* Líder que **persuade**, cuando el colaborador tiene mediana madurez (mediana competencia e interés, empieza a poder y querer).
* Líder que invita a **participar,** cuando el colaborador tiene mayor madurez (algo más que mediana competencia e interés, puede y quiere alrededor del 70%).
* Líder que **delega,** poniendo decisiones importantes en manos de los colaboradores porque éstos tienen plena madurez (totalmente competentes e interesados en su trabajo, pueden y quieren al 100%).

Estos tres estilos de dirección ya los hemos expuesto anteriormente, lo nuevo es el concepto de madurez y el reconocimiento de que un buen líder varía su estilo en función de las circunstancias de sus seguidores.

¿Y la madurez del propio directivo? Pues no llegará a ser un buen líder hasta que no alcance un alto grado en la misma. Estos son los indicios de **alta madurez** en un líder:



- Confianza en sí y en los demás.
- Saber escuchar.
- Comunicar entusiasmo y apoyo.
- Iniciativa y capacidad de transmitir desarrollo.
- Mantener un ambiente razonablemente distendido.
- Alto grado de ejemplaridad.
- Disponible en las dificultades.
- Cualidades humanas.
- Saber comunicar y cooperar.
- Aceptar su afectividad con naturalidad.
- Éxitos personales y profesionales.
- Saber relajarse y ayudar a sus colaboradores a hacerlo.

## 4. Aplicación a los vendedores de los factores de Herzberg

En dos grandes campos se mueven los jefes de ventas a la hora de motivar a su equipo. Uno es el relacionado con el rendimiento, por ser un imperativo irrenunciable de la supervivencia y desarrollo. El otro es la orientación humanística, que obliga en una sociedad civilizada a conseguir una satisfacción y un bienestar para los agentes.

- Herzberg ya distinguía unos elementos o factores *de higiene* y otros *motivadores*. A los primeros podemos denominarlos *satisfactores de buena administración empresarial* y para los segundos se mantiene su denominación de *motivadores* por la fuerza tan positiva que posee el término. Herzberg empleó este curioso término de *higiene*, debido a que estos satisfactores –remuneración, buena dirección, relaciones interpersonales correctas, etc.–, van perdiendo eficacia motivadora con el transcurso del tiempo y es necesario remozarlos y actualizarlos, lo que es una tarea de limpieza higiénica.
- También en Maslow podía encontrarse cierta dualidad entre el grupo de necesidades de nivel *primario* (fisiológicas, de seguridad y de status) y *secundario* (estima y autorrealización).
- Otra vez aparece la dualidad en las teorías de Blake y Mouton (1969), cuando nos hablan de las dos dimensiones de la dirección, a saber, *grado de interés hacia los objetivos de la producción* y *grado de interés humanitario*. Con estas dos dimensiones construyen un modelo de cinco estilos de mando.
- La teoría de las expectativas nos clasifica las recompensas en *alto* y *bajo* nivel, y también en *externas* e *internas*, relacionándolas entre sí.

Este afán más o menos bipolar debe tener algún sentido. Y es que en la empresa hay que coordinar dos grandes aspectos, el material y el humano, el orgánico y el mecánico, porque la empresa es un **cyborg**. Un *cyborg* es una creación de «ciencia ficción» que consiste en un ser medio humano medio mecánico. Se caracteriza por una unión entre ambos elementos, tan fuerte que el conjunto no puede funcionar si falla cualquiera de las partes. Se puede, pues, admitir que la dirección de la empresa debe gobernar el *cyborg*, y para ello es absolutamente necesario para la supervivencia el cuidar por igual los aspectos técnicos y humanos. No sólo por humanitarismo, también por necesidad.

Dirigir vendedores requiere unas técnicas pero también, absolutamente, tanto o más que las técnicas, requiere la motivación de los mismos, lo que implica que el rendimiento y la satisfacción forman un todo indisoluble. Varela (1991) señala que existen cuatro posibilidades: 1. Que la satisfacción cause el rendimiento. 2. Que el rendimiento cause la satisfacción. 3. Que se influyan recíprocamente. 4. Que no tengan nada que ver una con la otra. Se han realizado estudios importantes para determinar cuál de estas posibilidades es la más real, porque según sea, las consecuencias son muy diferentes. Por ejemplo: ¿el rendimiento provoca satisfacción o al revés? En el primer caso debemos promocionar el rendimiento; en el segundo, la satisfacción. Los análisis realizados parecen indicar que así como el rendimiento produce satisfacción, ésta no produce rendimiento (Bagozzi, 1978, 1980; Berhman y Perreault, 1984).

Puede aducirse que algunas personas están perfectamente satisfechas al margen del rendimiento, como lo demuestran algunas encuestas. Nos cuesta creer en la sinceridad de esas respuestas. La falta de rendimiento más bien produce una desagradable sensación de inutilidad.

Atendiendo a la clasificación de Herzberg, que como hemos visto tiene el mismo espíritu general que otras varias *reglas de buena administración*, por una parte, *motivadores*, por otra, desarrollemos unos satisfactores característicos de los vendedores.

## 4.1. Reglas de higiene

Son:

- La **remuneración.**
- La **seguridad.**
- La **eficacia de la dirección.**
- La **organización de la empresa.**
- El **status.**

La característica común a todas ellas es, en teoría, que su presencia no motiva fuertemente, pero su ausencia produce una grave desmotivación y todas se relacionan con necesidades de primer nivel maslowiano, y con recompensas más bien de tipo externo.



### 4.1.1. La remuneración

• Es el satisfactor clásico de los vendedores. Hasta hace unos veinte años se ha pensado –no siempre– que para los vendedores, gente supuestamente agresiva y amante del dinero, es el motivador ideal. Es una especie de supervivencia de las teorías monistas, exclusiva para vendedores.

Dos «valencias» se han supuesto al dinero y éstas sí que las considero acertadas: *la remuneración-principio de higiene* y la *remuneración-motivador*. La primera es el salario fijo y la segunda los incentivos económicos, que presuponen un reconocimiento de los propios logros, una cierta autorrealización y una emulación.

• No todos los autores admiten la doble «valencia» de la remuneración; por ejemplo, Herzberg la niega rotundamente; para él, el dinero sólo es regla de higiene, no motivador.

• El profesor Luna-Arocas (1998) señala que la motivación puede ser personal, social y económica. La motivación económica la sitúa en el centro, en su modelo circular, como eje que establece una conexión empresario-trabajador. El individuo puede mantener en su trabajo esta conexión básica o puede aspirar a un mayor desarrollo en el ámbito de la promoción y el mando. Si se mantiene en el nivel básico, su motivación también se mantendrá a un nivel elemental y monetario, como instrumento para conseguir satisfacer sus gastos y los de su familia. Esto explica la dificultad para motivar a ciertos empleados que no aspiran a más.

• Pero hay algo más. Lawler (1971) no cree que el dinero sea el primer motivador laboral, pero sí el gran reforzador de otros estímulos. El dinero no compra afecto, pero nos ayuda a conseguirlo. El dinero tiene un valor simbólico de intercambio, que no se puede infravalorar. De la valoración del dinero, como motivador, conocemos muy poco. A quien esté muy interesado le recomendamos la obra ya citada del profesor Luna y el estudio detallado de su modelo de predicción de la motivación laboral.

### 4.1.2. La seguridad

• Según Lidstone (op. cit.), los vendedores tienen una necesidad de **seguridad** mucho más profunda de lo que la mayoría de los directores de ventas creen. Fundamenta esta afirmación en el hecho de que los vendedores suelen ser personas de trabajo solitario, además reciben muchas negativas de compra, y todo ello les crea una sensación de inseguridad que debe ser contrarrestada con acciones específicas y apoyo de la empresa.

En nuestras encuestas sobre motivación en la Comunidad Valenciana, según los jefes, sitúan la ***seguridad*** en penúltimo lugar entre seis factores los vendedores exclusivos, y un grado más arriba los vendedores libres. En la encuesta sobre remuneración, la *seguridad* no se cita como incentivo.

Sin embargo, disponemos de datos que indican que los vendedores dan mucha importancia a **la seguridad**, prácticamente tanta como a la remuneración. Quizá sea debido a la crisis económica. El satisfactor **seguridad** es un típico factor que calificaríamos de *flotante*. Según el entorno, la demanda de seguridad es mayor o menor y su valor resulta variable.

Ante estas discrepancias entre los pensamientos inductivos y los resultados de mediciones, parece que una cierta seguridad es importante, pero no es un motivador que despierte gran entusiasmo. La **seguridad** es una regla de higiene que se da por sentada dentro del marco jurídico contratado, y cuya presencia no se aprecia normalmente. Aun en períodos de crisis, los vendedores realmente buenos están lo suficientemente solicitados como para no preocuparse excesivamente de la seguridad que les pueda dar una empresa concreta; les basta con la seguridad de su autoconfianza.

### 4.1.3. La dirección eficaz

• Éste es un satisfactor que en todas partes aparece como importante, y además ha sido estudiado mucho desde diversos ángulos.

• Varela (op. cit.) señala como dimensiones motivacionales con relación al mando la confianza y apoyo del líder, el énfasis en las metas que éste propone, la interacción del grupo, la influencia psicológica y la jerárquica.

• Tyagi (1985) estudió estos aspectos en una encuesta, en la que el análisis de regresión demuestra que las características del liderazgo tienen una importancia significativa como motivación externa, y no la tienen como motivación interna.

• Nuestras encuestas en la Comunidad Valenciana no señalan de forma específica este factor, pero sí indirectamente y con fuerza, al analizar aspectos como integración con los fines de la empresa, comunicación interdepartamental, reuniones departamentales, apoyo al vendedor, seguimiento del vendedor. Generalmente los porcentajes positivos son altos desde el punto de vista de la dirección y de los vendedores. Como referencia interesante, señalamos la contestación a la cuestión *¿ha perdido alguna vez la ilusión por su trabajo?*, en la que la *mala organización de la empresa* es el segundo motivo desencadenante. De todas formas, este factor de «organización de la empresa» merece estudio aparte, ya que es uno de los más importantes.

• El profesor Luna nos explicita el informe Kepner-Tregoe, Inc (1997; IPMA News, USA), que aborda un serio estudio a partir de 1.516 entrevistas sobre la motivación con unos resultados desconsoladores que se pueden resumir brevemente: sólo una tercera parte de los empleados creía que su jefe sabía motivarles



y los jefes opinaban casi lo mismo. Sólo un 40% de los trabajadores reconocieron que recibían algún tipo de recompensa por lo que hacían muy bien y en cuanto al reconocimiento de los jefes, aún era más escaso. Menos de la mitad de los encuestados reconocieron que las personas con quienes trabajaban estaban contentas con su trabajo; tan sólo una sexta parte de los trabajadores pensaban que cuando la dirección hacía algún cambio, era con buenas intenciones; el 40% de los trabajadores no se sentía valorado por su empresa. Trabajadores y directivos creían que prácticamente no se recibe información en la empresa.

A todo esto se añadía falta de expectativas y de formación, así como favoritismos generalizados.

La **motivación** es la asignatura pendiente de directivos y empresarios, a todos los niveles y en todas partes. Nuestra experiencia personal y la de cientos de vendedores cuyas opiniones conocemos, incluso por escrito, lo corroboran. Sentimos decirlo, pero raras veces hemos tenido un jefe realmente bueno, sí varios regulares. Tengo la sensación de haber metido la pata algunas veces, cuando he sido jefe, en la consecución de una buena motivación de los empleados.

### 4.1.4. La organización de la empresa

Como satisfactor, es más importante la percepción del conjunto de elementos que constituyen la **buena organización** que la bondad de éstos en sí, y esto es evidente.

Otra vez es Tyagi (1982) quien realizó un estudio en un colectivo de vendedores de seguros (104 agentes). Los elementos constitutivos son:

- El cambio y variedad en el puesto: motivan positivamente por hacer el trabajo más interesante.
- La importancia del puesto: si el puesto se percibe como importante socialmente, mejora el rendimiento.
- Los conflictos suscitados por la tarea: a más conflictos (dilemas) menos efectividad.
- La sobrecarga de rol: exigencias superiores a los medios disponibles, desmotiva.
- Consideración del jefe: la mayor participación del agente en las decisiones, aumenta la motivación.
- Identificación organizativa: mejoran las instrumentalidades.
- Conocimiento e interés de la dirección: mejora todo el mecanismo del modelo *expectancy*.

Hemos observado en nuestras encuestas que todos estos elementos son tenidos muy en cuenta por los vendedores.

### 4.1.5. El status

La necesidad de **status**, que tiene sus orígenes en la infancia, es la más difícil de entender y la más variable de unas personas a otras. Se manifiesta en tres ámbitos perfectamente definidos y además muy correlacionados:

- El grupo familiar.
- El social.
- El de trabajo.

En el ámbito de la fuerza de ventas, el primer paso obligado es el reconocimiento por parte de la dirección de la importancia del equipo de ventas. Parece increíble, pero todavía esa importancia no es claramente reconocida en bastantes casos. Este reconocimiento ha de ir más allá del jefe de ventas extendiéndose al resto de la empresa.

Los símbolos externos, al convertirse para el vendedor en una necesidad de trabajo, cobran una importancia excepcional: automóvil, vestido, tarjetas, portafolios, tarjetas de crédito, nombre del puesto, equipamiento informático, etc. A veces también pretende el vendedor contrarrestar, con estos símbolos, un cierto desprestigio social que por desgracia aún persiste, de vez en cuando, en relación con su profesión.

## 4.2. Motivadores

Según Herzberg, **los motivadores** son los satisfactores que se centran en el trabajo y en las posibilidades internas que éste da para cubrir las metas personales y de autorrealización. Su presencia, siempre y cuando las *reglas de higiene* estén razonablemente cubiertas, motiva y empuja hacia la satisfacción y el rendimiento. Esta motivación se supone que es más duradera. Los motivadores típicos eran:

- El éxito y su reconocimiento.
- Las oportunidades de ascenso.
- La responsabilidad.
- Las posibilidades de desarrollo personal.

**Los motivadores** generan **entusiasmo**, constancia y optimismo.

### 4.2.1. El trabajo por sí mismo

Aparte del status, que aunque relacionado con el trabajo en sí, constituye otro satisfactor, nos estamos refiriendo a la capacidad del propio trabajo de ventas, para generar satisfacciones internas. Este motivador, como el resto de ellos, tiene



una gran conexión con los conocimientos, con la profesionalidad, con la habilidad, con la pericia.

La experiencia nos indica que la satisfacción que se puede alcanzar con el propio trabajo varía con las personas y con las clases de tareas. Pero en cualquier caso, la satisfacción en el trabajo será un elemento complejo y estará relacionado con el grado en que las necesidades de un individuo se ven satisfechas por los avatares del citado trabajo.

Para estudiar el concepto, debe necesariamente subdividirse. Siguiendo a investigadores como Churchill, Ford, Walker, Ingram, Bellenguer, Swan, Futrell y Todd (1978), se puede hacer una refundición de lo que parece más significativo en todos ellos.

- El gusto y respeto por el propio trabajo, en encuestas realizadas en dos empresas que ranguean 7 satisfactores, obtienen el grado 5, pero con una puntuación de la valencia sobre el 64%, es decir, significativo. En otra encuesta se observan valencias elevadas para este mismo satisfactor, en vendedores jóvenes, de poca antiguedad, casados, de nivel educativo elevado, nivel de renta alto, madurez vocacional y autoestima. Una tercera encuesta revela una gran importancia para componentes del trabajo como la oportunidad de encontrar personas diferentes, oportunidad para el pensamiento y la acción y desarrollo de habilidades. La oportunidad de hacer un trabajo interesante y de calidad reviste menos importancia.

### 4.2.2. El éxito y su reconocimiento

La necesidad de lograr **el éxito** la sentimos todas las personas. El vendedor tiene algunos factores que enmascaran el éxito: la inevitabilidad de las visitas que no terminan en venta, cierta monotonía en el viaje, el fantasma del moroso y los conflictos empresa-cliente.

El valor exacto de tales factores tiene que ser perfectamente aclarado al vendedor, para que no se conviertan en elementos frustrantes. Una aportación muy graciosa al respecto, que hacen algunas empresas a sus nuevos vendedores, es lo que ellas llaman la «ley de la estadística»: «No te preocupes si no vendes una y otra vez; la ley de la estadística funciona implacable a tu favor; la estadística dice que cada cuatro visitas sale una venta» (o 5 o 6, depende de la empresa).

El jefe de ventas tiene la suerte de manejar una profesión muy dinámica, lo que facilita, con imaginación, el realizar las cosas mejor, con más creatividad y estímulo, lo que conlleva normalmente a un mayor éxito. Estamos ante una profesión que se presta por su naturaleza al *brainstorming* y al trabajo en equipo. Hay que usarlos.

El reconocimiento **del éxito** empieza con un reconocimiento social de la profesión, luego del status y finalmente de los méritos del equipo y el individuo.

Reconocimiento que no puede ser banal o superficial, sino concretarse a veces por escrito e incluso con recompensas materiales, que a menudo son más reconocidas por su simbología que por su importancia física. Palabras de un vendedor: «*No es sólo el dinero de la revisión trimestral de la remuneración lo que me importa; además me sirve de barómetro para medir mi rendimiento, y eso es importante para mí*» (Lidstone, op. cit.).

- En nuestras encuestas en la Comunidad Valenciana el reconocimiento del éxito reviste importancia, aunque no es el motivador principal, estando por debajo del económico y las buenas relaciones en el trabajo, y a un nivel similar al de la seguridad, ascensos y autorrealización. Lo más interesante es que el reconocimiento del éxito visto desde el punto de vista de los jefes de venta y vendedores exclusivos, coincide bastante, pero no entre los jefes y los vendedores libres. Respecto a estos últimos, hay discrepancias importantes, dan mucha más importancia a varios factores los vendedores que los jefes. Desde el punto de vista de los jefes, parece que sólo hay dos satisfactores significativos, la remuneración y las buenas relaciones para los vendedores libres. La realidad es que éstos tienen unas necesidades de motivación muy similares a los exclusivos. No cabía esperar otra cosa, son tan personas unos como otros, y todos aprecian la importancia del prestigio, el éxito y su reconocimiento y una razonable seguridad de hecho.

### 4.2.3. Las oportunidades de ascenso y la responsabilidad

No todo el mundo desea ascender, ni todos los vendedores tampoco, pero sí que todos deseamos que no existan barreras ni discriminación ni favoritismos de ningún tipo al respecto, y poder progresar.

La inmensa mayoría también desea aumentar el ámbito y calidad de su responsabilidad y desarrollo personal, mejorar su gestión, que son otras formas de ascender. Ello se consigue con la mejora de la colaboración con la empresa, con la dirección y con los compañeros y también con la participación en la toma de decisiones y con adecuados programas de formación y entrenamiento. Cualquier actividad bien planeada en este sentido ha sido generalmente coronada con un éxito inmediato y con una integración mayor de la fuerza de ventas, al menos esto nos indica nuestra larga experiencia personal. Sin olvidar el hecho cierto de que no todos los vendedores desean ascender para ocupar puestos directivos: líderes hay pocos.

- Lidstone (op. cit.) relata una experiencia personal muy interesante: «*Durante los quince últimos años, he hecho a cientos de grupos de directores de ventas esta pregunta: "Si usted pudiera seguir disfrutando de las ventajas que conlleva su puesto (sueldo, viajes en primera, buen coche, etc.), y al mismo tiempo volver a la venta, ¿qué elegiría?". ¡Ocho de cada diez directores han contestado que volver a la venta!*». Nosotros añadimos que



ocho de cada diez vendedores no quieren ser directores comerciales, sobre todo si son agentes libres con buenas comisiones.

### 4.2.4. Las posibilidades de desarrollo personal y autorrealización

La oportunidad de desarrollo personal resulta ser en Churchill, Ford y Walker en el estudio realizado en dos empresas, el satisfactor más importante, por encima de la paga y el logro, en aquella precisamente que pagaba mejor. En la otra era el segundo satisfactor. En nuestras encuestas, la autorrealización no es un motivador de primer orden pero sí de segundo, y además no bien valorado por los jefes.

En cualquier caso, estamos ante un factor de gran importancia, que no puede faltar en ningún programa de motivación de vendedores. Es un factor ligado a otros, como la responsabilidad y la formación. En nuestra encuesta sobre motivación aparece un dato que queremos resaltar: los vendedores libres, en una pregunta referente a la pérdida de ilusión en el trabajo, señalan como una de las causas precisamente la falta de formación, que coincide con el hecho comprobado de que a este tipo de vendedores las empresas les dedican mucho menor esfuerzo en este sentido.

Finalmente deseo hacer una aportación sobre algo que no he visto escrito: la **fuerza de la amistad**. En el mundo de las ventas claramente, los vendedores se agrupan en los mismos hoteles, restaurantes y lugares de ocio con relativa frecuencia.

Un comportamiento amistoso entre jefes y vendedores, excluye casi siempre situaciones desagradables como encerronas y mentiras. Hace el trabajo más grato y eficiente y muchos problemas se resuelven mejor. No es una utopía; es una realidad que muchos años de experiencia nos han confirmado. Créanme, usen también este motivador, que además contribuirá a su propio bienestar. Tengan paciencia con los defectos de sus amigos, y verán cómo ellos también la tienen con los suyos.

**EL TOMA Y DACA DE LOS VENDEDORES**

| Los vendedores DAN valores en: | Los vendedores PIDEN: |
|---|---|
| Tiempo | Ser comprendidos |
| Energía | Ser valorados |
| Destreza | Pertenecer |
| Atención | Contribuir |
| Lealtad | Estar informados |
| Interés | Sentirse acogidos y protegidos |
| Esfuerzo extra | Etc. |
| Imaginación | |
| Conocimiento | |
| Dedicación, etc. | |

## 5. Aplicación a los vendedores de la teoría de las expectativas

La aplicación de la teoría de las expectativas a la motivación de vendedores es fácil de explicar. Sugiere tres areas de actuación.

En primer lugar, la maximización de las expectativas. La idea dominante es el apoyo al esfuerzo del vendedor con todo aquello que signifique mejora de la gestión comercial. Si recordamos el «modelo de rendimiento» del capítulo 1°, epígrafe 3, constataremos que el éxito de las ventas no depende sólo de la Fuerza de Ventas (aunque ésta tiene una repercusión importante en dicho éxito). También influye en gran medida, el mix de marketing, la organización y dirección comercial, y el entorno coyuntural, así, en este orden, de mayor a menor. Consecuentemente, apoyaremos eficazmente la «expectativa del vendedor», en el sentido de «a mayor esfuerzo mayor venta» proporcionando al mismo:

1.° Mejores productos, precios más interesantes.
2.° Apoyo publicitario y promocional.
3.° Buenos canales de distribución y logística cuidadosa.
4.° Servicios posventa y otros servicios de atención al cliente, realmente eficaces.
5.° Buenas Relaciones Públicas, apoyo de la Dirección.
6.° Una mejor organización comercial y de ventas.
7.° Capacidad de adaptación a las fluctuaciones coyunturales, sean buenas o malas.
8.° Buenas fuentes de información, conocimiento de la competencia, buen marketing interno, formación..., etc.

(La lista es inacabable, ponga a prueba su imaginación y en caso de duda, pregunte a sus vendedores...)

La segunda y fructífera área de actuación, se refiere a las «instrumentalidades». Instrumentalidad, a nuestros efectos, puede traducirse, muy aproximadamente, por «sistema de incentivación empleado». Cuanto más perfecto sea éste, mejor será la instrumentalidad. Vea las siguientes sugerencias, que por cierto están más desarrolladas en el capítulo sobre remuneración que viene a continuación.

Las líneas de actuación de una excelente instrumentalidad, inciden en las «buenas normas de los sistemas de incentivos»: su equidad, su transparencia, su capacidad de convencer, su honestidad, su sencillez (nunca resuelva las cosas de forma complicada y poco inteligible, evite que los vendedores no comprendan bien el sistema), su prontitud (cuando se genere el incentivo, hágalo efectivo lo antes posible y a fecha fija), su creatividad, la posibilidad de reclamaciones y de revisiones, y características semejantes. Le vuelvo a dar el mismo consejo: consulte a los vendedores si tiene suficiente confianza en ellos. Y cuidado: yo he visto sistemas de incentivos a vendedores, de empresas muy grandes, en los que casi ninguno de ellos lo entendía. Y encima sólo se cobraba a fin de año. Dígame con que ilusión se trabaja en enero cuando la recompensa a nuestro esfuerzo no la veremos hasta enero del año próximo... (o en marzo).



Finalmente, veamos algo sobre la «valencia», concepto más fácil que el de instrumentalidad porque significa un simple juicio de valor: «¿Me gusta esta recompensa concreta?».

Para abordar un problema de valencias yo propongo una secuencia lógica y no demasiado difícil.

1.° ¿Hasta dónde puedo llegar?, ¿cuáles son las recompensas viables? ¿Cuál sería su coste? Una especie de «brainstorming» como el que hacen los papás en tiempos de Reyes Magos, pero sin emociones, este asunto no es una cuestión de generosidad.
2.° ¿Cuáles son las preferencias de los vendedores?, una especie de «encuesta social». Entérese, averigue, pregunte, mire a su alrededor, no se enamore de sus ideas ferozmente. Los demás también tienen su corazoncito y su cerebrito.
3.° Determine las recompensas preferidas y decida. No olvide que hay una, especialmente recomendable, porque es fungible por definición y porque a casi todo el mundo le viene bien (he dicho casi, porque una vez en un master me encontré a un directivo que no quería incentivos económicos, los encontraba ofensivos). Ya sabe a qué me refiero. Otros vendedores prefieren viajes turísticos (un misterio que no termino de comprender, debido a que yo he viajado tanto por razones comerciales que no me apetece viajar). Lean el caso de «la copa de oro», es curioso, etc. Aquí, más que nunca es necesaria la imaginación, la comunicación y por supuesto unos cáculos sobre costes, bien hechos de verdad. Ojo a la rentabilidad del marketing.

## 6. Nuevos conceptos en relación con la motivación: el coaching

En el capítulo noveno, *Metodología de la formación de vendedores*, hablábamos de la formación como importante factor motivacional (apartado 2). Decíamos «motivar es comprender los sentimientos y necesidades internas de los seres humanos y proporcionarles el aliciente necesario para desarrollar sus capacidades». En el citado capítulo, al comentar los motivadores de Herzberg, también destacábamos la influencia de todos ellos en la mejora de la motivación de los vendedores.

Todas estas importantes investigaciones de destacados psicólogos, incluidas las famosas y extensas de Elton Mayo y su equipo desde 1927 a 1933, han sido reela-

boradas y actualizadas en el movimiento que podemos denominar «teoría del coaching». El primer texto relevante que conocemos sobre el tema, es del francés Pascal Debordes (1996) que en su libro «Coaching, entrenamiento eficaz de los comerciales» nos expone las posibilidades de dicho específico entrenamiento.

Debordes sugiere un acrónimo, MENTOR, sobre el cual desarrolla la mayor parte del contenido de su libro.

- «M», *medir*, es una etapa inicial de constatación de hechos, análisis y conclusiones para fijar objetivos.
- «E», *escuchar*, insiste en la colaboración del propio vendedor para elaborar la etapa anterior. Es una fase actitudinal que busca la ayuda del vendedor para mejor conocer los hechos y automotivarse el mismo.
- «N», *negociar*, desarrolla la necesidad de pactar con el vendedor una acción conjunta de capacitación por medio del entrenamiento práctico y eficaz. La idea de pacto, preside también el refuerzo del sentido de responsabilidad.
- «T», *tendencia*, una invitación a la motivación para alcanzar los objetivos merced a la profesionalización y colaboración leal.
- «O», *organización* del seguimiento, control y eventual corrección del rumbo.
- «R», *reconocimiento* de los logros, del éxito del vendedor, objetiva y sinceramente.

Sin embargo, la idea del coaching es algo anterior a Debordes, fue entre finales de 1980 y principios de 1990 cuando empezó a formarse en USA. Tomó cuerpo la idea de que preguntar a los clientes vende más que darles soluciones prefabricadas. Claramente lo dice José-Luis Menéndez, presidente del IIOC (Instituto Internacional OlaCoach): **El coaching es el arte de hacer que otros saquen lo mejor de sí mismos y que con ello alcancen sus objetivos**.

Estas técnicas han alcanzado considerable difusión a partir del año 2000, lo que habla en su favor, entrando en el mundo deportivo, la empresa y finalmente la gestión de la Fuerza de Ventas.

Marta Calvo, licenciada en Administración de Empresas y especialista en coach ontológico y en PNL, nos recuerda la estrecha relación entre coaching y lenguaje y en consecuencia su impacto en la acción. Llamamos coaching ontológico a una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos, con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidad de acción para incrementar nuestra efectividad y bienestar. Creo que la gran aportación del coaching es el reconocimiento de que el lenguaje es poderoso por sí mismo a través de la comunicación. La palabra y la acción están estrechamente unidas, Sócrates utilizó esta unión en la **mayéutica**, una suerte de diálogo entre profesor y alumno. Y el mismísimo San Juan Evangelista, nos habla del Verbo o Logos: La Palabra de Dios Creador.



En el coaching se ha llevado al ámbito conversacional la actividad de equipo, de proyecto y de organización. Rafael Echeverría (2000), dice que **somos de acuerdo a nuestras conversaciones; ellas definen lo posible y permiten abrir puertas**.

Unas teorías relativamente novedosas es natural que provoquen algunas dudas al principio. Algunos psicólogos han alertado sobre la figura del coacher en el sentido de considerar esta profesión en una etapa inicial que requiere más tiempo para la regulación, maduración e institucionalización. Esperemos con prudencia.

Se han identificado dos tipos de entrenamiento, el empresarial y el personal. El primero (el empresarial), trata de mejorar las habilidades profesionales en relación con la empresa para lograr objetivos comunes, y el segundo (el personal) intenta alcanzar las expectativas individuales en relación con las personas que nos rodean y alcanzar objetivos. Un modelo experimental de coaching que nos ha estimulado es el que completa el entrenamiento de primer orden (consistente en que lo aprendido lleva a unos resultados que retroalimentan la propia acción inicial). Así aparece un concepto nuevo, el entrenamiento de segundo orden, que es interno, una automotivación por el crecimiento personal que nos convierte en críticos del primer orden, capaces de perfeccionarlo. Es el modelo OSAR de R. Echeverría.

En relación con todo ello, se ha propuesto un doble análisis para solucionar problemas, denominado «Diseño estratégico de identidad». Visualiza el análisis en una matriz en que enjuicia la situación actual y un posible futuro, pasando luego a una segunda etapa de acción también actual y futura. (R. Echeverría).

Como conclusión final, esperamos que el coaching como procedimiento formativo que refuerza la motivación se consolide también como instrumento habitual en la gestión de vendedores. Y permítanme transcribir unas líneas de Frank Outlaw muy interesantes:

«Vigila tu pensamiento, se convierte en palabras;
vigila tus palabras, se convierten en acción;
vigila tus acciones, se convierten en hábitos;
vigila tus hábitos, se convierten en carácter;
vigila tu carácter, se convierte en tu destino».

Esta es la fuerza del coaching, que las palabras acaban por influir en nuestro destino.

Después de la publicación de la 9.ª edición, han surgido muchas noticias sobre el coaching que mejoran la comprensión de sus posibilidades. Traigo unas pocas a colación. La primera hace referencia a unas consideraciones de D. Leonardo Wolk, director de *Leading Group*, psicólogo y *coach*. Son consideraciones vertidas en entrevista con D.ª Montse Mateos («El Mundo», Mercados, 11-4-2010). «Hay *coaches* que hacen *coaching* ejecutivo pero que en su vida han pisado una empresa. No estamos hablando de una medicina sino de una disciplina con sólidos fundamentos teóricos que beben en la filosofía, la sicología y la

dinámica de grupos». Entiendo que se trata de una disciplina básica que enseña a aprender mejor aumentando la capacidad personal en un sentido muy amplio. Continúa D. Leonardo puntualizando que un buen ejecutivo no basta que sea un buen comercial, también tiene que tener una clara idea de lo que significa la rentabilidad: el oxígeno vital de las empresas. Hay que estar aprendiendo constantemente, y este proceso debe estar orientado a la transformación personal. Una transformación capaz de crear líderes eficaces con capacidad no sólo de gestión sino de conducir a la acción.

Un buen manejo del *coaching* creo que podría centrar el gran problema detectado no hace mucho por el inadecuado manejo de la *dirección por objetivos*. («El País», «La dirección por objetivos hace aguas», Carmen Sánchez-Silva, 24-10-2010). La dirección por objetivos fue puesta en marcha por F. Drucker hace unos setenta años en la *General Electric*. En esencia consiste en definir áreas clave, establecer retos principalmente cuantitativos, evaluar resultados y en función de los mismos recompensar a los agentes implicados. Las áreas principales atañen al posicionamiento de la empresa en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad, recursos, rendimiento del directivo y los trabajadores y responsabilidad social de la propia empresa. El sistema sigue siendo impecable pero se han introducido en la práctica empresarial algunas costumbres con visos de perversión. Y son: el centrarse únicamente en los aspectos cuantitativos, prescindiendo del desempeño. Y el fomento de comportamientos poco éticos por excesiva presión para alcanzar objetivos desmesurados o lo que es peor estados de frustración patológica ante la imposibilidad de superar barreras insalvables. En definitiva: una corrupción de la cultura organizacional y el desamor a la propia empresa.

Es pues necesaria una profunda revisión de este tipo de dirección, volviendo al realismo de los objetivos, que además deben ser cuantitativos y cualitativos y combinarse con el peso de las competencias y el cómo se trabaja o «desempeño». Creo que la disciplina *coaching* puede ser de gran ayuda en esta importante revisión de las prácticas de la dirección por objetivos.

Al principio del epígrafe definíamos el *coaching* como el arte de hacer que otros saquen lo mejor de sí mismos y con ello alcancen sus objetivos. Otros hablan de un aprendizaje transformador que aumente la capacidad de acción de las personas. Hay quien destaca que eleva el nivel de conciencia de los directivos y les dota de un alto nivel gerencial... una gestión más humanizada e importante contribución a la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Digamos de paso que *coach* (plural, *coaches)* es el que enseña esta disciplina y *coachée* (plural *coachées)* es el que la aprende. «El *coach* revisa el perfil de competencias del *coachée*, le ayuda a construir un plan de acción adaptado a sus necesidades y motivaciones y a ponerlo en acción, revisando los proyectos cada cierto tiempo» (Carlos Pelegrín, «Esic Alumni», 12-2010).

En cualquier caso el verdadero *coaching* debe ser activo desde sus comienzos, debe realizar planes realistas y llevarlos a la **práctica**, de lo contrario es un simple entretenimiento inútil.



ESIC arrancó el 19 de noviembre de 2010 su primer DCC (Programa Directivo Comercial Coach). Partiendo del hecho comprobado de que las habilidades que requieren los directivos han variado bastante en los últimos años, ESIC ha desarrollado un programa para ejecutivos nuevo, dentro del área docente «Executive Education».

Se trata de un sistema de gestión basado en el *coaching*. Estas son sus principales características:

- Mejora el desempeño y productividad del personal comercial.
- Aporta mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
- Ofrece respuestas más creativas, rápidas y eficaces para la clientela.
- Desarrolla técnicas motivadoras que implican un mejor aprovechamiento del personal para la obtención de resultados satisfactorios.
- Fomenta una mayor calidad de vida en las personas y genera más tiempo para la gestión propia del directivo comercial.

¿Y qué es la mentalidad *coaching* para este programa? Integrar aportaciones teóricas, resolución de ejercicios, casos prácticos, análisis de experiencia reales, potenciación de los equipos comerciales y el impacto de la inteligencia emocional. Y todo ello enfocado hacia una economía de crisis, mientras ésta continúe.

## *Casos y problemas*

### El caso de la Copa de Oro

En la década de los setenta seguí de cerca la implantación de un original sistema de incentivos en una empresa valenciana.

Fabricante de una línea de productos para la mujer, contaba con unos trescientos empleados y alrededor de veinte vendedores no exclusivos, comisionistas y en general muy buenos.

Con el fin de motivarlos, se creó una especie de «liga» parecida a la del fútbol, en la que semana a semana se controlaba la entrada de pedidos de cada representante y la cifra de ventas semanal y acumulada. Dicha cifra se comparaba con la previsión (cuota) asignada a cada vendedor y se obtenía un índice de *rendimiento*, que podía superar o estar por debajo de la previsión. Además se sacaba la cifra acumulada.

De manera que semana a semana se obtenía una ordenación doble de los resultados de los vendedores: la semanal y la acumulada de todo el año. A veces, algún pedido se atrasaba unos días: queja inmediata del vendedor correspondiente, que se sentía frustrado por no habérsele reflejado en su «liga» dicho pedido.

A fin de año, y con motivo de la convención de ventas, se otorgaba un premio al vendedor que más había superado su cuota, que no coincidía con la mayor venta absoluta.

Con ello se premiaba el esfuerzo personal, no el tener una zona más «poderosa». Y la pequeña «soberbia» de los de las «buenas zonas» se veía aplacada, y además de forma deportiva, lo que agradaba a todos sin excepción, incluidos los interesados.

¿Cuál era el premio? **Una copa de oro** (auténtico), con la inscripción **premio al mejor vendedor**. El valor material no era demasiado elevado, aunque nada despreciable, hasta el estuche era una magnífica pieza de piel y terciopelo hecha exprofeso, al igual que la copa, para tan solemne ocasión.

El primer año se llevó la copa el vendedor de Sevilla. Un respetable caballero, de setenta años de edad, que se jubilaba ese mismo año. Se emocionó como un niño al recibir el premio, y no fue el único emocionado de la concurrencia. No hemos conocido un aliciente mayor que el de este elemental sistema, ni tampoco un incentivo que funcionara tan bien. ¿Es difícil de comprender? ¿o fácil?

## El caso Cóndor Computer

La empresa que nos ocupa, se fundó en 1988; una pequeña tienda de informática con unos pocos empleados. Durante media docena de años, funcionó con éxito y desarrollo moderados. Sin embargo a mediados de los 90, tras un importante cambio de rumbo, Cóndor empezó un rápido crecimiento, apoyado en un mejor conocimiento de las necesidades de la clientela y un decidido apoyo a las mismas. Nos consta el especial hincapié en la calidad y la profesionalidad. Por aquel entonces, conocimos a su propietario, D. Juan Carlos Escartí Carbonell, empresario y economista, en un curso de venta profesional, que impartíamos.

Actualmente (2007), Cóndor Computer se anuncia en la prensa como la mayor tienda especializada en portátiles de Europa. Hay un dato significativo: el establecimiento inicial, se ha transformado en ocho sedes de buen tamaño: Alicante, Benicarló, Castellón, Gandía, Elche, Palencia, Ponferrada y Valencia. La tienda inicial multiplicada varias veces, y muchos clientes satisfechos, particulares y de empresa. Al momento de esta edición Condor tiene varias tiendas más.

Por segunda vez, hemos contactado con este empresario amigo y hemos charlado un buen rato. He aquí el reflejo del intructivo reencuentro.

*Pregunta*. Tengo la impresión de que, para lograr la expansión exitosa de tu empresa, has sabido motivar a tus empleados, sobre todo a los vendedores. Una de las cuestiones, junto con la remuneración, más difíciles de la Dirección de ventas. ¿Podrías definirme qué es el éxito en ventas?

*Respuesta*. Para mí, conseguir que el *plan de negocios* de Cóndor se cumpla. El trienal y el anual. En los últimos diez años, prácticamente lo estoy consiguiendo. No te puedo resumir el último plan, porque sólo el esquema general ocupa trece páginas. Pero te lo voy a entregar y te autorizo a utilizarlo con fines



docentes. Y por curiosidad, toma el presupuesto del mes de Enero de 2007 y el resultado de la tienda de Valencia. Podrás ver que hemos cumplido.

*P.* Amigo Juan Carlos, vas al día, se nota que vendes ordenadores y por la rapidez, sin duda los aplicas a tu propio negocio (Realmente, Juan Carlos es un programador de amplia experiencia). Ahora una nueva pregunta. La 3ª acepción de la palabra MOTIVACIÓN que aparece en el Diccionario de la Lengua Española, dice así: «Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia». ¿Hasta qué punto has utilizado en la práctica esta definición?

*R.* Soy poco amigo de definiciones. Pero estoy personalmente convencido de que la motivación es el primer factor de rendimiento en el personal, lo que resulta fundamental para la supervivencia de la empresa.

*P.* Pensaba preguntarte sobre Maslow, Herzberg, la teoría de las expectativas, conductuales, atribución. Pero tal vez no te interesen mucho.

*R.* Naturalmente que me interesan todas ellas así como las importantes aportaciones, de la psicología. Todo eso ya lo desarrollas tu, Manolo (me acuerdo de que así te llamábamos en aquel curso), con la amenidad y profundidad suficientes en este libro. Vamos a mis propias experiencias prácticas.

*P.* Supongo que nos vas a regalar tu propia teoría y praxis, con las que has conseguido motivar a tus vendedores.

*R.* Mi teoría es en parte de otros, pero también tengo mis propios *principios* y mis autores preferidos. Por ejemplo, Maquiavelo, Fouché y Clausewitz entre los antiguos. Tienen mala prensa, pero es que se les conoce poco. Hay que leer sus escritos para apreciar sus mejores ideas. En cuanto a los autores que citas en tu libro, también he leido algunas cosas. Me han impactado mucho Ries y Trout, de los que conozco toda la obra, y también varios especialistas en motivación. No se puede decir quienes son mejores o peores, hay que leerlos para ver lo que mejor se adapta a nuestra empresa; a veces no se puede aplicar todo lo que enseñan, porque el buen sentido y la realidad no lo aconsejan.

He apoyado mi particular teoría motivacional en unos cuantos *pilares y un punto de partida:* hay que empezar por la presentación de objetivos difíciles pero posibles. Primero, objetivos cuantitativos, como cifras de venta específicas, por meses, recuperación de clientes, fidelización, racionalización de nuestro tiempo, márgenes brutos y netos, y todo ello buscando eficacia y eficiencia. Luego vienen otros objetivos cualitativos como la atención al cliente, el espíritu de equipo, la identificación con la empresa y el sentido de responsabilidad, que se consiguen a través de la motivación más verdadera, la que produce *entusiasmo por la propia labor*.

**1. El primer pilar es el acercamiento del objetivo a la persona**. Que quede absolutamente claro qué es lo que se pretende alcanzar y cómo lo vamos a evaluar y remunerar. Por supuesto tiene que ser atractivo para el vendedor. Considero básico remunerar por importe: porcentaje del margen bruto que va a

constituir la percepción económica, respetando un sueldo fijo y demás ventajas pactadas en los convenios. Creo que si el vendedor cumple la teoría motivacional que te he comentado antes, se va a reflejar en más ventas. Esto es lo que voy a premiar, y de entrada implica una buena contabilidad.

*P.* Permíteme un inciso. Tu sistema, me recuerda bastante la teoría de las expectativas. ¿Podrías ponernos un ejemplo de lo dicho?

*R.* Yo remunero con el 50% del margen bruto que genera cada vendedor, lo que implica un cuidadoso estudio previo, una negociación y un control completo. Mira un ejemplo simplificado. Sea un vendedor que tiene un total entre fijo, pagas extra, y cualquier otra ventaja económica, de 2.500 € mensuales. Supongamos que el margen bruto generado es de 6.000 € ese mes. Le corresponden al vendedor, 3.000, de los cuales ya ha percibido un fijo de 2.500; se le abonarán como incentivo, 500 más.

*P.* ¿Y si no alcanza?

*R.* Si el margen bruto fuera de 4.000 € el incentivo sería negativo, de menos 500. No se los voy a quitar del fijo, pero me los debe en el próximo mes. Si el negativo se prolonga, hay que estudiar a fondo el caso: ver la responsabilidad del vendedor. Como no podemos rebajar sueldos, sólo nos quedan dos salidas: o conseguimos enderezar las ventas o recurrimos a lo que tu llamas en tu libro, *procesos sustractivos de personal*. Ya ves que todo esto es más complicado de lo que parece a primera vista, hay que hacer muchos cálculos, muchos tanteos y mucha comunicación. Creo en los números, también en las personas, pero la dirección de estas últimas, aunque posible, es difícil.

*P.* Antes de empezar esta entrevista, me has hablado del *parte cruel*. ¿Qué es?

*R.* Aquí lo tengo. Es una hoja impresa preparada para analizar minuciosamente todas las actividades de una persona en unos pocos días. Este trabajo imponente no se realiza habitualmente, sólo cuando en una tienda las cosas se ponen mal. En ese momento se declara *período de crisis* y todo el mundo tiene que cumplimentar el *parte cruel*. A los pocos días y tras las necesarias reuniones, es casi seguro que habremos detectado varios fallos importantes. Corregirlos, produce mejoras y además motiva, porque en todo el proceso se ha fomentado la responsabilidad y la participación. Como aquella hojita-encuesta a clientes que hicimos hace años y que citas en tu libro *Venta en tienda*, justo al final del mismo. El *parte cruel* se refiere sólo al buen uso del tiempo... y de cómo cumplimos con nuestras obligaciones.

*P.* Esto, me parece recordar que lo hablamos en aquel curso. Es un tema antiguo –el primero en utilizarlo fue Sune Carlson en USA, en la década de los cincuenta–[1]. Yo mismo lo apliqué con éxito en los ochenta a varios gerentes des-

[1] Carlson, al terminar sus investigaciones con presidentes y gerentes de grandes empresas, hace la siguiente observación: *Creía hasta ahora, que los altos jefes de las empresas eran como un director de orquesta bajo cuya batuta todo es armonía; pero he comprobado que más bien son unas marionetas de cuyos hilos, tira una multitud desorganizada.*



bordados por el mal uso estratégico y táctico del tiempo. Continuemos con los *pilares*, por favor.

*R.* **2. El segundo pilar es el refuerzo intermitente**. Para evitar lo que los psicólogos llaman *efecto saciedad, saturación*. Los mismos incentivos, con las mismas normas y con la misma periodicidad, acaban embotando el deseo. Dejan de ser efectivos. Ya lo decía Maslow: los humanos son perpetuamente deseantes. Entonces hay que mantener siempre uno o varios parámetros o indicadores para averiguar cuándo la motivación baja, y cambiar los motivadores o incentivos.

*P.* Tu sistema de margen bruto, parece normalizado.

*R.* Actualmente funciona bien. Pero tiene su período de vida y está sujeto a los retoques que las circunstancias requieran. Es compatible con otros parámetros rotatorios u ocasionales, que me ha dado buen resultado: campañas sobre premios a la calidad o a la atención al cliente. ¡Ojo!, siempre que se puedan medir y se establezca una correlación razonable entre resultado y premio.

*P.* ¿Hay más pilares?

*R.* **3. El tercer pilar es un control exhaustivo del tiempo**. Soy un enamorado del buen uso del mismo. Por supuesto no pretendo crear obsesiones sino actitudes favorables. Y además hay que diseñar y utilizar controles materiales de visitas, sus resultados, uso del teléfono, preparación de viajes, trabajo administrativo... y formación.

*P.* Teniendo en cuenta que yo he sido profesional de estos temas desde mis primeros trabajos de consultor, te comprendo. Mi actitud ante el tiempo es que se trata de un bien precioso, escaso e irrecuperable. Por desgracia, como el despilfarro del tiempo no deja desperdicios, no nos enteramos. A mi edad sí que nos damos todos cuenta, cuando empezamos a pensar si hemos aprovechado bien nuestra vida. ¿Hay más pilares?

*R.* Pues sí, **4. El entusiasmo**. La motivación auténtica se aproxima a lo que Herzberg llama entusiasmo y yo también. Ideas que tu ya expones en tu libro. Pero no hay que olvidar las bases que son **una empresa bien organizada y una buena dirección**. Así que te recuerdo la importancia que le doy a un buen plan de empresa, de marketing, de ventas. Pero creo que el tema de la motivación y remuneración de vendedores seguirá siendo difícil y complicado.

## Comentario del autor

Añado a las anteriores bases, el resto de *reglas de higiene* del psicólogo que citas, la importancia de la dirección por objetivos, el reconocimiento de que hay personas que parecen inmotivables (no suele suceder en los vendedores), y los estilos de dirección de los jefes comerciales. En cuanto a la dificultad del tema, me fascina y en el continuaré.

Y ahora, en nombre propio y de los lectores, **muchas gracias**, amigo Juan Carlos. Para mí, aunque tu empresa no sea tan grande como la de Gates, eres sin duda un referente empresarial. Me alegro de haber finalizado mi último libro, *Venta en tienda* con la breve historia de los comienzos de tu rápida carrera. Esta segunda parte, con tu valiosa colaboración, ennoblece mi libro preferido, mi muy querida *Dirección de Ventas*. Y te pido una frase de despedida *de economista* como cierre de entrevista:

**El éxito de la dirección comercial es fruto del conocimiento y la experiencia, pero también de la constancia y evolución empresarial.**

## Bibliografía


BAGOZZI, R. (1978): «Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference Interpersonal and Situational Factors». *Journal of Marketing Research*, noviembre, pp. 517-531.

BARRO Y GIMÉNEZ (1989): «Relaciones empresariales». Playor, 1989.

BHERMAN, D. y PERREAULT, W. (1984): «A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons». *Journal of Marketing*, tercer trimestre, pp. 9-21.

BLAKE y MOUTON (1969): «Les deux dimensions du management». Les Editions d'Organisation, Paris.

BOGO, H. M. (1984): «La dirección de ventas». Ed. Macchi, Buenos Aires.

COVEY, S. R. (2005): «El 8.° hábito: de la efectividad a la grandeza». Ed. Paidós, Barcelona.

CASAS, A. (2005): «Remuneración, retribución y motivación de vendedores». ESIC Editorial, Madrid.

CRON, W. L.; DUBINSKY, A. J. y MICHAELS, R. E. (1988): «The influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation». *Journal of Marketing*, enero, pp. 78-92.

CHURCHILL, G.; FORD, N. y WALKER, O. (1974): «Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen». *Journal of Marketing Research*, agosto, pp. 254-260.

— (1985): «Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards Among Industrial Salespeople: Additional Evidence». *Salesforce Performance*, Heath and Co.

DEBORDES, P. (1998): «Coaching, entrenamiento eficaz de los comerciales, cómo motivar a la Fuerza de Ventas». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

ECHEVERRÍA, R. (2000): «La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación». Ed. Granica, Buenos Aires.





ELÍAS, J. y ELÍAS, D. (2006): «En busca del Love Work». Ed. Empresa Activa.

GONZÁLEZ, L. (2001): «Satisfacción y motivación en el trabajo». Ed. Díaz de Santos, Madrid.

HAYNES y MASSIE (1966): «Dirección, principios, análisis, casos». Ed. Deusto, Bilbao.

HOLMES, G. y SMITH, N. (1989): «Incentivos para vendedores». Ed. Deusto, Bilbao, 1989.

HERZBERG, G. (1976): «El trabajo y la naturaleza del hombre». Ed. Seix y Barral, Barcelona.

INGRAM, T. y BELLENGUER, D. (1983): «Personal and Organisational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople». *Journal of Marketing Research*, mayo, pp. 198-205.

KHOLI, A.K. (1989): «Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople». *Journal of Marketing*, octubre, pp. 40-50.

KOFMAN, F. (2008): «La empresa consciente». Ed. Aguilar, Madrid.

LANDOLFI, H. (2009): «La esencia del liderazgo». Ed. Dunken, Buenos Aires.

LAWLER, E. E. (1986): «La retribución». Hispano Europea, Barcelona, 1986.

LAWRENCE, A. (1985): «Gestión práctica de la distribución comercial». Ed. Deusto, Bilbao.

LEBOEUF, M. (1985): «El gran principio del management». Ed. Grijalbo.

LIDSTONE, J. (1986): «La motivación del equipo de ventas». Ed. Deusto, Bilbao.

LIKERT, R. (1965): «Un nuevo método de gestión y dirección». Ed. Deusto, Bilbao.

LUNA-AROCAS, R. (1998): «Dinero, trabajo y consumo». Editorial Promolibro, Valencia.

MASLOW, A. (1954): «Motivación y personalidad», ed. en castellano. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1958): «Organizations». John Wiley and Sons, N.Y.

MARKETING PUBLISHING (1996): «Dirección por objetivos, aplicaciones a la pequeña empresa». Ed. Díaz de Santos, Madrid.

MOULINIER, R. (1986): «Las diez claves de la eficacia del delegado comercial». Ed. Deusto, Bilbao.

O'CONNOR, J. y LAGES, A. (2005): «Coaching con PNL». Ed. Urano.

OLIVER, R. (1979): «Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance». *Journal of Marketing Research*, agosto.

OUCHI, W. (1982): «Teoría Z». Ed. Orbis, Barcelona.

PARKER, G.; MCADAMS, J. y ZIELINSKI, D. (2002): «¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?» (27 ejemplos en compañías líderes). Ed. Díaz de Santos, Madrid.

SIGUAN, M. (1958): «Problemas humanos del trabajo industrial». Rialp, Madrid.

SIMON, H. A. (1947): «Administrative Behavior». The McMillan Co., N.Y.

SUJAN, H. (1986): «Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation». *Journal of Marketing Research*, febrero, pp. 41-49.

SWAN, J.; FUTRELL, C. y TODD, J. (1978): «Same Jobs-Different Views: Women and Men in Industrial Sales». *Journal of Marketing*, enero, pp. 92-98.

TYAGI, P. (1982): «Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation». *Journal of Marketing Research*, mayo, pp. 240-254.

— (1985): «Relative importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance». *Journal of Marketing*, verano, pp. 76-86.

VARELA, J. A. (1991): «Los agentes de ventas». Ed. Ariel, Barcelona.

WEINER, B. (1980): «Human Motivation». Holt, Rinehart and Winston.

VROOM, V. (1964): «Work and Motivation». Wiley, N.Y.

ZEYL y DAYAN, (1990): «Como motivar y controlar el equipo de ventas». Hispano Europea, Barcelona.

http://www.coachcomercial.com

http://www.portaldelcoaching.com

http://www.aecoplevante.es

http://www.consumer.es/web/es/salud/psicología/2003/10/16/66813.php

http://www.pmvalue.com.ar

http://www.newfieldconsulting.com

# Capítulo 12

# Remuneración de vendedores

1. Importancia de una buena política de remuneración.
2. Principios generales y requisitos.
3. Técnicas de remuneración.
4. Estructura salarial: sueldos fijos, comisiones e incentivos.
5. Otros sistemas.
6. Lanzamiento e implantación de un sistema de remuneración.
7. Gastos de viaje.

*Casos y problemas.*

*Bibliografía.*

# 1. Importancia de una buena política de remuneración

Michael Leboeuf, en su libro «*El gran principio del management*» (1987), cuenta que en cierta ocasión le preguntaron a la jefa del Departamento de Sanidad del Ayuntamiento de Nueva York si creía en la reencarnación:

*—Ya lo creo. Se demuestra cada día a las cinco en punto de la tarde, cuando los empleados resucitan para disponerse a regresar a sus casas.*

Ésta es una de las muchas confirmaciones del «*gran principio*» que define Leboeuf así:

**«Sólo se hacen aquellas cosas que nos producen la mejor compensación».**

Los funcionarios antes citados sin duda tenían pocas compensaciones en su trabajo; por eso estaban como muertos y resucitaban rápidamente al marcharse. Esa era su compensación: escapar del trabajo.

Cuando pensamos profundamente en el gran principio, puede parecernos simplista, materialista, pero es **muy realista**.

A la hora de analizar qué sistemas de remuneración utilizan las empresas con sus vendedores, y al examinar qué poco se habla y se escribe realmente sobre su **remuneración**, el *gran principio del management* resulta verdaderamente esclarecedor y explica por qué en España y en muchos lugares, teniendo buenos vendedores, son a veces poco eficientes, poco *reconocedores* del intocable principio de la rentabilidad de la empresa: es que no se les motiva bien.

Se han reunido miles de datos y se han sistematizado señalando las principales causas de **descontento** de los trabajadores de todo tipo (Puchol, 1993). Son las reflejadas en el cuadro adjunto (Figura 12.1):

FIGURA 12.1

| CAUSAS DE DESCONTENTO EN EL TRABAJO | |
|---|---|
| POR LA REMUNERACIÓN | Falta de equidad externa.<br>Falta de equidad interna.<br>Promesas salariales incumplidas. |
| POR LA PROMOCIÓN | Favoritismos.<br>Falta de planes de carrera.<br>Desconocimiento de la promoción. |
| POR EL ROL | Funciones mal descritas.<br>Falta de claridad de actuación.<br>Conflictos de partners. |
| POR LOS SUPERVISORES | Mal estilo de dirección.<br>Incomunicación bidireccional.<br>Falta de reconocimiento. |

El descontento producido por agravios salariales es realmente importante. Merece la pena profundizar en este tema, ya que el salario es un factor de higiene de Herzberg y **en ciertos casos** un motivador generador de entusiasmo, cuyos defectos pueden producir graves frustraciones y desmotivar el rendimiento de cualquiera y especialmente de los vendedores.

**La remuneración** constituye probablemente el tema más complicado y difícil en la relación empresa-vendedor, pero no puede contemplarse jamás como un asunto aislado sino como parte de un todo mucho mayor, que es **la motivación**.

Esta parte de la motivación que es la remuneración, siempre es importante para el trabajador y en algunos casos resulta absolutamente vital.

• Cuando la retribución, por ejemplo, a) es inferior al nivel de subsistencia, o b) cuando está por debajo del nivel de vida habitual; en ambos casos la preocupación salarial de la persona es absoluta y por encima de todo lo demás, convirtiéndose en una obsesión prioritaria. Pura consecuencia de la pirámide de Maslow, que resulta ser real y asunto tratado por él cuando explica cómo situaciones especialmente amenazadoras para los empleados, que suponen un grave daño para el interesado y su familia, son generadoras de patología mental. No hay que rasgarse las vestiduras cuando a veces los empleados se desquician psicológicamente en su empresa si se sienten gravemente amenazados: es una triste realidad.

• Cuando se piensa que *la remuneración es injusta*, la situación es grave y una de las mayores fuentes de resentimiento en el mundo laboral.

• Son pocos los asalariados que están realmente satisfechos de su paga, lo que supone por definición un atentado directo a una norma básica de higiene de Herzberg. Dicen algunos empleadores que «el empleado nunca está satisfecho, es insaciable». En realidad todos somos insaciables. Ya lo dijo Maslow: el ser humano es perpetuamente deseante. Por eso es tan difícil la motivación y la remuneración permanentemente consolidadas. Un desafío para un buen líder.



Con respecto a los vendedores vamos a clasificarlos en tres grandes grupos:

• Los que están francamente insatisfechos por encontrarse en alguno de los tres casos antes citados. Estos vendedores, si pueden, cambiarán de empresa, lo que es bueno si son realmente incompetentes, pero catastrófico si se trata de una norma habitual, que **convertirá a todos en incompetentes** y en formidables enemigos cuando se pasen a la competencia. Este tipo de insatisfacción es inolvidable.

• Los que simplemente se consideran pagados como cualquier vendedor similar, sin ningún aliciente, y de los que cabe esperar unas ventas también anodinas.

• Los que se consideran bien pagados (satisfacción «de higiene») y mejor pagados que otros (reconocimiento de los logros con recompensa, un importante motivador). Estos vendedores cumplirán e incluso superarán sus cuotas de venta si están razonablemente calculadas y no existen fallos significativos en los demás satisfactores. ¿Que así cualquiera tiene éxito? Efectivamente, así se tiene éxito, y de la otra manera no se tiene. Las cosas son como son y los responsables comerciales no hacen milagros.

Conocemos el caso de una empresa española que con la implantación *ex novo* de un sistema de incentivos a los vendedores, que eran comisionistas y no exclusivos, y algunas otras medidas complementarias, pasó de unas pérdidas sobre venta del 6% en el primer semestre, a un beneficio del 6% al final del mismo año. ¡Lo que puede colaborar un buen plan de motivación económico en sólo seis meses!

## 2. Principios generales y requisitos

Las características que recomiendan varios autores para los sistemas de remuneración de vendedores son éstas:

- **Churchill, Ford, Walker** («*Características personales de la fuerza de ventas y el atractivo de diversas recompensas*», 1979):

  *«Para asegurar un cierto éxito, hemos de adoptar una planificación muy cuidadosa del proceso motivacional-retributivo, en que se tengan en cuenta los objetivos de ventas, el rendimiento actual del equipo, determinar las instrumentalidades deseadas (aspectos del rendimiento), evaluar características y valencias de los vendedores, decidir sobre el nivel de compensación más adecuado y comunicar el programa a los agentes»* (interpretación del constructo aportado por los citados autores).

- **Enrique Ortega** («*La dirección de marketing*», 1981):

  Seguridad, estímulo, flexibilidad, sencillez, integrador y coherente con los fines a alcanzar.

- **Meret-Dervaux** («*La remuneración de vendedores*», 1985):

  Sencillez, racionalidad, objetividad, estímulo, proporcional a los resultados obtenidos y coherente con la política comercial.

- **Lidstone** («*La motivación del equipo de ventas*», 1986):

  (Salario en función de resultados de ventas.)

  1.° Los resultados de ventas deben relacionarse directamente con el trabajo del vendedor que las produce.

  2.° El sistema de pago según resultados ha de aplicarse en casos en que las ventas se repartan homogéneamente a lo largo del año.

  3.° El incentivo debe ser realista y suficientemente alto para recompensar la dedicación y los esfuerzos extraordinarios.

  4.° El sistema ha de ser justo y fácil de entender.

  5.° El lapso de tiempo entre devengo de la comisión y el cobro de la misma ha de ser tan breve como sea posible.

- **Córdoba y Torres** («*Teoría y aplicaciones del Marketing*», 1986):

  *«Los sistemas de retribución son variadisimos pero pueden clasificarse a grandes rasgos en tres categorias: sueldo, comisión y prima por cuota conseguida. Una combinación de estos tres sistemas de tal modo que el ingreso total del vendedor sea igual a la suma de lo que le corresponde por los tres conceptos, parece que ha de ser el más adecuado».*

- **Varela** («*Los agentes de ventas*», 1991):

  *«Elegir entre la amplia variedad de recompensas para formar un programa de compensación e incentivos efectivo, es extremadamente difícil... los programas de motivación pierden efectividad con el paso del tiempo... el reconocimiento de tales problemas hace que muchas empresas revisen periódicamente sus programas de compensación para ajustar los niveles de retribución».*

- **Luna-Arocas, R.** («*Dinero, trabajo y consumo*», 1998):

  *«Se necesitan cinco condiciones para asegurar que cualquier tipo de incentivo puede funcionar:*

  1. *El trabajador debe valorar el dinero extra que obtendrá con el plan.*
  2. *No debe suponer para el trabajador ningún tipo de contraprestación en temas importantes como la salud o la seguridad personal.*
  3. *El trabajador debe poder controlar su propio rendimiento por lo que tenga la oportunidad de esforzarse más.*
  4. *El trabajador debe comprender claramente cómo funciona el plan.*
  5. *Debe ser posible medir el rendimiento de modo preciso.»*



- **Agustí Casas Romeo**. («*Remuneración, retribución y motivación de vendedores*», 2002):

  *«Quizá uno de los puntos donde se produce más fricción en las relaciones laborales es el salarial. Es lógico que así sea ya que bajo el enfoque tradicional existe un conflicto de intereses irreconciliables entre los trabajadores y la empresa. A la empresa le interesa fundamentalmente incrementar la cantidad y la calidad de sus productos manteniendo los costes lo más bajos posible. Al trabajador le interesa optimizar su salario al tiempo que mantiene su prestación laboral en un nivel aceptable.»*

  *«Si la persona puede desarrollarse en su trabajo, si puede obtener una serie de compensaciones gratificantes, los términos de la vieja reivindicación –más jornal y menos horas– pueden verse sustancialmente afectados* (mejorados). *El gran ganador no será el que consiga un mayor sueldo a cambio de menos trabajo sino el que combine el mejor salario con el trabajo más interesante, más susceptible de proporcionar satisfacciones personales».*

- **Daniel Patricio Jiménez**. («*La retribución*», 2009):

  *«Si un vendedor obtiene un resultado alto en un determinado período, en el período siguiente (por ejemplo, una anualidad), la empresa le exigirá un resultado más alto, por el principio de información. Lo que puede no estar en armonía con la nueva situación del mercado. Igualmente, la obtención de un determinado volumen de ventas no es necesariamente identificativo del nivel de esfuerzo realizado ya que puede venir inducido por otras causas como una campaña de publicidad, lanzamiento de un nuevo producto, etc. Por ello es conveniente dejar constancia de un criterio básico: el sistema de incentivos debe propiciar un contrato de cambio mediante el cual se fije un estándar por el que el vendedor realice esfuerzos iguales en períodos distintos. Todo objetivo además de ser acotado en el tiempo, tiene que ser retador y además posible de alcanzar».*

Analizando estas aportaciones magistrales, quedan resaltadas ideas y sugerencias sobre seguridad, transparencia, flexibilidad, estímulo, objetividad, coparticipación, control, coherencia con los fines de la empresa, rentabilidad, integración de intereses entre vendedor y empresa, importancia de utilizar los incentivos más allá de lo económico y la idea del contrato de cambio.

En el fondo, el vendedor desea y merece ser tratado, al menos, como otro empleado, en la justicia, prontitud y claridad salarial; y que de algún modo se recompense también su excepcional disponibilidad y la dureza y riesgos inherentes casi siempre a su trabajo; e igualmente su carácter de representación de la empresa con la responsabilidad que ello conlleva. Desea, en fin, ser respetado y consultado en aquello que le afecta y muy especialmente también en su remuneración, y esto no es ser pesetero, es ser normal.

Como dicen Pigors y Myers (1960), *hay muchos planes sobre incentivos económicos que tienen éxito porque se respeta el principio de consulta con los tra-*

*bajadores. Si el plan funciona es esencialmente porque el directivo tiene como respaldo el respeto y la lealtad del personal. Cuando no existe este tipo de relación, por muy bien diseñado que esté el plan, fracasará.*

La última condición que nos permitimos señalar, que por cierto no aparece claramente reseñada por los autores citados, sin duda porque se da por supuesta, es que ningún sistema salarial, y menos si se complementa con incentivos, funciona bien si no son correctas en la empresa las relaciones humanas entre todas sus fuerzas componentes. El capital económico se puede generalmente conseguir si un negocio es prometedor. El capital humano sólo se consigue completamente con la habilidad de los jefes ejercida durante mucho tiempo.

***Señalemos dos dificultades adicionales.***

- Una, que verdaderamente no todo el mundo es partidario de los sistemas de incentivos económicos en función de los resultados o comportamientos. Algunos creen preferible un buen salario y un alto sentido de responsabilidad.
- Otra dificultad es la inherente al hecho de que los vendedores suelen estar mejor pagados que el resto de los empleados, lo que crea agravios comparativos.

He aquí algunas estrategias generales relacionadas con los sistemas de remuneración, esquematizadas en el siguiente cuadro (Figura 12.2):

FIGURA 12.2

| ESTRATEGIAS DE REMUNERACIÓN | |
|---|---|
| • SINERGIA<br>• RENTABILIDAD<br>• OBJETIVOS<br>• COMUNICACIÓN<br>• METODOLOGÍA DECISIONAL | • EQUIDAD EXTERNA-INTERNA<br>• MIX ADECUADO<br>• EFECTIVO / BENEFICIOS SOCIALES<br>• NUEVAS FÓRMULAS |

Cuando hablamos de **sinergia**, nos referimos al hecho de que cualquier buen sistema de remuneración refuerza otros incentivos y motivaciones. Sin dejar de reconocer el hecho cierto de que la remuneración es más que puro acicate o aun que simple justicia conmutativa, pues cumple una función social y de justicia distributiva que nadie puede negar en el mundo de hoy salvo algunas empresas demasiado paradigmáticas de un rancio capitalismo. Todas las justicias son compatibles, así que no hay que cargar las tintas en unas con menoscabo de otras.

Pocos dudan que los sistemas remunerativos no pueden redundar en menoscabo del principio de la creación de riqueza. Las empresas deben compatibilizar su propia labor social con su rentabilidad. Si no hay ninguna **rentabilidad**, podemos hablar de beneficencia, de clubs o cosas por el estilo, no de empresas. Si no hay suficiente labor social acabaremos teniendo baja productividad.



De buena organización es definir claramente los **objetivos** que se persiguen con tal o cual sistema de remuneración. Y de buen sentido motivacional es la transparencia que se manifiesta en la **comunicación** de los sistemas a aquellas personas que van a ser afectados por ellos. Como a todos nos gusta participar en las cosas que nos afectan, será bueno tener en cuenta alguna forma de sincera negociación con nuestros vendedores en tan importantes temas; por lo menos la recogida de opiniones.

¿Quién tiene que **decidir** en materia salarial? ¿Quién tiene voz y voto? Quien lo tenga, que lo dé a conocer y acepte la posibilidad de consulta y de cierta dosis de crítica constructiva.

**La equidad**, si es externa, se refiere a la comparación con los niveles y costumbres salariales de otras empresas comparables a las nuestras. Y si es interna, a las comparaciones que harán los vendedores entre sí para constatar si hay justicia en las asignaciones, ausencia de favoritismos y buena voluntad de los evaluadores y decisores.

Con **el mix** nos referimos al equilibrio y acierto conseguidos con los distintos elementos que componen la remuneración, incluida la proporción entre el salario fijo y el variable, que no debe ser exagerada en ningún sentido.

Dejemos la puerta abierta al esclarecimiento de lo que son pagos **monetarios** y no monetarios, presentes y diferidos y otras **fórmulas** que puedan desarrollarse en el futuro para mejorar los sistemas y lograr más equidad, motivación y satisfacciones.

## 3. Técnicas de remuneración

Para abordar mejor estos sistemas hay que decir antes algo sobre *la remuneración* en general y sobre *los sistemas de incentivos económicos* en particular.

De todo ello se ha escrito mucho y desde hace bastante tiempo, si bien se ha aplicado corrientemente a la mano de obra industrial directa. Es mucho menos lo estudiado y experimentado sobre la mano de obra indirecta, sobre los directivos y sobre la fuerza de ventas.

Respecto a esta última, quizá por su gran variedad, las empresas como tónica general adoptan los sistemas que les creen menos problemas, aun significando a menudo una menor eficacia. Tampoco la rigidez de la Administración Pública es proclive a las experiencias en este ámbito, que son mal vistas o simplemente ignoradas. Son corrientes los sistemas de comisión pura y simple, y el pago fijo sin ningún tipo de incentivo. Cuando se quiere utilizar algún estímulo concreto, se imaginan y aplican diversas fórmulas a veces pintorescas o caprichosas. Es

en tiempos recientes cuando se ha comenzado a tratar a la fuerza de ventas como un colectivo que requiere un serio estudio salarial.

• Desde hace muchos años se vienen diferenciando los sistemas remunerativos en tres grandes grupos:

* **El sistema fijo** o *a jornal*, en el que se recibe siempre la misma cantidad sea cual fuere el rendimiento o eficacia.
* **El sistema estrictamente por producción**, también llamado *a la pieza* o *destajo puro*. El salario se produce en función de las unidades de obra producidas y no se admite, lógicamente, por las legislaciones modernas en un contrato laboral. Hay algunas excepciones a esta regla, y una de ellas es la que concierne a los vendedores comisionistas con contrato mereantil. Se da a menudo la condición de la *no exclusividad*, que permite a un vendedor trabajar simultáneamente para distintas empresas, lo que le ayuda a regularizar sus ingresos.
* **Los sistemas mixtos** son los que garantizan un mínimo fijo que se complementa con una cantidad variable en función del rendimiento obtenido, y otros factores de interés. Aquí existen muchas variantes posibles.

Está claro que los dos extremos, salario puro y destajo puro, tienen ventajas e inconvenientes drásticamente contrapuestos: mínimo y máximo estímulo, máxima y mínima seguridad. Probablemente, aunque no siempre, es discutible su eficacia a medio y largo plazo en ambos sistemas.

• La historia de las fórmulas sobre incentivos tiene algo más de cien años. Casi siempre van unidas al nombre de su inventor y así se habla de los sistemas Taylor, Ford, Gantt, Emerson, Halsey, Rowan, Bedaux, etc. Sistemas más sofisticados intentan el estímulo por caminos más complejos y participativos, como el plan Rucker, Scanlon o las diversas variantes de participación en beneficios y sistemas de sugerencias premiadas, bonus y otras formas modernas utilizadas con la alta dirección. Pocos de estos sistemas se han utilizado en el área comercial.

Los sistemas de incentivos para la mano de obra indirecta son a veces válidos para los vendedores. Estos sistemas suelen basarse en los siguientes parámetros:

- Una correlación con la cifra total de negocio.
- Una medición de la calidad del trabajo, de la puntualidad y asistencia, y/u otros valores positivos para la empresa, que conciernen al comportamiento y que son objetivamente medibles.
- Una medición tipo *merit rating* sobre factores subjetivamente valorables.

El profesor Azorín (1997) da unos consejos sobre la proporción entre la parte fija y la variable en los sistemas de remuneración, que adoptan esta doble composición en función de ciertas condiciones.



| CONDICIONES | PROPORCIÓN DE INCENTIVO | |
|---|---|---|
| | MÁS ELEVADA | MÁS BAJA |
| • Importancia de la capacidad | Alta capacidad | Baja capacidad |
| • Prestigio de la empresa | Poco conocida | Muy conocida |
| • Apoyo con el mix | Poco apoyo | Mucho apoyo |
| • Ventaja competitiva | Escasa | Grande |
| • Importancia del servicio al cliente | Pequeña | Grande |
| • Importancia del volumen de ventas | Elevada | Escasa |
| • Importancia de la venta técnica | Poca | Mucha |
| • Importancia de factores externos | Pequeña | Elevada |

## 4. Estructura salarial: sueldos fijos, comisiones e incentivos

### 4.1. Sueldo fijo

Debemos hacer notar que lo más recomendable para los vendedores no depende tanto del sistema en sí, cuanto de la naturaleza y situación de la empresa, del producto y la clase de vendedor.

**El sueldo fijo** tiene en general la característica ya citada de ser poco estimulante pero da mucha sensación de seguridad. De hecho, en el ámbito de las ventas fomenta a veces la vagancia y desanima a los más aptos y trabajadores. Por supuesto, estos defectos no debemos generalizarlos, y en todo caso pueden reducirse con un sistema de control y sanciones, así como posibles recompensas salariales y no salariales como ascensos, aumentos de sueldo, apoyos en formación, ayuda familiar, consolidación de posiciones y estima de la empresa.

De los muchos tipos de vendedores existentes, parece que este sistema compagina mejor con algunos que con otros.

• J. Lidstone, en su libro «*La formación y puesta al día de vendedores*», cita hasta nueve categorías de trabajos de ventas o profesiones, que ya conocemos y ahora nos conviene recordar.

El sistema de remuneración a sueldo fijo parece aconsejable (quizá puede mejorarse con algún tipo de pequeña gratificación en función de resultados) para vendedores de mostrador, repartidores y promotores en la parte baja de la escala, y para vendedores políticos y de grandes operaciones en la parte alta. Los primeros por exigírseles bastantes tareas que no son exactamente ventas; los segundos por la misma razón y además porque las comisiones no se adaptan bien a las ventas de gran volumen o muy variables.

• Desde otro punto de vista, a saber, las relaciones entre empresa y vendedor, Ortega, en su libro «*La dirección de marketing*», nos habla de vendedores que pertenecen a la plantilla de la empresa y los que no, como los agentes comerciales, los comisionistas y los representantes de comercio. Es evidente que sólo a los primeros se les retribuye con un salario, ni más ni menos que cualquier otro empleado.

Cuando los vendedores realizan otras tareas no estrictamente de ventas, sino de relaciones públicas, estudios del mercado y la competencia, e incluso a veces otras que ni tan siquiera son comerciales, es corriente remunerarlos con salario fijo: como por ejemplo los promotores bancarios. Por supuesto, existen formas de incentivar económicamente a este tipo de vendedores mixtos.

Ciertos sectores de empleados, como los de la oficina de ventas, realizan a veces tarea de vendedor, y normalmente se limitan a percibir un salario fijo y alguna ocasional gratificación.

Finalmente, los sistemas de salario fijo facilitan la venta de nuevos productos y los estudios de costes; también uniformizan el salario de todos los empleados y en última instancia –y esto no es un argumento muy sólido– constituyen el procedimiento más sencillo, tradicional y mayoritario que actualmente se conoce.

En la Figura 12.3 se resumen las características de los salarios fijos respecto a los vendedores:

FIGURA 12.3

| SALARIO FIJO | |
|---|---|
| A. VENTAJAS | Seguridad<br>Sencillez<br>Lealtad |
| B. INCONVENIENTES (no siempre) | Falta de equidad<br>Falta de estímulo |
| C. RECOMENDABLE | Venta unida a OTRAS TAREAS<br>Volúmenes de venta muy variables<br>Vendedores nuevos |

## 4.2. Comisión

**La comisión** no constituye por sí un sistema de incentivos, sino una auténtica forma de remuneración característica de vendedores que no pertenecen a la plantilla de la empresa. Los agentes comerciales y comisionistas están ligados a la empresa por un contrato de comisión, según los artículos 244 a 280 del Código de Comercio. A veces a los agentes comerciales se les remunera con cantidad fija; a los comisionistas no. A ambos es posible complementarlos con algún sistema de incentivos, si bien es menos frecuente con los comisionistas.



Los representantes de comercio y los agentes mantienen con la empresa una relación laboral de carácter especial, y la forma de pago suele ser la comisión, aunque no se descarta alguna forma de sueldo fijo y posibles incentivos complementarios.

• **La comisión** es un determinado porcentaje de las ventas que han llegado a buen fin, generalmente estabilizado, que suele (y debe) ser igual para todos los vendedores de la misma gama de productos y clientes.

• ***Sus ventajas*** son su enorme fuerza estimuladora, ya que no limita los ingresos; que el coste de vendedores es estrictamente variable; que el vendedor se siente más libre; que el control puede reducirse; que el cliente suele ser más «amigo» de este tipo de vendedor a comisión (no por motivo de la comisión, sino porque el vendedor cuida extraordinariamente a sus clientes, de quienes depende más su seguridad que de la propia empresa).

• ***Sus inconvenientes*** fundamentales son que el vendedor restringe sus actividades no estrictamente de ventas, y que tiende a vender productos y a utilizar clientes que le produzcan la máxima relación *volumen de ventas-dedicación al trabajo* (es decir, optimizar sus costes). El sistema en época de venta baja puede ser muy duro para el vendedor y en las grandes crisis más difícil de aplicar.

Las comisiones de un mismo vendedor pueden ser uniformes o diferenciadas por productos o clientes. La experiencia nos indica que las comisiones diferenciadas por producto, siempre que no se compliquen demasiado, pueden ser más eficaces; y que a veces caben variaciones en función del volumen de los clientes, pero sólo en casos excepcionales (por ejemplo cuando coexisten clientes tan dispares como una boutique y El Corte Inglés, aun siendo igualmente minoristas).

En cualquier caso, el sistema de comisión pura es el más extendido en las pequeñas empresas. Curiosamente hay sectores en que el sistema de vendedores libres a comisión es prácticamente el único utilizado. Por ejemplo, el del mueble.

Veamos un resumen similar al presentado con la remuneración fija (Figura 12.4):

FIGURA 12.4

| COMISIÓN | |
|---|---|
| A. VENTAJA | Máximo incentivo monista |
| B. INCONVENIENTES | Volatilidad del vendedor<br>Rechazo a otras tareas<br>«Selección de rentabilidad» |
| C. RECOMENDABLE | Empresas pequeñas<br>Necesidad de expertos<br>Dificultad control |

## 4.3. Primas y otros incentivos similares

**La prima** o premio se diferencia de la comisión en que constituye una cifra fija, no un porcentaje. Es una determinada cantidad que se concede por alcanzar una meta importante pero muy simple y concisa; por ejemplo, superar una determinada cifra de ventas, conseguir un número concreto de nuevos clientes, alcanzar una determinada posición de resultados en comparación con otros vendedores.

Hay sin embargo ciertos autores (por ejemplo los ya citados Meret-Dervaux) que identifican *prima* con *incentivo*. También Marco Fernández habla de primas por objetivo alcanzado (P.O.A.) y primas por objetivo superado (P.O.S.). Ambos casos son variantes de los sistemas mixtos que luego trataremos en profundidad.

Puede discutirse si premios de tipo concurso como viajes y regalos son o no primas. Entiendo que sí y evidentemente la cantidad de incentivos económicos que no constituyen ni salarios ni comisiones es tan grande como la imaginación de sus creadores.

Anticipamos al lector que en el caso 3.°, **Ejemplo de un convenio sectorial,** que figura al final de este capítulo, exponemos brevemente la terminología oficial habitual en España para remuneración de vendedores.

# 5. Otros sistemas

## 5.1. Sistemas mixtos

Son todos aquellos en los que el salario total depende de más de un componente. Son los sistemas más extendidos entre las grandes empresas. En el fondo de estos sistemas subyace el deseo de:

- Adecuar sus remuneraciones a las necesidades de los vendedores procurando maximizar el valor motivador de las mismas.
- Pagar los esfuerzos y los resultados en función de las políticas comerciales.
- Reducir las desigualdades, las injusticias y los agravios comparativos.
- Fomentar el espíritu de equipo.
- Facilitar y simplificar el control, homogeneizando remuneraciones en la medida de lo posible.

Los sistemas de salario fijo, comisiones, primas fijas y gratificaciones se utilizan generalmente como parte o total de un mix remunerativo.

Actualmente todo un conjunto de variantes se integran en un sistema general de evaluación o **calificación del mérito**. Estas son sus características:



- Nuevas bases de remuneración en función del comportamiento, además de los resultados.
- Cuantificación en la medida de lo posible de esas bases.
- Capacidad para apoyar a los vendedores en el uso de técnicas actualizadas comerciales y de gestión como:
  * Análisis del mercado y de la competencia.
  * Conocimiento profundo del cliente.
  * Organización del tiempo.
  * Conocimientos de negociación.
  * Administración de la información.
  * Informatización de la información.
  * Resolución de problemas del cliente.
  * Servicio al cliente de gran calidad.
  * Conocimientos financieros y de costes.
- Readaptación constante a la evolución del mercado y clientela.
- Colaboración de los vendedores en la elaboración del plan y sus adaptaciones.

Meret y Dervaux definen el principio de cualquier sistema insistiendo en que su finalidad no estriba en el volumen de ventas en sí, sino en alcanzar los objetivos de la política comercial, cuantificables o no cuantificables. La empresa desea **dirigir** sus ventas, no **sufrirlas**. Para ello ha de elaborar un plan comercial desglosado en objetivos individuales y/o colectivos de los vendedores.

Los objetivos pueden ser:

- *De venta:* Volumen, puntos de venta, mínimos a alcanzar en ciertos productos o en ciertos clientes...
- *De actividad:* Visitas, pedidos, clientes y otras ratios parecidas.
- *De rendimiento:* Mejora del comportamiento y éxito individual con relación al servicio.
- *De rentabilidad:* Control de costes, de gastos y minimización de problemas de cobro y otros conflictos. Está comprobado que un mínimo de clientes crea un máximo de problemas.

Analicemos los aspectos técnicos generales de un sistema mixto:

A. ***Componente salarial fijo***. Será el sueldo acordado con cada vendedor en función del convenio en vigor o del contrato; dependerá de la importancia del vendedor, de su zona y productos.

B. ***Componente variable o incentivo en función de resultados.***
   - Una comisión sobre las ventas.
   - Una comisión sobre el beneficio bruto de las ventas.

- Algún tipo de prima fija.
- Una comisión sobre ventas más una prima fija.
- Una comisión en función de la cuota de ventas alcanzadas.
- Comisión sobre cuotas más primas.
- Etc.

C. ***Componente variable o incentivo en función del comportamiento.***

- Con relación a la gestión de visitas.
- Con relación a la gestión de impagados.
- Con relación a la gestión de clientes.
- Con relación a la disminución de costes.
- Con relación a objetivos especiales determinados por la empresa, como vender ciertos productos, desarrollar ciertas zonas, colaborar con otros vendedores, facilitar determinadas informaciones, servicio a los clientes.
- Con relación a la permanencia del vendedor en la empresa, utilizando para ello incentivos a largo plazo generalmente extrasalariales, como complementos a la jubilación y al seguro médico, automóvil, alquiler vivienda, colegios niños, préstamos, club social...

D. ***Sistema estricto de calificación por el mérito.***

Gómez Marinero (Madrid, 2011) nos propone un sistema de incentivos basado en el reparto de una bolsa económica que establece la empresa para cada período preestablecido. La forma de reparto y la cuantía para cada vendedor implicado se realiza en función de unos méritos u objetivos predeterminados formalmente con el equipo.

Los sistemas puros de calificación por el mérito son ya antiguos y aplicables a cualquier estamento empresarial. Pero no ha decaído su utilidad si se saben construir de una manera transparente, razonada, lógica y negociada. Su mayor dificultad es crear el grupo de méritos de manera que realmente supongan una mejora de beneficios para la empresa y el trabajador, que sean fáciles de medir y que formen un paquete relativamente sencillo y aceptado por todos los implicados. Otro asunto a acordar es cuál va a ser el peso de cada mérito o factor. Y finalmente quién va a valorar cuándo y cómo. Hay que procurar objetivizar al máximo los factores, para restringir la inevitable subjetividad del proceso investigador y valorador que se tiene que realizar. Se utiliza un sistema de grados y puntos por factor, de tal manera que según el grado alcanzado en cada factor se perciba un número de puntos. Evidentemente cada punto tiene un precio dinerario, calculado al dividir el importe de la bolsa por el total de puntos conseguidos entre todos. Es fácil comprender que establecer los factores y los grados y su precio es algo complicado y exige acuerdo de los implicados.

Un pequeño supuesto muy simplificado para su mejor comprensión se encuentra en el APÉNDICE, CASOS correspondientes al capítulo 12 después del «vendedor resentido».



Un estudio realizado durante cuatro años en U.S.A. sobre estos sistemas, señaló que el mejor de todos, ya que daba el segundo más alto volumen de ventas y el máximo beneficio neto, era el de comisión sobre las ventas más sueldo fijo. El resultado de este estudio no es extrapolable a otros tiempos y lugares, pero desde luego es un buen indicador.

En cualquier caso, no es aconsejable hacer depender el incentivo de demasiados objetivos diferentes, porque ni es necesario para obtener un resultado razonablemente bueno, ni resulta práctico por su excesiva complicación.

Parece efectivo el hacer dos grandes tramos de incentivo, uno por objetivo alcanzado y otro por objetivo superado, es decir, crear dos o más niveles de motivación claramente diferenciados.

Desde un punto de vista matemático, las cantidades a percibir pueden calcularse como una función lineal de los resultados. Por ejemplo, una rama de parábola decreciente evita que la cifra de incentivos crezca indefinidamente, con lo cual de algún modo limitamos el coste pero también resultados (o esfuerzo), pues el vendedor llegará un momento en el que no le interesará la relación esfuerzo-incentivo, encontrándonos ante una típica función de utilidad económica.

Uno de los mayores problemas con los que nos tropezamos al establecer incentivos económicos es precisamente la limitación de niveles posibles de cantidad. Un simple ejemplo: si a un vendedor le hemos establecido un sueldo de 1.000 euros netos mensuales y una comisión del 3% de sus ventas, y tiene unas expectativas de venta de 18.000 euros mensuales, percibirá 1.000 más 540 euros mensuales. Pero ¿y si por cualquier circunstancia sus ventas aumentan a 70.000 euros al mes? ¿Podremos asumir una percepción de 1.000 más 2.100?

Veamos, en forma resumida, las características de los sistemas de fijo y variable (Figura 12.5):

FIGURA 12.5

| SALARIOS MIXTOS | |
|---|---|
| A. VENTAJAS | Integra motivaciones<br>Equilibra intereses |
| B. INCONVENIENTES | Complicados<br>Posible corta vida |
| C. RECOMENDABLE | SIEMPRE con algunas condiciones:<br>• Adecuado a la empresa<br>• Planificación<br>• Comunicación<br>• Negociación<br>• Equilibrio entre fijo y variable<br>• Revisable<br>• Buen control |

## 5.2. Sistemas colectivos

Es una de las aportaciones más modernas en el terreno de la remuneración de vendedores.

Éstas son las condiciones generalmente admitidas:

- Debe ser el suplemento de la remuneración individual, para evitar que unos se beneficien del esfuerzo de otros.
- Es imprescindible que los componentes formen un equipo real con cierto contacto y labor común. Se considera que cada miembro debe dedicar al menos un 25% de su tiempo a objetivos y por tanto incentivos comunes.
- La finalidad puede y suele ser diversa: disminuir tensiones por desigualdad de zonas, fomento del espíritu de equipo y de emulación.
- Cada miembro recibe un incentivo idéntico, ya que el mérito se atribuye al grupo.
- Deben definirse bien las funciones de cada componente del equipo.
- Este tipo de incentivos puede derivar bien a compensaciones extrasalariales: planes de jubilación, ayuda para vivienda y otras compensaciones sociales.

Evidentemente, estos sistemas entroncan con los de participación en beneficios.

# 6. Lanzamiento e implantación de un sistema de remuneración

- El primer problema que se plantea es la *fijación de los niveles salariales*. Del nivel salarial adecuado dependen problemas tan importantes como el tener una buena plantilla de vendedores, cualificados, competentes y una buena motivación.

Hay dos factores que definen el volumen de sueldos e incentivos:

* La responsabilidad e importancia del trabajo definen el sueldo fijo.
* El esfuerzo personal y sus resultados el incentivo variable.

El porcentaje que debe representar el incentivo sobre el fijo suele establecerse alrededor del 30% que coincide con lo que aconsejan los investigadores Weber y Fischer en sus estudios sobre el control diferencial. El fijo tiene que permitir vivir con normalidad. El variable es el dinero para extras, para ahorro.

- El segundo problema es *la definición del sistema que se va a implantar*, o las variaciones sobre el ya existente, aclarando sus objetivos, variantes, condiciones, gestión, control, documentos e información necesaria, período, supuestos y ejemplos, costes y rentabilidad y eventual tratamiento informático.



- El tercer punto o etapa a resolver es *la presentación del sistema al equipo* de vendedores; sin duda es un aspecto imprescindible y delicado. Estas son las principales condiciones de este paso:

* Debe inscribirse en un plan general de acción.
* Debe llevarse a cabo en un clima de transparencia informativa, sinceridad y confianza mutua.
* Debe contar con un total apoyo de la dirección general, concreto y explícito.
* Debe prepararse minuciosamente.
* Debe recordarse que por introducir un nuevo elemento en el contrato de trabajo o mercantil puede tener consecuencias legales.
* Debe recordarse la esencia de los elementos y objetivos de la remuneración incentivada: que además de un factor de higiene sea también un auténtico motivador (es decir, que signifique una forma de reconocimiento a unos méritos), que tenga una seguridad y garantía mínimas, que además de impulsar a conseguir unos objetivos, éstos sean alcanzables, que haya una proporcionalidad entre esfuerzo e incentivo conseguido, que los incentivos fomenten la solidaridad en el equipo, no los agravios comparativos.
* El sistema debe ser revisable y adaptable de una manera sistemática, en circunstancias excepcionales o por quejas de los afectados, defectos no previstos, cambios, etc.

En la Figura 12.6 presentamos una visión desde la teoría de las expectativas, de las cualidades, de un buen sistema de remuneración para vendedores. La citada teoría tiene tan buena lógica que, además de explicar bastante bien los procesos motivacionales, lo hace tan prácticamente que permite una traslación a la remuneración. Respecto a la expectativa debe ser posible alcanzar los rendi mientos premiados, aunque con algún esfuerzo; respecto a la instrumentalidad, el sistema de incentivos debe ser sobre todo satisfactorio y convincente; respecta a la valencia, debe tener unas recompensas atractivas.

FIGURA 12.6

**CUALIDADES DE LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN**

| EXPECTATIVA | INSTRUMENTALIDAD | VALENCIA |
|---|---|---|
| • Estimulante | • Objetivos definidos | • Atractivo |
| • Integrador | • Técnica sencilla | • Respeto a la personalidad individual |
| • Coherente | • Relación fijo/ variable lógica. | • Flexible en el tiempo |
| • Realista | • Bien comunicado | |
| • Equitativo | | |

# 7. Gastos de viaje

Nos encontramos ante uno de los aspectos de la dirección de ventas que menos tratan los autores y docentes, por considerarse de menor importancia. Sin embargo es un componente significativo de la remuneración y motivación, además de un coste elevado y origen de algunos conflictos.

A finales de los sesenta y en relación con el tema que nos ocupa dirigíamos un pequeno equipo de expertos en una empresa de consulting, y como realizábamos muchos viajes en nuestros propios coches, la empresa nos pagaba un quilometraje que a su vez facturaba a los clientes a un precio superior. Nunca comprendimos por qué la empresa tenía que beneficiarse de nuestros automóviles, ni jamás se nos dio una explicación satisfactoria. Realmente no se trataba de unas cantidades importantes, y lo que se discutía era una cuestión de principios. Con el tiempo, todos los componentes de aquel equipo inicial dejamos la empresa. ¿Fue este detalle la causa principal? No, por supuesto, sólo fue uno de tantos pequeños conflictos, que acaban, por acumulación, con la ilusión, y hacen muy fácil aceptar la oferta de otra empresa.

## 7.1. Delimitación de los gastos del vendedor

Estos gastos o desembolsos pueden ser:

- Gastos de la propia seguridad: enfermedad, accidentes...
- Gastos de automantenimiento: comidas, hospedaje...
- Gastos de transporte, por distintos medios.
- Gastos de relaciones públicas y atenciones a clientes.
- Gastos muy diversos producidos por la actividad habitual del vendedor, como teléfono, pequeñas compras, aparcamientos...
- Gastos adicionales derivados del impago de clientes.

La lista puede ser mayor, pues cada apartado tiene muchas variantes, y es fácil comprender que el decidir quién paga cada uno de ellos no siempre es claro.

Estamos ante un concepto muy amplio y una casuística complicada, no siempre por la importancia del gasto, sino también por cuestiones de principio.

Aunque un contrato bien pensado y redactado evita muchos conflictos, podemos asegurar por experiencia que los gastos crean problemas diversos, generalmente pequeños, pero a veces generadores de roces importantes.

Normalmente, los gastos de seguridad, de transporte y de hospedaje, son los mejor resueltos. Los otros plantean más problemas, sobre todo los llamados «*gastos de representación*».

La importancia económica de los gastos suele ser grande, sobre todo si se dan circunstancias del siguiente tipo:



- Zonas de venta muy alejadas o extensas.
- Zonas de venta muy caras.
- Clientes importantes que requieren elevados gastos de representación.
- Viajes al extranjero.

No es raro que los gastos de viaje y atenciones a clientes estén entre el 25% y el 50% de todos los costes de la fuerza de ventas.

## 7.2. Principios básicos

Respecto al agente no exclusivo, la mayoría de los gastos suele pagarlos el vendedor, aceptándose que la comisión ya tiene prevista una cierta parte para cubrirlos. Suelen exceptuarse atenciones a clientes, de cierta importancia, y a veces algún seguro de accidentes.

Respecto al vendedor exclusivo y asalariado, estas son las normas generalmente admitidas:

- La retribución del vendedor debe ser neta, es decir que los gastos necesarios para desempeñar la función de ventas corresponden a la empresa.
- Consecuentemente, los gastos que el vendedor no hubiera realizado de no salir de viaje, deben ser asumidos por la empresa.
- Debe especificarse claramente y por escrito (en el contrato o en su defecto antes de iniciar el viaje).

## 7.3. Clases y tratamiento

- **Gastos de mantenimiento.** Son dos: ***los de alimentación y los de hospedaje.***

Los segundos suelen justificarse mediante facturas o con un sistema de dietas fijas. La empresa acostumbra señalar el tipo de hotel o algún límite de gasto. Las dietas a veces varían en función de la población a visitar. Los gastos de alimentación también es corriente que se incluyan en el sistema de dietas, otras veces se han de justificar con factura prefijándose ciertos límites.

Normalmente se realiza la provisión de fondos aproximada antes del viaje, o se hace uso de tarjetas de crédito a nombre de la empresa.

- **Gastos de transporte**

Se paga el billetaje del medio de transporte público incluyéndose los taxis, de los cuales se exige factura o nota. Cuando se utiliza coche de la empresa, ésta se hace cargo de todos los gastos, justificándose con facturas, y cheques gasolina. No hay que olvidar que las gasolineras emiten una nota simple con facilidad,

pero les cuesta más hacer factura, que en realidad es el único documento totalmente válido.

El uso de automóvil propio del vendedor implica el pago de un tanto por kilómetro, que incluye varios conceptos en su cálculo, y que varía en función de las características del automóvil y del quilometraje anual. Tanto la Administración pública, las empresas y las cifras que autoriza Hacienda, suelen estar por debajo de la realidad, con lo que de esta manera se está perjudicando a los vendedores. Solamente los cálculos que de vez en cuando publican las revistas especializadas en el automóvil son realistas. En cualquier caso, realizar estos cálculos para un caso concreto es muy fácil, aunque las empresas españolas tendrán que utilizar los acuerdos de los convenios y, en última instancia, lo que ordene Hacienda.

Es necesario siempre indicar, por parte del vendedor, los kilómetros recorridos en cada viaje, y prudente por parte de la dirección comercial el comprobarlos.

Deben incluirse como gastos los de aparcamiento y garaje, y se discute sobre las multas; en general, las empresas se resisten al pago de las mismas, con razón. Averías y otros daños se consideran incluidos en el concepto de quilometraje siempre y cuando éste sea real en su cuantía. Cuando un automóvil de la empresa es utilizado por varias personas distintas, no cabe esperar que esté muy cuidado.

• **Los gastos de relaciones públicas o representación**, por su dificultad, deben precisarse de antemano. Generalmente se fija una cantidad para los gastos corrientes, que se negocia con cada representante en función de su clientela, y se exige la consulta previa o planificada para gastos excepcionales. A veces, estos gastos excepcionales son de promoción propuesta por el vendedor, y merecen una especial atención por parte de la empresa.

• Finalmente, **los gastos derivados del cobro de impagados realizado por los vendedores** suelen especificarse en el propio contrato y quién y cómo se hará cargo de los mismos.

A falta de los condicionantes anteriores, estos gastos deben tratarse como los que citamos para la actividad de ventas. Un resumen en la Figura 12.7.

FIGURA 12.7

| TRATAMIENTO DE CADA TIPO DE GASTO | |
|---|---|
| TIPO | TRATAMIENTO |
| HOSPEDAJE | Facturas - Dietas |
| ALIMENTACIÓN | Facturas - Dietas |
| TRANSPORTE | Billetes - Quilometraje - Facturas |
| RELACIONES PÚBLICAS | Caso a caso - Dietas |
| IMPAGADOS | Caso a caso |
| VARIOS | Caso a caso |



## *Casos y problemas*

### 1.° Sistema de incentivos de «M» para sus vendedores

En la empresa «M», se ha decidido con el fin de mejorar la motivación de sus vendedores y con ello aumentar las ventas, el establecer el siguiente sistema de incentivos:

I. Objetivos valorables que se persiguen:
   a) Aumento de venta con relación a la cuota.
   b) Nuevos clientes conseguidos.
   c) Mayor venta de nuevo producto (Serie «Arte»).
   d) Reducción del porcentaje de impagados.

II. Cada uno de los objetivos, se cuantifican y miden del siguiente modo:
   a) Se mide en porcentaje de ventas trimestrales con relación a la cuota. Cuando se alcanza la cuota fijada empieza a actuar el incentivo, concediendo una comisión del 1% sobre la totalidad de la venta obtenida. Al superar la cuota, se abonará además un 5% de la venta que supere dicha cuota.
   b) Se mide por las ventas realizadas a nuevos clientes (sólo durante un período de un año) y consiste en una comisión del 5% sobre el total-ventas a dichos clientes.
   c) Se mide por las ventas realizadas del producto serie «Arte», y consiste en una prima-premio a fin de trimestre, de 1.200 euros al vendedor que más haya vendido dicha gama, de 600 al segundo y de 300 al tercero. Para acceder a cualquiera de dichos premios se tienen que haber vendido al menos 6.000 euros en el período, exclusivamente de esta serie «Arte».
   d) Se mide por el índice medio de impagados y consiste en aplicar un aumento porcentual de la percepción total de incentivos y primas, igual a la disminución porcentual sobre la media de impagados (un vendedor que obtiene un índice de impagados del 3%, si la media es del 5%, habrá obtenido una disminución porcentual del 40%, con lo que todos sus incentivos se verán aumentados en un 40%). Un aumento pequeño de impagados no anula los incentivos anteriores pero en el caso de que se produzca un aumento de impagados superior al 20% en el trimestre, se hablará personalmente con el vendedor y se estudiará la posibilidad de retirar la totalidad de los incentivos.

Este sistema se suele denominar «Incentivos sobre objetivos» y admite infinidad de variantes. La Dirección por objetivos (D.O.) es un sistema que ya tiene bastantes años pero aplicada a los vendedores tiene una lectura muy actual que

ha sistematizado muy elegantemente mi buen amigo Lluis Navarro, excelente consultor de marketing y profesor de ESIC-Valencia. Dicho sistema, que él contrapone a lo que denomina Dirección Mano en Cuello (D.M.C.), consiste en fijar objetivos que van más allá del simple volumen de venta, perfectamente cuantificables y recompensados con premios también muy concretos. Tales objetivos pueden variar periódicamente con lo cual se consigue una constante variedad también en las recompensas.

Lo que se pretende con la D.O. y sistema de recompensas es DESARROLLAR LA CAPACIDAD Y LA RESPONSABILIDAD de los colaboradores, en este caso, de los vendedores. Esto permite al Jefe no sólo disponer de más tiempo para su responsabilidad de dirección, sino también tener un equipo de gente motivada, entusiasta y con iniciativa. Lo cual nunca se consigue con Dirección Mano en Cuello, en la que el Jefe no hace otra cosa que el trabajo de sus subordinados, porque como nunca les deja actuar por su propia cuenta... siempre tiene que estar con su MANO (no con su CEREBRO) conduciendo a alguien.

III. Calcular la percepción total de un vendedor que en el último trimestre ha conseguido:

- Salario mensual neto de 1.000 euros.
- Ventas trimestrales, 60.000, siendo la cuota de 48.000 euros.
- Nuevos clientes, ventas de 6.000 euros.
- Producto «Arte», más de 6.000 euros y ha quedado en tercer lugar.
- Índice de devoluciones 4%, siendo la media de 5%.

Vea lo que se dice en el Apéndice.

### 2.° El caso del vendedor resentido

1. GARCÍA DISTRIBUCIÓN, S.A. (GADISA), es una empresa mediano-pequeña que está bien situada en el mercado de toda España, con éxito creciente, debido a la excelente aceptación de sus productos.

El desarrollo de su volumen de ventas, corre parejo con el aumento de beneficios, bastante superior al índice de inflación anual.

La publicidad de la compañía, es buena aunque mejorable, así como la promoción directa ante la clientela, que se trata con mucho cuidado y profesionalidad por la Red de Ventas (una quincena de exclusivos a tiempo completo).

2. Dicha Red, formada por vendedores viajantes, funciona al parecer normalmente y está remunerada por un sistema de salario fijo y comisiones, con un montante total ligeramente superior a lo habitual en el ramo. Un observador cuidadoso, podrá sin embargo detectar un turn-over de vendedores bastante alto: un par de ellos se va de la empresa cada año.



3. Los vendedores son contratados por un período de seis meses a prueba, la cual puede prolongarse durante uno o dos periodos más pasando luego a fijos, o cancelarse definitivamente en función de los RESULTADOS EN VOLUMEN DE VENTAS Y CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES, lo cual es determinado según el buen juicio del Director Comercial. El contrato tiene carácter exclusivo y la remuneración se compone de un sueldo fijo que viene a ser un mínimo casi de supervivencia, mas unas comisiones escalonadas por tramos, en función de los objetivos de volumen de ventas que se van alcanzando. Dichas comisiones, varían de un vendedor a otro, pero suelen ser importantes y coadyuvan a la implantación cada vez mayor de la empresa en el mercado. Las comisiones no constan en el contrato y se hacen efectivas al final de cada trimestre, no en fecha fija sino cuando lo juzga oportuno el Director Comercial.

4. A finales de 2000, José Pérez, joven recien casado que estaba trabajando con éxito y durante cinco años, en una empresa concurrente, solicitó entrar en GADISA, contestando a un anuncio.

José dejaba un sueldo de 1.000 euros mensuales, como fijo en plantilla y unas comisiones sobre ventas que le producían unos 500 más de promedio... Pero conocía las condiciones comerciales de GADISA, era ambicioso y estaba convencido de que iba a progresar; los productos de dicha empresa eran inigualables.

5. El Director Comercial de GADISA, negocia con él, un contrato eventual por seis meses que será revisado al término de dicho período. Su continuidad depende de los «buenos resultados», que no se concretan con exactitud, de que se aumenten los clientes (sin precisar tampoco el porcentaje de aumento) y del entusiasmo demostrado. Se concierta un sueldo de 800 euros mensuales y una importante comisión de tipo creciente que tanto Director Comercial como Vendedor esperan que haga superar cumplidamente la remunreración del año anterior.

6. El sistema económico acordado se puede resumir en un cuadro que figura en el lugar correspondiente del apéndice al final del libro. Se trata de un sistema de incentivos económicos en función del volumen de ventas alcanzado. Empieza a funcionar el incentivo a partir de unas ventas que superen los 6.000 euros mensuales. El detalle es el siguiente:

a) A partir de los citados 6.000, cada euro por encima y hasta 7.500 –es decir, un tramo de 1.500– genera un 2% de comisión.

b) A partir de 7.500 de venta y hasta 9.000, genera una comisión del 8% en dicho tramo; en el incentivo total se incluye lo ya generado en el tramo anterior.

c) Desde 9.000 en adelante y sin ningún límite, se generan comisiones adicionales crecientes (10, 12, 14...%) por los tramos siguientes siempre de 1.500 euros.

EJEMPLO: Si se alcanzara una venta de 11.000 euros, el incentivo (aparte del sueldo de 800 euros) sería:

| | | | |
|---|---|---|---|
| – tramo 1° | (6.000 a 7.500) | 2% de 1.500 = | 30 |
| – tramo 2° | (7.500 a 9.000) | 8% de 1.500 = | 120 |
| – tramo 3° | (9.000 a 10.500) | 10% de 1.500 = | 150 |
| – tramo 4° | (10.500 a 11.000) | 12% de 1.500 = | 180 |
| TOTAL INCENTIVOS | | | 480 |
| TOTAL PERCEPCIÓN MES (+800 SUELDO FIJO) = | | | 1.280 |

7. La zona de José, comprende cuatro provincias andaluzas, importantes y contíguas, en exclusiva. Reconoce el Jefe que dichas provincias están poco explotadas por la empresa y se espera mucho de José (que precisamente estaba trabajando dicha zona en su empresa anterior).

8. Los gastos, son a cargo de la empresa, tanto de viaje como de estancia, manutención y representación. Estos últimos son especialmente importantes ya que la empresa desea se preste una excepcional atención a los clientes. Los gastos se justifican con facturas y notas, si bien la empresa no es muy rigurosa al respecto.

9. José aceptó encantado las condiciones y empezó a trabajar con toda la ilusión de que era capaz, comprendiendo que tenía ante sí la gran oportunidad de su vida y además gratamente sorprendido por el dinamismo y genio de su nuevo Director. Los resultados fueron muy buenos, tanto en volumen de ventas como en aumento de la clientela; naturalmente, una parte de ella, era clientela anterior de José. Como el componente móvil de la remuneración, era una comisión creciente sobre ventas, al final del primer semestre, José alcanzó la bonita cifra de 2.000 euros en un mes, incluido el fijo de 800. En ese último mes había vendido 16.500 euros.

10. Al ir a negociar con el Director Comercial el cambio de contrato, para pasar a fijo en plantilla, éste le pidió la prórroga durante seis meses más en las mismas condiciones. Lo que fué aceptado por José, sin problemas (aunque con una cierta preocupación). Cuando a finales de 2001, se reune con el Jefe para renegociar su contrato, José ya vende 18.000 euros al mes, por lo que percibe un total de 2.300 euros mensuales. Aquél le hace las siguientes propuestas:

- Se le contratará como fijo, con un salario de 1.200 euros mensuales más unas comisiones a partir de los 12.000 euros de ventas al mes que consisten en el 10% del exceso sobre dicha cifra. Por ejemplo, si se alcanzan los 13.000 € el incentivo será de 100 € que es el 10% de las ventas que exceden de 12.000. En el caso de alcanzar la cifra de ventas del último mes del año anterior, que fue de 18.000 € el incentivo sería de 600 que sumados al fijo de 1.200, alcanza los 1.800 €. Para alcanzar los 2.300 €, en total, José tendría que alcanzar un incentivo de 1.100 € lo que se produciría al vender 23.000 € al mes (compruebe el lector que este incentivo corresponde al 10% de la cifra que exceda de 12.000 € o sea a 11.000, que sumados a la base de 12.000, da 23.000).
- Se mantendrá la zona.
- Se creará un premio especial a fin de año, de 1000 € si José vuelve a aumentar el número de clientes en un 20% o más, pero sólo en tal caso.
- El actual sistema se revisará al cabo de un año.



11. José, preocupado, se resiste a firmar el contrato ya que las condiciones económicas han bajado notablemente a igualdad de resultados (con el contrato anterior vendiendo 23.000 € hubiera ganado la considerable cifra de 3.520 €). Pero su Jefe, de forma tajante, le hace notar que la oferta es muy interesante para la crisis general que cree que se avecina. La cifra de salario fijo, es buena, las comisiones razonables, sobre todo si se vende más, y en última instancia considera que ha sido demasiado generoso con los incentivos crecientes, que los costes de venta se están disparando y que si no está conforme que se vaya. Hay «cola» de candidatos.

(La cifra de 3.520 € se calcula así: Fijo: 800. Incentivo: por 21.000 € se perciben 2.190 €; hasta los 22.500, el tramo de 1500 tiene nada menos que un 26% de comisión lo que da 390 € a añadir, o sea 2.580 €. Pero se ha entrado con 500 € de venta en el tramo siguiente que tiene un 28% de comisión, lo que aun añade 140 € más, total: 2.580 de incentivo. Percepción total, 3.520. Evidentemente una comisión de 26% es un disparate, pero esto no se pensó al hacer el contrato que era de una COMISIÓN CRECIENTE DE DOS EN DOS PUNTOS PORCENTUALES A PARTIR DEL 8% QUE CORRESPONDÍA AL PRIMER TRAMO ENTRE 7.500 Y 9.000 €, sin límite de progresividad –esto es algo que no se puede hacer jamás, siempre tiene que haber un límite a las comisiones progresivas–. Lo que sucedió al contratar por primera vez fué que nunca se pensó que se pudiera llegar a una venta tan elevada y por tanto se arreglaría el asunto al cabo de seis meses sin provocar comparaciones odiosas).

12. José, se ha quedado «helado» y se le han nublado los pensamientos. Pide unos días para pensarlo, y el Jefe acepta de mala gana. El vendedor, consulta con su mujer que como contable que es, maneja bien los números y trata de encontrar una solución. Comprende que de pronto se ha convertido en un **VENDEDOR RESENTIDO**, se había hecho ilusiones que no han sido posibles, se siente estafado. Y por su mente pasan muy variadas ideas de represalia, que al mismo tiempo le permitan mantener sus ingresos. Y sabe perfectamente que puede engañar a la empresa con falseamiento de gastos, con ventas a clientes morosos, con...todo lo habla con su mujer. Dos ven mejor que uno.

13. Al final, José se ha serenado, pensando que él es un verdadero profesional de la negociación.

EJEMPLO: Si se alcanzara una venta de 11.000 euros, el incentivo (aparte del sueldo de 800 euros) sería:

| | | | |
|---|---|---|---|
| – tramo 1° | (6.000 a 7.500) | 2% de 1.500 = | 30 |
| – tramo 2° | (7.500 a 9.000) | 8% de 1.500 = | 120 |
| – tramo 3° | (9.000 a 10.500) | 10% de 1.500 = | 150 |
| – tramo 4° | (10.500 a 11.000) | 12% de 1.500 = | 180 |
| TOTAL INCENTIVOS | | | 480 |
| TOTAL PERCEPCIÓN MES (+800 SUELDO FIJO) = | | | 1.280 |

7. La zona de José, comprende cuatro provincias andaluzas, importantes y contíguas, en exclusiva. Reconoce el Jefe que dichas provincias están poco explotadas por la empresa y se espera mucho de José (que precisamente estaba trabajando dicha zona en su empresa anterior).

8. Los gastos, son a cargo de la empresa, tanto de viaje como de estancia, manutención y representación. Estos últimos son especialmente importantes ya que la empresa desea se preste una excepcional atención a los clientes. Los gastos se justifican con facturas y notas, si bien la empresa no es muy rigurosa al respecto.

9. José aceptó encantado las condiciones y empezó a trabajar con toda la ilusión de que era capaz, comprendiendo que tenía ante sí la gran oportunidad de su vida y además gratamente sorprendido por el dinamismo y genio de su nuevo Director. Los resultados fueron muy buenos, tanto en volumen de ventas como en aumento de la clientela; naturalmente, una parte de ella, era clientela anterior de José. Como el componente móvil de la remuneración, era una comisión creciente sobre ventas, al final del primer semestre, José alcanzó la bonita cifra de 2.000 euros en un mes, incluido el fijo de 800. En ese último mes había vendido 16.500 euros.

10. Al ir a negociar con el Director Comercial el cambio de contrato, para pasar a fijo en plantilla, éste le pidió la prórroga durante seis meses más en las mismas condiciones. Lo que fué aceptado por José, sin problemas (aunque con una cierta preocupación). Cuando a finales de 2001, se reune con el Jefe para renegociar su contrato, José ya vende 18.000 euros al mes, por lo que percibe un total de 2.300 euros mensuales. Aquél le hace las siguientes propuestas:

- Se le contratará como fijo, con un salario de 1.200 euros mensuales más unas comisiones a partir de los 12.000 euros de ventas al mes que consisten en el 10% del exceso sobre dicha cifra. Por ejemplo, si se alcanzan los 13.000 € el incentivo será de 100 € que es el 10% de las ventas que exceden de 12.000. En el caso de alcanzar la cifra de ventas del último mes del año anterior, que fue de 18.000 € el incentivo sería de 600 que sumados al fijo de 1.200, alcanza los 1.800 €. Para alcanzar los 2.300 €, en total, José tendría que alcanzar un incentivo de 1.100 € lo que se produciría al vender 23.000 € al mes (compruebe el lector que este incentivo corresponde al 10% de la cifra que exceda de 12.000 € o sea a 11.000, que sumados a la base de 12.000, da 23.000).
- Se mantendrá la zona.
- Se creará un premio especial a fin de año, de 1000 € si José vuelve a aumentar el número de clientes en un 20% o más, pero sólo en tal caso.
- El actual sistema se revisará al cabo de un año.



11. José, preocupado, se resiste a firmar el contrato ya que las condiciones económicas han bajado notablemente a igualdad de resultados (con el contrato anterior vendiendo 23.000 € hubiera ganado la considerable cifra de 3.520 €). Pero su Jefe, de forma tajante, le hace notar que la oferta es muy interesante para la crisis general que cree que se avecina. La cifra de salario fijo, es buena, las comisiones razonables, sobre todo si se vende más, y en última instancia considera que ha sido demasiado generoso con los incentivos crecientes, que los costes de venta se están disparando y que si no está conforme que se vaya. Hay «cola» de candidatos.

(La cifra de 3.520 € se calcula así: Fijo: 800. Incentivo: por 21.000 € se perciben 2.190 €; hasta los 22.500, el tramo de 1500 tiene nada menos que un 26% de comisión lo que da 390 € a añadir, o sea 2.580 €. Pero se ha entrado con 500 € de venta en el tramo siguiente que tiene un 28% de comisión, lo que aun añade 140 € más, total: 2.580 de incentivo. Percepción total, 3.520. Evidentemente una comisión de 26% es un disparate, pero esto no se pensó al hacer el contrato que era de una COMISIÓN CRECIENTE DE DOS EN DOS PUNTOS PORCENTUALES A PARTIR DEL 8% QUE CORRESPONDÍA AL PRIMER TRAMO ENTRE 7.500 Y 9.000 €, sin límite de progresividad –esto es algo que no se puede hacer jamás, siempre tiene que haber un límite a las comisiones progresivas–. Lo que sucedió al contratar por primera vez fué que nunca se pensó que se pudiera llegar a una venta tan elevada y por tanto se arreglaría el asunto al cabo de seis meses sin provocar comparaciones odiosas).

12. José, se ha quedado «helado» y se le han nublado los pensamientos. Pide unos días para pensarlo, y el Jefe acepta de mala gana. El vendedor, consulta con su mujer que como contable que es, maneja bien los números y trata de encontrar una solución. Comprende que de pronto se ha convertido en un **VENDEDOR RESENTIDO**, se había hecho ilusiones que no han sido posibles, se siente estafado. Y por su mente pasan muy variadas ideas de represalia, que al mismo tiempo le permitan mantener sus ingresos. Y sabe perfectamente que puede engañar a la empresa con falseamiento de gastos, con ventas a clientes morosos, con...todo lo habla con su mujer. Dos ven mejor que uno.

13. Al final, José se ha serenado, pensando que él es un verdadero profesional de la negociación.

Así que trata de COMPRENDER la rabieta del Jefe, PIENSA que tal vez no ha sido la primera, y que acaso esos compañeros que de vez en cuando se van no hayan sido capaces de comprender y negociar. Aunque no exento de fallos, es un Jefe competente, pues no irían tan bien las ventas si no lo fuera. José trata de EMPATIZAR y de INTEGRAR intereses. Sabe que GADISA puede hacer una gran publicidad y que sus productos son muy buenos. También es consciente de VIRTUDES y DEFECTOS que ha observado en sus viajes. ESTUDIA cuidadosamente los números. Calcula COSTES en porcentaje de venta. Construye un hipotético gráfico de UMBRAL DE RENTABILIDAD. Comprende que un incentivo creciente sin límite es una absurdidad. Piensa en una contraoferta al Jefe, en la que las condiciones básicas apenas se van a modificar y sin embargo él va a conservar e incluso superar sus ingresos. Y con todo bien escrito y con muchas BUENAS IDEAS para EL y para su EMPRESA, se va a ver a su Director Comercial dispuesto a mantener una conversación larga y fructífera.

14. Prepare usted también su contraoferta y de un vistazo al Apéndice.

### 3.° Ejemplo de un convenio sectorial (Metal, 2011), remuneración personal mercantil, tablas salariales 2011. Incentivos

Incluye los siguientes conceptos: Salario base 2011, plus convenio 2011, atrasos sobre base 2010, atrasos plus convenio 2010, atrasos sobre base enero 2011, atrasos plus convenio enero 2011. Damos la cantidad total para cada categoría, en euros.

PERSONAL TÉCNICO

- Titulado grado superior ..... 2.111,18
- Titulado grado medio ..... 1.829,59

PERSONAL MERCANTIL TECNICO NO TITULADO

- Director de sección mercantil ..... 2.111,18
- Jefe de ventas ..... 2.111,18
- Jefe de sección mercantil ..... 1.550,47
- Encargado de establecimiento ..... 1.484,83
- Vendedor, comprador, subastador ..... 1.484,83



PERSONAL MERCANTIL PROPIAMENTE DICHO

- Viajante ..... 1.359,24
- Corredor de plaza ..... 1.313,31
- Dependientes (s. edad) ..... 1.519,58/1.309,78

DIETAS Y KILOMETRAJE

- Dieta ..... 20,02
- Media dieta ..... 7,96
- Kilómetro ..... 0,23
- Quebranto moneda máximo ..... 47,56

COMPLEMENTOS E INCENTIVOS

Según datos de que disponemos sobre el mismo convenio sectorial, pero de fecha anterior, existen complementos generales para la totalidad del personal, cuya aplicación a los comerciales será procedente según casos puntuales. Se trata de horas y pagas extraordinarias, antigüedad, paga de marzo, plus de turnicidad, nocturnidad, tóxicos, penosos y peligrosos y las líneas de INCENTIVOS que reciben el nombre genérico de PRIMAS. Hemos aportado estos datos para referencia del lector, tanto en cuantías actuales como en sistemas. Que ciertamente nos parecen bastante complejos en cuanto a la parte fija del salario y excesivamente simplistas en cuanto a incentivos. Así que cada empresa tendrá que ingeniarse como motiva, anima, fomenta y recompensa los valores del vendedor que mejoran el funcionamiento exitoso de las ventas. Siempre con la legislación laboral en vigor a mano, por si acaso.

### 4.° La estructura salarial de la Fuerza de Ventas de un banco

Nos hemos dirigido a D. Matías Sánchez García, Subdirector General Comercial en el Banco Español de Crédito haciéndole unas preguntas muy concretas a las que amablemente ha contestado:

**Pregunta:** ¿Cuántos vendedores y mandos intermedios dependen más o menos directamente de ti y cómo los remuneráis?

**Respuesta:** Unos dos mil doscientos. Con sueldo fijo y bonus. El bonus tiene una referencia anual con un devengo y pago en hitos trimestrales. Supone entre el veinte y treinta por cien sobre bruto y mide la captación de clientes, volumen de ventas, cartera de clientes actuales y nuevos y la rentabilidad que genera esa cartera para el banco.

**Pregunta:** ¿Qué estructura salarial te parece más interesante para los vendedores en general?

**Respuesta:**

a) Un salario fijo que cubra las necesidades básicas y el nivel de vida medio de cada vendedor para evitar frustraciones que desenfoquen la venta. Recomiendo elegir un perfil de vendedor de cierta austeridad en su vida personal para evitar tensiones en el equipo de venta si se aplican diferentes niveles retributivos para una misma función. Así conseguiremos la concentración del esfuerzo en la venta.

b) Un salario variable ambicioso que permita obtener un incremento de ingresos importante si se alcanzan resultados extraordinarios. Siempre lo alinearía con el beneficio neto, no con las ventas brutas, para que el efecto marginal sea siempre positivo, es decir que un mayor bonus lleva a un beneficio para la empresa más que proporcional con lo que la compañía no tendrá nunca razones objetivas para limitarlo. El devengo y pago considero que deben ajustarse a cada tipo de empresa pero lo óptimo sería cada tres o cuatro meses para no perder la ilusión en el mismo.

c) Un plan de vinculación con la empresa a largo plazo donde se primen la estabilidad de las ventas, la calidad de gestión y atención a los clientes y su fidelidad. Sería un bonus en efectivo y acciones extra que se pagaría cada dos años y sería ese plus de los vendedores extraordinarios.

**Pregunta:** ¿Qué precauciones aconsejarías al establecer un buen sistema de remuneración?

**Respuesta:** Estudiar cuidadosamente los límites de los bonus pues si son demasiado bajos falta motivación. Se debería flexibilizar algo la posibilidad de obtener bonus por debajo del 100% del objetivo, en los casos en que se aprecien condiciones externas adversas inevitables; por ejemplo, pagando una parte de dicho bonus. Es decir, admitir un pequeño margen de error. Hay que evitar un bonus con nivel progresivo decreciente que invita a «guardar» ventas una vez alcanzado el 100%. Finalmente hay que procurar que la información del logro sea lo más próxima posible a su generación, para mantener la máxima motivación.

**Pregunta:** ¿Qué aconsejarías a los directores comerciales?

**Respuesta:** Les recordaría que aunque la remuneración es un asunto muy importante quizá aun lo sea más la motivación del equipo en base a la cercanía y al contacto personal. Así resumo este consejo:

a) Dar ejemplo. Visitar alguna vez con los vendedores estando siempre en primera línea, conociendo sus dificultades y cómo se desenvuelven con los clientes.

b) Ser ecuánimes y justos con todos los miembros del equipo, estableciendo un código de conducta transparente por el que se rigen las relaciones entre todos. Nunca pueden tener la sensación de que hay vendedores de primera y segunda división.



c) Buscar la afiliación. Conocer la situación de cada uno, ofrecer ayuda ante enfermedades de familiares, felicitar en las efemérides personales, preguntar no sólo por el trabajo sino también por otros problemas, compartir momentos...

d) Trabajar mucho más que tus vendedores. Aunque las funciones sean distintas, poca gente respeta a los jefes que aparentemente hacen menos esfuerzos que sus empleados.

e) Reconocer públicamente los éxitos de los vendedores, dar feedback de los fracasos en privado.

f) Ser honesto, transparente, expresar tus emociones y pedir perdón sin miedo cuando te equivocas. En definitiva, ser persona.

**Pregunta:** Y ¿qué les dirías a los vendedores?

**Respuesta:** Los vendedores deben saber exactamente su función en la empresa y asumirla como tal, a la vez que deben tener aspiraciones de progresar profesionalmente bien en la escala directiva o simplemente siendo un vendedor más fiable y con reconocimiento de sus compañeros y jefes. También es importante que se tenga un elevado sentido ético ya que en general las empresas buscan vendedores estables y con resultados crecientes y esto es imposible si no se vende con calidad.

**El entrevistador:** Gracias Matías por tu colaboración. Aprecio tu profesionalidad y sentido humanitario. Me ha impresionado la cifra de vendedores, no estoy acostumbrado, nunca he tenido tanta gente tan especial a mi cargo.

Creo que tus ideas son mayoritariamente compartidas por muchos otros profesionales, en cuanto a mí las comparto todas. Para que esas ideas se apliquen en comercial y otras parcelas empresariales y se desarrollen plenamente se necesita *coordinarlas* con el resto de las fuerzas vivas de la empresa de forma adecuada a cada nivel, empezando por el mando supremo y terminando por el último auxiliar. Naturalmente, se supone que ese «compartir» implica razonar, debatir, negociar y DECIDIR cada uno según su grado de responsabilidad funcional pero sin olvidar opiniones de otros. Como final la mejor palabra que encuentro es *¡amén!*, es decir, *¡así sea!*

## 5.° Programas informáticos para la retribución del personal de ventas

El mercado informático ofrece ayudas al responsable del equipo de ventas para facilitar el cálculo de incentivos y confección de nóminas. Tengo a la vista una oferta de un paquete con ocho *hojas de cálculo* para determinar comisiones, primas, bonus y otras según objetivos alcanzados, variantes, que se anuncia como práctica y fácil de usar y está preparada para EXCEL 2003 y 2007, por un precio de unos 25 euros. Las hojas son modificables ya que constituyen plantillas para facilitar planes y cálculos que debe introducir el usuario con los pará-

# 1. Ventas *versus* vendedores; resultados *versus* comportamientos; finanzas & costes & ventas

Se aplican dos grandes sistemas de evaluación de la fuerza de ventas.

* Uno de ellos, el más tradicional, se basa en la utilización del rendimiento o **resultados de ventas respecto a las previsiones como único criterio evaluatorio.** Es un sistema sencillo de aplicación, fácil de comprensión y totalmente de acuerdo con las antiguas teorías que consideran que el vendedor sólo es sensible a la motivación económica.

Datos conocidos sobre Estados Unidos en la década de los 80 nos indican que el sistema estaba allí ampliamente extendido. Datos mucho más actuales, procedentes de investigaciones realizadas en la Comunidad Valenciana, indican lo mismo, pero también demuestran que está empezando a aplicarse un segundo sistema de evaluación más moderno.

* Este segundo sistema es el que, simultaneado o no con el anterior, basa **el control en el comportamiento**, incidiendo en el proceso de la venta.

R. Smyth, en 1968, ya publicó en la *Harvard Business Review* un estudio en el que demuestra una tendencia creciente en USA hacia un mayor uso del control del comportamiento, a través de la remuneración con salario fijo más incentivos múltiples. Estos procedimientos ya están significativamente implantados en España, aunque no se han popularizado.

Las ventajas fundamentales del control utilizando los resultados son:

- Una motivación muy directa y enérgica.
- Sencillez en su aplicación y comprensión.

Tomando por base el comportamiento, el control ofrece en cambio la ventaja de permitir modelar fácilmente la actuación de los vendedores en función de las necesidades y políticas comerciales de la empresa.

* Podemos hablar de un tercer sistema, **fundado en la capacidad**. Según él, se valora a los empleados y, consecuentemente, se remunera en función de las

nuevas habilidades que van adquiriendo (conocimiento de nuevos puestos de trabajo). Este sistema, una verdadera curiosidad de la literatura sobre remuneración, está recogido por Lawler (1978) y Walton (1972, 1975). No conocemos aplicaciones o estudios concretos respecto a los vendedores.

* **El control de los vendedores** y la consiguiente evaluación, *basados en los resultados*, reúne una serie de ventajas muy útiles. Efectivamente, es fácil, poco costoso, nos permite desentendernos de lo que ocurre cuando no se vende, y además tiene cierto éxito entre un sector significativo de vendedores y también de empresarios, porque lleva aparejado un sistema de considerable independencia y remuneración por comisiones. Es el sistema *espontáneo* cuando se crean pequeñas empresas, un sistema razonable para *empezar* una nueva empresa.

Los inconvenientes son la aparición de comportamientos indeseados en los vendedores, prácticamente imposibles de erradicar por definición, es decir, por falta de control; y que generalmente la remuneración sólo por comisión implica la no exclusividad.

* **El control basado en el comportamiento** es más complejo que el anterior, difícil por los frecuentes viajes de los vendedores y también por las diferencias entre las circunstancias laborales de cada uno de ellos, que hace problemática la aplicación de sistemas con indicadores de validez general.

Sin embargo permite un control mayor, lo que facilita a la dirección el transmitir mejor la filosofía y normativa de la empresa. También facilita la aplicación de una valoración más completa, lo que redunda en unas recompensas más justas.

* *El uso de unos u otros sistemas de control* depende pues de tres circunstancias, *una intrínseca y dos extrínsecas*.

- La primera es el mayor o menor interés de la dirección comercial en integrar a los vendedores en el sistema empresarial.
- La segunda, el tipo de vendedor en cuanto a la exclusividad con la empresa.
- La tercera, el tipo de vendedor en cuanto a la volatilidad de su entorno.

Los vendedores exclusivos y unidos a la empresa por sistemas de remuneración fijos son más fáciles de evaluar y controlar por el comportamiento, al igual que aquellos cuyo entorno es el mostrador de una tienda en vez del viaje en busca de clientes (volatilidad). A mayor volatilidad más dificultad en el control del comportamiento.

La evaluación del rendimiento permite cuatro puntos de vista (Anderson 1985).

1. **La teoría de la agencia**. Viene a ser la sustentada por nuestro Código de Comercio en su articulado sobre el contrato de comisión. Evidentemente, tal teoría sólo puede propugnar un simple control de resultados del volumen de ventas, dentro de una legalidad contractual.



Esta teoría tiene más inconvenientes que ventajas, ya que por definición establece algunos intereses encontrados entre comisionista y comitente, y como dicen muchos directores comerciales, crea problemas graves por la gran distancia temporal entre la realización del esfuerzo y la percepción de las comisiones, por la necesidad de realizar trabajos complementarios no remunerados y por las circunstancias que influyen en las ventas, además de los esfuerzos personales.

Sin embargo en ciertas circunstancias, a saber, cuando la empresa es pequeña y no puede arriesgar capital en la contratación de vendedores fijos (por una parte) o cuando la oferta laboral no permite otra opción (por la otra), la teoría de la agencia es válida, y también (hablando en términos más economicistas que comerciales y humanísticos) en el caso de una oferta de vendedores que permita a la empresa la sustitución fácil.

2. **La teoría de la organización**. Sostiene que las metas de vendedores y empresa no tienen por qué ser diferentes sino que pueden integrarse. Por otra parte mantiene que la medida de resultados es a veces imposible. En función de ambas premisas, los directores comerciales deberían establecer distintos sistemas de control. Si es posible medir con exactitud los resultados y además el conocimiento del proceso es perfecto, es aconsejable el control por comportamiento; pero si el conocimiento del proceso es imperfecto, es preferible el control por resultados.

Si no es posible medir bien los resultados y conocemos a la perfección el proceso, podremos utilizar el control por comportamiento, pero si conocemos mal el proceso se impone alguna forma del control de clan. Estas propuestas parecen coincidir con la práctica de la dirección comercial, si bien el control por socialización (clan) resulta difícil de aplicar en las empresas occidentales.

3. **La teoría basada en los costes del control de las ventas** (Williamson, 1981, John y Weitz, 1984) pretende que el sistema de control a utilizar está en función de los rendimientos del propio sistema, es decir, que utilizar controles, de coste superior al beneficio que de ellos se obtiene, es sencillamente tonto.

Por tanto, con entornos volátiles y vendedores de fácil sustitución, es preferible el control de resultados. En caso contrario, es mejor el control del comportamiento.

Personalmente opino que el caso de fuerza de ventas pequeña no obliga a usar sistemas de control por resultados, sino que es perfectamente viable e incluso aconsejable, dentro de un coste razonable, el control del comportamiento.

4. **La teoría motivacional** (Deci, 1975). Sostiene que el control debe buscar fundamentalmente el favorecer la motivación positiva de los vendedores. Tal control debe producir (según esta teoría) un feedback de recompensa intrínseca, una autosatisfacción del vendedor para producir el efecto deseable en un control (además de proporcionar una información a la dirección). La dificultad surge cuando el vendedor tiene resultados bajos, pues quizá no acepte fácilmente un control *de castigo*.

En resumen, parece aconsejable utilizar lo más ampliamente posible sistemas de evaluación del comportamiento y del resultado simultáneamente, diseñados para que tiendan a integrar intereses comunes en la empresa, llevados a la práctica con honestidad e imparcialidad y apoyados por una supervisión directa, frecuente y constructiva de los directivos de ventas.

Cuando hablamos de **control**, necesariamente tenemos que hablar de otra actividad de dirección inseparable, la primera de la definición de Fayol de la función de administración, la **planificación**. Efectivamente, el principio de la dirección es la planificación, el final el control. Quien tiene derecho a planificar, organizar, dirigir y coordinar, también lo tiene a comprobar si las previsiones se han realizado conforme a lo estipulado, es decir, a controlar.

**El directivo de ventas** utiliza dos tipos de mecanismos relacionados con el control:

- El primero es la serie de objetivos que definen mejor la correcta actuación de los vendedores.
- El segundo, el propio sistema de control en sí, es decir, cómo van a recogerse y utilizarse dichos datos.

Entre ambos se encuentra la planificación, que viene a ser la cuantificación de aquellos objetivos. A efectos de control, llamaremos al primer mecanismo *indicadores* y al segundo, *soporte*. Por supuesto, los indicadores tienen que estar cuantificados, *planificados* para ser útiles; por ello decía que la planificación es inseparable del control, tanto que algún autor los ha calificado como *los mellizos de la dirección* (Strafford, Grant, 1988).

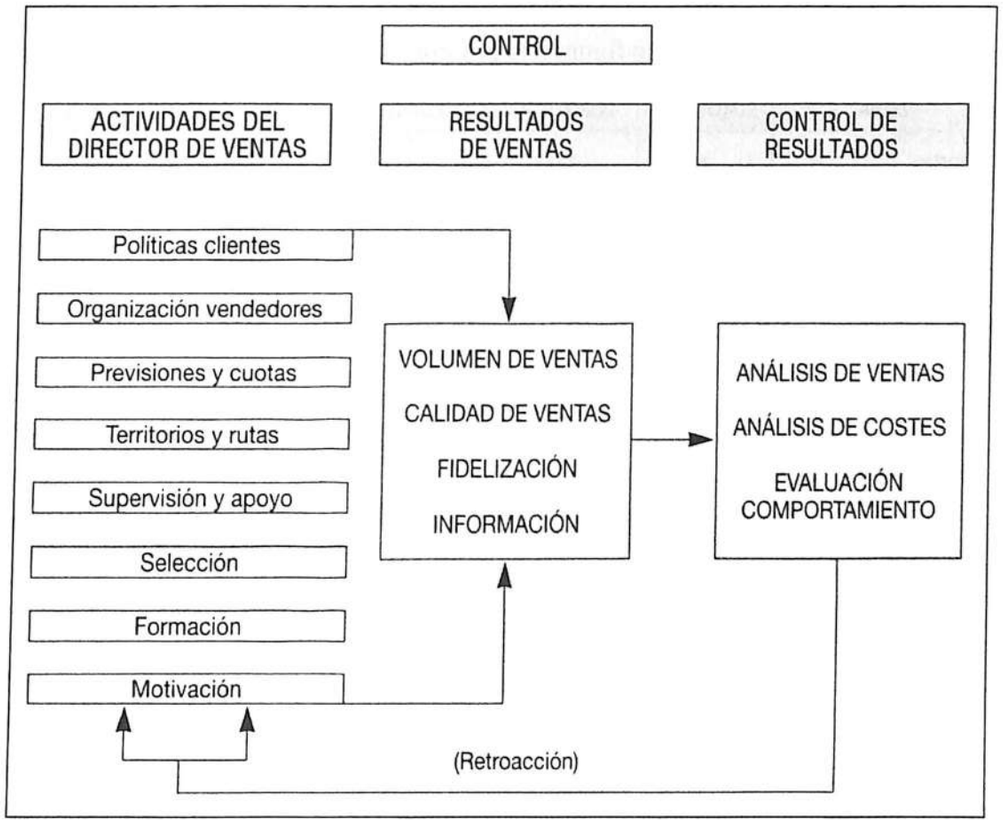
Existe un consenso generalizado en señalar **tres tipos básicos de indicadores** o estándares Son aquellos que se supone están bajo el control del vendedor de forma significativa, a saber:

1. **La cuota anual de ventas**.
2. Los indicadores de la **evolución de dicha cuota** (estándares móviles).
3. Los **indicadores del porqué** se producen las ventas de este modo concreto (estándares de diagnóstico: número y frecuencia de visitas, a quién y cómo).

En cada uno de los apartados siguientes se exponen unos indicadores importantes y característicos, y al mismo tiempo los soportes que pueden utilizarse (ver Figura 13.1).



FIGURA 13.1




## 2. Control del volumen de ventas

**El control de los volúmenes de ventas** es el más típico, mercantil, aséptico, simple y extendido sistema de control y evaluación de vendedores. Es el procedimiento de evaluación en función de resultados por excelencia. El control de ventas, en sentido amplio, no se refiere solamente al volumen, sino también a otros indicadores que indirectamente influyen también en él, como número de visitas, nuevos clientes, devoluciones de género, impagados e incluso a factores complementarios, como recogida de datos sobre la competencia, o análisis de preferencias y motivaciones de los compradores. Es decir, comprende estándares anuales, móviles y de diagnóstico.

Veremos en este apartado estándares anuales y móviles directamente relacionados con los volúmenes de ventas. Sobre los primeros un esquema simplísimo de uso generalizado. Sobre los segundos, el TAM, el TMM y el gráfico «Z».

## 2.1. Cuadro de control de cuotas

A continuación del ejemplo figura una presentación y explicación del mismo.

| ZONA | CUOTA% | CUOTA/E | RESULT/E | DIF/E | DIF % |
|---|---|---|---|---|---|
| Norte | 20 | 2.000 | 1.600 | −400 | −20 |
| Levante | 30 | 3.000 | 3.500 | +500 | +16,6 |
| Centro | 35 | 3.500 | 3.000 | −500 | −14,3 |
| Sur | 15 | 1.500 | 2.000 | +500 | +33,3 |
| TOTALES | 100 | 10.000 | 10.100 | +100 | +1 |

*La cuota en %* representa el tanto por ciento asignado a cada zona sobre la previsión de ventas total.

*Cuota/E significa cuota en euros* y es el anterior porcentaje expresado en unidades monetarias.

*El resultado* es la venta realmente alcanzada en el período de referencia, sea un mes, trimestre o año.

Las *diferencias* de lo alcanzado menos lo previsto se expresa algebraicamente, en valores absolutos o relativos.

Un sencillo cálculo de este tipo nos permite comprobar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta por cada vendedor; debe hacerse semanal o mensualmente para tener eficacia y efectuar las adecuadas correcciones, que en el ejemplo citado serían activar las ventas de las zonas Norte y Centro. Un cuadro como éste puede completarse con unas columnas para cifras acumuladas, de modo que mes a mes tengamos una clara idea de la evolución de las ventas.

En controles de este tipo y formato, también pueden representarse de forma individualizada como las ventas de ciertos clientes especialmente importantes que nos interese controlar de cerca, las exportaciones, ventas de artículos especiales, etcétera.

## 2.2. Control con cifras TAM, TMM y gráfico Z

Estas siglas, muy utilizadas, significan **total anual móvil y total mensual móvil**. Dichos totales se realizan sumando las ventas de los últimos doce meses, cada mes que pasa. Es decir, que cada mes añadiremos su importe a los doce anteriores y restaremos la cifra del mes primero (en el TMM, además dividimos por doce).



Por ejemplo (el TAM está en negrita):

| | | |
|---|---|---|
| TAM del mes en curso, febrero: | = | **600.000** |
| TAM del mes en curso, marzo: | | |
| • Se suman las ventas marzo (45.000) | = | 645.000 |
| • Se restan ventas febrero año anterior (40.000) | = | **605.000** |
| TAM del mes en curso, abril: | | |
| • Se suman las ventas abril (50.000) | = | 655.000 |
| • Se restan ventas abril año anterior (45.000) | = | **610.000** |
| TAM del mes en curso, mayo: | | |
| • Se suman las ventas de mayo (60.000) | = | 670.000 |
| • Se restan ventas mayo año anterior (55.000) | = | **615.000** |

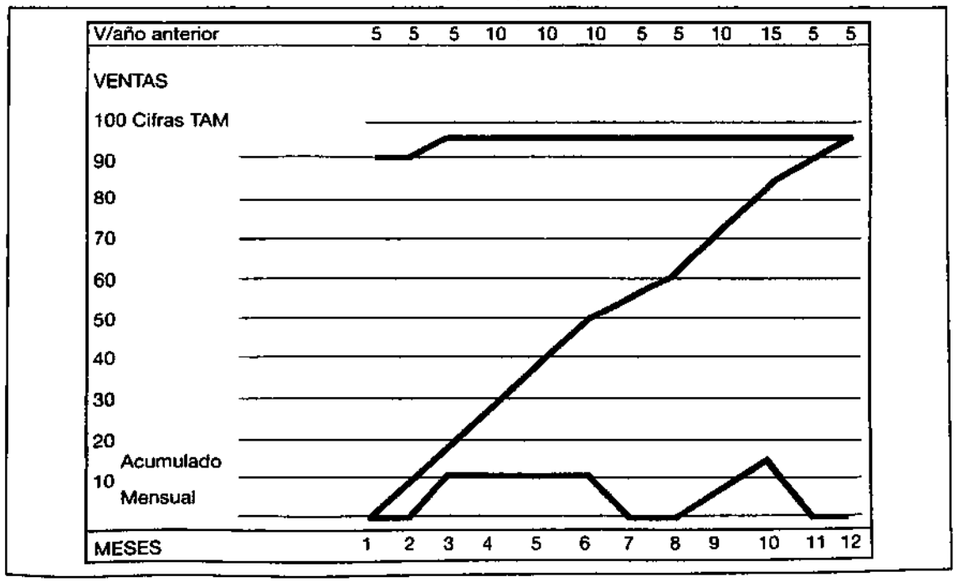
Y así sucesivamente. Se observa que el TAM está creciendo debido a que las ventas de cada mes también están creciendo respecto a los mismos meses del año anterior.

El TAM nos da una panorámica de conjunto de la evolución de la empresa, con la visión sintética de un período de un año anterior en todo momento. Pero la visión dada está un poco retrasada, no es rigurosamente actual; así funcionan los análisis tendenciales.

• Veamos su representación gráfica, superponiendo los TAM a la evolución mensual y acumulada:

(Suponiendo que las ventas del año anterior fueron de 90).

FIGURA 13.2



Si nos fijamos bien, veremos que la figura que nos ha aparecido recuerda la silueta de la letra «Z». Por ello este tipo de gráfico combinado recibe el nombre de **gráfico «Z»**.

• Finalmente, llamamos cifras **TMM** a la división de cada TAM por doce. Los TMM del ejemplo numérico puesto anteriormente son:

- Febrero 600.000/12 = 50.000
- Marzo 605.000/12 = 50.416
- Abril 610.000/12 = 50.833
- Mayo 615.000/12 = 51.250

# 3. Control de otras dimensiones de la venta

Los siguientes controles no sólo reflejan situaciones relacionadas con las ventas sino también las actuaciones de los vendedores que influyen en ellas, como la selección y búsqueda de clientes, las visitas realizadas, los resultados de dichas visitas, que en definitiva conducen a la calidad de ventas, fidelización e información con y desde los clientes. Son controles de comportamiento aunque se expresen cuantitativamente.

Cada uno de estos controles tiene procedimientos específicos, en función del tipo de factor a controlar, sus componentes y la importancia relativa de cada uno de ellos. Según la clase de vendedor, de producto y de cliente, las variaciones pueden ser importantes.

## 3.1. Distribución de Pareto

• Vilfredo Pareto, un sociólogo y economista italiano, conocido principalmente por sus estudios sobre la distribución de la riqueza y la renta en Italia, a finales del siglo pasado llegó a la conclusión de que una gran parte de la riqueza (alrededor del 80%) se repartía entre una parte pequeña de la población (sobre un 20%). Por ello se denominó también esta regla empírica la Ley del 80/20.

Se ha comprobado que esta ley se da con frecuencia en bastantes actividades o situaciones: una de ellas es la que concierne a la relación entre el número de clientes y el volumen de sus compras. Generalmente, una pequeña parte de clientes absorbe gran parte de las ventas, y viceversa.

Como la distribución de la clientela y también los distintos artículos y productos de un catálogo obedece a esta ley, a menudo se hacen estudios sobre ello, y suelen llamarse *distribuciones ABC* porque se clasifican los clientes o artículos en segmentos «A», «B» y «C» (o más si se desea), simplemente distribuyéndolos correlativamente de mayor a menor.

Una vez tengamos clasificados a nuestros clientes en un gráfico ABC (sistema de control), deberemos hacernos preguntas (lo que es análisis) del tipo de:



- ¿Nos conviene esta distribución?
- ¿Son rentables todos nuestros clientes?
- ¿Cuáles y por qué no lo son?
- ¿Son posibles otras combinaciones de clientes?
- ¿Qué clientes debo cuidar más o visitar más?
- ¿Sería conveniente prescindir de algún cliente?

Las políticas de combinación de clientes aconsejan seguir varios pasos (Melkman, 1984):

- Cuantificar objetivos para cada segmento.
- Determinar los clientes de cada segmento.
- Calcular los gastos por cliente.
- Calcular con ayuda de una distribución ABC los clientes que no son rentables.
- Realizar varias hipótesis de composición de los segmentos para calcular la mejor rentabilidad.

En cualquier caso, la empresa tendrá que decidir cómo se sitúa entre los dos extremos posibles, de *pocos clientes grandes* o *muchos clientes pequeños*, es decir, la optimización de la alternativa coste-riesgo. Sería interesante investigar en este punto las posibilidades de la teoría de toma de decisiones en entornos de incertidumbre.

La realización práctica de un gráfico ABC-Clientes la veremos en el apartado correspondiente a *casos y problemas*.

## 3.2. Control de visitas

Los factores que más nos interesa controlar, teniendo en cuenta que el tiempo disponible por el vendedor es escaso, son los siguientes:

a. Número de visitas en un período (preferentemente, diario).
b. Número de clientes, segmentados.
c. Número de pedidos.
d. Causas de **no-pedido**:
   - Ausencia cliente.
   - Exceso de nuestros productos.
   - Exceso de otros productos.
   - Quejas sobre producto.
   - Quejas sobre precio.
   - Quejas sobre servicio.
   - Falta de interés.

Evidentemente esta relación es indicativa, y cada empresa la adaptará a sus necesidades. Es fácil de codificar y consecuentemente de informatizar.

Hay una curiosa historia que empezó en 1981, cuando María Lewis se hizo cargo de la Dirección de ventas de *Maydown International Tools*, fabricante americano de máquinas para tiendas. La empresa estaba bastante mal (Martínez Tercero, 1988).

La Sra. Lewis comprendió enseguida dos cosas importantes: la primera, que las cifras de venta no son el único elemento de valoración de un vendedor. La segunda, que la información que facilitan los vendedores, no sólo sobre ventas, sino sobre otros importantes hechos complementarios, para ser útil y veraz debe adaptarse a las posibilidades y tiempo de redacción de los mismos, *dos factores escasos*, y además ser de alguna manera cuantitativa *para poder procesarse fácil y rápidamente.*

Así que María Lewis procedió a seleccionar aquellos datos precisos para tener una información suficiente con el mínimo de papeleo, y ordenados y formalizados de tal manera que los vendedores pudieran darlos con números o signos escuetos en un tiempo mínimo y con una facilidad total.

Lo consiguió. Su sistema de información sobre visitas se basa en una hoja semanal, en la que cada visita sólo requiere una línea para recoger los siguientes datos:

- Si se ha celebrado o no la entrevista.
- Tiempo de contacto.
- Si es cliente real o potencial.
- Si se trata de la primera visita.
- Si se ha seguido una recomendación.
- Si ha habido cita previa.
- Si se ha hecho una demostración.
- Si ha sido solicitada por la oficina principal.
- Si se toma pedido y su importe.

Nueve casillas más matizan la persona contactada, y otras nueve la gama de productos. Además de lo anterior, y fuera de línea, figura la identificación completa del cliente, fecha, kilómetros recorridos y datos relacionados con las cuotas de venta. Sólo con números de código, con nada de texto ni explicaciones, se ha conseguido rellenar cada línea (visita) en 30 segundos y el resumen semanal en quince minutos.

El sistema se completa con otra hoja semanal de previsiones de visitas importantes y resultados esperados. Como ambas hojas están encuadernadas por parejas, el vendedor tiene siempre a la vista un auténtico control de gestión. Los datos son introducidos en un programa de ordenador (REPSTATS) para su interpretación y posteriormente discutidos con cada representante en ciclos de control trimestrales.



María Lewis no sólo levantó su empresa, sino que además se hizo famosa, con un sistema rápido, realista, a prueba de fraudes, y magnífica base de discusión, participación y generación de motivaciones de alto nivel para la fuerza de ventas.

## 3.3. Control de gastos de viaje

Se citan hasta cinco sistemas básicos para controlar los gastos de viaje de los vendedores (Maynard y Davis, 1980). Son:

1. ***El de gastos libres a criterio del vendedor.***
2. ***El de gastos a justificar con factura.***
3. ***Mixto de ambos anteriores, o sea, con ciertos gastos a justificar y otros libres.***
4. ***Sistema de dietas.***
5. ***Libre pero con un límite maximo que suele ser una cantidad mensual.***

La simple enumeración los define suficientemente, y todos tienen sus ventajas e inconvenientes, en función del tipo de vendedor, regularidad de los viajes, segmento de clientela, lugar del viaje. *En líneas generales, está comprobado con centenares de vendedores que un sistema mixto, en el que se establecen dietas por alimentación y hospedaje, pago del quilometraje si el coche es del representante y cierta libertad en gastos de representación y varios, funciona bien.* En el caso de representantes a comisión, normalmente se hacen cargo de sus propios gastos, que se consideran incluidos en la comisión.

El control de dichos gastos se realiza con la presentación de facturas o bien rellenando simplemente la hoja justificante estándar que prepara la propia empresa. Se hace una provisión de gastos al viajante antes de cada viaje según un elemental presupuesto, y se regulariza al final del mismo; otras veces la liquidación es semanal o mensual, de forma sistemática. Realmente el mecanismo de control en sí no plantea problemas; las discusiones suelen surgir a raíz del precio o desviaciones en el quilometraje, o de los gastos de representación y atenciones a clientes, lo que con seriedad y realismo por ambas partes no debe producir ningún problema insalvable*.

## 3.4. Control de impagados

Es muy sencillo, pues constituye una simple recopilación de los impagados que periódicamente se producen en la zona de cada vendedor, y se expresa en porcentaje de las ventas (facturación) en el mismo período. Es importante com-

* En el epígrafe *Casos y problemas* figura una hoja de control diario de visitas, muy clara.

parar los impagados de cada vendedor y analizar sus causas y evolución. Las primeras pueden ser debidas a insolvencia del cliente, a quejas contra el vendedor o la empresa, a que nuestro artículo no ha resultado satisfactorio para el cliente o a que éste es mal pagador, o simplemente se ha despistado. Cada una de estas causas reviste distintas posibilidades de solución, y también admite mayor o menor culpabilidad del vendedor. Un cliente mal pagador puede constituir un descuido imperdonable del vendedor o algo peor, pero otras veces es un lamentable e imprevisible accidente.

La evolución de los impagados es tan importante como su valor absoluto. Es imposible decir cuáles son los índices de impagados razonables, pero desde luego no deben ser muy altos. Su evolución al alza revela peligro grave, sea por incompetencia de los vendedores, porque ya no saben a quién vender, por ventas demasiado forzadas, por defectos importantes de nuestros productos, o, algo gravísimo, *por crisis económica*.

A veces el control de los impagados requiere un cuidado y puntualidad especiales, porque se han tomado como objetivo parcial de algún sistema de incentivos para los vendedores.

## 4. Evaluación del comportamiento del vendedor

El control de ventas y su rentabilidad, de las cuestiones financieras con ellas relacionada y de los costes, nos permite conocer cómo van nuestras ventas y los defectos que tenemos que corregir, pero no nos indica suficientemente la calidad de nuestros vendedores.

Ciertamente algunas actuaciones de los vendedores aumentan las cifras de venta; otras no tan claramente. Unas actuaciones comerciales son objetivamente cuantificables, otras sólo se pueden apreciar y apenas son medibles subjetivamente.

Aclararemos estos aspectos a veces un poco borrosos en las siguientes líneas.

### 4.1. Comportamiento, eficacia, eficiencia. El principio del iceberg

*Los comportamientos de los vendedores* se refieren a actividades como visitas a clientes, preparación de las mismas, forma en que desarrollan las estrategias y tácticas de venta, porcentaje de visitas con pedido, composición de la clientela, incidencia de la ley de Pareto, organización, atenciones posventa, quejas de los clientes, puntualidad... y un largo etcétera.

Es conveniente en este momento un ejemplo que gira en torno a una metáfora muy afortunada: **el principio del iceberg**.



En el capítulo octavo, al plantear el caso de la recepción de un nuevo vendedor, observábamos que el vendedor de Málaga era un comercial eficaz pero no eficiente. Cumplía la cuota de la zona, pero al profundizar en el control, veíamos que fallaba demasiado en Córdoba y Jaén y superaba objetivos en Málaga. Este representante cumplía los objetivos agregados pero no lo hacía eficientemente. Esto nos da una cierta idea del **principio del iceberg**. Dice este principio: *en las empresas, al igual que en las montañas de hielo flotantes, hay más problemas sumergidos que a la vista.*

Cuando el director comercial se ocupó personalmente de Málaga, lo primero que hizo fue pasar una semana cerca del agente. Se dedicó intensamente a visitar clientes con dicho agente y a hacerle muchísimas preguntas. En una semana vieron prácticamente a todos los clientes de Málaga capital y provincia, que eran unos cuarenta. Con todos los datos tomados, volvió a su casa y comenzó a analizarlos. Lo cierto es que llegó a la conclusión de que no funcionaba bien casi nada.

Jaén tenía pocos clientes, Córdoba aún estaba peor, Granada muy descuidada y en Málaga, donde residía el agente, había varias poblaciones importantes totalmente abandonadas. El vendedor había diseñado la clientela a su comodidad y no a la utilidad de la empresa: era un agente a comisión, llevaba otras representadas y seleccionaba lo mejor dejando abandonado lo bueno. Esto también confirma el principio del iceberg, que amplía la definición anterior, añadiendo: *cuando se avanza en unidades de análisis cada vez más pequeñas, se desmonta la ley de las grandes cifras, según la cual, cuanto mayor es la agregación, más se disimula la verdad, pues los superavits se compensan con los déficits.*

Un jefe eficiente, cuando ejerce el control, desmenuza todo lo que puede y, desde luego, bucea, por muy pesado que sea. Así se llega a la verdad.

Los vendedores no sólo han de cumplir eficazmente, es decir, alcanzar los objetivos previstos. También deben hacerlo lo mejor posible, lo que implica, además de alcanzar las cifras globales, también las parciales, en espacio y tiempo, y la calidad y la fidelización y hasta las tareas complementarias. No es imposible, es una meta muy deseable para el director de ventas y el resto de la empresa, que incide en mejora del propio vendedor.

El principio del iceberg tiene un corolario muy comprometido para los responsables de la fuerza de ventas. En el ejemplo de Málaga, también se puede comprobar. Después de lo ocurrido, uno se pregunta: ¿estaban bien puestas las cuotas de Málaga? Evidentemente no lo estaban, pues de ser así, no hubiera sido posible aumentar los clientes en un 50 por 100 y las ventas en más del 25 por 100 en pocos meses. Las cuotas eran imperfectas, eran cortas. Y otras veces resultan excesivas.

¿Por qué a veces se ponen mal las cuotas? Porque prever es muy difícil, andamos con prisas y nos faltan datos y las ponemos sin evaluación seria.

## 4.2. Evaluación personal

Las mediciones objetivas para completar los controles de ventas son, según la literatura de ventas, de tres clases:

- **Mediciones «de salida» (output).**
- **Mediciones de «entrada» (input).**
- **Ratios entre ambas.**

Churchill *et al.* sugieren como principales factores output los derivados del análisis de pedidos y de clientes.

- ***Entre los outputs de pedidos:*** número y volumen medio de pedidos, pedidos anulados y, añado, el índice de pedidos por 10.000 habitantes y de euros por los mismos habitantes (u otro número, eso depende de la empresa) y la relación pedidos/visitas.
- ***Entre los outputs de clientes:*** análisis de visitas, días de trabajo, visitas por día, duración media de cada visita, relación entre tiempo de visita y otros tiempos, análisis de gastos y control de actividades complementarias: cartas, llamadas telefónicas, acciones de promoción, informaciones facilitadas a la empresa, cumplimiento de los partes, índices de impagados, impagados cobrados, visitas de servicio, quejas, gastos de distintas clases, etc.
- ***Relacionando los inputs y outputs*** obtenemos una serie de ratios de gestión que analizaremos en el cuadro de mando del director.

La utilización de factores de análisis subjetivo de los vendedores nos sirve para completar las evaluaciones anteriores. Básicamente forman cuatro grupos:

1. Interpretaciones del evaluador del rendimiento en ventas y otros factores con ellas relacionados. Por ejemplo, en el caso de Málaga, la interpretación de los aparentes buenos resultados de esta provincia reveló graves deficiencias. Otras veces ocurre lo contrario: unos resultados no muy buenos obedecen a causas no imputables al vendedor.
2. Interpretación de los conocimientos y habilidades del vendedor, lo que constituye un capital humano valioso.
3. Buenas relaciones y buen servicio entre todos los partners de rol del vendedor.
4. Evaluaciones de méritos personales diversos relacionados con el perfil de vendedor necesario, sobre todo interés, esfuerzo, creatividad, información valiosa, lealtad, espíritu de equipo.

Todo ello puede configurarse con algún sistema más o menos sencillo de calificación del mérito individual con repercusión en revisiones salariales y en la carrera del evaluado.



## 4.3. Clasificación de vendedores

A veces las calificaciones del mérito individual pueden completarse con escalas clasificatorias de los empleados, en este caso, los vendedores. Estas escalas señalan los factores que interesa evaluar, porque son buenos predictores del éxito (en nuestro caso buenas ventas y fidelización), los gradúan en puntos y una vez construido un ***manual de evaluación y clasificación*** nos permiten disponer, evaluar y clasificar a los vendedores según su valía. Lo más difícil es localizar auténticos predictores de éxito, sencillos de graduar y de comprender. Tradicionalmente, los sistemas de *Merit Rating* han venido utilizando *predictores* bien constatados por la empresa en particular. Sabemos que Xerox ha descubierto que la capacidad de descubrir necesidades de clientes y oportunidades de mercado, obtener buena información sobre clientes (quiénes y cómo) y la capacidad de rebatir objeciones constituyen muy buenos predictores de rendimiento en ventas.

## 4.4. El último recurso

Cuando hemos agotado todos los recursos con un vendedor que nos falla, aún queda uno: **el despido**.

El despido es un recurso en extremo doloroso y peligroso si se maneja mal. El despido es el más drástico de los procesos sustractivos según el profesor Puchol (1993).

Cuando un vendedor no funciona, es decir, cuando no rinde, la empresa puede prescindir de él de una u otra forma según el contrato existente. En dicho contrato ya se especifican las causas de despido y si dichas causas se dan con claridad, pocos problemas se plantean. Pero en cualquier caso, hay un mínimo de precauciones necesarias.

- Hay que tener constancia de que el fallo de rendimiento es habitual, continuado y no obedece a circunstancias a tener en cuenta.
- Deben agotarse las posibilidades de la formación y la motivación.
- Tienen que respetarse las indicaciones legales, las costumbres comerciales y de representación sindical si la hay, las posibles indemnizaciones...
- Hay que actuar con transparencia y honestidad en todo momento. Una metedura de pata en este sentido tiene malas consecuencias con la moral de la fuerza de ventas.
- No debe olvidarse que, si ha sido un buen vendedor, siempre debemos intentar recuperarlo antes de la solución final.

Pero si no hay otra solución, despida y no se preocupe de la pérdida de esos clientes tan amigos del despedido: si su empresa les atiende bien, será raro que los pierda.

# 5. Cuadro de mando del director de ventas

La dirección por objetivos requiere la instauración de un sistema sintético de control. Existen infinidad de sistemas individualizados al respecto, pero hay un mínimo de datos que deberían controlarse y evaluarse. Son los que hemos venido comentando hasta ahora, presentados de una manera ordenada, a modo de informe periódico, generalmente mensual. Pongamos un ejemplo de carácter amplio, aunque incide fundamentalmente en la fuerza de ventas.

## 5.1. Los documentos

- Tipos de datos y análisis:

1. Delimitación del mercado.
2. Participación de mercado por vendedor.
3. Cumplimiento de objetivos (cuotas) por vendedor.
4. Estado de situación comercial por vendedor
5. Análisis de los productos
6. Análisis de los clientes.
7. Control de trabajo de los vendedores.
8. Evaluación de los mismos.
9. Control de gestión comercial.

### *1. Delimitación del mercado*

Se trata de facilitar, en el informe, los parámetros principales que nos sitúan el panorama general actual del mercado. En este apartado se puede hacer un resumen de la situación comercial global en cuanto a ventas, cumplimiento de objetivos y los datos básicos que definen cada zona como poblaciones más importantes y su número de habitantes. Lo fundamental es tener un equilibrio entre el número de datos y su utilidad: sólo deben figurar los más significativos para evaluar realmente la situación general. Este apartado, a veces aporta una vasta información, de forma muy esquemática. Lo hemos utilizado con éxito cuando hemos viajado con los vendedores. Bajo el nombre particular de «*vademecum año X*» nos ha resultado de gran valor para aclarar en un momento determinado (por ejemplo en viaje) dudas concretas, imposibles de retener en la memoria. Unas veinte páginas cuidadosamente ordenadas y revisadas anualmente son suficientes.

El equivalente de este «*vademecum*», para el vendedor, es lo que se llama manual de ruta, que son datos de la zona propia complementados con el fichero de clientes.

### *2. Participación de mercado por vendedor*



### *3. Cumplimiento de cuotas*

En un cuadro comparativo nos presenta la cuota de cada vendedor y su grado (%) de cumplimiento.

### *4. Estado de situación comercial por vendedor*

Ofrece una visión simultánea de la labor comercial mensual sobre ventas y clientes realizada por los vendedores. Se da el TAM de ventas y se compara el cumplimiento de objetivos. Respecto a clientes se da el número actual, los ganados en el período de control y los perdidos. También se representa el grado de penetración en la clientela.

Los items sugeridos por columnas son: vendedor, cifra de ventas del mes, ventas acumuladas del año en curso, TAM, TAM/cuota anual, clientes ganados, perdidos, activos, clientes activos actuales/clientes activos año anterior, nuevos clientes/clientes activos, clientes activos/clientes potenciales estimados (o prospectos).

### *5. Análisis de los productos*

Reseña la cifra de ventas de cada uno de los productos o gamas y sus aportación porcentual al global de la empresa. Es un dato imprescindible para un análisis de costes. También se analiza la tendencia de los productos.

Los items relevantes son producto (o gama), ventas del mes, ventas acumuladas del año, participación del mix de productos en % (resultante de dividir las ventas acumuladas-año de cada producto por el total de ventas acumuladas-año y multiplicado por cien), ventas acumuladas del año anterior/ventas acumuladas del año en curso, TAM.

Este análisis general de la empresa puede complementarse con el mismo por cada vendedor.

### *6. Análisis de los clientes*

Pretende una segmentación por volumen de compras de cada cliente, de forma global para toda la empresa y también por zonas. Los items, para cada cliente, son: las ventas del mes, las acumuladas, el porcentaje sobre el total mensual de ventas y sobre el anual acumulado.

### *7. Control de trabajo de los vendedores*

Recoge las visitas y otras actividades de los vendedores en el mes, si bien para mayor efectividad suele hacerse con cierre semanal. Ya lo comenté anteriormente.

### *8. Evaluación de los vendedores*

Los principales criterios de evaluación son:

- Volumen de ventas.
- Cumplimiento de cuotas de venta.
- Relación gastos/ventas.
- Margen bruto aportado.
- Participación en el mercado.
- Nuevos clientes.
- Impagados.
- Introducción de nuevos artículos.
- Visitas a prospectos e índices de transformación de prospectos en efectivos.

El sistema de evaluación sigue los pasos del *Merit Rating*, es decir, se ponderan los criterios o factores elegidos, se gradúan, se transforman en puntos y se aplican.

### 9. *Control de la ratio*

Señalemos primero una serie de **ratios relevantes** de gestión comercial:

- ***Valor medio del pedido:*** Importe venta/número de pedidos.
- ***Promedio pedidos día:*** Número pedidos/días trabajados.
- ***Promedio venta día:*** Venta total/días trabajados.
- ***Pedidos por cliente:*** Número pedidos/Número clientes.
- ***Ventas medias por cliente:*** Venta total/Número clientes.
- ***Expansión clientes:*** Clientes nuevos/clientes efectivos.
- ***Regresión clientela:*** Clientes perdidos/clientes efectivos.
- ***Cartera de pedidos:*** Cartera de pedidos/ventas mensuales medias.
- ***Expansión ventas:*** Ventas mes actual/ventas mes anterior.
- ***Devolución de género:*** Valor devoluciones mes/ventas mes.
- ***Morosos:*** Devoluciones mes/ventas mes.
- ***Eficiencia comercial:*** Ventas reales menos ventas umbral de rentabilidad/ventas totales X cien.

Sólo nos falta recordar que el control de la gestión comercial es un medio, no un fin por sí mismo. Todo aquel control cuya rentabilidad y utilidad no sean manifiestas, debe ser rechazado por inútil sobre todo en la actualidad, pues los ordenadores son fáciles de utilizar y pueden producir cantidades ingentes de datos que a lo mejor luego no se utilizan por falta de tiempo o escasa relevancia. Por ello de vez en cuando hay que hacer curas de adelgazamiento del control y



la organización, limpieza de archivos y eliminación de basura informática en nuestros soportes de datos.

## 6. Actividades financieras básicas y conexión con ventas

Las finanzas tienen tres aspectos fundamentales para los comerciales:

1. ***Su propio funcionamiento.***
2. ***La medida de las actuaciones.***
3. ***El reflejo del rol de la fuerza de ventas.***

Todas las empresas sin excepción, con independencia de su tamaño, valen en tanto sean capaces de atraer capital y trabajo utilizándolo para generar beneficio. Son creadoras de riqueza.

Es evidente que una parte del éxito depende de la búsqueda y gestión de capitales.

En lo comercial, esto significa:

- *Lograr más volumen de ventas.*
- *Aumentar la diferencia entre ventas y costes.*
- *Aumentar las visitas con el mismo tiempo y gasto.*
- *Utilizar menos transportes, menos stocks, conseguir menos devoluciones de género y de impagados.*
- *En definitiva, producir más y mejores ventas y mantener mejores clientes a menos coste.*

Está claro que el dinero proporciona los recursos en los que se basan los beneficios, pero también es cierto que dinero no gastado es dinero ahorrado y beneficio incrementado. Ya ve, amigo comercial, ¡resulta que los financieros, aunque no venden, también tienen su parte de razón! Nosotros también la tenemos cuando afirmamos que el lubricante que necesita la empresa para funcionar suavemente y sin agarrotarse es el flujo de caja en un balance sólido como un cárter de acero y con una cuenta de resultados marchando tan suave y alegremente como una potente y moderna moto recién comprada.

La marcha de la empresa se recoge en cuatro estados básicos:

- *El balance.*
- *La cuenta de resultados.*
- *Cuadro de origen y aplicación de fondos.*
- *Estado de tesorería.*

- El primero refleja la situación financiera y patrimonial de la empresa en una fecha determinada, y es un resumen apoyado en una serie de masas patrimoniales, de los bienes y derechos de la empresa (el activo) y de sus obligaciones (el pasivo).
- La segunda, también denominada cuenta de pérdidas y ganancias, es un estado contable que refleja la actuación comercial de la empresa durante un período de tiempo y en la que figuran los ingresos (básicamente ventas) y los gastos; y por diferencia, el resultado. El balance nos da una imagen estática mientras que la cuenta de pérdidas y ganancias aporta una visión dinámica.
- El tercer estado contable importante, que viene a completar los dos anteriores: el cuadro de origen y aplicación de fondos. Su objeto es representar los movimientos o flujos monetarios *desde* y *hacia* la empresa, en un período de tiempo. Si nos referimos solamente a los movimientos de caja, se llama estado de tesorería*.
- Finalmente, la memoria, recoge aquellos aspectos económicos que no encajan en los estados contables anteriores para completar ante los propietarios y la sociedad una visión completa de la empresa.

En España, siguiendo la tradición normativista que nos caracteriza, poseemos un marco técnico básico de normalización contable, el Plan General de Contabilidad, aprobado por el R.D. 1643/1990, de 20 de diciembre. En él se establecen los principios contables, cuentas, definiciones y relaciones contables, modelos de cuentas anuales y normas de valoración a seguir, con el objetivo de que la información económico-financiera de las empresas sea transparente, fiable y comparable.

Por su gran importancia y contenido veremos a continuación una ampliación de concepto sobre el balance y cuenta de resultados.

## 6.1. El balance

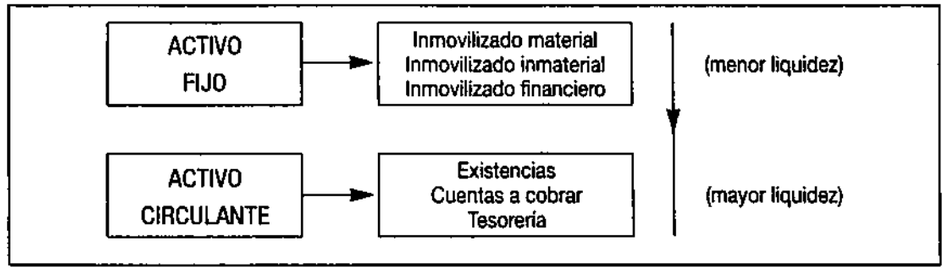
El activo de un balance es lo que la empresa tiene, sus bienes y derechos. Se agrupa en masas patrimoniales ordenadas en función de su grado de realización o velocidad con que podrían transformarse en dinero. De esta manera tendremos un activo fijo con un período de maduración más largo y un activo circulante con uno más corto (Figura 13.3).

- El pasivo, contrapartida del activo, está constituido por las obligaciones de la empresa, es decir, lo que debe.

* El estado de origen y aplicación de fondos, en el Plan de Cuentas español, se incluye en la Memoria.



FIGURA 13.3




Se divide en dos grandes grupos:

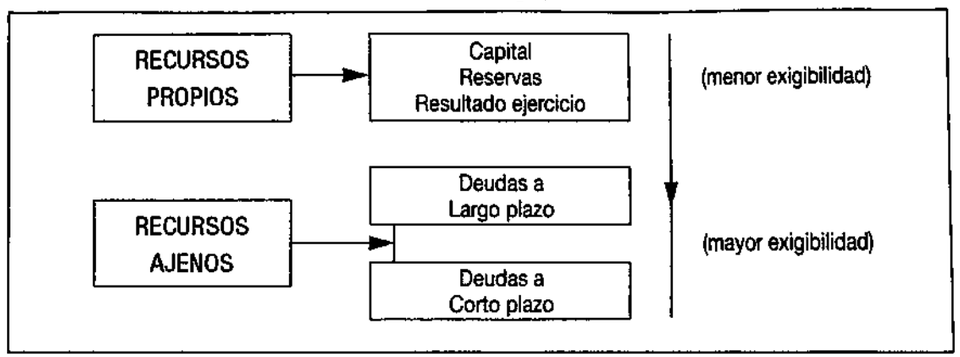
* Recursos propios o neto patrimonial, que en principio no es reembolsable.
* Recursos ajenos, exigible por terceros.

*El primero* se subdivide básicamente en:

* Capital social: aportación dineraria o no dineraria realizada por la propiedad de la empresa.
* Reservas: generadas por los beneficios reinvertidos en el transcurso de la actividad de la empresa.
* Resultados del ejercicio.

*El segundo* gran grupo se clasifica de forma similar al activo, en función de su grado de exigibilidad, corto o largo plazo (Figura 13.4):

FIGURA 13.4




La presentación habitual del activo a la izquierda y el pasivo a la derecha tiene su explicación en lo que viene a ser la base del sistema contable: *la partida doble*, según la cual y de forma general, todo hecho económico en el que inter-

viene la empresa, tendrá su reflejo en un movimiento contable que supondrá necesariamente una variación de activo o pasivo o un ingreso o gasto. De esta manera tendremos las siguientes posibilidades:

| ALTERNATIVAS | EJEMPLOS |
|---|---|
| ▲ A ---------- ▲ P | Compra *vehículo* con *préstamo bancario* |
| ▼ P ---------- ▼ A | Cancelación *préstamo* con *efectivo* |
| ▲ A ---------- ▼ A | *Cobro con cheque* por la venta de un *edificio* |
| ▼ P ---------- ▲ P | Pago *deuda proveedor* con *póliza de crédito bancaria* |
| ▲ A ---------- INGRESO | *Ventas* de mercancías al *contado* |
| GASTO --------- ▲ P | *Compra* de materias primas a *crédito* |
| ▼ P ---------- INGRESO | Un *proveedor* nos concede un *descuento* |
| GASTO --------- ▼ A | Concedemos un *descuento* a un *cliente* |

▲ = Incremento
▼ = Disminución
A = Activo
P = Pasivo

Observamos cómo en cada uno de estos ejemplos intervienen, al menos, dos elementos o *partidas* con sentido opuesto.

Normalmente el balance se presenta con las cifras del último período cerrado (anual con mayor frecuencia, pero también semestral, trimestral o mensual) junto a las del período anterior, con el fin de poder analizar la evolución.

El balance, sin embargo, no nos refleja las situaciones y oportunidades que no se expresen en dinero. Además, las cifras presentadas, las clasificaciones contables, se establecen de acuerdo con unos *principios contables* que, aunque están *generalmente aceptados*, no dejan de ser arbitrarios, y algunos de ellos discutibles. Y por supuesto, como todo sistema de información, es manipulable.

## 6.2. La cuenta de resultados

Muestra los ingresos, gastos y por diferencia, los resultados de una empresa durante el período indicado en el mismo estado contable.

El plan general de contabilidad establece un modelo de cuenta de pérdidas y ganancias en el que separa por un lado las partidas de gastos y por otro las de ingresos (Figura 13.5).

Consideramos más útil a efectos de análisis la cuenta de pérdidas y ganancias presentada en forma analítica o escalar. Existen varios modelos, uno de los más comprensibles es el de la Figura 13.6.



FIGURA 13.5

| GASTOS | INGRESOS |
|---|---|
| Beneficios | Pérdidas |

FIGURA 13.6

| | % |
|---|---|
| + Ventas | 100,00 |
| – Compras | . |
| ± Variación existencias | . |
| = MARGEN BRUTO | . |
| + Otros ingresos de explotación | . |
| – Gastos personal | . |
| – Otros gastos de explotación | . |
| – Amortizaciones | . |
| – Provisiones de tráfico | . |
| = RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | . |
| + Ingresos financieros | . |
| – Gastos financieros | . |
| = RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA | . |
| + Ingresos extraordinarios | . |
| – Gastos extraordinarios | . |
| = RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | . |
| ± Impuesto de sociedades | . |
| = RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS | X% |

Con un simple vistazo, podremos extraer las primeras conclusiones sobre los puntos fuertes y débiles, áreas a reforzar o actividades a trabajar en la empresa o en comercial.

## 6.3. Ratios financieras básicas (relaciones entre masas patrimoniales y resultados)

Expondremos brevemente las que consideramos más útiles

1. ***Fondo de maniobra*** es igual a

Activo circulante - Pasivo circulante

Otra forma de expresarlo:

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{Ac}}{\text{Pc}}$$

Mide la capacidad para hacer frente a los compromisos a corto plazo (pasivo circulante) con los bienes y derechos realizables a corto plazo (activo circulante). Debe ser superior a cero (o mayor de 1 en el caso de liquidez), es decir, que el Ac sea mayor que el Pc. De no ser así, la empresa podrá tener tensiones de tesorería y en casos extremos, con una capacidad de endeudamiento agotada, incurrir en suspensión de pagos. Pero cuidado, hemos conocido empresas que presentan fondo de maniobra negativo de forma continuada sin que ello les cause problemas.

Por otro lado, un F.M. > 0 no necesariamente es sinónimo de buena salud financiera. Deberemos analizar el verdadero grado de realización de las distintas partidas integrantes del Ac: obsolescencias de las existencias, cobrabilidad de las deudas a nuestro favor, etc.

2. ***Endeudamiento*** es igual a:

$$\frac{\text{Exigible a largo + Exigible a corto}}{\text{Recursos propios}}$$

Mide la proporción que representan los recursos ajenos sobre los propios. Indudablemente cuanto mayor sea el peso de los recursos propios, más sólida será la empresa y menores las necesidades de financiación y costes financieros, y por tanto mayor su capacidad para afrontar las crisis.

3. ***Período medio de maduración (PMM)*** es igual a:

+ Permanencia de stocks
+ Plazo de cobro a clientes
– Plazo de pago proveedores

Esta definición será válida para empresas comerciales. En el caso de empresas industriales sumaremos el plazo de fabricación.

Los componentes del PMM los obtendremos así:

$$\text{Permanencia stocks} = \frac{\text{Saldo medio existencias}}{\text{consumos}} \times 365$$

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo medio clientes}}{\text{ventas}} \times 365$$

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Saldo medio proveedores}}{\text{consumos}} \times 365$$



El PMM nos indica el plazo medio, en días, del ciclo económico de la empresa y tiene una incidencia directa en las necesidades de financiación de la misma.

- A mayor PMM, mayores necesidades de financiación.
- A menor PMM, menores necesidades de financiación.

Como ejemplo, dos casos opuestos. Una empresa constructora tendrá un PMM muy elevado y por tanto unas necesidades de financiación altas; una gran superficie presentará un PMM muy bajo, incluso negativo (plazo de cobros a clientes próximo a cero y plazo de pago a proveedores largo) y consecuentemente tendrá necesidades financieras menores.

4. ***Ratios de rentabilidad***

La principal ratio de rentabilidad es la cantidad de beneficio obtenido en relación con el capital empleado, es una medida de productividad del capital, de la eficacia de la dirección.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Capital empleado}}$$

Esta ratio es el resultado de otras dos:

$$\text{Rendimiento sobre ventas} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Volumen de ventas}}$$

$$\text{Rotación del capital} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Capital empleado}}$$

Por supuesto, estas ratios pueden combinarse a medida de nuestras necesidades.

Examinando estas relaciones, no sólo se determinan los efectos de las decisiones y acciones sino también las causas. Realmente, con unas cuantas ratios y el tercer documento de gestión básico, el estado de origen y aplicación de fondos, tenemos el control financiero completado.

Por último, y antes de finalizar este epígrafe, deseamos transmitir la idea de que no debemos convertir estos elementos de análisis en un fin en sí mismos. Son herramientas necesarias y útiles que nos pueden ayudar en el proceso de toma de decisiones, pero sin olvidar los siguientes puntos:

- Un mismo resultante de alguno de los indicadores puede ser positivo para una empresa y negativo para otra. Siempre deberemos tener en cuenta al extraer conclusiones en qué sector desarrollamos nuestra actividad, qué tipo de empresa somos, en qué momento del ciclo económico nos encontramos...

- Más que fijarnos en un valor absoluto en una fecha determinada, observemos su evolución en el tiempo, es decir, su *tendencia*.

¿Qué se espera del comercial respecto a las finanzas? Puede comprobar el efecto de su actuación con las dos ratios últimas: *el rendimiento sobre ventas y la rotación.*

Y puede ser un consultor financiero-comercial analizando las cuentas de los clientes en la *venta consultiva.*

Un comercial (directivo o vendedor) puede mejorar los costes de explotación del cliente con:

- Mejores condiciones de embalaje y transporte.
- Productos más sólidos, de más calidad, con menos desechos.
- Manipulación más fácil, rápida y segura.
- Ahorros de materias primas y de mano de obra.
- Mejor aprovechamiento de almacenes y de espacio.

Puede mejorar los costes de venta y distribución con:

- Ayudas a la venta.
- Estimulación de la demanda.
- Menores costes de transporte.
- Menos reclamaciones.

En los costes de administración puede ayudar con:

- Sistemas de oficina ágiles y rápidos.
- Reducciones de tiempo.
- Simplificaciones del trabajo.
- Mejores condiciones de pago.
- Pedidos sencillos.
- Control de existencias fácil.
- Informatización.

Si no puede ayudar a reducir costes, puede sugerir ideas que mejoren los márgenes, que combinen mejor los productos, que se venda mejor y que se aporten productos complementarios rentables.

Tal vez el comercial pueda ayudar a reducir el activo mejorando la utilización del espacio, menos capital inmovilizado y una producción más rápida.

Finalmente, quizá puede ayudar a mejorar el valor de las ventas con una mayor aceptación de los productos del cliente, con ayudas en la publicidad, en la promoción, en la menor rotura de stocks, en apoyos a la distribución.



# 7. Los costes

## 7.1. Conceptos básicos

En la evolución del esfuerzo del personal de ventas, **el análisis de costes** es el complemento natural del análisis de ventas. Pese a ello, nosotros hemos invertido la ubicación de ambos temas, por una razón: nos ha parecido más lógico partir del marco financiero-contable, que analiza hechos pasados, seguir con algo tan natural como la investigación de lo que nos cuestan las cosas, proyectando sus consecuencias en el futuro, para hacer al final una refundición en el problema que más preocupa a los comerciales: qué pasa y qué puede pasar con nuestras ventas y si van a ser realmente rentables como manda la más estricta definición de marketing: ***«detectar necesidades de los consumidores para satisfacerlas... de una manera rentable»***.

Así que el análisis de costes ayuda a localizar oportunidades, a gastar menos, para mejorar la productividad de la función comercial. Como en la empresa queremos ganar más dinero, para sobrevivir-remunerar-desarrollar, suponemos que podemos hacerlo vendiendo más o gastando menos. Esa segunda parte (digamos: *mejorando el input*), es la que nos toca desarrollar entre el apartado anterior, éste y el siguiente.

Cuáles son los costes del marketing, de las ventas, es el objetivo. Difícil de verdad, porque dada la variedad de bienes físicos y servicios que proporcionan la mayoría de las empresas, saber exactamente cuánto cuesta cada producto, cada mercado, cada zona, cada vendedor, cada cliente, es tarea muy ardua o quizá inalcanzable.

Los especialistas en costes, gente de mente amplia, son los más polemistas contables que existen y ni tan siquiera se han puesto de acuerdo en la metodología. Los directivos comerciales todavía más ácratas, se preocupan mucho de las ventas que generan sus vendedores, pero menos de los costes. Así que, en general, este es el orden histórico que han seguido en sus preocupaciones:

Primero el volumen de ventas, después la calidad de las mismas, seguidamente el coste y rentabilidad del producto, del territorio, de los nichos de mercado, de los vendedores y finalmente de los clientes. Porque siendo el cliente «el rey», cuestión que no discutimos, ¿quién se mete a analizar si este rey nos hace ganar dinero o él se lo lleva todo y algo del nuestro? Los directores de ventas analizan cómo se comportan los gastos y algunos también la contribución al beneficio. Muy pocos se ocupan de los beneficios o resultados sobre activos (ROAM: *Return on Assets Managed* = rendimiento de los activos gestionados).

Los grandes autores comerciales americanos diferencian contabilidad y costes desde la perspectiva temporal. Dicen que los contables hacen de su metodología un registro histórico, mientras los hombres de marketing hacen un registro económico, es decir, orientado hacia el futuro. Al analizar costes de producción se mide el efecto del volumen sobre los costes (al aumentar el volumen de fabri-

cación los costes bajan por producirse economías de escala); en cambio los comerciales analizan el efecto de los costes sobre el volumen de ventas (por ejemplo, al analizar una promoción en punto de venta, se estudia un gasto del que se espera una mayor cifra de venta y consecuentemente unos posibles beneficios extra). Así que los de producción tienen la ventaja de que cualquier aumento de fabricación bajará los precios, mientras los comerciales no están seguros de que cualquier gasto sirva para mejorar la rentabilidad de las ventas; por ello ningún comercial debe esconderse, evadiéndose de calcular el coste antes de decidir cualquier operación.

Básicamente hay dos métodos para analizar los costes:

1. **Sistema del coste completo.**
2. **Sistema de costes parciales (o márgenes de contribución).**

Los partidarios ***del sistema de coste completo*** entienden que, aunque no hay problema en los costes directos (de la operación, del producto, del cliente...), sí lo hay en los costes indirectos y lo mejor será prorratear el coste según bases razonables. Sacar un coste sería un problema de sentido común y relativamente sencillo: *coste directo + prorrateo razonable de costes indirectos en función de bases de reparto defendibles al menos por el sentido común.*

Los partidarios ***del sistema de margen de contribución*** dicen que ese prorrateo carece en realidad de fundamento objetivo, por lo que resulta peligroso. Pues en su método no se distingue en dónde se producen los costes, sino que sólo determinan si son fijos o variables. La diferencia entre ventas y los costes variables de producción, venta y distribución, se deduce de las ventas para obtener el margen de contribución del segmento analizado. Parece que este sistema es más convincente que el primero y por ello está ganando la batalla.

## 7.2. Costes fijos y variables: el umbral de rentabilidad

El gráfico de umbral de rentabilidad o punto muerto nos presenta la situación de la empresa en distintos momentos en función de los niveles de actividad. Lo hace relacionando los costes fijos y variables con un factor evolutivo, que puede ser el transcurso del tiempo o la evolución de la facturación. Esa relación nos fija los *lugares* posibles donde el beneficio es cero y a partir del cual empieza a generarse el mismo. El estudio de umbral de rentabilidad es en principio provisional, pero permite readaptaciones y reajustes a medida que pasa el tiempo. Las variaciones de costes se reflejan en seguida con movimientos del punto-umbral, con lo que nuestra visión se actualiza.

- Por tanto disponemos de un procedimiento valioso para la empresa, pero también para el comercial ante una venta y negociación importantes de tipo consultivo, ya que puede estimar previamente el impacto sobre el beneficio del cliente que producen distintas posiciones de coste comercial (siempre que el cliente esté interesado en este tipo de colaboración y facilite los datos necesarios). Naturalmente no es algo que se puede improvisar, sino que debe prepararse previamente a una negociación de envergadura. También requerirá mucha *aproximación* al comprador.
- Tampoco se puede desdeñar el valor aclarativo del juego de la relación entre costes fijos y variables en conexión con el volumen de ventas, a la hora de la generación del beneficio de la propia empresa. Es un concepto fundamental y elemental de teoría de costes, que todo vendedor debería poseer y que sería deseable incluir en todo programa de formación de vendedores.
- Por razones del beneficio del cliente, que va a incidir en su decisión de compra, o por el beneficio de la propia empresa, la consideración del estudio del umbral de rentabilidad se revela importante.
- Los gráficos de umbral de rentabilidad son especialmente comprensivos, por lo que recomendamos su utilización como complemento a la simple formulación.



El cálculo elemental del umbral de rentabilidad es muy sencillo:

Por definición, se produce el beneficio cero cuando las ventas permiten absorber todos los gastos fijos y variables. Como los gastos variables proporcionales son iguales a la cantidad de unidades (Nu) por su gasto variable unitario (GVu) y las ventas son iguales al precio unitario (Pu) por el número de unidades (Nu), la igualdad será:

- $Nu \times Pu = GF + Nu \times GVu$
- $Nu\ (Pu-GVu) = GF$
- $Nu = \dfrac{GF}{Pu-GVu}$

*El número de unidades en el momento de umbral de rentabilidad, también llamado punto muerto o punto de beneficio 0, es igual a los gastos fijos divididos entre el precio unitario menos el gasto variable unitario.*

Vemos cómo los costes, volúmenes de venta y beneficio están relacionados, y cómo variaciones de los dos primeros influyen en el tercero. Esto debe tenerlo claro todo vendedor, y también que dicha interrelación no es simple y paralela.

Dicho sencillamente: un porcentaje de aumento o disminución de ventas no presupone el mismo porcentaje de aumento o disminución de beneficios. Esto hace comprender al vendedor que pequeñas variaciones en precios o volúmenes pueden ser decisivos para el beneficio del cliente o de nuestra empresa.

Y que una vez superado el umbral de rentabilidad que siempre debe constituir un objetivo de supervivencia, el beneficio crece de forma importante, ya que *hemos cubierto totalmente un tipo completo de gastos*: los fijos. Y las ventas posteriores sólo deberán cubrir los costes variables antes de proporcionar beneficios.

Los gráficos del umbral de rentabilidad no son sin embargo una panacea, ya que el modelo puro presupone condicionantes muy rígidos en cuanto a costes, lo cual es algo irreal. Por tanto tenemos que hacer en ellos constantes correcciones para hacerlos realistas. A menudo son pues un buen indicio u orientación más que una valoración exacta, pero hemos de admitir que las buenas orientaciones constituyen inestimables ayudas para las buenas decisiones.

Los costes fijos suelen llamarse también *gastos generales* y suelen incluir los sueldos fijos, los alquileres, consumos de luz, calefacción, teléfono, gastos de oficina y otros similares. Son variables típicos las materias primas, combustibles y energía para producción, cierta mano de obra, envases, comisiones, impuestos. No es una distinción clarísima, pero puede decidirse dónde se engloba cada uno a efectos del umbral de rentabilidad.

Como siempre hemos sido un poco pesimistas al respecto, tenemos un concepto amplio de *coste fijo*. Prefiero considerar fijo un gasto dudoso antes que variable.

La asignación de costes a los productos puede hacerse de distintas maneras: si consideramos una cifra global para los gastos fijos y asignamos los variables a cada producto, en razón de algún sistema de medida del consumo del mismo, estamos utilizando un sistema de *contribución*, que parece muy adecuado en el terreno del marketing.

Finalmente, recordemos que en un gráfico de umbral de rentabilidad es perfectamente posible introducir modificaciones a lo largo del tiempo, en función de variaciones de fijos o variables. Cada cambio producirá modificaciones del punto del umbral de rentabilidad, así como su repercusión en el beneficio, que podemos estudiar antes de realizar los cambios previstos.

## 7.3. Gestión y control de costes

- *Los costes de venta en la rentabilidad por productos* se suelen asignar en función de los euros vendidos de cada producto, merced a los datos de los informes de visitas o de los propios pedidos.
- *Los costes de venta indirectos* se asignan en función del tiempo de venta: supervisión, oficina de ventas, formación, investigación, desarrollo de nuevos productos, contabilidad y control de ventas...
- *La publicidad* se asigna como gasto directo por producto si es posible o prorrateo de espacio y tiempo en medios, gastos de creación, producción publicitaria, coste de los medios...



- *La promoción de ventas* se asigna como gasto directo por productos si es posible o prorrateos razonables de los medios de promoción utilizados: cupones, premios, descuentos, regalos...
- *La logística* produce gastos de transporte y almacenamiento, a repartir por productos concretos si es posible o por prorrateos de espacio, de coste de transporte, envases, seguros, alquileres de almacenes, manipulaciones...
- *En la rentabilidad de los clientes*, los costes a analizar y gestionar son en general los de los diferentes productos vendidos en relación con las ventas realizadas, lo que nos da los márgenes brutos. A partir de aquí, se deducen los gastos por cliente de las ventas directas, viajes, publicidad, logística y procesamiento de pedidos, para averiguar la contribución al beneficio también por productos.
- *El procedimiento de control de costes por vendedor* es en todo similar al anterior, pero haciendo referencia al vendedor. En caso de diferenciación por clientes o por segmentos de clientes, se pueden cruzar ambos análisis para obtener una visión más afinada de cada vendedor.

# 8. Cómo aumentar la productividad de las ventas

La rapidez con que se producen los cambios en el mundo actual obliga al responsable de las ventas a analizar su rentabilidad y sus costes con frecuencia. Consecuentemente, necesita más conocimientos sobre finanzas y costes que hace pocos decenios.

Un programa de mejora del rendimiento, sabemos que empieza con un buen plan de ventas; ya vimos la importancia del presupuesto en los capítulos cuarto y quinto. Quizá lo primero que nos interesa es analizar el rendimiento mediante una cuenta de pérdidas y ganancias global y por grandes clientes.

No hay duda sobre la importancia de los grandes clientes, pero hay muchas sobre el porcentaje de ventas que es prudente reservar a los mismos y cuántos deben ser en número. Descartado el caso de empresas con un único cliente, cuyas razones no podemos juzgar ni valorar, los proveedores tienen miedo de las cuentas demasiado grandes por razones obvias. Incluso los vendedores los miran con recelo porque a menudo estos clientes les crean algunos problemas: menor remuneración porcentual y exigencias comprometidas. Dar cifras concretas es muy atrevido; hay empresas que no aceptan clientes que supongan más del 10 o 15% de las ventas o que entre cinco y diez de ellos detenten el 50% o más de las mismas. Pero no se puede generalizar. Sí que se puede aconsejar un control riguroso de compras medias por cliente y gráfico ABC; y en consecuencia, tener siempre prevista alguna salida para el caso de que un cliente muy importante se aproveche de su situación privilegiada. Como curiosidad, transcribimos una frase del ya clásico Mike Wilson: «*Cuando se implanta por vez primera este procedimiento muestra, para terror de la dirección comercial, que sus grandes clientes generan mucho menos beneficio de lo que ellos pensaban,*

*y en algunos casos una clara pérdida*». Una cuenta de pérdidas y ganancias por cada cliente importante es un magnífico instrumento de análisis para ver por dónde vamos.

Cuando se realiza un análisis de este tipo por primera vez para las grandes cuentas, los directivos de ventas y vendedores encuentran grandes diferencias entre clientes, que casi siempre se deben a la capacidad de presión de los mismos más que a su capacidad de compra. Los vendedores, en general, no son conscientes de la importancia de la rentabilidad de su propia empresa y aun menos de la del cliente hasta tiempos bastante recientes y casi exclusivamente en las ventas estratégicas a cuentas importantes.

Así que habrá que diseñar estrategias para los clientes grandes, implicando por supuesto a los vendedores correspondientes.

Si disponemos de un análisis ABC tal como se proponía en un párrafo anterior, resulta que hay clientes poco o nada rentables en la venta personal. Claro está que la medida de esta rentabilidad requiere manejar costes otra vez y también tendremos que diseñar estrategias: ¿Suprimir clientes pequeños? ¿Cuál es el umbral de tamaño? ¿Y el umbral de rentabilidad? ¿Qué ahorros obtenemos? ¿Cómo cuantificar la posible pérdida de imagen? ¿Podemos recoger los clientes pequeños con un montaje de venta directa? Etc. Es posible que tengamos que comparar costes de un tipo u otro de la red, tal como veíamos en el capítulo segundo.

¿Cómo son de buenos nuestros vendedores? ¿Los hemos seleccionado bien? ¿Cuánto gastamos en estos menesteres? ¿Qué les pagamos y qué incentivos económicos y cuánto nos produce y nos cuesta todo ello? ¿Qué nos cuesta evitar que nuestros vendedores bien formados sean capturados por los competidores? ¿Qué esperamos y qué nos cuesta la motivación? ¿Y la formación? ¿Y los gastos de viaje? ¿Y las atenciones a clientes? ¿Y el sistema de control? ¿Y los ordenadores portátiles? ¿Y las comunicaciones? ¿Cuántas visitas por cliente? ¿Qué tiempo y dinero nos cuesta cada visita?...

No sigo, pero ya ven: costes y más costes. Nos pasamos la mayor parte de nuestra vida en una guerra contra la subida de los gastos en las empresas y así hacerlas crecer constantemente. Siempre controlando e inventando (eso es la estrategia). La lucha empieza a menudo en el campo de batalla de las ventas y los vendedores. Detrás vienen enseguida (y a veces delante) el/los responsables de ventas y directivos comerciales. Si necesitan profundizar es necesario revisar la disciplina de contabilidad de costes, nada fácil y notablemente polémica y tal vez necesiten también algo de contabilidad financiera y de control de gestión.

Veamos ahora un nuevo concepto: el de productividad (OIT, 1986):

***Productividad es la relación entre producción e insumo.***

Y dicho «bárbaramente», pero quizá de un modo al que ya estamos muy acostumbrados y que suele ser muy orientativo y práctico:



***Productividad es el cociente output-input.***

No estamos definiendo exactamente ni la eficacia ni la eficiencia. La OIT simplemente nos facilita un instrumento elemental de medida. Para poder tomar decisiones, debemos tener otras medidas de la productividad.

- **La eficacia** nos mide la relación entre un resultado y un objetivo: es eficaz quien alcanza los resultados que se le han pedido. Ya vimos en otro capítulo los peligros de los grandes números (que nos pueden falsear la eficacia: el principio del iceberg). Una desagregación nos da pistas para acometer más a fondo el problema.
- **La eficiencia** incluye en el concepto anterior, un condicionante; que además de alcanzar los resultados propuestos en el objetivo, dichos resultados se consigan con el mínimo gasto de medios. Hay pues una idea de optimización.

El uso de estos términos produce innumerables polémicas, ya que distintos autores y distintos países les dan un significado más o menos diferente. En Sudamérica, generalmente se da el nombre de eficacia a nuestra eficiencia, y viceversa.

El rendimiento de las ventas, esas deseadas ventas abundantes, sanas, fidelizadoras, es su productividad y ya sabemos que depende de muchas cosas. Algunas de estas cosas son responsabilidad del director de ventas y las hemos desmenuzado con mayor o menor fortuna a lo largo de esta obra. En todas ellas nos hemos fijado sobre todo en los incrementos, en la producción, en el output. Veamos en este capítulo el papel de los costes, del insumo, del input. Para aumentar la productividad y sin dogmatismos, porque en este terreno la creatividad personal debe adaptarse a cada empresa concreta, le sugiero esta comprobación, especie de «examen de conciencia» (Figura 13.7).

El examen anterior es una cierta garantía de cómo será de bueno ese viaje. Los números de calificación puede usted considerarlos del 5 al 0, como matrícula de honor, sobresaliente, notable, aprobado y suspenso.

En este cuadro he intentado sopesar adecuadamente los grandes factores de rendimiento en las ventas, que gestiona habitualmente el responsable de las mismas; pero no están otros indicadores tan importantes como el ambiente, el mix de marketing y la cultura y organización global de la empresa (porque entiendo que no dependen del supervisor de ventas). La ponderación subyacente en el contenido de las cuestiones proviene de mi experiencia y de una encuesta a veinticuatro directores comerciales de empresas que practican ventas estratégicas y tácticas, con diferentes canales y con diferentes consumidores. Como todo promedio, es un poco engañoso; el número de opinadores no es suficiente para asegurar la fiabilidad científica. Sin embargo, nos marca una tendencia hacia la *buena dirección*. Casi mejor que no saquen la nota final global, porque todavía es mayor la distorsión. Si en algo están muy flojos, no se apuren, miren hacia delante y corrijan. Y por supuesto, adapten si tienen tiempo esta generalidad a

FIGURA 13.7
**VIAJE AL FUTURO DE NUESTRA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS**

| PREGUNTAS | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿He construido las ratios fundamentales de mis ventas? | | | | | |
| 2. Evolución de mis ventas en los cinco últimos años | | | | | |
| 3. Comparación con los dos mayores competidores | | | | | |
| 4. ¿Mi estructura de red de vendedores es correcta? | | | | | |
| 5. ¿Qué tal funciona mi sistema de comunicación interna? | | | | | |
| 6. ¿Oué tal funciona mi sistema de Inteligencia-Información? | | | | | |
| 7. ¿Tengo manual de ventas? | | | | | |
| 8. Calificación global de la of icina de ventas | | | | | |
| 9. Calificación de mi plan de ventas | | | | | |
| 10. Calificación de mi sistema de previsión de ventas | | | | | |
| 11. Calificación de mi sistema de cuotas | | | | | |
| 12. ¿Los vendedores están satisfechos con sus territorios? | | | | | |
| 13. ¿Todos estamos contentos con los ruteros? | | | | | |
| 14. Calificación de la claridad y baja conflictividad de rol | | | | | |
| 15. ¿Motivamos bien a nuestros vendedores? | | | | | |
| 16. Valoración de la efectividad de los incentivos económicos | | | | | |
| 17. Calificación del proceso de motivación (M = E x I x V) | | | | | |
| 18. Calificación del sistema de selección y reclutamiento | | | | | |
| 19. Calificación del nivel salarial de los vendedores | | | | | |
| 20. Comparación del nivel de incentivos económicos | | | | | |
| 21. Cómo es la formación de nuevos vendedores (tenga en cuenta conocimientos específicos, genéricos y habilidades) | | | | | |
| 22. Calificación del sistema de formación de veteranos | | | | | |
| 23. Calificación de las convenciones de ventas | | | | | |
| 24. ¿Se ocupa la empresa de la carrera de los vendedores? | | | | | |
| 25. Calificación del sistema de evaluación de resultados | | | | | |
| 26. Calificación de la evaluación de comportamientos | | | | | |
| 27. ¿Qué tal funciona el control de ventas? | | | | | |
| 28. ¿Qué tal funciona el sistema de control de gastos? | | | | | |
| 29. ¿Qué tal funciona el sistema de control de clientes? | | | | | |
| 30. ¿Es bueno el cuadro de mando del director de ventas? | | | | | |

su propia empresa, desglosen y profundicen mirando a su alrededor, porque seguro que nos hemos olvidado de algo importante para ustedes.

Como punto final del epígrafe, hay que hacer notar que la importancia de los equipos de venta personal no sólo no se verá disminuida por los cambios tecnológicos y comerciales, sino que se verá aumentada a medida que su trabajo se



haga más profesional y especializado. Tendrán que estar más preparados para programar y concluir negocios rentables con los clientes clave, a través de las nuevas ventas, más estratégicas, más adaptativas, más consultivas y más complejas. Mientras las ventas tradicionales se controlaban y evaluaban por volumen, hoy bien sabemos, y no he dejado de repetirlo a lo largo de este libro, que interesa, ademas del volumen, la calidad y la fidelización, y éstas lo que buscan es la cantidad de beneficio.

Dice Lidstone (1986), cuya exposición sobre finanzas y costes es sencilla y sintética, que el nuevo papel de los vendedores «*ha de ser muy creativo y basado en tres aptitudes: habilidad para aplicar sus conocimientos financieros y de costes, habilidad para proyectar composiciones de clientela rentables y capacidad negociadora*».

## 9. La informática en ayuda de las ventas

Este es un tema en el que los amigos me aconsejan cambios. Me dicen que es prácticamente imposible estar al día y por tanto escribir sobre ello en un libro de texto, al que se le supone una cierta permanencia temporal.

Quizá tengan razón. Pero a mí me da mucha pena suprimir de un plumazo un asunto de tan enorme interés. Así que voy a hacerles caso... reservándome algunos comentarios tan generales y también tan cortitos, que no puedan pasarse fácilmente de moda y que no sirviendo de propaganda gratuita a tales o cuales marcas de ordenador o de programas, sin embargo puedan tener alguna utilidad.

En cuanto al «HARD», a la quincallería, hay poco que decir (mejor dicho, hay mucho, pero pierde actualidad enseguida). Evidentemente muchos vendedores tienen que usar ordenador, pero yo no me atrevo a recomendar cuál, eso ya se lo arreglará la empresa y «por defecto» cada cual que haga lo que pueda. Parece lógico que el ordenador del vendedor que viaja, debe ser lo más portátil posible. Respecto a su capacidad, depende de los programas a utilizar. La verdad es que generalmente los ordenadores, en el tema de la capacidad, están muy infrautilizados. No me parece la mejor opción comprar siempre lo más potente. No hay que olvidar que cualquier máquina, cuanto más complicada, más frágil y por supuesto, más cara. Y los ordenadores, son máquinas. Optemos por las prestaciones que necesitamos sin complicarnos la vida.

Voy a citar algunas bases tecnológicas elementales hoy en día. En primer lugar la realidad de la conexión remota. Ya en 1990, la H.&P.Co. equipó a sus vendedores con ordenadores portátiles conectables a la telefonía móvil y por tanto al Servidor Central de la empresa. La gente trabajó más descansadamente y más a gusto y las ventas crecieron un 30% en un año. Las comunicaciones GSM permiten la oficina móvil totalmente autónoma. Hay PC Card's perfectos para soportar cualquier tipo de transmisiones, desde hace tiempo.

También existe la posibilidad de descargar parte de la información del Servidor de la empresa en el portátil del vendedor para posteriormente subir la infor-

mación actualizada de nuevo al servidor. Es un proceso de sincronización que requiere reglas de actualización, pero ya se ha conseguido en beneficio de aquellas actuaciones en las que no conviene trabajar online.

El estándar IEEE 802.11 permite hard capaz de interconexión inalámbrica lo que facilita la integración de modems y equipos. Ya existe una banda de frecuencia a nivel mundial (la de 2,4 GHz) para comunicaciones celulares con ratios elevados y operativos de transmisión de datos.

Finalmente la tecnología Web, creada en 1989 ha crecido exponencialmente y ha simplificado la arquitectura cliente/servidor denominada «cliente reducido» con necesidades de memoria, soporte y compatibilidad moderadas y asequibles.

Esta tecnología Web, permite la propagación fácil de aplicaciones de empresas interactivas. Web es casi sinónimo de «ubicuidad». Un gigantesco avance global a nuestra disposición. De ahora en adelante, no habrá que desarrollar las herramientas desde cero sino partir de plataformas web como base de negocio. Esto será un hecho corriente si llegamos a resolver del todo problemas como la escalabilidad del servidor (para digerir tremendos picos de carga), la débil relación entre cliente y servidor, la inseguridad, el desarrollo tecnológico excesivamente rápido y los vacíos legales (o sea la lentitud de las leyes de protección de usuarios).

Otro tema de interés es el del ordenador del Director de Ventas. Aparte del portátil, que va a necesitar tanto o más que el vendedor, ya se encargará la empresa de su terminal de servidor. Es más en el terreno de los programas donde hará falta su colaboración, y a eso vamos, abordando el «SOFT» para dirección de ventas.

En este punto tan delicado tengo que recurrir a una buena orientación ajena y para ello me he apoyado en varios textos que he incorporado a la bibliografía actualizada y especialmente a la magnífica síntesis editada por ESIC del Factbook Marketing y Comercial de Aranzadi&Thomson en su última Agenda. Aconsejo a los lectores este servicio de consulta e información actualizada de la editorial citada, para entrar en detalles que este libro, básicamente de texto y generalista, no puede alcanzar.

Los procesos integrados para una buena gestión de ventas, han ganado rapidez y eficacia gracias a las posibilidades de la informática. A lo largo de este libro hemos visto con detenimiento estos procesos pero ahora vale la pena recordar aquellos que más directamente inciden en las ventas y en qué nos puede ayudar el ordenador.

## 9.1. Proceso de prospección. ¿Quiénes son nuestros futuros clientes y dónde están?

Hay que buscar a los clientes potenciales, hay que localizarlos, clasificarlos y distribuirlos a nuestros vendedores, y para todo ello necesitamos una serie de datos digeribles por la «máquinaria informática».



El subproceso de búsqueda-localización informática (aparte de las fuentes ya conocidas y tradicionales) empieza con una campaña de marketing apoyada en la página Web (que es básicamente un fichero HTML). Los datos de la Web requieren un tratamiento inicial que permita eliminar al CP (cliente potencial) no deseable, clasificar al deseable, remitirlo a la Red de Ventas, o aparcarlo en reserva. A su vez este análisis permite un control cuantificado de resultados para enjuiciar el coste y la rentabilidad del subproceso.

Las herramientas informáticas se centran en el control de las oportunidades de venta o dicho de otro modo Sistema de Gestión de Oportunidades (SGO). Es una herramienta de captura y manejo del CP hasta que se convierte en cliente. Es también un sistema integrado con los subprocesos siguientes y además con la venta a distancia y con la propia organización comercial, vendedores e incluso los procesos de marketing mix. Para ello es condición necesaria la accesibilidad del SGO a todas las personas y departamentos que puedan necesitarlo en un momento dado y de una manera muy especial y actualizada al equipo de ventas.

## 9.2. Proceso de gestión de ventas. ¿Cómo transformamos al CP en cliente?

Hay varias metáforas para generar esta transformación de «esperanza» a «realidad». La del «embudo», una creada por mí, la del «artista y la princesa» (M. Artal, 1998), y actualmente la de la «pipeline». En todas ellas se refleja el movimiento del CP hacia la compraventa, a través de un entorno que cada vez empuja más al cliente hacia el cierre de la venta y hace más difícil volverse atrás. El ordenador nos ayuda en este movimiento a través de la facilitación de las estrategias del vendedor. El vendedor, sigue siendo el de siempre, el actor principal, el artista. Pero actualmente dispone de formidables herramientas.

En esta etapa, el ordenador permite conocer el futuro importe de la compra lo que ayuda en costes y rentabilidad, quiénes son las influencias compradoras en la venta compleja, evaluación y riesgos del comprador. Estos datos y otros parecidos ya deberán haber sido más o menos conocidos y procesados en la etapa de prospección.

En la fase de contacto personal entre el CP y el vendedor se requiere una buena preparación de datos y material necesario, argumentario, recogida de datos adicionales, aclaración de dudas, reconducción de estrategias y tácticas. Todo ello debe añadirse a los datos anteriores y esta es una tarea específica del vendedor quien ya debe conocer esos datos anteriores y cómo completarlos y reordenarlos a tenor de sus gestiones.

El instrumento específico aconsejable es lo que llamamos Enciclopedia de Marketing, cuyo origen está a menudo en la Web y requiere un buen sistema de intranet empresarial. La EM es un instrumento de la Automatización de la Fuer-

za de Ventas. Es un medio de centralización de información marketing-ventas donde los interesados pueden acudir para recibir información al día y perfectamente organizada (por eso hablamos de enciclopedia, no de librería).

La EM contiene información de ventas referente a casi lo mismo que contienen los buenos Manuales de Ventas, por ejemplo: catálogos, precios, normas para confección de pedidos, formas de pago, logística, garantías, imagen de empresa, funcionamiento de la organización de ventas, sistemas de coordinación y comunicación interna, descripción de productos, objetivos de ventas, técnicas de venta, argumentarios, control de clientes, territorios y rutas, costes, ratios de gestión, etc. En caso necesario habrá restricciones de uso, debidamente codificadas y aclaradas.

Hay un complemento especial de la EM que merece la pena citar. Sirve para ventas especialmente complicadas en cuanto a los productos y sus atributos, sobre todo cuando se trata de muchas opciones posibles a demanda del cliente. Se le suele denominar Configurador de Ventas (CV) y se emplea, por ejemplo, en maquinaria de alta tecnología, buques, y en algunos automóviles. En el ámbito cada vez más importante de las embarcaciones de recreo, los astilleros suelen hablar de serie, semicustom y custom y la diferencia en tiempo de servicio, coste y seguridad de garantía es francamente significativa. Por ejemplo, tengo datos de 2002 del coste de un yate entre 45 y 50 metros de eslora según sea custom o semicustom: el semiserie sale por unos 18 millones de euros, el custom (barcos a la unidad) entre 24 y 28 siendo el plazo de entrega de 15 meses y 25, respectivamente (líneas Visión y Golden Bay de Beneti). El documento en que se explica con detalle todo ello es un CV aplicado a un armador concreto.

Un CV recoge las exigencias y deseos del comprador, elige opciones en lo económico, aspectos técnicos y tiempo de servicio, y genera la mejor oferta con todo ello. Evidentemente exige un software complejo y de gran capacidad. Parecido al CV un Generador de Ofertas es también un mecanismo informático que ayuda en la confección de ofertas que ya vimos en el capítulo 10 al presentar el caso «La venta del tractor». En este caso, la preparación de la oferta reviste una importancia especial como ocurre en cualquier venta estratégica.

## 9.3. Proceso de venta, cierre y posventa. ¿Cómo lograr el contrato que convierte al CP en cliente efectivo? ¿Cómo fidelizar con un buen servicio?

Con la presentación de ofertas se inicia el proceso concreto de compraventa. Normalmente con una oferta que haya despertado el interés del CP y que sugiera soluciones a sus problemas, habremos iniciado una estrategia gano-ganas y quizá incluso una relación entre futuros «socios comerciales», entre proveedor y comprador.



El cliente potencial va a detallar sus necesidades y problemas en profundidad y las especificaciones concretas que espera del nuevo proveedor. Ha llegado el momento de las presentaciones y demostraciones técnicas, de las garantías que ofrecen homologaciones y referencias. La Enciclopedia de Marketing (el antiguo Manual de Ventas) y documentación informática anexa nos van a prestar una ayuda importante. También es el momento en que el CP puede necesitar la visita a la empresa proveedora y a algunos directivos de la misma, así como a otros clientes habituales, como complemento informativo.

A medida que el proceso de venta (el embudo, la pipeline) avanzan, nos estamos aproximando a una compraventa, a un cierre. Contrariamente a lo que sucede en las ventas sencillas, en el caso que nos ocupa, de compradores profesionales, las objeciones deberían de evitarse con una buena información previa y los cierres vienen por sí solos y son rápidos. La literatura de ventas aporta algún ejemplo de operaciones que tardan meses o años y cuyo cierre es cuestión de un rato, por ejemplo equipo aeroespacial, buques, aeronaves, grandes factorías «llave en mano». Entre el final de las negociaciones y el cierre suelen intercalarse aspectos jurídicos y puntualizaciones legales que requieren especial atención y a veces la intervención de abogados por ambas partes.

Todo lo anterior requiere datos muy completos que deben estar disponibles en nuestros bancos informáticos. Especial interés tienen los referentes a componentes y repuestos de productos, servicios necesarios, formas de pago concertadas, planes de entrega, garantías y todas las formas de atención posventa: averías, mantenimiento, tramitación de quejas, clausulas penales, indemnizaciones, tribunales competentes, etc.

Las relaciones con los clientes consolidados, son cada vez más importantes por razón de continuidad y de referencia a nuevos clientes. Igualmente la consultoría al proveedor y la implantación de relaciones eficaces y actualizadas periódicamente con vistas a nuevas operaciones, modernización, actualización, etc.

Finalmente, para uso de la propia empresa vendedora, dirección comercial y de ventas, e incluso vendedores, hay que tener en cuenta los procesos de control capaces de analizar todas las operaciones citadas y evaluar su eficacia y eficiencia con el fin de consolidar y normalizar los aciertos y corregir los errores y desviaciones.

El conjunto de herramientas informáticas de estos procesos en parte son las mismas ya citadas en el apartado 9.2 y hay que añadir las aplicaciones «Customer Relationship Management» (CRM) tendentes a implantar el mejor servicio en un ámbito de alta competencia y globalización. Las empresas llevan años mejorando los parámetros internos de sus negocios. Hoy en día se están concentrando los esfuerzos en el aumento de la rentabilidad de las relaciones con los clientes. Esto es el CRM. Y podemos hablar de ello porque ya hemos comprendido y aprendido a mirar el problema desde un punto de vista integrador. La visión del cliente no sólo debe de ser completa sino conectada con todo aquello que tiene alguna relación con él. La verdad es que hace ya muchos años que se

habla de que «toda la empresa tiene que adoptar una filosofía de marketing». Yo mismo he dicho a clientes míos, hace treinta años, que «no sólo los vendedores dependen del cliente, también los operarios de las máquinas y los contables dependen de él. Por tanto todos debemos "pensar" en las necesidades del cliente al realizar nuestro trabajo».

El avance reciente es que empezamos a tomar conciencia de verdades hasta ahora sólo propias de los profesores del área comercial, y ya hay quien sabe llevarlas a la práctica (lo que a veces, los profesores no sabemos). El verdadero hombre de empresa ya se preocupa del servicio global al cliente y como práctico que es, ha sabido aprovecharse del ordenador y sus programas.

Veamos un ejemplo. Hasta ahora, cuando hemos intentado coordinar las necesidades de un cliente detectadas por un vendedor, con las detectadas por un encargado de reparaciones nos hemos encontrado con diferencias incluso conceptuales, prácticamente insolubles. Vean una experiencia personal aun bastante reciente: estoy ante una ventanilla bancaria. «Vengo a hacer un ingreso». La empleada está utilizando su ordenador (yo no se el motivo) y no me da ni los huenos días. A los tres minutos la ventanilla de al lado termina con el cliente y se acerca otro para ser atendido (que iba detrás de mí). «Por favor, atiéndame que tengo prisa». Silencio. Cuando el siguiente de la cola se adelanta para ser atendido en la ventanilla de al lado, meto la mano en la ventanilla e intento recoger mis papeles para escaparme y adelantarlo (al cliente de al lado, la llamada «finta de posicionamiento»). Entonces la empleada se enfada, me interpela, yo protesto y me quejo lastimeramente, ella me mira y me espeta sonriendo sádicamente, «¡Pobrecito!». Y entonces es cuando empiezo a vociferar, los de la cola se mueven inquietos, la interfecta me mira perpleja, llega el agente de seguridad...

La cosa terminó con mi queja al director comercial, quien por cierto me atendió muy bien. (La cajera me llamó por teléfono al día siguiente y nos pedimos perdón mutuamente). Este es un caso corriente de «descoordinación total entre ventas y caja». De poco sirve esforzarse en ventas con un cliente si luego un/una empleado/a de contabilidad lo maltrata de alguna forma «porque no es de su incumbencia». ¡Ojalá todas las empresas se enteraran de que los cajeros/as, también son vendedores!

Ya hay libros enteros sobre servicio al cliente y además es tema de moda en cursos, cursillos, seminarios, jornadas y almuerzos de trabajo, conferencias, etc. Y también hay uno de los grandes avances de los últimos tiempos, el «Entreprise Resource Planning» (ERP), soft que permite compartir la información entre todos los miembros autorizados de la empresa en aquello en que lo están. Se trata de un intranet particularizado para cada usuario que evita la liosa multiplicación de bases de datos, registros, vías y accesos en detrimento de la eficacia. Y a los vendedores les permite el teletrabajo con una ganacia de tiempo y precisión imposibles sin la informática.

Mi agenda mágica, una buena herramienta de ESIC, me dice aproximadamente: las empresas están pasando de las islas de información sobre sus clientes



a la integración de las islas en un continente con una sola cara: la que mira hacia fuera. Esto significa: comprender globalmente las necesidades de dichos clientes; y para ello, alinear recursos. Una vez más: esto es CRM.

En mi último Seminario (como alumno), sobre Servicio al Cliente, además del gurú inevitable, tres empresas nos expusieron sus sistemas integrados de atención al cliente. Tres sistemas distintos pero conducentes al mismo fin y con varias cosas importantes en común. A mi me llamó la atención una de estas características: la ingente cantidad de datos manejada y la presencia de alta tecnología informática para integrarlos (Enterprise Requeriment Planning).

Esta filosofía de coordinación consigue que la gran cantidad de información sobre clientes que poseen las empresas sea compartida por todos y por tanto devengue OPERATIVA AL 100%. Esto, hasta hace poco tiempo (lo se por años de experiencia) era prácticamente imposible. Hoy, gracias al ordenador ya lo es. Así que podemos dar a los clientes lo que ellos sueñan: que las islas se conviertan, como antes decía, en continente, sólido, compacto, coherente. Las empresas se encuentran ante el reto, nada imposible, de integrar sus actuales áreas de negocios, con las que ya lo estaban anteriormente.

Todos los empleados de cara al cliente (no sólo la Fuerza de Ventas), necesitan herramientas soft para encararse al mismo con pleno conocimiento. Y todas las áreas de la empresa son propietarias del cliente, lo cual no es un derecho sino una responsabilidad. Aplicaciones como API o SAP aseguran soluciones globales.

Prácticamente vamos a necesitar: proveedores de CRM fiables y duraderos; relación con los clientes informáticamente claras y bien instaladas; buenos soportes técnicos de CRM, buena infraestructura tecnológica; situación en cada momento de las versiones de los productos y de I+D.

En definitiva, vamos hacia la unificación de aplicaciones, la actualización de datos e incidencias, instrucciones y recálculos para todos los usuarios a la vez con ahorro de tiempo y esfuerzo y con minimización de errores y duplicidades. La fabricación sobre pedido se ha hecho más segura y rápida. El control de existencias funciona a tiempo real y los vendedores pueden manejarlo desde sus terminales. Y lo mismo con otros datos internos como cumplimiento de objetivos al día. La gestión de recursos humanos también se ha visto favorecida al mejorar las posibilidades de planificación. Hay programas costosos y otros más asequibles, para todos los gustos y a medida de muchas empresas.

Después de estos párrafos generalistas, más bien técnicos, salpicados de acrónimos algo impertinentes, voy a reproducir unas palabras de Julián Briz e Isidro Laso en su libro sobre comercio electrónico («Internet y Comercio Electrónico», ESIC Editorial, Madrid, 2000): «Hay que dar a los clientes la sensación de que son parte de algo grande. Y la empresa debe dar la sensación de que el cliente es algo más importante que un comprador a mantener y al que se le mandan regalitos periódicamente».

# Casos y problemas

## 1. Problema

Realizar la distribución de clientes ABCD según relación de los mismos en provincia de Tarragona.

A = 4 clientes, B = 7 C., C = 10 C., D = 15 C.

Realizar el control de rentabilidad de reducción de clientes para varios supuestos de coste de visitas y un gasto comercial presupuestado del 20% sobre ventas.

Relación de los 36 clientes, por orden de compra decreciente en el último período.

1.304, 1.284, 1.127, 1.060, 602, 500, 290, 283, 277, 220, 177, 176, 162, 134, 127, 125, 120, 113, 108, 83, 62, 55, 55, 55, 48, 48, 45, 39, 39, 37, 36, 23, 22, 22, 19, 17.

## 2. Formato de control de cuotas

VENTAS COMERCIAL
AÑO:
MES:

EN MILES DE PESETAS
M E N S U A L

| Z | REPRESENTANTE | C% | % | % | 19XX | PREVISIÓN | ±DIFERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | REPRESENTANTES | 100 | 100 | | | | |
| | C-1 | | | | | | |
| | REGALOS EMPRESA | | | | | | |
| | TOTAL VENTAS NACIONAL | | | | | | |
| | EUROPA | | | | | | |
| | OTROS PAÍSES | | | | | | |
| | TOTAL EXTRANJERO | | | | | | |
| | GRAN TOTAL VENTAS | | | 100 | | | |



En este cuadro, que es un ejemplo, existen las zonas «Z» (número de código de zona), cada una atendida por un representante. El cuerpo de la izquierda, que termina con un primer porcentaje 100% se refiere sólo a las previsiones o cuota de cada representante. En el cuerpo MENSUAL, se sitúan resultados. El primer % se refiere a los vendedores representantes (sólo nacional) cuyo total es 100%. La columna siguiente representa las ventas de la gran cuenta C-1, las ventas directas y las ventas «Regalo de empresa», cuya suma es VENTA NACIONAL y que más las ventas de Europa y otros países totalizan las ventas GRAN TOTAL.

La columna 19XX es la cifra de ventas en unidades monetarias que, comparada con la de al lado, de previsiones, nos da un control por diferencia también monetaria.

Por supuesto se trata de un ejemplo concreto.

## 3. Ejemplo de hoja de control diario de visitas

**Fecha** _____ **Localidad** _____ **Vendedor** _____

| HORA COMIENZO | HORA CLIENTE | CLIENTE | PEDIDO Importe | CAUSAS DE NO COMPRAR A | S | C | R | Q |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

A = AUSENTE S = STOCK ALTO C = COMPETENCIA
R = ROTACIÓN BAJA Q = QUEJAS

Si no hay pedido, deje la casilla en blanco.

# Bibliografía


ALCAIDE, J. C. (2015): «Fidelización de clientes», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

ANDERSON, E. (1985): «The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis». Marketing Science, verano.

CHURCHILL, G.; FORD, N. y WALKER, O. (1975): «The Determinants of Salesforce Performance: A Meta-Analysis». *Journal of Marketing Research*, mayo.

DE JAIME, J. y DE JAIME, I. (2009): «Las claves de la nueva contabilidad para las PYMES». ESIC Editorial, Madrid.

DE JAIME, J. (2010): «Las claves del análisis económico-financiero de la empresa», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

DECI, E. (1975): «Intrinsic Motivation». Plenum Press.

GARCÍA, I. (2001): «CRM. Gestión de la relación con los clientes». F. C. Editorial.

HERNÁNDEZ, E. y VILLORA, F. (1994): «Contabilidad y gestion comercial informatizada». Editorial McGraw-Hill, Madrid.

JOHN, G. y WEITZ, B. (1984): «An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transactions Costs Approach». University of Wisconsin-Madison.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): «Cuadro de mando integral». Editorial Gestión 2000.

LARIC, M. V. y STIFF, M. R. (1988): «Marketing y ventas con Lotus 1-2-3». Anaya Multimedia Ed., Madrid.

LAWLER, E. E. (1978): «The New Plant Revolution». Organizational Dynamics, 6: 2-12.

LIDSTONE, J. (1986): «Posiciones y argumentos entre vendedor y comprador». Editorial Deusto, Bilbao.

LÓPEZ-HERMOSO, J. J. y otros (2001): «Informática aplicada a la gestión de empresas». ESIC Editorial, Madrid.

MARTÍNEZ TERCERO, M. (1988): «Cómo controlar la eficacia de los visitadores». IPMARK, n.º 319, noviembre.

MASSONS, J. (2001): «Finanzas para profesionales de marketing y ventas». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

MELKMAN, A. (1984): «La gestión rentable de clientes importantes». Ed. Deusto, Bilbao.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (1986): «Introducción al estudio del trabajo». Ediciones OIT, Ginebra.

PUCHOL, L. (1995): «Dirección y gestión de recursos humanos», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.





RIERA, J. M. (1989): «Estadística de ventas con hoja electrónica». Ediciones CEAC, Barcelona.

SERRET, J. (2001): «Procedimientos estadísticos con Statgraphics». ESIC Editorial, Madrid.

SIEBEL, T. y MICHAEL, M. (1997): «La venta virtual». Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

SMYTH, R. (1968): «Financial incentives for Salesmen». Harvard Business Review, enero-febrero.

STRAFFORD, J. y GRANT, C. (1988): «Manual del director de ventas». Deusto Ed., Bilbao.

VILAR, E. (2002): «Costes, márgenes y resultados. Control de la rentabilidad económica», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

WALTON, R. E. (1972): «How to Counter Alienation in the Plant». Harvard Business Review, 50: 70-81.

— (1975): «The Diffusion of New Work Structures: Explaining why Success Didn't Take». Organizational Dynamics, 3: 3-22.

WELLHOFF, A. y MASSON, J. E. (2000): «Rentabilidad y gestión en el punto de venta». Ed. Deusto ABC, Bilbao.

WILLIAMSON, O. (1981): «The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach». American Journal of Sociology, vol. 3.

# Capítulo 14
# Las ventas especiales

1. El marketing internacional.
2. La venta de servicios.
3. La venta directa.
4. La venta telefónica.
5. La venta electrónica.
6. La venta minorista.

*Bibliografía.*

# 1. El marketing internacional

## 1.1. Concepto de marketing internacional y fuerzas que lo promueven

*«El marketing internacional es la realización de los procesos de intercambio de bienes, servicios e ideas en el ámbito internacional, es decir, entre clientes situados en distintos países soberanos».*

En líneas generales se puede definir el marketing internacional como la realización de los procesos de intercambio de productos entre clientes situados en distintos países soberanos. Y comercio exterior al conjunto de operaciones de exportación e importación que se desarrollan en un mercado global. Concretemos mejor estos conceptos.

Internacional es lo mismo que mundial o global. Es una referencia al comercio entre todos los países del mundo. Por tanto es concepto general, de «estudio», poco práctico por falta de concreción realista pero sujeto a ciertos conceptos básicos muy útiles. Así como hay principios generales del marketing (el propio concepto, las bases de la investigación y las políticas del mix), lo mismo puede aplicarse al comercio entre todos los países.

Para comerciar con cada país soberano tenemos que conocer sus particularidades y normas. Llamamos comercio *exterior*, por contraposición al *interior*, al que se realiza entre un país concreto y cada uno de los demás del mundo. Así hablamos de comercio exterior de España con tal o cual país de Europa (conjunto jurídico de países) con tal o cual país o conjunto que no pertenezca a Europa. Y aun hay que concretar más: país se identifica, a efectos comerciales con territorio aduanero. Los intercambios comerciales son internacionales cuando se realizan entre territorios aduaneros diferentes. Esto es más importante de lo que parece a primera vista. Por ejemplo: el comercio entre Madrid y Ceuta es exterior porque se trata de territorios aduaneros distintos sujetos a los correspondientes controles típicos de países distintos *aunque se trate de un mismo país*. Pero el comercio entre España y Marruecos no es exactamente comercio internacional porque no se trata del comercio de todos los países del mundo, *es*

*comercio exterior entre España y Marruecos (con sus particularidades aduaneras más allá del comercio internacional).*

Así se comprende mejor la importancia de la problemática aduanera en todo lo referente a la exportación-importación compatible con los principios generales para manejar el comercio internacional (mundial, global) como marco de actuación (Isabel González *et al.*, 2014). Es a este aspecto internacional al que nos estamos dedicando en este breve estudio, completado con aplicaciones más concretas sobre comercio exterior.

Las grandes fuerzas que promueven la internacionalización son relativamente recientes (Figura 14.1). Siguiendo a Miquel *et al.* (1994), distinguimos *cuatro grandes factores de presión:*

1. El desarrollo del mercado.
2. De la economía.
3. De los gobiernos.
4. De las empresas.

FIGURA 14.1

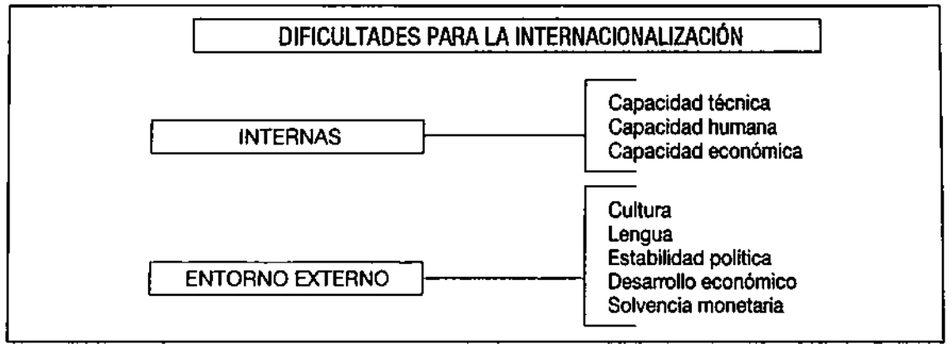
Los mercados se uniformizan a medida que las comunicaciones sirven de vehículo de intercomunicación de los consumidores. La demanda se globaliza, los transportes mejoran y los canales de intercambio se agrandan y perfeccionan. La economía se implanta a escala mundial porque la tecnología también se extiende en esta escala, gracias a comunicaciones y transportes cada vez más rápidos, seguros y baratos.

Los gobiernos tienden a suprimir las fronteras entre los Estados soberanos con el fin de mejorar los intercambios, coordinando su esfuerzo comercial y uniendose en bloques que aumentan su fuerza individual. Y las empresas, por crecimiento natural por presión de la competencia y por facilidades de intercambio y movimiento de todo tipo, tienden a internacionalizarse.



También hay dificultades que frenan (Figura 14.2).

FIGURA 14.2




Desde dentro de la propia empresa, las limitaciones de la capacidad técnica, humana o económica pueden convertirse en cuellos de botella que eliminen o reduzcan la capacidad de implantación en el exterior. Estas ideas ya las vimos cuando presentamos a Octave Gelinier en los primeros capítulos.

Fuera de nuestro país nos esperan dificultades de comunicación por lenguajes y culturas diferentes y por problemas de inseguridad política y social.

## 1.2. Etapas de la internacionalización

Si nos fijamos en la Figura 14.3 tendremos una visión progresiva de cómo se internacionalizan las empresas. Hay tres etapas básicas: la primera es la venta (de bienes, servicios e ideas) que lleva consigo la ampliación a ciertos complementos como el leasing, factoring o franquicias; la segunda es la creación de sucursales en otros países, quedando así un establecimiento principal o central y otros periféricos o delegaciones. Finalmente, el tercer sistema es el multinacional, que consiste en establecer establecimientos autónomos en otros países, que no dependen de una central (excepto en cuestiones muy básicas), sino que tienen personalidad jurídica y autonomía propias (Arrabal, 1992).

Como luego hablaremos de los contratos internacionales, no me extiendo en detallar la figura.

No es necesario pasar por todas estas etapas para internacionalizarse. Basta empezar a vender, a exportar, para ser ya un poco internacional y para ello son suficientes unas maletas y largarse al extranjero, con ganas y alguna referencia de viabilidad y de comprador, chapurreando el idioma, mucha seriedad y mucho valor.

Lo demás ya vendrá luego, ¡si se puede! Salir a vender fuera no es tan difícil y no es preciso ser grande y poderoso. Tampoco se puede ser un chapuzas, pero hay muchas pequeñas empresas españolas que son de calidad. A éstas es preciso

animarlas para que se lancen, con una razonable preparación y sin temor. Lo más difícil ya lo han conseguido: sobrevivir en un país que hasta hace muy pocos años ha sido muy poco propenso a ayudar al pequeño empresario, y aun actualmente lo ahoga con una burocracia insoportable.

FIGURA 14.3

| PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN | | |
|---|---|---|
| A-1 | **VENTA DIRECTA** | Vendedores y agentes<br>Leasing, factoring |
| A-2 | **VENTA COMPARTIDA** | Uniones<br>Joint venture |
| A-3 | **VENTA SUBCONTRATADA** | Distribuidores |
| | | Venta de Tecnología, I+D (know-how) |
| A-4 | **VENTAS DE IDEAS** | Transferencia de patentes (Ventas y royalties) |
| | | Transferencia de marcas (Royalties, franquicias) |
| A-5 | **VENTA LLAVE EN MANO** | |
| B | **SUCURSALISMO** | |
| C | **IMPLANTACIÓN MULTINACIONAL** | |

## 1.3. Implantación de la internacionalización: bases, investigación, mix, estrategias y desarrollo

### 1.3.1. Panorámica sobre la exportación

Es importante para los exportadores situar sus operaciones con el exterior en un marco planificado y completo, que debería cumplir una serie de etapas (Bescós, 1993).

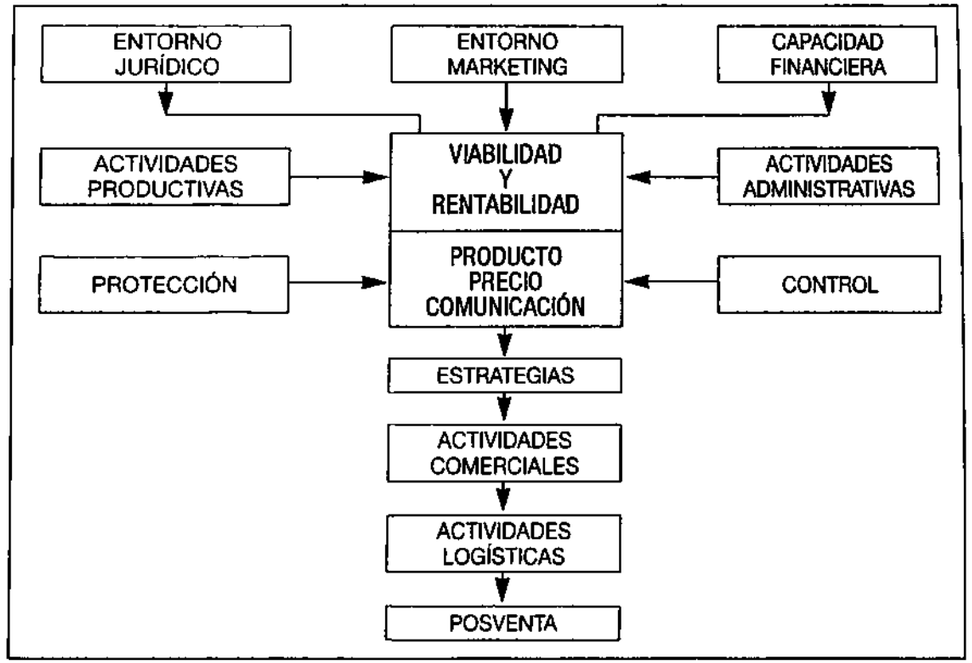
Debemos asegurarnos de la viabilidad y rentabilidad antes y para realizar la materialización de las exportaciones. En la Figura 14.4 he intentado representar las etapas que cita el anterior autor.

***Entorno jurídico:*** Para lograr la razonable seguridad de que uno o varios productos puedan ser exportados con éxito e iniciar con garantías las inversiones necesarias que culminen en una realidad, debemos conocer aspectos del entorno tales como la legislación propia del país al que queremos exportar, así como los tratados que el nuestro tenga firmados con él, si pertenece o no a la Unión Europea u otro organismo, y las posibles limitaciones de la legislación internacional.

***Entorno marketing:*** La investigación del entorno marketing hace referencia al conocimiento de la situación sociopolítica y económica del país-objetivo y al estudio de la demanda en sus diversos aspectos cuantitativos y cualitativos.



FIGURA 14.4
**PANORÁMICA DE LA EXPORTACIÓN**




***Entorno financiero:*** Es necesario presupuestar las operaciones previstas y comparar con nuestras posibilidades financieras, poniendo especial atención al hecho seguro de que la implantación en el extranjero es siempre más onerosa y larga que en nacional, porque inevitablemente sufriremos una cierta hostilidad.

Una vez determinada la viabilidad y rentabilidad de nuestros planes, ***comenzarían las actividades productivas y administrativas.***

- Respecto a las primeras habrá procesos de adaptación técnica, calidad, embalajes y logística que pueden ser diferentes a los que utilizamos en nacional. Probablemente los estudios de métodos y tiempos y el cumplimiento de los plazos con rigor, tendrán especial relevancia.
- No olvidemos que los países protegen su producción nacional no sólo con los acuerdos expresos, sino también con infinidad de argucias o *dificultades extraarancelarias* que sólo la práctica pueden darnos a conocer. Algunos países fueron en el pasado auténticos artistas para frenar las importaciones, de forma genérica o selectiva... España siempre ha sido bastante habilidosa en estos temas. Tal vez fue para bien en el pasado. Que su desaparición sea para bien en el futuro.

## 1.3.2. Investigación para la internacionalización

Vean la Figura 14.5.

FIGURA 14.5
**PROCESO DE IMPLANTACIÓN: INVESTIGACIÓN**

| **INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL** | | | |
|---|---|---|---|
| **SELECCIÓN DEL PAÍS** | | | |
| **INFORMACIÓN PRIMARIA** | | | |
| **INFORMACIÓN SECUNDARIA** | | **INFORMACIÓN CUALITATIVA** | |
| | Importación<br>Producción<br>Consumo<br>Aranceles<br>Contingentes<br>Restricciones<br>Importadores<br>Transporte, seguros | | Análisis del consumo<br>Hábitos de compra<br>Lugar de consumo<br>Precios<br>Canales<br>Formas de pago |

Se aprecian cuatro fases perfectamente diferenciadas.

- La selección del país no es sólo sentido común y mucho menos coincidencia o casualidad (aunque no sería la primera vez que se tiene éxito por casualidad o por una coincidencia afortunada; pero nunca se tiene éxito duradero sin sentido común). Es lógico empezar a exportar a los países más oportunos, que aproximadamente son:
  * Los más acogedores con los españoles, lo que suele implicar unas relaciones histórico-comerciales con España.
  * Los más próximos y por tanto afines sociológicamente hablando.
  * Los de idiomas más corrientes.
  * Los que tienen mejores tratados de intercambio con nosotros.
  * Los que son serios y buenos pagadores (aunque no parezca creíble, hay países que son malos pagadores y hay que hacer los créditos irrevocables a través de bancos que no sean de dicho país).
  * Y sobre todo (pura definición de marketing) los que necesitan justamente nuestros productos, tal como son o ligeramente adaptados.
- Para hacerse con la información primaria basta recurrir a estadísticas y geografía internacionales, fácil, fácil. La información secundaria es un poco más engorrosa, pero por la lista de la figura ya se ve que no es especialmente dificultosa de encontrar.
- Finalmente, la información cualitativa es la más difícil y a menudo requiere la ayuda en el país y la visita directa.



## 1.3.3. El marketing-mix internacional

Se resume de forma muy escueta en la Figura 14.6.

FIGURA 14.6

| **EL MIX INTERNACIONAL** | | |
|---|---|---|
| PRODUCTO<br>Y COMUNICACIÓN | PRECIO<br>(poco se puede hacer) | DISTRIBUCIÓN |
| **Estrategia de extensión**<br>**Estrategia de adaptación (P o C)**<br>**Estrategia de doble adaptación**<br>**Estrategia de nuevo producto** | **Acciones promocionales**<br>**Franquicias** | Poco se puede hacer, el canal exterior controla el producto. |

Se admiten al menos cuatro grandes estrategias de producto y su comunicación:

- *La estrategia de extensión* pretende introducir nuestros productos (uno o varios) sin ninguna modificación.
- *La de adaptación* modifica, en mayor o menor grado, sea el producto en sí sean los canales de comunicación, con relación a nuestro sistema nacional. Es un sistema bastante corriente para empezar.
- La estrategia de doble adaptación modifica el producto y también el sistema de comunicación.
- Finalmente, es posible que nos interese sacar un producto parcialmente nuevo aprovechando nuestra capacidad tecnológica, comercial, financiera o humana, o totalmente nuevo creando el soporte básico necesario.

***En precios y distribución*** suele haber menos posibilidades que en producto y comunicación. Los precios suelen estar controlados por un mercado más o menos competitivo y los canales habituales de distribución del país son normalmente los más idóneos y deseados por la clientela.

## 1.3.4. Estrategias y desarrollo

Las razones para justificar una expansión por la vía internacional proceden, bien del propio ciclo de vida del producto que ha llegado a una fase de estabilización en el propio país, bien porque éste se ha quedado pequeño en cuanto a dimensión técnica, bien porque se pueden reducir costes.

Porter (1986) nos sugiere cuatro clases de ***estrategias de internacionalización***:

- Grupos formados por muchas sucursales, con muchas actividades, fuerte coordinación y gran inversión, buscando una gran expansión.
- Una central muy fuerte en un país y sucursales más bien escasas y lo más concentradas posible, muy coordinadas y dependientes de la matriz, buscando una expansión prudente y paso a paso.
- Una central fuerte y sucursales sólo para actividades comerciales. Es todavía una expansión más prudente que la anterior.
- Multinacional típica, con establecimientos en distintos países, poco coordinados y muy adaptados a las características de dichos países.

La entrada e implantación en mercados extranjeros (Jerez y García-Mendoza, 2014), puede ser por exportación (directa, indirecta y asociativa) por inversión directa en el país de destino y por concesión de licencias. La elección del modo de entrada depende de muchas circunstancias que caracterizan a la empresa tales como objetivos a más o menos plazo, costes, estructura y necesidades del negocio, recursos propios y crediticios, cambios de divisas, ventajas competitivas de la empresa, riesgos de todo tipo, expectativas de rentabilidad, barreras a la penetración, aduanas.

Los autores citados califican la exportación indirecta como la forma más sencilla e inicial de expansión internacional. Se trata de utilizar los servicios de una empresa comercializadora del país exportador que nos gestione la exportación al extranjero, comprando *aquí* y vendiendo *allí*. En realidad la empresa que utiliza este procedimiento no exporta sino que vende en el mercado interior a un intermediario que venderá en el exterior. La ventaja principal es el bajo riesgo y el peor inconveniente la falta de control. Las empresas intermediarias suelen estar especializadas con el nombre genérico de exportadoras independientes. Cuando la empresa intermediaria no compra sino sólo asesora se llama compañía *trading*. Y realiza sus operaciones por delegación, incluso la venta en el exterior. El sistema de *Broker* es similar pero no realiza la venta en el exterior quedando reservada a la empresa exportadora. Otra forma indirecta es la de agente de compras para empresas extranjeras (*Buyer Agents*).

La exportación directa es la de las empresas que hacen dicha exportación por sus propios medios. Puede hacerse con vendedores propios que radiquen en el país exportador o en el exterior siendo empleados de la propia empresa exportadora quienes venden. Una variante es la utilización de agentes (representantes) que vendan por delegación generalmente pagados con comisión sobre ventas. Es corriente el sistema de importador distribuidor en el país de destino, variante del mayorista que adquiere el producto mediante un descuento y almacenamiento en el mercado interior. El paso siguiente de la exportación directa sería la creación de sucursales y filiales en el exterior, verdaderas sedes comerciales de las empresas exportadoras.

Los sistemas asociativos vamos a citarlos a continuación (G. Cristóbal 2014). El actual escenario de los negocios internacionales ha propiciado formas de



competencia más globales, mayor flexibilidad y una adaptación inmediata a la cambiante realidad de los mercados. Esto es más fácil para las empresas con financiación consolidada pero las medianas y pequeñas necesitan a menudo recurrir a fórmulas que les ayuden. Por ejemplo acuerdos de cooperación, alianzas empresariales y formas agrupadas para la exportación.

- **Cooperación financiera** (*Joint venture*, LBO o adquisición apalancada, sociedades de intermediación financiera y de garantía recíproca).
- **Cooperación comercial** (Consorcios de exportación, Agrupaciones Europeas de Interés Económico, Grupos de Exportadores, Clubs de Empresas, Antena Colectiva, *Pyggy-Back*, Franquicias y Distribución Cruzada Internacional).
- **Cooperación tecnológica** (Licencia de Patentes y Marcas, Recompra, Asistencia técnica, Acuerdos de cooperación I+D+i, Cesión de *Know How*).
- **Cooperación productiva** (Subcontratación, *Spin-Off*, Calidad Concertada, *Second-Sourcing*, Producción Conjunta).

### 1.3.5. El lenguaje internacional de los negocios. Los INCOTERMS

La palabra *Incoterm* se traduce como «condiciones de entrega». Es la contracción de *International Comercial Terms*. Este afortunado invento se creó en 1936 y se ha venido actualizando cada década aproximadamente, la última vez en 2011 (fecha de entrada en vigor, 1 de enero). Los *incoterms* pretenden simplificar y aclarar exactamente toda la logística de los transportes internacionales: transporte, entrega, seguro, aduanas. Y lo han conseguido. El listado de los mismos aparece en inglés en la Publicación 715 de la Cámara de Comercio Internacional, 2011. (G. Cristóbal, 2014)

La actual versión no supone grandes cambios sobre la anterior, básicamente una reducción de términos de trece a once y una estructura clasificatoria algo diferente. A continuación explicamos y definimos brevemente dicha estructura y cada término.

En primer lugar, las cuatro categorías de términos han pasado a dos, a saber, términos **para cualquier tipo de transporte** y **sólo para vías navegables**. Los primeros son EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT, DDP. Y los segundos FAS, FOB, CFR y CIF. Han desaparecido DAF, DES, DEQ y DDU, sustituidos por los DAT y DAP. El uso de estos términos es válido tanto para el comercio nacional como internacional. Otras variaciones generales son el otorgar plena validez a los medios de comunicación electrónicos si las partes están de acuerdo o es costumbre, y una nueva obligación a los contratantes respecto a prestarse ayuda para acreditaciones respecto a seguridad. La Cámara de Comercio Internacional aconseja indicar claramente en el contrato si se quieren aplicar las

reglas *Incoterm*, tener en cuenta las costumbres comerciales de cada territorio, clara ubicación de lugares y puertos y el uso de CPT y CIF para contenedores en vez de CFR y CIF cuando la mercancía se entrega antes de que esté a bordo del buque, por ejemplo en una terminal.

Téngase en cuenta que los transportes y por tanto gastos y seguros, suelen ser por etapas: carga y transporte de la fábrica a la terminal de salida, carga y transporte principal y descarga en terminal de llegada, carga, transporte y descarga de terminal a almacén del comprador. En los *incoterms* se explicitan las condiciones y responsabilidades respecto a las etapas.

A continuación una breve explicación para cada uno de los siete términos aplicables a cualquier tipo de transporte.

**EXW. En fábrica**. La obligación principal del vendedor es poner la mercancía incluido el embalaje a disposición del comprador en el establecimiento del primero: almacén, taller, fábrica. Cumpliendo las condiciones del contrato, incluida la ayuda y documentos necesarios para que el comprador pueda despachar en aduanas, quien corre con todos los gastos.

**FCA. Franco transportista**. El vendedor está obligado a entregar la mercancía embalada al transportista en el lugar fijado en el contrato y a realizar los trámites aduaneros de salida del país de origen. La carga y sus gastos si el lugar designado es la instalación del vendedor, corresponden al vendedor si los medios de transporte son del comprador. En cualquier otro caso la entrega se acaba cuando el vendedor pone a disposición del porteador la mercancía (normalmente una terminal de transporte); en tal caso la descarga del transporte del vendedor y carga en el medio de transporte fijado por el comprador, corresponde al comprador. El riesgo se transmite al comprador en el local o fábrica del vendedor.

**CPT. Transporte pagado hasta...** (nombre del lugar de destino convenido). El vendedor corre con los gastos de transporte hasta el lugar de destino que figure en el contrato. Los riesgos y cualquier otro coste surgidos una vez entregada al transportista la mercancía, son a cargo del comprador. Los trámites aduaneros e importación de la mercancía a la entrada del país del comprador son a cargo del mismo.

**CIP. Transporte y seguro pagados hasta...** (nombre del destino convenido). Se trata del término CPT con la particularidad de que el vendedor ha de asegurar la mercancía durante el transporte (pérdida y daños) Lo mínimo para el seguro es que cumpla con las cláusulas «C» de Cláusulas de Carga del Instituto (LMA/IUA) u otras similares. Si el comprador desea más amplia seguridad (A,B) el vendedor las debe contratar y el comprador pagar. El seguro debe cubrir el 110% del precio de la mercancía (norma general para el transporte)

**DAP. Entregada en un punto** (Nombre del destino convenido). El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en el lugar de destino pactado y sin despachar en aduana para la importación (Aduana de entrada). El vendedor



corre con todos los riesgos. Cuando el «punto» sea cualquier tipo de terminal, el término adecuado es el DAT.

**DAT. Entregada en terminal**. Es igual que el DAP pero entrega y puesta a disposición del comprador en terminal, también pendiente de aduanas a cargo del comprador.

**DDP. Entregada derechos pagados**. (Nombre del destino convenido). Entrega de la mercancía en el lugar de destino exactamente acordado, sin descargar del vehículo que la transporta y despachada de aduana de entrada con todos los riesgos pagados hasta ese momento. Es el término de máxima obligación para el vendedor.

A partir de aquí, los cuatro términos exclusivos para vías navegables.

**FAS. Franco al costado del buque**. (Nombre del puerto de carga convenido). El vendedor debe entregar la mercancía al comprador al costado del buque, sobre el muelle o en barcazas según lo convenido y en el puerto de embarque convenido. Desde la entrega los gastos y riesgos son a cargo del comprador. El vendedor debe despachar la mercancía en la aduana de salida para la exportación.

**FOB. Franco a bordo**. (Nombre del puerto de embarque convenido). El vendedor corre con los gastos y riesgos incluida la aduana de exportación hasta que la mercancía este a bordo exactamente en el momento en que la misma supera la vertical de la borda.

**CFR. Coste y flete**. (Nombre del puerto de destino convenido). Es parecido al CFT con la diferencia de que CFT sirve para cualquier tipo de transporte y CFR sólo para transporte marítimo y vías navegables. En CFR el flete (valor del transporte de mercancías en un barco u otro medio de transporte) y retrasos del buque antes de la salida son a cargo del vendedor pero el seguro de transporte es a cargo del comprador.

**CIF. Coste, seguro y flete**. (Nombre del puerto de destino convenido). Es igual que el CFR con la diferencia de que el seguro de transporte corre a cargo del vendedor. Para el seguro igual mecánica que en CIP.

## 1.4. Los contratos internacionales

En general los contratos internacionales se realizan por escrito y corrientemente en inglés aunque estas condiciones no son obligatorias. El contrato principal tanto en el extranjero como en nacional es la **compraventa**. Si el pago se realiza en dinero se le llama *sales agreement* y en el caso de trueque de mercancías (bastante frecuente) *barter agreement*. Hay que indicar el momento en que el contrato entra en vigor y el sistema de factura previa (*Proforma invoice*) .

Es fundamental expresar exactamente el objeto del contrato, partes contratantes, obligaciones de las mismas, precio, la divisa o mercancía de trueque,

fecha del tipo de cambio y el seguro del mismo si lo hubiere, pago contado o aplazado. También fecha de entrada en vigor, vigencia, sistema de proforma, cláusulas para el caso de incumplimientos, garantía de cobro, fuero. Por supuesto, fecha del acuerdo y lugar.

Los contratos internacionales se perfeccionan en el momento de surtir efecto la aceptación, lo que sucede cuando ésta llega a su destinatario y es confirmada en todos sus términos. (Son válidos los distintos medios de comunicación en uso incluida la oferta y aceptación verbal correctamente registradas) Con tres excepciones a este principio general:

1ª. No son válidas las aceptaciones que no se produzcan por un medio adecuado, no sean inteligibles o vayan dirigidas a una señas diferentes.

2ª. El silencio a la oferta no supone aceptación tácita de la propuesta.

3ª. La oferta puede dar lugar a una contraoferta.

En el contrato de venta internacional es fundamental, además de entregar la mercancía, cumplir todas las condiciones pactadas. El denominado **principio de conformidad material** obliga al exportador a sanear los defectos producidos en las mercancías incluso posibles cargas con las que pueda contar el objeto del contrato. Y el **principio de funcionalidad** garantiza la delimitación exacta de la mercancía así como la expresión de destino final que se pretende dar a los bienes objeto del contrato, de tal manera que si la mercancía no es apta para el destino pactado a la entrega, dicha entrega no es efectiva. Solamente el cumplimiento de todos los términos del contrato permite completarlo. Si hay incumplimiento por ambas partes el contrato queda automáticamente anulado y si hay alguna discrepancia por pequeña que sea en los detalles facilitados por el exportador, el banco del comprador puede paralizar la operación hasta su completo cumplimiento.

Hay varias clases de incumplimiento de contrato, esencial, total, parcial, previsible o no, temporal, retrasos, fuerza mayor. Existe una amplia normativa sobre estos puntos que intenta resolver cada caso de forma justa y con sentido común. En cualquier caso hay que tener en cuenta el tema al realizar contratos internacionales ya que la intervención de legislaciones diferentes puede complicar la solución.

En la Figura 14.7 se nombran los principales tipos de contratos internacionales que vienen a completar la estricta y básica compraventa complementándola. El concepto muy resumido de cada uno de ellos es el siguiente:

**Contrato de agencia**. El distribuidor no compra la mercancía del fabricante exportador sino que con los adecuados poderes del fabricante la vende en el segundo país a cambio de una comisión pactada, posible apoyo publicitario y otras diversas ventajas o ayudas.

**Contrato de representación**. Son contratos con vendedores de otros países y adoptan variadas formas parecidas a los que se celebran con los vendedores



nacionales pero ateniéndose a una normativa internacional. Pueden estar remunerados con salario, comisión o ambos y diversos tipos de incentivos económicos o en especie.

**Contrato de distribución**. Se realiza entre un fabricante de un país y un distribuidor de otro, el cual compra las mercancías al primero en régimen de exclusividad mutua. Debemos considerar país como territorio aduanero y la exclusividad como base que puede modificarse con variaciones respecto a la gama del producto u otras excepciones pactadas. La exclusividad no afecta a terceros o sea que un comprador de un tercer país puede comprar al fabricante y vender por su cuenta en el segundo.

**Contratos financieros de *leasing*, *factoring* y *forfaiting***. En el *leasing* el suministrador del servicio se encarga de facilitar al cliente de otro país el uso de bienes para el desarrollo de una actividad económica. Esta modalidad de contrato puede ser exclusivamente financiera, operacional o de retorno (*Lease-back*) El *factoring* viene a ser una venta de créditos contra clientes para su gestión y cobro. El *forfaiting* internacional (descuento sin recurso) consiste en la venta que realiza el exportador de los derechos de cobro contra el comprador reflejados en los correspondientes documentos financieros a medio y largo plazo como pagarés, letras de cambio, cartas de crédito. Viene a ser una venta a descuento de un valor futuro. Este instrumento se plantea sin recurso (excepto en caso de fraude). Es exclusivo del comercio internacional.

**Cesión tecnológica y de patentes**. Se usa para suministrar servicios inmateriales como conocimientos, técnicas y comercialización. A estos conceptos se los denomina *know how*. El precio pagado por ellos suele hacerse con pagos periódicos (*Royalties*) o de una sola vez (*Up-front payment*). Se incluyen en este apartado la franquicia, licencia de marcas y patentes, los contratos llave en mano con sus muchas variantes y los contratos de gestión o/y asistencia con servicios complementarios. En cierto modo también el contrato de *joint venture* sería una mezcla de cesión y colaboración empresarial. Otra forma de colaboración internacional es la **fabricación contratada** en la que la empresa productora exportadora contrata con una empresa local la fabricación de sus productos a cambio del pago correspondiente. Debemos resaltar el enorme significado de estos contratos en la globalización de tecnología ya que muchos de ellos llevan aparejada una corriente de desarrollo y modernización de unos países más adelantados tecnológicamente a otros más atrasados con el progreso económico y social que ello acarrea.

**Franquicia**. Es un contrato relativamente moderno en el ámbito internacional. Recibe este nombre el conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, patentes, know how que deberán explotarse para la reventa de productos o prestación de servicios a los usuarios finales (Reglamento de la CEE num. 4087/88). Se trata en definitiva de una transmisión de conocimientos y experiencia como un sistema completo de

comercialización y a veces también de una producción más o menos parcial. También generalmente se transmite la ayuda y asistencia posterior a la implantación.

Esta cesión tan amplia por parte del franquiciador o concedente se realiza generalmente con la contraprestación financiera por parte del franquiciado o autorizado, de un canon o parte fija de entrada y un *royalty* o parte variable sobre ventas.

**Contratos de servicios**. El *Management Contract* es un contrato en el que una empresa con proyección internacional y experiencia en ciertas actividades gestiona y comercializa el activo de otra empresa local a cambio de una remuneración fija y/o incentivos porcentuales. Esta gestión puede ser total o parcial (de un área concreta). Quizá lo principal para el gestionado sea la certificación de calidad y el prestigio que aporta el gestor.

Existen contratos complementarios que hacen referencia a averías de las instalaciones exportadas, formación y mantenimiento, control y cualesquiera otras necesidades del cliente que sean difíciles o imposibles de resolver satisfactoriamente en su país.

Especial interés tienen los contratos llave en mano (*Turnkey Contract*) (G. Cristóbal, 2014) que consisten en el desarrollo y entrega por el exportador de un proyecto con todos los elementos necesarios para su realización. Se considera por tanto la planificación, los medios necesarios para la obra, y dejarla al cliente en pleno funcionamiento incluida la comercialización. Este contrato admite muchas variantes pues la colaboración puede ser también de proyecto u obra parcial y en principio las partes pueden concretar las cláusulas a su conveniencia.

**Joint Venture**. Este término, con sus contratos anexos se refiere a una serie de actividades como emprendimiento conjunto de varios empresarios, sociedad temporal, unión temporal de empresas, sociedad en participación, empresas o negocios conjuntos asociaciones económicas internacionales y otras parecidas. Estos conceptos definen bien lo que significa la figura que presentamos. Es un instrumento muy adecuado para penetrar en nuevos mercados, sobre todo internacionales, a falta de recursos autosuficientes (J-L Jerez y otro, 2010). Es una de tantas expresiones prácticas del viejo aforismo «la unión hace la fuerza».

En el terreno internacional se denomina así al contrato en que un grupo de sujetos de derecho realizan aportaciones diversas sin perder la identidad individual para la realización de un negocio común. Las partes pueden ser dos o más socios de diferentes mercados que contribuyen con sus recursos a un negocio común durante tiempo determinado y con finalidades comerciales, productivas, financieras, de servicios o I+D+i . Todas o alguna o algunas de ellas. A menudo los colaboradores son empresas exportadoras con empresas del país importador o empresas de sectores complementarios de distintos países con entidades del país importador. A veces se constituye un ente jurídico autónomo (*Corporate Joint Venture*) otras acuerdos contractuales entre las partes para desarrollar la actividad común (*Contractual Joint Venture*). La participación de los socios puede ser de valor igual o distinto.



Debemos mencionar aparte la posibilidad de producir directamente en el extranjero. Es la estrategia de penetración internacional más completa y su nombre muy conocido: **empresas multinacionales**. Es la forma de sustituir la exportación por un establecimiento internacional que elimina cualquier barrera a la exportación y posee gran autonomía de funcionamiento.

**Venta internacional por internet**. Por su importancia creciente y como expresión de una forma en crecimiento de la introducción internacional nos parece oportuno hacer algún comentario no sobre la venta en la red en general sino solamente la internacional.

Esta forma de venta es en esencia la misma que en el ámbito nacional pero con particularidades debidas al coste que supone la distancia, los problemas logísticos de los pequeños envíos, características de productos que tienen que ser valoradas físicamente, no virtualmente. Los costes de transporte y embalaje pueden ser tan elevados con relación al valor del producto que impidan totalmente su comercialización en destino. Comunicarse con clientes usuarios finales de otros países implica conocimiento de idiomas y compatibilidad cultural. Tampoco es fácil llegar al público objetivo a través de una *web* si pensamos en el número elevadísimo de sitios *web* a nivel internacional. Y en definitiva, cualquier elemento o mecanismo o requisito o normativa de la venta en la red a nivel nacional se complica técnica y económicamente al acceder al mercado internacional.

FIGURA 14.7
**PRINCIPALES CONTRATOS INTERNACIONALES**

| 1.ª PARTE | DENOMINACIÓN | 2.ª PARTE |
|---|---|---|
| EMPRESA | AGENCIA | AGENTE |
| EMPRESA | REPRESENTACIÓN | REPRESENTANTE |
| EMPRESA | DISTRIBUCIÓN | DISTRIBUIDOR |
| EMPRESA | FACTORING | COLABORADOR |
| EMPRESA | LEASING | COLABORADOR |
| FRANQUICIADOR | FRANQUICIA | FRANQUICIADO |
| LICENCIANTE | CESIÓN TECNOLÓGICA | LICENCIADO |
| PROPIETARIO | CESIÓN DE PATENTE | CESIONARIO |
| CEDENTE | SERVICIOS | USUARIO |
| SOCIO | JOINT VENTURE | SOCIO |

## 1.5. Política y jurisdicción internacional, arbitraje, régimen aduanero, transportes, riesgos y seguros, importancia de la calidad

Las operaciones relacionadas con el marketing doméstico de cada país están adaptadas per se a una situación **política y jurídica propias**. En el momento que nos trasladamos a mercados exteriores esta situación cambia en menor o mayor grado. En casos extremos puede llegar a impedir cualquier relación comercial por imposibilidad física, financiera, de seguridad o de prestigio. Por ello es imprescindible que el exportador esté al tanto de la situación política, social, jurídica, económico-financiera, cultural y otras circunstancias que definen la posibilidad de llevar a buen fin nuestras relaciones de mercado. Especialmente importante es el proteccionismo e intervensionismo en materia de relaciones comerciales internacionales que suelen devenir en barreras más o menos infranqueables. Hay que conocer los tratados multilaterales que afectan a cada país posible objetivo de nuestra actividad exportadora. Los cuatro modelos jurídicos principales a tener en cuenta son el basado en normas sistemáticamente reglamentadas (latino), el que se basa en la jurisprudencia (anglosajón) el intervencionismo estatal (marxismo) y el basado en el Corán (islamismo).

Esta sencilla enumeración ya nos previene de lo que nos vamos a encontrar en cada país. Lo que significa qué riesgos vamos a afrontar por inestabilidad política, por ideologías dictatoriales, por legislaciones extremistas que pongan en peligro la seguridad de personas y patrimonios y como caso extremo en situaciones de conflicto armado. Afortunadamente aun quedan muchos lugares seguros y con garantías. En cualquier caso existen evaluaciones de riesgos políticos como el *Environement Risk Index* y las publicaciones sobre estabilidad de los países en forma de ranking así como las informaciones puntuales de los organismos domésticos que ayudan al tráfico internacional.

En lo estrictamente comercial, valga una breve referencia a lo que según terminología *Goldman* es la *Lex Mercatoria Internacional*. Se trata de un cuerpo de doctrina que comprende normas prácticas que derivan de usos internacionales consolidados a lo largo de los tiempos, que han llegado a sistematizarse. Como ejemplo, los *Incoterms*, los Principios sobre contratos del Instituto Internacional Para la Unificación del Derecho Privado (Roma), la *Guide for Drawing Up International Contracts on Consulting Engineering nº 145*. N.Y. 1983, Comisión Económica para Europa ONU. G. Cristóbal (2014) cita como ejemplo benemérito de armonización internacional la OHADA (Organización para la Armonización del Derecho Mercantil en África). Esta institución que se creó en 1903 ha alcanzado un éxito sin precedentes aplicando por medio de los tribunales un auténtico código de leyes mercantiles uniformes. Establece una legislación mercantil para 16 países africanos y un Tribunal Supremo Común. La Comisión Económica para Europa de la Naciones Unidas (CEPE) ha creado unas *Condiciones Generales de Venta* de ámbito internacional y la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) ha normalizado la contratación de grandes obras de ingeniería.



Cuando en los contratos no se determina la **jurisdicción aplicable**, según el Convenio de Roma de 1980, la ley a utilizar es la del país de entrada de las mercancías. En cuanto al tribunal o juez que debe resolver, las partes pueden optar entre designar uno **oficial** que resolverá con una sentencia o un **árbitro privado** que resolverá con un laudo. Los árbitros son más baratos y rápidos que los tribunales y además permiten normalmente continuar en el futuro las relaciones entre las partes, lo que no suele ocurrir en caso de pleito oficial. En el caso de no aceptar un laudo por alguna de las partes, se puede recurrir a los tribunales oficiales (que en la práctica suelen refrendar la opinión de los árbitros si la hay).

Los convenios que regulan juicios oficiales y arbitrales son principalmente los de Nueva York de 1958, Ginebra de 1961, y Bruselas de 1968, refrendados por España en 1977, 1975 y el último a la entrada en la CEE ya que sólo se refiere a estos países y contrariamente a los dos anteriores regula las acciones judiciales ordinarias, no el arbitraje. Las instituciones de arbitraje más prestigiosas son el Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de París, el Tribunal Londinense de Arbitraje, el Centro de Arbitraje del Banco Mundial, la Asociación Americana de Arbitraje, el Instituto de Árbitros de la Gran Bretaña y la Asociación Londinense de Árbitros Marinos. En España la normativa reguladora del arbitraje de 1988 fue derogada y modernizada en la NLA de 2003 que se ajusta a la Ley Modelo UNCITRAL que autoriza a las partes implicadas a realizar la solicitud pertinente al órgano arbitral siempre que no exista pacto en contrario y otro considerable número de modificaciones en cuanto a fuero territorial, modalidades, medidas cautelares, procedimiento, impugnación y ejecución del laudo.

Hay otras formas de encontrar una solución final al litigio con intervención de terceros. G. Cristóbal en su obra citada, señala la Mediación, la Conciliación, las ADR, la Negociación, el Mino-Trial, y el Peritaje Prearbitral. De ellas nos detenemos brevemente en las ADR (*Alternative Dispute Resolutions*), exclusivas del interior de la UE. Nacen en el Libro Verde de 19-2-2002 y consisten básicamente en que un juez confía a un tercero en el marco judicial la tarea de encontrar una solución de consenso. Todavía en la actualidad según nuestros datos el sistema presenta algunos problemas que se pretende resolver paulatinamente. Varios países europeos ya reconocen la obligatoriedad de recurrir a una ADR antes de iniciar un pleito pero no todos le conceden la misma validez y eficacia.

Otro aspecto más que importante, imprescindible, es toda la **problemática aduanera**. Los orígenes, causas y mecanismos aduaneros internacionales son bastante parecidos aunque cada país tiene sus propias características y modos de actuación peculiares. El peso de la costumbre (no olvidemos que la venta es antiquísima) es de tal importancia que la normativa procede a menudo de tales costumbres que ligan a los comerciantes con los intereses de cada país. Así surge un *modus* universal: cada país facilita las exportaciones y restringe las importaciones. Cualquier comerciante hábil lo sabe perfectamente y procurará beneficiarse no sólo de las ventajas locales sino también de las ventajas arancelarias y extraarancelarias que las distintas administraciones estatales construyen.

El **arancel** de aduanas es un instrumento de protección frente al exterior comercial con efectos de protección directa sea de la importación o la exportación. Bien entendido que los aranceles de importación son mucho más frecuentes que los de exportación. Los primeros crean barreras a la importación para proteger nuestros propios productos y los segundos pretenden evitar la salida de productos domésticos que no conviene que salgan por su valor estratégico u otras razones. En cualquier caso hay un segundo efecto: ingresos estatales. Concretando, los aranceles de importación frenan el consumo de estos bienes por encarecerlos, benefician una mayor producción propia, benefician la balanza comercial y los productores domésticos se benefician de unas ventas y/o precios algo mayores porque los compradores no pueden adquirir productos extranjeros al precio del país productor. I. González *et al.* (3ª ed. 2014) definen el arancel como «instrumento que pretende recoger todas las mercancías que se intercambian en el mundo clasificadas según un criterio determinado y para cada una de ellas figuran los derechos arancelarios que gravan su importación y/o exportación». Un catálogo gigantesco. Toda la problemática arancelaria es de una extensión y densidad considerable y un apreciable quebradero de cabeza para los comerciantes internacionales. Dejamos para los libros e informadores especializados el detalle, excepto un pequeño comentario sobre el Código Aduanero Comunitario.

**El Código Aduanero Comunitario (CAC)**. Hasta 1992 la normativa comunitaria estaba dispersa en varios instrumentos legales y en dicha fecha se promulgan disposiciones para regular este mercado en forma de código abierto: el CAC cuyo primer impulso está constituido por dos reglamentos de 1992 y 1993 y que en los años posteriores recibe numerosas ampliaciones y modificaciones. A partir de 2006 el Comité Económico y Social, el Consejo y el Parlamento europeos materializaron un nuevo Reglamento, el Código Europeo Modernizado (2008) que debería entrar en vigor entre 2009 y finales de 2013. Este código afecta a 28 países más Mónaco como adherido a Francia y no incluidas Ceuta y Melilla.

El CEM describe los distintos regímenes aduaneros de la UE tanto generales como especiales, las zonas y depósitos francos y la exportación, consagrando definitivamente el intercambio electrónico de datos (EDI). Quedan definidos los acuerdos bilaterales en los que la CE es una de las partes frente a terceros países o grupo de países y los acuerdos multilaterales en los que hay más de dos partes siendo una de ellas la CE.

Los acuerdos bilaterales más importantes son los preferenciales, los no preferenciales y los grandes convenios. Son no preferenciales más importantes los celebrados entre CE y USA, Japón, Rusia, Australia y Corea. Preferenciales importantes en los que se da un trato especialmente ventajoso a las naciones afectadas como México, Chile, Sudáfrica y varias otras especialmente latinoamericanas, por ejemplo el Convenio ACP (África, Caribe y Pacífico, Lomé 1975) al que se ha añadido el Acuerdo de Cotonou del año 2000. Ha sido renegociado varias veces y actualmente afecta a 66 países. El Convenio con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) afecta a Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein. Hay un sistema de acuerdos preferenciales general (SGP) para ayudar al progreso de otros países no incluidos en otros convenios.



Los acuerdos multilaterales tienen su antecedente en el GATT creado en 1947 en la llamada Carta de La Habana. Tal acuerdo pretendía regular las relaciones comerciales entre los países firmantes, a nivel mundial, lo que se ha ido consiguiendo a través de varias reuniones a lo largo del tiempo, denominadas **Rondas** (son los grandes convenios: Ronda Dillón, Ronda Kennedy, Ronda Uruguay que crea la Organización Mundial de Comercio, 1986-1994, Acuerdo de Marrakech, y la Ronda Doha iniciada en 2001.

Los **transportes internacionales** (y en conexión con ellos los **riesgos y seguros**), se realizan principalmente por vía marítima por lo que existe una extensa regulación de los fletamentos marítimos. La reglamentación básica es lógicamente antigua, procediendo del primer cuarto del siglo veinte: Reglas de La Haya (1921) y convenio de Bruselas (1924). Para regulación de accidentes, Reglas de York y de Amberes con la importante revisión de 1974 y reajustes posteriores.

En cuanto al **riesgo** de transporte, crece en proporción a las distancias, sobre todo si se realiza a través de varios países y aun más si se producen cambios de medio de transporte. Pasos importantes en este complicado asunto son el conocimiento por parte de los contratantes de los sistemas aseguradores y del momento de la transmisión del riesgo del vendedor al comprador. Esto ya lo indican los *incoterms* utilizados pero a menudo existen detalles que hay que precisar entre las partes teniendo muy en cuenta la normativa concreta de cada país. En cualquier caso la importancia de la previsión detallada antes de firmar contratos internacionales es imprescindible. La normativa sobre transmisión del riesgo se estableció en el Convenio de Viena de 1980.

Siempre ha sido de gran interés todo lo referente a los **embalajes**. Con el tiempo se perfeccionan técnicas y consecuentemente normativas. Con los problemas añadidos por aspectos sanitarios e informativos, modelos, etiquetado, buenas prácticas de información, tratamiento de productos alimenticios y agrícolas, etc. La normativa de la UE al respecto es realmente importante. Gregorio Cristóbal Carle en su obra citada (2014) hace un buen resumen de esta normativa.

La importancia de la **calidad** en el comercio internacional es relevante y lógica, en un mercado global aumenta la competencia y el peso del binomio precio-calidad aumenta considerablemente. G. Cristóbal, (op. cit) arranca con la sentencia «lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se controla no puede demostrar su calidad» para su excelente alegato sobre la calidad comercial internacional. «Una actitud estratégica hacia la calidad total».

Por tanto habrá que imponerse la obligación de excelencia en todos los aspectos básicos de la venta: Productos sin defectos que cumplan con las necesidades y especificaciones del cliente, cumplimiento de plazos, defectos de materias primas, discontinuidad y otros defectos en la entrega, y por supuesto cum-

plimiento de las normas de calidad internacionalmente aceptadas, homologación de mercancías y certificaciones.

Los productos **agrícolas, ganaderos** y en general los **alimenticios** tienen un tratamiento especial en al exportación en cuanto a la calidad. El principio básico de la legislación es que NO SE COMERCIALIZARÁN LOS ALIMENTOS QUE NO SEAN SEGUROS. Son productos inseguros los nocivos para la salud o no aptos para el consumo humano. Esta norma general se acentúa en el mercado de la UE. La importación en la UE está sujeta al cumplimiento de una legislación que pretende proteger la salud humana, animal y vegetal y garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

Esta legislación presta mucha atención a la idoneidad de los envases, la fabricación adecuada de los mismos, etiquetado y residuos así como medios de transporte, tiempos de vida de los productos perecederos. Afecta de forma detallada al cultivo o cría, al uso de medicinas, tipos de alimentación de animales, abonos y pesticidas, a las manipulaciones necesarias sobre productos animales y vegetales tanto en crudo como tratados industrialmente, congelados, refrigerados o no, cultivos ecológicos, impacto medioambiental, exigencias y control de la calidad.

## 1.6. Tendencias de la distribución internacional. Plan de marketing internacional. Fuentes de información

La **tendencia de la distribución internacional** está relacionada básicamente con la situación social y económica, la primera más difícil de prever, la segunda no tanto por los muchos indicios cuantificados que existen. J. L. Jerez *et al.* (2010) apuntan hacia el aumento de las grandes superficies, cadenas detallistas, tiendas de descuento, franquicias, venta por internet y una internacionalización de los grandes minoristas.

Si un buen **plan de marketing** es el mejor principio de implantación comercial de cualquier empresa en el ámbito doméstico, aun lo es más en el terreno internacional. Partiendo de una suficiente información el esquema internacional comprenderá los mismos elementos básicos del interno pero adaptados a la globalización (políticas y objetivos, presupuestos, mix de marketing, aduanas, documentación, seguros, etc.). Al esquema habitual habrá que insertarle los elementos que como hemos visto en esta breve exposición sobre internacionalización, son necesarios para el comercio exterior.

PLAN DE MARKETING

1. MERCADO OBJETIVO. INFORMACIÓN BÁSICA
   - 1.1. Social y cultural
   - 1.2. Económica
   - 1.3. Mercado y competencia



2. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN
   - 2.1. Introducción
   - 2.2. Objetivos
   - 2.3. Adaptación del producto (y competencia al producto)
   - 2.4. Precios (y competencia al precio)
   - 2.5. Promoción y publicidad, marcas
   - 2.6. Sistemas de venta y condiciones (Incoterms)
   - 2.7. Transportes, medios, puntos de entrada y salida, embalajes, seguros
   - 2.8. Trámites aduaneros, documentación
   - 2.9. Impuestos
   - 2.10. Distribución
   - 2.11. Métodos de cobro y trámites, garantías
   - 2.12. Costes, finanzas, presupuestos
   - 2.13. Cuenta de pérdidas y ganancias
   - 2.14. Resultados esperados
   - 2.15. Recursos (financieros, humanos, producción...)
   - 2.16. Análisis de desviaciones y medidas correctivas
   - 2.17. Resumen, informaciones utilizadas, apéndices.

Las **fuentes de información** son extensas y variadas. Son necesarias para valorar posibles planes, líneas de actuación y procedimientos. A menudo se necesita el asesoramiento de expertos, el conocimiento de fuentes de financiación públicas y privadas, formas de reducir costes. La intervención de la administración pública y sus ayudas es de rigor. Una excelente ayuda en estos aspectos podemos encontrarla con considerable actualización (3ª edición, 2014) en «Gestión del comercio exterior de la empresa» y en la ya citada obra de J. L. Jerez *et al.*

# 2. La venta de servicios

## 2.1. Concepto y características de los servicios

Se venden ***productos e ideas***.

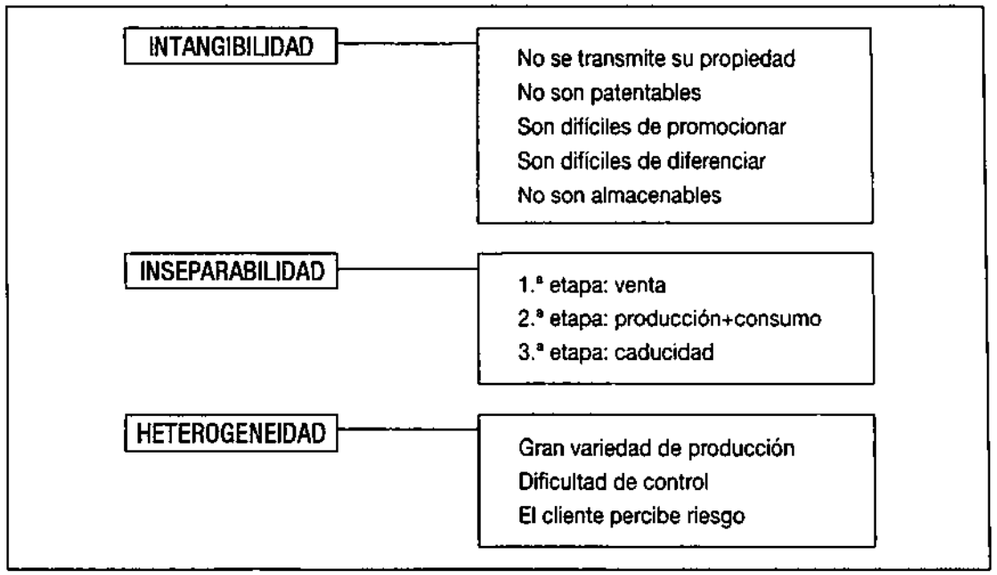
Los productos pueden ser *bienes físicos o servicios*.

Los productos consistentes en servicios son los que se refieren a las actuaciones intangibles que una parte ofrece a otra sin transmisión de propiedad. Puede ir ligada o no a productos físicos.

Su existencia se debe a su propia importancia cuantitativa, el aumento de la competencia, el desarrollo tecnológico, la liberalización de normas y quizá también a la eliminación de fronteras.

Las características principales de los servicios son (Figura 14.8):

FIGURA 14.8
**CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**




## 2.2. Diferencias entre venta de servicios y de bienes físicos

• Conocer el producto físico significa algo más que saber cómo está diseñado y fabricado. Hay que dominar su utilidad, para qué sirve, cómo produce sus mejores resultados, por qué es más económico, más cómodo o más gratificante. A menudo hay que conocer los productos equivalentes de la competencia y nuestras ventajas diferenciales, así como estar preparado para las principales pegas que pueda sacarle el cliente.

• Lo mismo ocurre con los servicios: hay que conocerlos muy bien, incluso más que los bienes físicos, ya que hay que visualizarlos ante el cliente para reforzar su confianza. Esta importancia fundamental de la confianza es uno de los elementos diferenciales entre la venta de servicios y de bienes físicos.

El vendedor de bienes físicos nunca es parte del producto; éste tiene sus atributos y dimensiones físicas, independientes del vendedor. En cambio, en los servicios el vendedor entra a formar parte del propio servicio: según cómo actúe en la venta, el comprador configura su concepto de servicio.

En la venta de los grandes servicios a instituciones, las estrategias son bastante diferentes de las ventas de bienes físicos. En los bienes físicos, el vendedor profundiza en características del producto, en los servicios, en la forma en que se van



a dar tales servicios. La venta de estos últimos incide fundamentalmente en la venta consultiva, de solución de problemas, con más fuerza que en los bienes físicos.

La venta de servicios a particulares no difiere demasiado de la anterior, salvo que se trate de servicios muy rutinarios y baratos. Si el servicio buscado por un particular tiene para él una importancia significativa, por ejemplo un plan de pensiones o un seguro de vida, el comprador también identificará cuidadosamente el problema, buscará diversas soluciones alternativas, las valorará y comparará antes de firmar un acuerdo y empezar a pagar.

Estudios muy serios indican, además de lo anterior, que la formación de vendedores de productos industriales (aparte su carrera básica previa) requiere como mínimo seis meses muy intensos. La de servicios unos cuatro y apenas dos meses la mayoría de productos de consumo. Son datos muy referenciales, pero al menos nos dan una pista. Estoy convencido de que un buen vendedor de servicios complejos tarda alrededor de un año en adquirir verdadera soltura, tanto como su homólogo de bienes físicos de gran importancia.

## 2.3. Estrategias y técnicas de venta de servicios

En la Figura 14.9 se reflejan las estrategias básicas de la venta de servicios. Es tan sencilla que no necesita ni comentarse, excepto en el recuadro «adaptar la demanda a la oferta o la oferta a la demanda». Como los servicios no pueden almacenarse, probablemente tendremos que prever una capacidad de servicio para una «compra media» y en las «puntas» de demanda aumentar transitoriamente nuestra capacidad (por ejemplo el número de empleados).

FIGURA 14.9

| **ESTRATEGIAS DE LA VENTA DE SERVICIOS** | | |
|---|---|---|
| TANGIBILIZAR EL SERVICIO | | |
| IDENTIFICAR EL SERVICIO | | |
| DIFERENCIARSE POR LA CALIDAD | | |
| **Fiabilidad**<br>**Comunicación** | **Rapidez**<br>**Seguridad** | **Responsabilidad**<br>**Profesionalidad** |
| ESTANDARIZAR EL SERVICIO | | |
| CONTRARRESTAR EL CARÁCTER PERECEDERO | | |
| **Adaptar la oferta a la demanda** | **Adaptar la demanda a la oferta** | |

Fácilmente se aprecian elementos diferenciadores del bien físico muy importantes, lo que configura unas estrategias y tácticas de venta algo diferenciadas. Quizá sea la intangibilidad la característica más significativa y ello obliga al vendedor a tangibilizar el servicio y también a dar una imagen de total confianza. Lo

primero requiere una gran capacidad del vendedor para transmitir una representación física de lo que por definición es inmaterial, aunque se transforme en resultados materiales: cortarle el pelo a un caballero es un servicio, y su materialización puede apreciarse en las fotografías de unos modelos con distintos tipos de corte...

McDonald y Leppard han tratado el tema de la venta de servicios de forma muy práctica a mediados de los noventa. De su excelente obra me ha gustado especialmente el concepto de ***venta de ventajas***.

Los clientes no compran en realidad los servicios, sino las ventajas que éstos les proporcionan. Parece que un fabricante dijo una vez: «*El año pasado vendimos cien mil brocas de seis milímetros no porque la gente quiere brocas de seis milímetros, sino porque necesita agujeros de ese diámetro*».

Por tanto el vendedor de servicios debe insistir más en los resultados de la aplicación o utilización del servicio que en sus características. No nos importan las peculiaridades de nuestro seguro de vivienda, lo que queremos es que si nos roban, rompen o estropean algo, la compañía nos resarza íntegra y rápidamente sin reglas proporcionales, inspecciones interminables. Justamente esto es lo que me resuelve mi agente de seguros.

Una buena colección de ventajas constituye lo que se llama ***atractivo***. Un servicio se vende tanto mejor cuanto más atractivo resulta. El atractivo proviene de ventajas generales, de empresa y diferenciales, y muy mucho de la capacidad de generar confianza por el vendedor suficientemente pertrechado de un historial exitoso, una empresa importante y con buena imagen, un buen apoyo de clientes satisfechos, un prestigio personal y social y un «aire» de seriedad, aplomo y madurez. Y a veces, incluso la aportación de referencias y posibilidad de realizar alguna prueba.

## 3. La venta directa

El marketing directo se apoya en tres requisitos fundamentales:

1.° ***La lista de clientes potenciales:*** el sesenta por cien del éxito radica en esta lista. Tiene que ser una lista extensa y bien segmentada (cantidad y calidad).

2.° ***La oferta:*** el treinta por cien del éxito depende de ella.

3.° ***La creación:*** sólo el diez por ciento del éxito depende de este factor.

Hay tres pasos básicos necesarios en relación con cualquier base de datos:

- Corregir los errores de nuestros ficheros con cada nuevo listado o información, eliminando también los prospectos que ya no sirven.
- Completar información con los nuevos datos que se vayan consiguiendo.
- Buscar la nueva información que antes no y ahora sí nos parece necesaria.



Bob Stone, uno de los gurús del marketing directo, cita treinta normas básicas (Guardia, 1991) como guía para el novato en estas lides. Estas son las que me parecen más relevantes:

- Aunque los clientes son diferentes, tienen aspectos similares. Por ejemplo, el 80% de los pedidos proceden siempre del mismo 20% de la base de datos.
- Si en una lista concreta los nombres que han sido testados no funcionan, tampoco funcionará el resto de nombres.
- Un segundo mailing de insistencia sobre la misma lista aumenta la efectividad en un 50% aproximadamente.
- Las ofertas con posibilidad de escoger una respuesta negativa (opción entre «sí» y «no»), siempre producen más pedidos que las que sólo opcionan el «sí».
- La posibilidad de pagar con tarjeta de crédito dobla en resultados a la oferta de contado.
- Las ofertas con fecha tope de contestación casi siempre superan a las que no la tienen.
- La gente compra beneficios, no atributos de los productos.
- Enviar un catálogo nuevo a una lista de clientes anteriores supera entre cuatro y ocho veces a las listas nuevas.
- Un anuncio de revista con tarjeta de respuesta encuadernada al lado, supera en cinco o seis veces al mismo anuncio sin tarjeta.
- Un contacto posterior telefónico en relación con un mailing aumenta la respuesta de tres a seis veces.

El marketing directo no sólo no es incompatible con la venta personal, sino que se apoyan mutuamente.

La idea clave es la del «cajero automático»: deje usted a las máquinas los trabajos de rutina y dedíquese a los que requieren su actuación personal. Una máquina es incansable y puede manejar grandes cantidades de datos, pero carece totalmente de inteligencia aunque sea el mejor ordenador del mundo.

El marketing directo empieza donde terminan los vendedores. Una visita sencilla vale decenas de euros; una visita de venta compleja cuesta cientos. Lógicamente, la fuerza de ventas aplica la Ley de Pareto y va seleccionando a los mejores clientes. En bastantes casos, el marketing directo inicia su andadura con los listados de clientes que fueron desechados anteriormente por la propia red de ventas. Y a menudo el éxito es considerable. La venta directa es tan importante que en España ronda el 15% de las ventas totales y en USA está, incluidas otras ventas a distancia, en el 40%.

# 4. La venta telefónica

## 4.1. Desarrollo del concepto

Según Mir (1993), el teléfono es uno de los métodos de contacto y de prospección más sencillos y que está más al alcance de los vendedores.

Si en España, hasta hace poco, había un teléfono cada dos habitantes y actualmente, gracias sobre todo a los portátiles, hemos superado al uno por uno, no es raro que lo usemos para concertar entrevistas personales e incluso para vender directamente.

Pero ahora se plantea una dificultad. La literatura de ventas, hasta hace apenas una década, era muy contraria a la venta por teléfono. Preparar ventas, sí; vender, no. Como todos están de acuerdo, incluso en el número de llamadas para obtener una cita personal (de dos a cinco), demos por bueno el sistema de concertación y entremos en la venta propiamente dicha. ¿Se puede vender por teléfono? ¿Y por qué no? A este nuevo sistema de vender se le llama telemarketing, ¡otra vez el nombre bonito de las ventas: el marketing! Hoy no sólo se venden productos sencillos y baratos telefónicamente; se venden también servicios bancarios, ordenadores y automóviles. Pero aparte de las ventas directas telefónicas, el teléfono permite complementar la venta personal de primera visita y hacer las siguientes por teléfono; permite también dar una infinidad de servicios diversos al ya cliente.

Sabemos con certeza que en USA más de medio millón de empresas usan el teléfono para vender o reforzar y apoyar las ventas. Esto supone unas transacciones por valor de casi un billón de dólares anuales. La venta telefónica, aunque no es barata en su implantación (una sencilla operación de telemarketing con 25 vendedores cuesta unos 30.000$ en USA), resulta sumamente económica en la explotación: un contacto telefónico positivo cuesta unos 12$, una visita personal más de 250$. En un día, un buen especialista hace 50 entrevistas telefónicas contra cinco visitas, aproximadamente. Además, la televenta amplía el territorio prácticamente sin límites.

Supongamos que hemos decidido utilizar la venta telefónica para algunos clientes con los que no es rentable la venta personal (o quizá no lo sea con ninguno y sólo vamos a vender telefónicamente).

Tenemos dos primeras opciones:

- ***Contratar a un servicio especializado.***
- ***Montarnos nuestro propio centro.***

En el primer caso, nos van a dar las siguientes prestaciones:

* Clientes.
* Guiones.



* Llamadas bidireccionales.
* Distribución.
* Facturación.
* Posventa.

Si decidimos montar nuestro propio sistema, necesitaremos:

* Marcarnos unos objetivos de mercado.
* Localizar y adquirir el sistema técnico de comunicación.
* Localizar y adquirir el sistema informático.
* Buscar y enseñar a los vendedores o vendedoras.
* Motivar y pagar a estos agentes de ventas.
* Un sistema de control.
* Un sistema de distribución, cobro y servicio.
* Unas reglas de ética.

Todo un proceso de auténtico plan de ventas telefónico.

## 4.2. El plan de ventas telefónico

Localizar y segmentar el mercado es casi lo mismo en cualquier tipo de venta, incluso la telefónica. Pero aquí, además del aprovechamiento de listados y bancos de datos y demás sistemas tradicionales, ocurre a veces que podemos utilizar a nuestros clientes como objetivos para productos y servicios complementarios por teléfono.

Equipos de comunicaciones hay suficientes en el mercado y además hardward y soft adecuados para su automatización. Por ejemplo, la compañía TDII (USA) dispone de un sistema informático que hace las llamadas y sólo pasa una de cada tres a los vendedores porque en las otras no hay contestación.

En telemarketing se usan tres guiones básicos (Manning, 1997):

- Guiones con llamada automática que sólo facilita información a números preseleccionados.
- El vendedor es asistido por un ordenador que le hace sugerencias de contraobjeciones y otras ayudas mientras habla el prospecto.
- Guión conceptual, que proporciona un par de docenas de parámetros que ayudan al vendedor a realizar su presentación conforme se expresa el prospecto.

El resto de la venta telefónica es similar a las ventas personales equivalentes, pero más rápido, sintético y persuasivo. Ello determina también el perfil de los

vendedores telefónicos. Una voz clara y agradable, una gran capacidad de adaptación (lo que no es fácil donde falta el lenguaje gestual), un trato realmente tranquilizante y correcto y sentido común, completan el perfil.

Los fraudes en ventas telefónicas y la ingerencia en el hogar son los grandes defectos antiéticos que se achacan al telemarketing. La legislación, las asociaciones de telemarketing y las organizaciones de defensa del consumidor son quienes pueden reducir estos riesgos.

## 5. La venta electrónica

Para abordar con algún conocimiento básico la problemática de las aplicaciones comerciales de la informática hay que tener una idea clara de lo que significa la economía digital. Para no caer en lo que los profesores D. Julián Briz y D. Isidro Laso denominan «miopía de la Red». Esta miopía consiste en confundir la Red con un nuevo canal de comercialización cuando en realidad es un nuevo mercado e incluso más: varios nuevos mercados de los cuales la mayor parte aun está por descubrir.

¿Qué tiene que ver el «mundo digital» con esos nuevos mercados? Pues que estamos ante una revolución de tanto o más calibre que la industrial y que va más allá de la que pomposamente se llamó «la revolución de la automación». En realidad, como estamos apenas al principio de la etapa de crecimiento en su curva de vida, no sabemos hasta donde llegará aunque vislumbramos algo en relación con la inteligencia artificial, la lógica borrosa y otros avances espectaculares en mantillas.

Al menos voy a intentar decir algo sobre las características importantes y ya conocidas del «mercado digital» (o «comercio electrónico»), como creo que corresponde a este manual.

El mercado electrónico es hijo natural de la globalización de los mercados. La globalización es fuente de oportunidades y creadora de liberalización y también de una carrera competitiva feroz, rápida y absolutamente capitalista. Para bien o para mal o ambas cosas a la vez. En cualquier caso, internet, red de redes es la herramienta tecnológica que por ahora resulta imprescindible en esta comprometida situación que no podemos eludir bajo pena de muerte empresarial. Internet une a varios cientos de millones de personas y más de cien paises importantes o sea a todo el mundo económico. Mi optimismo me hace entrever y esperar que la competencia feroz tendrá que claudicar ante la necesidad imperiosa de alguna clase de cooperación social en forma de coevolución, imperativo inevitable de la globalización.

En otro lugar de este libro hacía mención de la evolución de los enfoques comerciales: producto, cliente, mercado, marketing, sociedad, ecología, y el siguiente paso integración global, que viene a ser coordinación total y planetaria. Cualquier cosa que haya visto en este libro, antes o después será informatizada y globalizada.



La historia del comercio electrónico ya la esbocé en las anteriores ediciones. Allí hablé de Ibertex (nacida en 1987, sistema telemático de acceso a bancos de datos), con posibilidades en Mensajería y Transaccionales; en estos últimos puede realizarse compraventa electrónica. Quizá la característica más notable de Ibertex es su interactividad y también el coste reducido. El Corte Inglés fue el pionero del videotex en España.

Otro sistema es Internet. Si bien en sus comienzos Internet se centró en el mundo académico, desde 1993 se ha extendido explosivamente a otras áreas, gracias al hipertexto y a la World Wide Web. Este fenómeno impresionante, como cualquier revolución comercial, es la muerte para algunos comerciantes y el desarrollo para nuevas generaciones empresariales.

El nuevo comercio en Internet, con su menor coste frente a otros métodos de venta, su capacidad para acceder a mercados amplios y la posibilidad de operar siempre, lo convierten en el sistema ideal para las pequeñas y medianas empresas. Las limitaciones de las grandes inversiones para acceder a grandes mercados, casi han desaparecido.

Adrian Piera, presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, se pregunta (prólogo de «Nuevos Mercados Digitales», Walar Mougayar, 1998):

¿Qué pasará con el pequeño comercio? ¿Qué ha de hacerse con los horarios comerciales? ¿Qué nuevo papel han de jugar las Cámaras? ¿Cabe el asociacionismo? ¿Qué servicios vamos a desarrollar en Internet?

La determinación de estrategias vía Internet depende del tipo de empresa y de la filosofía elegida. La base de ambas es sencilla: no vamos a evadirnos de Internet o de los sistemas de venta electrónica, aunque nos empeñemos, en el siglo XXI. Las inversiones en este terreno son tan grandes y el mercado actual es relativamente tan pequeño, que necesariamente habrá un desarrollo geométrico, en detrimento del comercio tradicional. O sea, que en las ventas futuras, cada vez será más difícil el éxito y en cambio los «mutantes» (permítaseme la broma) de Internet van a disponer de un mercado nuevecito y creciente por una buena temporada, por muchas que sean las dificultades y problemas.

¿Qué es el «comercio electrónico»? Según J.M. Tenenbaum, Presidente de CommerceNet Europe (nueve asociaciones europeas de comercio electrónico unidas desde abril de 1998), es «*un modelo que permite a las empresas intercambiar de forma electrónica información y servicios esenciales para sus negocios y que no involucra necesariamente transacciones monetarias. Incluye, a diferencia del intercambio electrónico de datos, la creación de un mercado abierto, por lo que puede considerarse como una extensión del mercado actual*». Ocho años después esta definición se ha quedado corta. No se trata de una ampliación sino de la IMPLANTACIÓN DE ALGO NUEVO DE POSIBILIDADES AÚN DESCONOCIDAS. Veo más realista al Vicepresidente de la misma empresa, R. Whiting, al hablar de un mercado electrónico global, que permite a los miembros de una cadena de valor interactuar de forma espontánea;

cree que los clientes pueden controlar más eficazmente el proceso de compra beneficiándose de una información personalizada, lo que va más allá de una simple transacción llegando a una verdadera cogestión de las relaciones de negocios.

Bueno, leyendo detenidamente los anteriores comentarios, cualquier jefe de ventas se da cuenta de que estamos ante una posible solución para resolver algunos problemas de la venta. Esto es venta adaptativa, compleja, estratégica y virtual, de verdad-verdad. Esto es el gano-ganas totalmente desarrollado.

R. Kalakota, profesor en la universidad de Rochester ha diseñado una definición tremendamente sintética que no está reñida con la anterior y resulta profundamente informática.

«*El comercio electrónico es el proceso de conversión de inputs digitales en outputs de valor añadido*». Esto es sinónimo de tomar información como materia prima y producir gracias a ella productos y servicios de valor añadido. Es bien sencillo: hemos cambiado los pesados sistemas de presencia física, la logística tradicional lentísima, por sistemas sin inercia, ultraligeros y además ¡baratos! El acceso directo entre productor y consumidor, pasa a través de unos «intermediarios de la información» instantáneos, virtuales. Casi parece mágico.

Las áreas de comunicación de Internet se refieren a comunicaciones y colaboración, incluida la edición. En segundo lugar a aplicaciones diversas que pueden estar dedicadas a productos concretos. También a efectos multimedia como formación, realidad virtual y conferencias. Y finalmente a compraventa e intercambio de servicios e informaciones complementarias, habiendo empezado por los seguros, viajes, banca, libros, discos, material informático...

Internet asume la comunicación intraempresa (Intranets corporativas) y también empresa-empresa y empresa-cliente (Extranets). Aunque las Intranets y las Extranets empresa-empresa son hoy dominantes, crecerá rápidamente el área empresa-cliente.

No todo son maravillas, también existen dudas; el vacío legal y la inseguridad que produce este tipo de comunicación. En España ya existe una Autoridad Certificadora con varios objetivos, el más importante garantizar la autenticidad de comprador y vendedor.

El Negocio Global, el Comercio Global, replantea una nueva visión de la Vida del Sistema que nos propone J.F. Moore: Nacimiento, cuyos retos cooperativos son buscar y crear nuevos valores y suministrarlos eficientemente; Crecimiento, en el cual hay que llegar a trabajar sin problemas con proveedores y clientes; madurez, en la que tendrá que conseguirse una cooperación equilibrada y nuevas visiones para futuros desarrollos que impidan la decadencia. Quienes no superen la etapa de madurez con rapidez, creatividad y adaptación, desaparecerán. Todo parece indicar que todavía hay bastantes problemas por resolver, como esos que comentábamos unos párrafos más arriba y otro más: la globalización se tiene que enfrentar aun con crisis económico-sociales que habíamos soslayado un poco,



como la iniciada por la fecha fatídica del 11 de Septiembre de 2001. Yo diría que aun no hemos superado del todo la etapa de Nacimiento, así que queda mucho por recorrer.

Entretanto, recordemos algunas características del comercio electrónico. En primer lugar, que se asienta sobre la plataforma «WWW». Que ello significa una tecnología, multitud de productos, proveedores y clientes, organismos públicos, organismos reguladores, propietarios de procesos (no lo hay de toda la red), rivalidades, acuerdos, sobrevivientes y caidos. Un auténtico «neomacrosistema».

En segundo lugar, todo un sistema tecnológico al que le queda camino por recorrer. Por ahora, a casi diez años de la aparición de HTML, estamos llegando a los sistemas neuronales, sistemas de lógica borrosa, Safe-Tel, KQML. Seguiremos avanzando, y algunos expertos vaticinan que el actual sistema único se dividirá en subsistemas virtuales y que el comercio tradicional seguirá subsistiendo aunque aparecerán formas nuevas. El rígido sistema de canales ya ha sido agrietado por el usuario electrónico, porque puede elegir entre ellos el que más le convenga, directamente.

En tercer lugar, el mercado electrónico va exigiendo reajustes en todas las áreas tradicionales: importancia creciente de la venta directa, contratos y pagos rápidos y minimizados, importancia de la capacidad para generar confianza, nuevos sistemas de garantía y de publicidad, nuevas formas de intermediación, «agentes inteligentes». Estos últimos no son unos tíos muy listos que le van a ayudar, sino una clase de software que entra en la categoría de Inteligencia Artificial. Se diferencian del soft tradicional en que son semiautónomos, personalizables y de funcionamiento permanente. Su tecnología se puede aplicar a cualquier área comercial pero son especialmente interesantes en la prospección y en la negociación, y en todo aquello que sea modelizable.

Las principales estrategias comerciales relacionadas con el marketing, electrónico, se derivan de hechos como la mayor base de clientes potenciales que ofrece la Red, ahorro de costes, rapidez, y acceso más personalizado. Especialmente importante en ventas es la gran posibilidad de personalización y la interactividad.

Las nuevas técnicas se desarrollan en tres grandes grupos: las técnicas «on line» (del tipo de la publicidad, los Portales, imagen de marca, relaciones públicas, procedimientos para acceder a mercados masivos, banners e hipervínculos; en venta minorista, los folletos, catálogos, revistas, etc.), el correo electrónico y herramientas para recogida y manejo de datos.

En definitiva, el mercado global electrónico, aun relativamente débil, es de esperar que se desarrolle, asegure y consolide, y la futura diercción de ventas tendrá que prepararse para ello.

# 6. La venta minorista

En el segundo capítulo hablamos de sistemas y acciones de venta, siendo el primer apartado el referente a la venta de mostrador. Estamos ante uno de los tipos más importantes de la venta, y por el número de clientes, sin duda el primero: todos somos compradores en tiendas y similares. Por tanto nos ha parecido conveniente dedicar unas páginas en este capítulo, a esta especialidad tan generalizada, ampliando sistemáticamente lo allí comentado. Lo haremos tomando como referencia bibliografía reciente y por supuesto nuestra experiencia personal en muchos cursos de formación de vendedores minoristas, pues éste fue el comienzo de nuestra carrera profesional en dirección de ventas (cuando ya habíamos vendido durante años).

Antes de entrar en materia (que será sumamente esquemática, por limitaciones de espacio), dos consideraciones llamativas por lo actuales: ¿Ser comprador final es un calvario? ¿Hay que escuchar al cliente o no? La primera consideración la leí en la prensa en mayo del 2007, con referencia a la feria INMOPOLI, en una entrevista en que se decía entre otras muchas cosas, que las promotoras de viviendas se habían dado cuenta de que comprar una casa supone un calvario y querían ofrecer una salida más fácil a esa demanda, atendiendo mejor a los clientes, escuchándoles, para hacer más llevadero el suplicio. En el momento de escribir estas líneas (primavera de 2008) quienes están en el calvario son las promotoras, la crisis de la construcción ha superado las buenas intenciones. Una situación grave. La segunda consideración, (marzo de 2008) también aparecida en prensa, aconseja, como parte del «pensamiento lateral», no escuchar al cliente. Desde luego, es un consejo que, como mínimo, llama la atención, porque lo que viene proclamando el marketing desde su creación, es justamente lo contrario. La verdad es que entre los marketólogos es corriente la aparición de revolucionarios que de vez en cuando propinan un buen empujón al progreso de su ciencia. El lector, visto lo anterior, ya decidirá si le conviene o no escuchar a sus clientes.

El alcance de estas dos ideas anteriores, cambia si nos atenemos al contexto exacto en que fueron expuestas: en el primer caso una feria inmobiliaria, con aviso de crisis a la vuelta de la esquina, que desea mejorar las relaciones con sus clientes, y en el segundo también un aviso de una persona relevante que necesita llamar la atención sobre la importancia de la creatividad que lógicamente no suele venir de los clientes sino de equipos altamente especializados o alguna mente genial: lo que recientemente ha sido bautizado como «marketing lateral»; la frase citada, una vez situada, es cierta. Pero en general, no escuchar a los clientes puede considerarse una especie de suicidio comercial.

Así que en la venta minorista, de tienda y de mostrador, a quien primero hay que escuchar es a los clientes (separando «in mente» el grano de la paja) y a renglón seguido tratar de que sus compras no sean un calvario. Luego hay que completar esta información, naturalmente insuficiente, escuchando también a los vendedores, a los comerciantes y si queda tiempo a algún profesor especializado, inteligible, práctico y amigable que integre lo anterior. Esto es lo que viene a continuación.



A. Dos investigaciones razonablemente recientes (una mía en la comunidad valenciana y otra de la empresa Téciman en la de Castilla y León), con un total de más de 600 entrevistas, nos permiten inferir una crítica constructiva sobre lo que opinan los compradores de la venta minorista. De forma resumida esta es la «voz de los compradores».

- Hay que escuchar al público. ¿Qué desea el cliente? La escucha no sólo está constituida por costosas encuestas. Cada empleado de tienda puede escuchar y ser capaz de aportar ideas nuevas.
- Las opiniones del público a veces no son exactas e incluso de vez en cuando son injustas. Pero no podemos permitirnos el lujo de enfadarnos, sino que procuraremos que nos ayuden a resolver problemas. ¡Incluso los planteados por ellos!
- Especialmente importantes, son las quejas, que constituyen un regalo no siempre captado y siempre útil para mejorar.
- Si queremos interesar al cliente, lo primero es interesarnos nosotros por el.
- El buen vendedor se caracteriza por el amor a su profesión y por una actitud, enfoque y estilo de vida especiales, observador, receptivo, comunicativo, proclive al progreso y la mejora personal. Un buen vendedor necesita entusiasmo para corresponder al reto de la venta, que es además un servicio y una responsabilidad social.
- En definitiva, un buen establecimiento minorista, no debería ser un lugar de tensiones y compulsiones sino de serenidad y satisfacción de necesidades reales.

B. Los vendedores minoristas también han opinado en una serie de cuidadosas entrevistas que hemos realizado personalmente y cuyas conclusiones, verdadera y constructiva autocrítica, ofrecemos a continuación, también de forma resumida. Es la «voz de los vendedores».

- Desear vender.
- Presencia ante el cliente y reconocimiento de la presencia de aquél.
- Escuchar siempre al cliente y hablarle cuando lo desee y con naturalidad.
- Discreción en la forma de vestir y presentarse.
- Capacidad de observación y capacidad de preguntar en caso de duda.
- No discutir y ser respetuoso en todo momento.
- No olvidar que a menudo importa más el servicio que el precio.
- No ejercer una presión de compra desproporcionada, sólo la necesaria para ayudar a decidir. Y en general, el cliente no desea más prisas que las suyas.

- No olvidar que la clientela no quiere arrepentirse de sus compras.
- La filosofía básica es que comprador y vendedor se necesitan mutuamente para sus negocios.
- Cuanto mayor es el precio más información, especialmente financiera, necesita el cliente.
- Es muy importante el lenguaje gestual y el hablar claramente.
- No ser tacaño con informaciones aun sabiendo que no va a comprar el cliente.
- Simpatía con los más débiles: ancianos, disminuidos, niños.
- Hay que tratar de valorar las expectativas del cliente, para satisfacerlas lo mejor posible.
- Y por no alargar más acabo con una observación muy repetida por los vendedores: a los clientes los hacemos buenos nosotros; si quedan satisfechos, volverán.

C. Los comerciantes también han contestado a un número suficiente de cuestionarios y de aquí se deducen sus opiniones sobre sus propios establecimientos. Esta vendría a ser la voz de la empresa, la voz de la tienda. Ellos opinan, críticamente, sobre sí mismos.

- La filosofía básica de la venta, y muy especialmente la venta minorista, es el reconocimiento de un acto social. La venta influye en la calidad de vida del comprador, le produce satisfacción o insatisfacción, le confiere derecho de igualdad con el vendedor, le da cierto poder si puede elegir suministrador (creando el concepto de competencia), requiere profesionalidad y ética.
- Estamos ante un proceso, definidamente sucesivo, siendo sus etapas la existencia de un producto, la comunicación, persuasión y eventual negociación, el contrato, la posventa y las relaciones públicas. El fallo de un eslabón interrumpe o rompe la venta.
- El establecimiento es el lugar de reunión de los actores de la venta minorista: empresa, vendedor y comprador. En este momento, forman una comunidad de intereses para obtener beneficios recíprocos. Sus obligaciones y derechos deben ser equilibrados.
- En el establecimiento hay unas reglas de juego sistematizadas por una particular forma del marketing que llamamos «merchandising». Este sistema pretende distribuir productos comunicando óptimamente, creando una imagen diferenciada de la competencia, y maximizando la atención e interés del cliente con el fin de generar negocio rentable para las partes implicadas. Los locales e instalaciones y las habilidades personales y profesionales de los vendedores, es decisiva. La idea distributiva del merchandising se completa con la capacidad comunicadora y motivadora del vendedor, elementos emocionales y refuerzo de la seguridad con una posventa suficiente.



- Los clientes dan importancia al trato, diversas investigaciones lo confirman. Y añadamos que también la dan a la buena relación calidad/precio, limpieza, orden y luminosidad, libertad de movimientos, buena gestión de reclamaciones, devoluciones y cambios, honestidad, sinceridad, buen conocimiento del producto y variedad de oferta, y como no, ambiente agradable y acogedor. Como a veces las empresas no conocen bien todas estas preferencias de sus clientes, es importante que reciban mayor información que la actual.
- Para esta labor de información se vienen diseñando desde tiempos muy recientes normas de calidad como la AENOR 175001 que cuentan con el apoyo de las Cámaras de Comercio españolas. El panorama se irá ampliando y mejorando paulatinamente.
- La Constitución Española ordena en el artículo 51 a los poderes públicos la garantía de DEFENSA de los consumidores y usuarios, protegiendo su seguridad, salud, intimidad y legítimos intereses económicos. Para ello se va desarrollando una labor legislativa, informativa, protectora y ejecutiva que comerciantes, vendedores y los propios ciudadanos deben conocer al menos en lo más relevante.

D. El autor del libro, se toma la libertad de actuar como moderador de todo lo anterior y por sus años de asesor comercial y de profesor, resume del siguiente modo:

- Primer principio. Como el minorista subsiste gracias a que le compran, tiene que cuidar a ese prójimo llamado cliente (tan "próximo" que se le mete en su propia tienda).
- Segundo principio. Hay que conocer lo que necesita el cliente para sentirse cuidado: desde el producto, pasando por el precio, hasta las atenciones posventa.
- Tercer principio. Los clientes necesitan enterarse bien de lo que les venden, lo que es lo mismo que sinceridad y honestidad.
- Primera estrategia. Respeto a la persona; buen trato e interés por el cliente.
- Segunda estrategia. Habilidades sociales en grado de profesionalidad, por la parte vendedora: escucha activa, observación, lenguaje adecuado, atención a las quejas y problemas, capacidad de consejo y conocimiento del producto, del surtido, de la comunicación...
- Tercera estrategia, comportamientos éticos; respeto a la calidad anunciada, a la veracidad, a las garantías, al servicio...
- Estrategias referentes a la materialidad del establecimiento: seguridad, accesibilidad, trazabilidad, ubicación, ambiente, libertad razonable, surtidos, rotación, eliminación por caducidad, garantías, promoción, ofertas, horarios, ...

# *Casos: JARA 2000 S.L., una pyme agrícola dedicada totalmente a la exportación*

«JARA 2000 S.L.» es una empresa agrícola familiar creada en 1998 que produce unas 2.500 toneladas de fruta fresca y la exporta en un 98% a Suiza y a varios países de la U.E. (Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Austria, Alemania, Francia, Suecia, Dinamarca e Italia) Su volumen de ventas está en torno a los tres millones de euros con cierta oscilación en función de las variaciones climatológicas y de los precios internacionales. Los productos que comercializa la empresa son cuatro tipos de fruta de hueso: albaricoque, nectarina, paraguayo y melocotón. Está ubicada en Blanca (Murcia). Tiene 14 empleados fijos y 42 eventuales. El terreno explotado se reparte entre dos fincas muy próximas que ocupan unas cien hectáreas de cultivo.

He elegido a esta empresa exportadora por tres razones. La primera por tratarse de una pyme agrícola a medio camino entre la explotación unipersonal y la gran explotación. Estamos ante un tamaño que ronda probablemente el mínimo necesario para producir y exportar individualmente y al mismo tiempo conseguir el primor agrícola normalmente propio de explotaciones más pequeñas. Creo que para muchas empresas españolas locales podría significar una buena orientación. En segundo lugar se trata de un ejemplo de máxima tecnología agrícola unida a una finura comercial poco corrientes. El gerente y copropietario, D. Carlos Santistéban Aranaga, se apoya para lo primero en los especialistas que le asesoran y para lo segundo en su valor y su conocimiento de idiomas, dedicándose personalmente a promocionar, visitar, vender y mantener la clientela a nivel internacional. Y en último lugar hay una razón sentimental y personal: pasé mi infancia, varios años sin interrupción, en una finca de mis abuelos que estaba a diez kilómetros del pueblo más cercano. Era de considerable tamaño, variados cultivos, ganado ovino en volumen importante y explotación maderera. Allí vivíamos muchas personas (y bastantes animales domésticos y montaraces) Fue una época realmente feliz en un gran espacio abierto y sobre todo autosuficiente y enormemente educativo en algo tan importante como la supervivencia. En otras materias más teóricas tuve como profesora a mi madre, maestra titulada. Por todo eso amo el campo.

Ahora permítanme presentarles al alma de JARA 2000 S.L., quien nos ha expuesto con exquisita amabilidad los principales datos de su empresa: D. Carlos Santistéban empresario integral, con formación universitaria, valiente, prudente, emprendedor. Tiene usted la palabra, D. Carlos.

*Nuestra estrategia básica: Explotación y Producto, Presentación y Marca.*

### Características de explotación, producto y marca

- **Producción propia**, no comercializamos ningún producto que no haya sido cultivado en nuestras fincas. Los clientes agradecen este cuidado verdaderamente especial.



- **Control fitosanitario** total para no exceder el número de materias activas permitidas en determinados países, teniendo muy presente el «**Límite máximo de Residuos**».
- **Control de campo**: preseleccionamos la fruta antes de la entrada en almacén, contando con el mismo personal cada año debidamente entrenado en estas y otras labores agrícolas.
- **El producto** se reparte en cuatro frutas, aproximadamente un cuarto de producción cada una de ellas, algo más el albaricoque con once variedades. Cinco variedades de melocotón. Entre nectarina amarilla y blanca, ocho variedades. Y cuatro de paraguayo.
- **Marca**: «Red Queen». Es una creación familiar, que hemos diseñado personalmente. Transmite calidad y distinción. Llega al consumidor final muy bien presentado.

### Dafo

DEBILIDADES. Mercancía perecedera. Fallos ocasionales en logística o almacén que pueden retrasar la entrega de la misma.

AMENAZAS. Inclemencias climatológicas que pueden dañar el producto. Concentración de distintas zonas productoras en una misma época del año (mayo-julio).

FORTALEZAS. Imagen real de alta calidad. Variedades muy seleccionadas y con buena penetración en el mercado. **Producción propia muy cuidada**. Garantía sanitaria máxima y certificada. Control familiar directo de las ventas y la posventa.

OPORTUNIDADES. Condiciones **microclimáticas excepcionales y fecha de recogida adelantada** un mes al grueso de la competencia española y aun más días respecto a la europea.

### Objetivos y Plan de marketing

Los grandes **objetivos de marketing** que adopta JARA 2000 son la introducción y consolidación de la marca **Reed Queen** en el mercado de alta gama de la fruta de hueso en los países europeos que demandan alta calidad. También lograr que se asocie nuestra marca a dicha calidad, lujo, excelente presentación, garantía sanitaria total y cualquier detalle capaz de satisfacer a los clientes más exigentes de Europa. Nos hemos planteado desde el principio realizar la venta de la manera más directa posible dentro de nuestro perfil empresarial de volumen no masivo, con distintos productos que alarguen al máximo la temporada.

Nuestro **producto**, tal como sugeríamos anteriormente, está adaptado a dicha alta calidad, conservación, novedad, capacidad de llamar la atención por su fres-

cura y presentación. El número de **intermediarios** debe ser el mínimo posible para nuestro tamaño.

La política de **precios** se basa en precios altos; no se puede acceder a un mercado exigente con unos precios bajos que son poco rentables para nosotros. Por las anteriores consideraciones, la opción más conveniente ha sido elegir un único importador para cada país que tuviese la exclusiva de nuestra marca y una clientela minorista selecta. Dicho importador también trabaja en exclusiva para nosotros lo que le da libertad para operar sin interferencia de otros importadores de la misma nacionalidad y con la responsabilidad de hacer una gran labor para nuestra empresa.

El importador nos marca un precio de venta aproximado antes de enviar el producto cuando se trata de mercancía no destinada a supermercados (pequeñas tiendas, venta directa en puestos, hostelería, gourmet, mercados tradicionales, etc.). En el caso de supermercados y plataformas la venta la hacemos con precio fijo salida del almacén. Lógicamente en función de los precios aproximados y fijos que tenemos en los distintos países inclinamos la balanza hacia el más interesante. Toda una labor minuciosa y de cierta complejidad que nos permite vender a precios altos sin perder de vista que dependemos mucho del volumen de producción existente en cada momento en el mercado. Afortunadamente nuestra clientela antepone la calidad al precio pero un ocasional mercado a la baja arrastra también a las marcas *prime*. Estamos obligados a controlar cuidadosamente las tendencias.

La **publicidad** la centramos en un folleto de la compañía, de gran formato, que presentamos en distintas ferias internacionales con el lema *our philosophy is to offer perfectly presented top quality produce*. Un claro reflejo de nuestro perfil que se acompaña de una colección de fotografías muy atractivas de las explotaciones agrícolas y la mercancía.

La mejor **promoción** para nuestra marca ha sido el colocarla desde el inicio (año 2007) en los mercados más exigentes de fruta de hueso. Debido a su imagen fresca, atractiva y moderna que presenta un producto de calidad y aspecto muy cuidados, ha gustado mucho desde el primer momento lo que nos ha abierto suficientes puertas de entrada en diversos países. Solemos asistir todos los años a las ferias más interesantes del sector y viajamos con frecuencia para visitar a los clientes actuales y potenciales.

### Venta

Continúa explicando D. Carlos que la temporada de ventas comienza en abril y se prolonga hasta finales de junio. Hemos tenido claro desde el principio que el tema **venta** era un punto tan importante que teníamos que controlarlo familiarmente. He querido visitar personalmente los mercados, conocer directamente a los compradores potenciales, ver in situ los productos que venden y con qué compañías de otros productos trabajan. Es imprescindible establecer una relación personal buena, recoger la mayor información posible y conocer la cobertura que el seguro de crédito a la exportación nos proporcionaría. Una vez cumplidas estas premisas suelo dejarme llevar por mi impresión personal que es la que más me influye.



Uno de los mayores inconvenientes que hemos encontrado cuando empezamos a exportar en el 2007 fue que los compradores extranjeros son muy reacios a empezar a funcionar con marcas nuevas en el sector de alta gama de fruta de hueso. Ellos vienen operando con otras compañías desde hace muchos años. ¡Es difícil hacerse un hueco! Pero si de verdad les gusta lo que ofreces, cómo funcionas y confían en tu marca, en poco tiempo se convierten en incondicionales y cuentan contigo todos los años.

La gran mayoría de nuestros compradores hacen con nosotros la campaña de principio a fin abarcando todos los productos que comercializamos.

Elegir el importador adecuado en cada país europeo para los objetivos que tenemos marcados es para nosotros una decisión básica de la que depende nuestro futuro.

### Posventa

El servicio de posventa de nuestra empresa está dirigido a conocer de primera mano la opinión de los clientes con el objetivo de ser cada día mejores.

La evaluación de los productos y de los procesos por parte de nuestros compradores lo consideramos un punto importantísimo en el devenir de nuestra empresa.

### Logística

Tiene una importancia especial ya que la mercancía tiene que llegar a destino bien refrigerada y en las mejores condiciones posibles. Al ser un producto perecedero tratamos de que transcurra el menor tiempo posible entre la recogida de la fruta y la manipulación en el almacén, que es alquilado a otra empresa ya que no sería rentable tener un almacén propio por la corta duración de la campaña.

Para que el transporte sea lo más rápido posible operamos con transportistas que disponen de flotas especialmente adecuadas para nuestros productos (refrigeración a cuatro grados centígrados durante todo el viaje) y muy comprometidos en la labor de entregar la mercancía en el punto exacto de destino y a la hora prevista. Por ejemplo, el tiempo de travesía desde la carga en almacén hasta el sur de Francia es de doce horas y hasta Holanda/Bélgica de unas treinta.

**Consejos para quienes se inician en la exportación de este tipo de fruta**

Renovación/actualización varietal total y permanente para disponer de los productos que exige el mercado.

Extremar el cuidado en el cultivo para conseguir un producto de alta calidad y con total garantía sanitaria.

Conseguir una marca atractiva internacionalmente fortaleciendo en todo momento la imagen de la misma.

Seriedad total en el trato con los clientes cumpliendo los compromisos adquiridos.

Gracias, amigo Carlos por tu aportación a los lectores que se sientan animados a iniciar o revisar su labor exportadora de productos agrícolas perecederos. Con tu permiso me gustaría añadir una sugerencia para ellos y todos los exportadores:

«Tened el valor que necesariamente debe ir unido a un gran sentido de responsabilidad. Así estaréis colaborando en ampliar el suelo comercial de la patria».

## Bibliografía


ARRABAL, P. (1992): «Comercio internacional y paraísos fiscales». Editorial Pirámide, Madrid.

ARTAL, M. (2006): «Venta en tienda». ESIC Editorial, Madrid.

BORJA, L.; CASANOVAS y BORCH (2002): «El consumidor turístico». ESIC Editorial, Madrid.

CABELLO, M. (2014): «Contratación internacional», 4.ª edición, «Las aduanas y el comercio internacional». ESIC Editorial, Madrid.

CRISTÓBAL, G. (2014): «Internacionalización, mercados y empresa». ESIC Editorial, Madrid.

CUADRADO, M. y BERENGUER, G. (2002): «El consumo de servicios culturales». ESIC Editorial, Madrid.

GIL ROBLES, E. y JEREZ, J. L. (1991): «Marketing internacional». ESIC Editorial, Madrid.

GÓMEZ, D. y CORBALÁN, L. (2001): «Mercados electrónicos». ESIC Editorial, Madrid.

GONZÁLEZ, I.; MARTÍNEZ, A. I.; OTERO, M. C. y GONZÁLEZ, E. (2014): «Gestión del comercio exterior de la empresa», 3.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.





GRANDE, I. (2002): «El consumo de la tercera edad». ESIC Editorial, Madrid.

GUARDIA, R. (1991): «Nunca vendas a un extraño». Editorial Deusto, Bilbao.

JEREZ, L. J. y GARCÍA-MENDOZA, A. (2010): «Marketing internacional». ESIC Editorial, Madrid.

LEWINSON, J. C. y otros (2002): «Televenta de guerrilla». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

LIBEROS, E. y OTROS (2011): «El libro del comercio electrónico», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

MALDONADO, S. (2012): «Analítica web», 2.ª edición. ESIC Editorial, Madrid.

MANNING, G. L. y REECE, B. L. (1997): «Las ventas en el mundo actual». Editorial McGraw-Hill, México.

MCDONALD, M. y LEPPARD, J. (1993): «Cómo vender servicios». Editorial Deusto, Bilbao.

MIQUEL, S.; MOLLA, A. y BIGNÉ, J. E. (1994): «Introducción al marketing». Editorial McGraw-Hill, Madrid.

MIR, J. B. (1993): «La venta domiciliaria». Editorial Díaz de Santos, Madrid.

MOUGAYAR, W. (1998): «Nuevos Mercados Digitales». Colección Forum Universidad Empresa, Madrid.

PORTER, M. (1984): «Estrategia competitiva». Editorial CECSA, México.

SANTESMASES, M. (1996): «Marketing: conceptos y estrategias». Editorial Pirámide, Madrid.

SIEGEL, B. (2000): «Prospección de clientes por teléfono». Ed. Gestión 2000, Barcelona.

SOLÉ, M. L. (2002): «Comercio electrónico: un mercado en expansión». ESIC Editorial, Madrid.

# Apéndice

# Guía de casos

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
BIBLIOTECA GENERAL

Llamamos **caso** a un método didáctico constituido por el soporte escrito de una situación dramática, sintética, auténtica y problemática, preparado para la discusión en grupo.

Su contenido no es lo más importante. Todo su potencial aparece al ser desarrollado en lo que se llama **método del caso**: hace falta un grupo de personas interesado en su tema, porque concierne a sus preocupaciones profesionales; no puede ser un grupo demasiado pequeño o grande (cuatro a doce); homogéneo, receptivo y dispuesto a intervenir (Birkenbihl, 1989, Mucchielli, 1970).

El caso es algo así como un drama en el que ya se nos dan los actores. Nosotros vamos a ayudarles.

El método del caso es más antiguo de lo que se supone generalmente. Durante la Edad Media, la casuística ha sido una forma de enseñar (los «casos de conciencia», en teología moral). Hacia 1914, la Escuela de Negocios de Harvard utilizaba profusamente los casos. Pero la consagración del método la hicieron Lewin y Moreno en la década de los 30. Precisamente fue Moreno el que por dichas fechas perfiló una interesante variante del método, el sociodrama, dramatización o *role playing*, en el que los propios asistentes representan los personajes del caso.

El principal campo de aplicación del método del caso está en el terreno del diagnóstico y toma de decisiones. Sobre todo cuando hay implicados elementos humanos (que tienen que ser reales) con toda su complicación inherente. Insisto en la realidad (no viene mal algún pequeño arreglo estético que no cambie lo fundamental). Sólo la realidad les presta su carácter total y coherente. Dentro de la realidad se encuentra la fuerza del caso, y no existe oposición entre un acontecer particular y un concepto universal o arquetípico. Un caso real «es». Un caso irreal puede perfectamente «no ser».

El dramatismo complementa la inevitable falta de varios datos. Es imposible en un corto espacio plantear todos los hechos. Dramatizar el caso viene a ser seleccionar lo fundamental. Dramatizando, purificamos. Dramatización y síntesis se complementan.

Finalmente, el caso debe resultar problemático, debe presentarnos algo que nos interesa, que nos incita a participar, que es chocante, atractivo, algo especta-

cular. Quizá el calificativo más adecuado sea **atractivo**. A mi entender, lo más difícil.

Los casos de esta obra intentan cumplir los anteriores condicionantes. Ya es difícil encontrar un buen caso en nuestra historia personal y desarrollarlo bien: el trasladarlo a un libro es un verdadero reto.

Mi recomendación es que, para obtenerle todo su jugo, el lector debe procurar compartir los casos. De lo contrario, serán una anécdota, un relax, un problema o ejercicio mental, que también tendrá alguna utilidad, pero no tanta como en la situación anterior. De todos modos, no todos los planteados en este libro en los apartados «Casos y problemas» son casos. También hay anécdotas, curiosidades y algunas entrevistas.

Con ciertas dudas, sobre la conveniencia o no, de lo que sigue, señalaré para cada capítulo un breve comentario. No se trata de una solución, ni tan siquiera de un consejo. Intentaré que sea una ayuda.

**CAPÍTULO 1.º**

La empresa «Tapizados Ortuño».

Los problemas y soluciones que presenta este caso, nos sugieren que a menudo se pueden conseguir mejoras importantes con unas pocas ideas básicas firmemente apoyadas por la dirección. Como ocurre con una enfermedad maligna en el ser humano, también en la empresa es importante actuar lo antes posible, es decir, detectar el mal y su alcance e introducir un tratamiento sin dilación. También es fundamental atajar las situaciones graves incluso con soluciones sencillas y de sentido común, dejando para después los detalles minuciosos y a menudo largos.

Normalmente la alta dirección, y mucho más si se trata del fundador propietario, no ve fácilmente los defectos de su «hijo empresarial». Y tampoco es propenso a compartir decisiones con los demás, si hay que intervenir quirúrgicamente a su querida empresa. En el caso que nos ocupa el Gran Jefe aceptó la ayuda familiar y los consejos de un experto externo; y todos trabajaron con suficiente entusiasmo para salir de una situación alarmante y potencialmente peligrosa.

Además de constituir un órgano de trabajo en equipo a alto nivel, se estableció un sistema de reuniones no agobiante con un funcionamiento ágil, pocas decisiones pero bien concretadas y cumplidas, apoyo de la dirección general. Buena fue la juventud del equipo por el dinamismo que genera. La formación empresarial de un hijo, y sobre todo el entusiasmo de todos, resultó muy útil a la hora de las investigaciones técnicas y sociales, de la contabilidad de costes, del control, etc.

Los cambios y mejoras más importantes, además de la segunda oficina de ventas móvil (que prácticamente supuso otros 600.000 euros más de venta), fue toda una línea de muebles tapizados en piel de alta calidad y precio muy atractivo por aprovecharse de las economías de escala. Las ventas de esta nueva gama se produjeron con aceptable rapidez gracias a un esfuerzo promocional y generaron casi un millón de euros en poco más de un año. Se inició un programa de exposiciones para clientes en hoteles de las grandes capitales y se mejoró el conocimiento y atención a los mismos.



El sistema de flota de transporte propia, no es algo por lo que se inclinan las empresas porque suele ser más costoso que utilizar el transporte ajeno. Sin embargo aquí funcionó bien por las ventajas de un servicio rápido y de calidad que posicionó mejor a esta empresa.

Se recogieron más ideas de varios vendedores y al atenderles mejor se activó de alguna manera su responsabilidad y motivación. No se cambió la red comercial libre por otra propia debido al conocimiento del fracaso de un importante competidor con una reestructuración de este tipo. Muchas otras actividades de buena gestión de ventas vinieron posteriormente. Y algunas, seguro que se parecen mucho a los contenidos de los capítulos de este libro.

**CAPÍTULO 2.º**

La empresa que quería cambiar su red de ventas.

Las empresas pequeñas que comienzan con una red de ventas de vendedores libres no exclusivos y a comisión, si crecen suficientemente, casi indefectiblemente acaban planteándose si no les convendría más contratar vendedores fijos, exclusivos y con contrato laboral, seguridad social, etc.

Tomar una decisión de este tipo es difícil porque los agentes libres suelen ser buenos vendedores, hay que indemnizarles si se les despide (no es raro encontrase con una demanda de cien mil euros, aunque el juez la rebaja bastante). También hay que formalizar acuerdos con ellos para evitar crear un mal ambiente en el entorno comercial de la empresa; hay que comparar costes, ingresos esperados, etc. Los números a realizar no son muy complicados. Los ingresos futuros se pueden hipotetizar en función del mercado y la coyuntura, y también porque vamos a disponer de más tiempo de vendedor. ¿Cuánto tiempo más? No es muy difícil de saber, porque un buen director de ventas sabe la dedicación de sus vendedores no exclusivos.

Hay que prever un tiempo de formación e integración de los nuevos vendedores, pero el cambio de los antiguos por los nuevos puede realizarse a fecha fija y prevista. Algunas empresas, en esta situación, prefieren hacer una prueba restringida a ver cómo funcionan. En cualquier caso, algún riesgo hay que correr.

Los gastos previstos deben ser cuidadosamente estudiados: indemnizaciones, eventual contratación de algún supervisor, sueldos fijos, incentivos variables previstos, seguridad social, gastos de viaje, seguros especiales...

Churchill, Ford y Walker, en el capítulo 12, relatan la situación real de Pilot Pen Corp. El caso reflejado aquí también es un caso real.

**CAPÍTULO 3.º**

Ejemplos sobre un manual de ventas y una convención de vendedores.

La empresa DESA es real pero con un nombre supuesto. Su manual es totalmente inicial y muy elemental, pero puede ser una orientación para una empresa que va a iniciar el suyo.

Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Qué estilo de dirección se infiere de la carta del director general?
- ¿Los apartados del manual son suficientes? ¿Se aprecia mucha experiencia comercial? ¿Hay una clara filosofía de marketing?
- ¿Existe un buen equilibrio entre producción, tecnología, administración y comercial?
- ¿Se aprecia la importancia de la red de ventas, su formación, motivación, remuneración, territorios, previsiones y cuotas, control?
- ¿Parece suficiente la publicidad para una empresa relativamente pequeña? ¿El manual le da una imagen de gran empresa?
- ¿Le parece interesante la estrategia de comprar otra empresa para establecerse?
- ¿El servicio técnico y postventa está claro?

La convención de ventas corresponde a una empresa importante y ha sido maquillada para evitar su localización.

**CAPÍTULO 4.°**

Renovación de la función de ventas en la empresa EME

Esta empresa se está hundiendo lentamente, se extingue poco a poco, por no tomar y llevar a la práctica acciones drásticas y urgentes.

A destacar el sector: cerámica de regalo, en menor medida funcional, sector en clara decadencia y elevada competencia. Existencia de un líder indiscutible y poderoso, aunque se trate de porcelana, no de cerámica dura: LLADRO.

En la empresa se está produciendo una pérdida alarmante de clientes, por causas sencillas de detectar: algunos precios fuera de mercado, cansancio del mismo estilo, falta de novedad, falta de una acción comercial más agresiva, abandono a su suerte de los vendedores.

Es una empresa que necesita redefinir su cultura (creencias, querencias, medios realmente disponibles, realizaciones). Y esa cultura debe ser más «de marketing». Le falta más conocimiento del cliente, más servicio y más colaboración hacia/desde la red de ventas.

Busque los «flecos» de este caso en los capítulos 4.°, 8.° (nuevo vendedor en Málaga) y 12.°.

No se trata de realizar un plan de ventas completo, faltan datos para realizarlo. Intente llegar hasta donde pueda, como mínimo a completar el DAFO, sobre todo OPORTUNIDADES. Tal vez pueda plantear unas cuantas estrategias.

Bueno, le propongo algunas:

Respecto a productos y precios:

Tiene una línea entre madurez y declive (L. Funcional)



Estrategias: Eliminar lentamente los productos C en ABC.
Mejora de prestaciones (utilidades)
Mejora de diseño
Mantenimiento e incluso baja de precios con posibles bajas de coste usando calcomanías en vez de pintado a mano.

Tiene una línea en madurez (L. Iluminación).

Estrategias: Mejora de prestaciones
Mejora de diseño.
Incrementar el uso.
Nuevos mercados (exportación incluida)

Línea en introducción y crecimiento (L. Artística)

Estrategias: El mercado de figuras de porcelana-cerámica es grande y competitivo, PENETRACIÓN RÁPIDA, con precio competitivo explotando la imagen de la empresa. Buscar los mismos clientes actuales, no elitismo. Realmente los costes eran bajos ya que el precio de los artistas se podía repartir en muchas piezas, y la decoración manual, muy cara, no existía.

Nuevos modelos, nuevos segmentos, nuevos canales. Publicidad y promoción. Exportación tanteada.

En otros aspectos: reestructuración y manual de funciones, reforzamiento de comercial, introducirse en El Corte Inglés, más filosofía y técnicas de marketing (investigar causas pérdida de clientes, parece que es principalmente el precio no competitivo), coordinación, comunicación y reforzamiento de equipo. Poco a poco pasar a vendedores propios. Mejorar motivación de vendedores y cambiar sistema de remuneración de vendedores. Cambiar al presidente ejecutivo a ser posible.

Esta empresa, pasó una temporada tremendamente difícil, pero la superó. A los seis meses del momento relatado se cambió el 5% de pérdidas en un 5% de beneficios. De todos modos, al cabo de cuatro o cinco años cambió de propiedad y de equipo directivo y redujo personal haciendo una producción más mecanizada. Lo cual quiere decir que su FILOSOFÍA o CULTURA, también cambió radicalmente, convirtiéndose en una empresa menos llamativa pero desde luego más segura. Por cierto: se consiguió bastante fácilmente entrar en El Corte Inglés, que aumentó la venta, por sí solo en casi un 15%.

**CAPÍTULO 5.°**

Previsión de ventas en Tarragona.

El cálculo final del ejemplo presentado, es el siguiente. Como ya conocemos la MB (Media básica), que es 5.507, le vamos a añadir los coeficientes correctores que se han acordado.

$$(1,1)*(1,2)*(0,9)*(0,8)*(1,0)*(1,1) = 1,045$$

$$5.507*1,045 = 5.755 \text{ u.m.}$$

Adjuntamos el listado real de los clientes de Tarragona, con su antigüedad y las ventas en unidades monetarias del último año y del anterior. Con estos datos se puede hacer una estimación razonada teniendo en cuenta la antigüedad de cada cliente y la tendencia de los últimos dos años. Sin duda será una previsión ingenua, pero la realidad es que la empresa tenía la estadística de 10 años y un conocimiento muy completo de la evolución general del sector y de cada cliente, lo cual es un buen dato. Este listado, no está ordenado; si el lector lo ordena según volumen de compras, podrá realizar con facilidad el análisis ABC que se sugiere en el último capítulo, sobre control. Colocando en "A" los 4 clientes mayores, en "B" los 8 siguientes y en "C" el resto, y comparando los porcentajes que supone cada grupo sobre ventas y sobre número de clientes total, pueden obtenerse ideas para decisiones interesantes... y basadas en la estricta realidad.

| Cliente | Antigüedad | Venta año-1 | Venta año-2 |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 39 | 0 |
| 2 | 4 | 12 | 10 |
| 3 | 3 | 36 | 0 |
| 4 | 8 | 55 | 0 |
| 5 | 12 | 34 | 186 |
| 6 | 1 | 0 | 17 |
| 7 | 11 | 868 | 416 |
| 8 | 8 | 86 | 49 |
| 9 | 1 | 0 | 83 |
| 10 | 7 | 108 | 0 |
| 11 | 11 | 45 | 81 |
| 12 | 5 | 542 | 518 |
| 13 | 6 | 620 | 684 |
| 14 | 2 | 266 | 861 |
| 15 | 5 | 62 | 0 |
| 16 | 12 | 85 | 78 |
| 17 | 11 | 23 | 32 |
| 18 | 7 | 0 | 45 |
| 19 | 10 | 26 | 22 |
| 20 | 9 | 185 | 418 |
| 21 | 3 | 172 | 328 |
| 22 | 2 | 101 | 76 |
| 23 | 12 | 36 | 0 |
| 24 | 8 | 108 | 181 |
| 25 | 10 | 50 | 77 |
| 26 | 10 | 152 | 125 |
| 27 | 8 | 22 | 0 |
| 28 | 2 | 19 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 22 |
| 30 | 2 | 39 | 0 |
| 31 | 10 | 27 | 28 |
| 32 | 10 | 48 | 0 |
| 33 | 1 | 0 | 120 |
| 34 | 6 | 0 | 113 |
| 35 | 2 | 25 | 258 |
| 36 | 8 | 0 | 177 |
| | TOTAL | 3.891 | 5.005 |



### CAPÍTULO 6.°

Mejora del tiempo de visita. Rutas de Málaga.

Se trata de un problema de cálculo de tiempo y saturación del vendedor. Con los 67 clientes de Málaga y siguiendo los datos del problema anterior, veríamos que en dos semanas mensuales, aproximadamente, se puede atender Málaga. Pero un buen ejercicio sería intentar el cálculo con un mapa de Málaga en mano, ubicando los clientes en cada ciudad y midiendo distancias. Con unas 10 rutas bien detalladas, es posible que se pudiera reducir algo el tiempo de visita.

### CAPÍTULO 7.°

Entrevista con un director comercial.

Es muy satisfactorio comprobar cómo la venta se profesionaliza convirtiéndose en una suma de conocimientos y experiencias realmente importantes. Vicente Bautista, con precisión y pocas palabras, define exactamente lo que es la venta estratégica en su versión consultiva y lo que las empresas y los clientes esperan de ella. Pero va más allá y nos explica la conexión del vendedor de élite con el mercado.

Define cuatro tipos de vendedor, que denomina:

- Principiante.
- Tradicional.
- Competitivo.
- Asesor.

Compárelos con las taxonomías explicadas en el capítulo.

### CAPÍTULO 8.°

Recepción de un nuevo vendedor. Entrevista con un joven demandante.

Se trata de una situación transparente, cuyo futuro es fácil de adivinar: la multiplicación de la cifra de ventas, por aumento espectacular de clientes, como efectivamente sucedió.

Es interesante imaginar y escribir el guión de una primera entrevista.

La entrevista del joven demandante es un buen ejemplo de un asunto mal enfocado... aunque la postura del ofertador de empleo, escarmentado por los vendedores que se han ido dejándole colgado, la encuentro explicable. Está enfadado o tiene una gran confianza con el demandante; en esta situación es difícil entrevistar.

**CAPÍTULO 9.º**

Cursos diversos.

Se plantean dos cursos muy distintos, uno para novatos y otro para veteranos. Aunque los cursos planteados son reales, no estamos ante un caso propiamente dicho. Sólo se pide un esfuerzo de imaginación para criticar y mejorar los programas presentados.

En cuanto a la formación sobre el terreno, he aquí un programa detallado.

Durante el período de formación práctica, el formador tiene que conseguir cuatro objetivos:

- ***Motivar al nuevo vendedor.***
- ***Consolidar sus técnicas de venta.***
- ***Implantar una buena organización.***
- ***Relacionar producto y cliente.***

Para ello tiene que definir perfectamente la OFERTA y la destreza en las ENTREVISTAS.

La duración de la etapa de formación sobre el terreno depende del producto y la formación anterior del vendedor. Si ambos puntos se conocen, al menos teóricamente, la práctica podrá ser bastante breve: dos o tres semanas y un seguimiento posterior de unos meses.

En el planteamiento de este caso, el jefe dedicará la primera semana a acompañar a los vendedores. De paso les va a presentar algunos clientes anteriores e importantes.

Durante **dos días** hará hincapié en la preparación de la venta y en la presentación ante el cliente. Deberá conocer lo tratado en cursos anteriores para remachar y aplicar los principios y técnicas aprendidos. Deberá delimitar el nivel de calidad necesario. No avanzará hasta tener el convencimiento de una consolidación de conocimientos y procedimientos prácticos. Preferirá dominio intenso a conocimiento imperfecto y extenso.

Para esta primera etapa, que es muy difícil para el novato, empleará las técnicas de preparación de entrevista y construcción de oferta:

- Objetivo.
- Atributos y necesidades.
- Ventajas.
- Técnicas de cierre.
- Clientes y su conocimiento.
- Introducción y presentación.
- Objeciones esperadas.

Es importan te ayudar a los vendedores a vencer su miedo ante el cliente y a acometer el cierre con decisión. Hay que enseñar a no perder el tiempo en divagaciones.

En el **tercer día**, los vendedores actuarán personalmente. Se requiere una preparación completa, delimitar las posibles intervenciones del jefe (un vendedor no puede en realidad ser interrumpido de improviso, salvo un fallo garrafal, que ponga en peligro la conservación del cliente; algo muy difícil, ya que los primeros que se visitan



son de confianza y están alertados de que van a ayudar a unos vendedores en formación). Después de cada entrevista, se debe comentar lo ocurrido en un breve intervalo. Sería deseable que, aunque las visitas están prefijadas, se dejara alguna al azar para poder abordar una situación de ausencia o espera y crear el hábito de reaccionar rápidamente a los imprevistos.

En la tercera etapa, los **dos últimos días**, se intensificará la actuación de los vendedores.

El sábado, se dedicará **una mañana completa** a preparar la próxima semana, incluidas las llamadas telefónicas de localización de clientes disponibles en dicho día.

La impresión final de esta semana, que habrá sido muy cansada, debe ser positiva, alentadora y con esperanzas de mejora para la próxima.

La segunda semana comenzará con llamadas pendientes para completar entrevistas, que en su mayoría ya estarán concertadas. A veces conviene un recordatorio.

El jefe ya sabrá en este momento si dos semanas son suficientes o se requiere una tercera. Depende de los progresos realizados. Si es necesaria una tercera, se repetirá aproximadamente el programa de la primera, intensificando la atención a los puntos débiles.

Si no es necesaria una tercera, en la segunda que empieza, los vendedores actuarán acompañados por el jefe el primero y último día, y sin dicha ayuda, el segundo, tercero y cuarto, en los que se dedicarán a vender y tomar datos con vistas a una autocrítica. Pueden hacerlo por separado o en equipo.

El primer día, el jefe actuará como mero observador de la aplicación de las técnicas de entrevista. Solamente actuará en caso de deterioro o fallo notable y a ser posible después de la visita. Al final del día, reunión de análisis.

El último día revisará los resultados de los tres días centrales y acompañará a los vendedores en sus visitas.

Se realizará una breve reunión ese mismo día, al final del mismo, y se despedirán hasta la semana próxima para un estudio final y lanzamiento de los vendedores, que a partir de ahora actuarán solos y por separado.

Nos resta decir que en estas dos semanas se han determinado previamente unos objetivos de venta concretos; no se trata de un juego o simulación, es un trabajo real, aunque algún cliente haya actuado un poco como colaborador.

***CHEQUEO PARA TÉCNICAS DE ENTREVISTA CONJUNTA***

**Antes de cada visita:**

¿Cuándo tuvo lugar la última visita?
¿Se consiguió pedido?
¿Por qué no se consiguió pedido?
¿Cuáles son las necesidades del cliente?
¿Qué productos y atributos le interesan?
¿Cómo se iniciará la entrevista?
¿Qué objeciones se esperan?
¿Qué papel van a desempeñar el jefe y el vendedor?

**Durante la entrevista:**

¿Se ha dejado actuar al vendedor?
¿Qué cambios se han producido sobre el plan previsto?
¿Cómo ha resuelto el vendedor el programa previsto?
¿Y los imprevistos?
Puntos fuertes.
Puntos débiles.

**Después de la entrevista:**

Elogiar lo que el vendedor ha hecho bien.
Preguntar al vendedor sobre los puntos débiles.
Pedirle soluciones.
Mostrarle soluciones.
Fijar objetivos para la próxima visita a este cliente.

## Capítulo 10.º

Este caso se ha variado en detalles de localización geográfica, pero la finca, el tractor y la esencia del asunto son reales, aunque no recientes. El competidor del tractor no era el Mercedes, pero existían otras alternativas comparables en competencia. El personaje, vivió varias situaciones de este tipo y las he novelado, unificado y actualizado. Era un gran señor, titulado superior, extraordinariamente simpático y asequible. Pariente mío muy próximo, trabajador incansable hasta su muerte a los noventa y dos años.

Hay detalles sobre técnica de venta fáciles de encontrar. Si además el lector se entretiene, me doy por satisfecho.

## Capítulo 11.º

**El caso de la copa de oro.**

La pregunta concreta es: ¿Por qué tuvo tanto éxito el sistema?

Se trata de un caso que suscita grandes discusiones. Unos acusan a la empresa de paternalismo. Otros de que el sistema sólo tiene un premio. Otros, que les parece poco serio. Pero la realidad es ciertamente un gran aumento de las ventas.

El carácter lúdico, la emulación subyacente, la juventud mayoritaria de los vendedores (¡menos el campeón!), pueden ser causas determinantes. El regalo en sí no es nada corriente: las copas de oro macizo escasean y valen mucho dinero. Sin embargo el valor simbólico es mayor.



**El caso Cóndor Computer.**

Poco se puede añadir a la entrevista con D. Juan Carlos Escartí. Me conformo con una opinión personal: asistimos a la evolución muy favorable de una empresa, nacida de la inteligencia de un empresario emprendedor, tenaz y con ideas claras, siempre atento observador de su entorno, estudioso, curioso y con un notable equilibrio entre el humanismo y el sentido de la eficiencia. La primera vez que le conocí, atravesaba un momento empresarial difícil. Unos años después, los hechos han demostrado que estaba perfectamente capacitado para superarlo.

## Capítulo 12.º

**Sistema de incentivos de la empresa M.**

Es un sencillo cálculo a realizar siguiendo las reglas del sistema.

| | |
|---|---|
| Salario mensual neto x 3 meses | 3.000€ |
| Incentivo a) | |
| – Ha superado la cuota. 1% del total venta | 600€ |
| – Diferencia venta-cuota= 12.000, el 5% | 600€ |
| Incentivo b) | |
| – 6.000 nuevos clientes x 5% | 300€ |
| Incentivo c) | |
| – Por ganar el tercer premio de ventas «Arte» | 300€ |
| Incentivo d) | |
| – La media de devoluciones es el 5%, el haber conseguido una disminución de 5 a 4, significa una baja del 20% sobre la media. Por tanto tendrá un 20% más de lo conseguido en incentivos a,b,c. | |
| a + b + c | 1.800€ |
| d = +20% de a + b + c | 360€ |
| TOTAL | 2.160€ |
| Más el sueldo de tres meses, la solución es | 5.160€ |

**El caso del vendedor resentido**

Hay que analizar los dos contratos presentados a la luz de aquel famoso principio de LEBOEUF que dice: *Sólo se hacen aquellas cosas que nos producen mayor satisfacción.*

Empecemos por ver la situación económica con dos cuadros que representan cada una de las propuestas:

PRIMERA PROPUESTA. En euros.

| VENTAS | S. FIJO | INCENTIVO | TOTAL | COSTE TOTAL/VENTAS |
|---|---|---|---|---|
| 6.000 | 800 | 0 | 800 | 13,3% |
| 7.500 | » | 30 | 830 | 11,-% |
| 9.000 | » | 150 | 950 | 10,5% |
| 10.500 | » | 300 | 1.100 | 10,5% |
| 12.000 | » | 480 | 1.280 | 10,6% |
| 13.500 | » | 690 | 1.490 | 11,-% |
| 15.000 | » | 930 | 1.730 | 11,5% |
| 16.500 | » | 1.200 | 2.000 | 12,1% |
| 18.000 | » | 1.500 | 2.300 | 12,8% |
| 19.500 | » | 1.830 | 2.630 | 13,5% |
| 21.000 | » | 2.190 | 2.990 | 14,2% |

SEGUNDA PROPUESTA. En euros.

| VENTAS | S. FIJO | INCENTIVO | TOTAL | COSTE TOTAL/VENTAS |
|---|---|---|---|---|
| 6.000 | 1.200 | 0 | 1.200 | 20,-% |
| 7.500 | » | 0 | 1.200 | 16,-% |
| 9.000 | » | 0 | 1.200 | 13,3% |
| 10.500 | » | 0 | 1.200 | 11,4% |
| 12.000 | » | 0 | 1.200 | 10,-% |
| 13.500 | » | 150 | 1.350 | » |
| 15.000 | » | 300 | 1.500 | » |
| 16.500 | » | 450 | 1.650 | » |
| 18.000 | » | 600 | 1.800 | » |
| 19.500 | » | 750 | 1.950 | » |
| 21.000 | » | 900 | 2.100 | » |

Está claro para cualquiera que tenga sentido común que el primer sistema es técnicamente inadmisible porque no ha limitado el crecimiento de los incentivos. Se podría dar la circunstancia de que el incentivo fuera superior a las propias ventas.

De aquí debe sacarse la primera conclusión de que cualquier sistema de incentivos debe prepararse con cuidado y previendo todas las posibles consecuencias por improbables que nos parezcan.

En cambio el segundo sistema es mucho más sensato: nunca pueden dispararse los incentivos.

Pero como ha surgido un problema comparativo, el vendedor se siente lógicamente frustrado. Sin embargo no parece difícil el volver las aguas a su cauce, reconociendo un error de origen por parte de la dirección. Reconocer los propios errores es síntoma de grandeza (siempre que no sean muchos) ya que sólo las máquinas no se equivocan, los seres humanos siempre lo hacen alguna vez.



Probablemente José aceptará un sistema parecido al 2.° pero pedirá a cambio de su aceptación alguna mejora, aunque sea pequeña, ya que necesita una «reparación moral». Quizá algún retoque del salario o algún premio de fin de año más viable que el ofrecido e incluso alguna compensación en especie o algún compromiso de publicidad o promociones en su territorio.

Además la empresa tiene varios defectos que debe corregir para alcanzar mayor claridad, evitar diferencias entre los vendedores que no sean razonables, aplicar mayor formalización contractual, reglas para posibles cambios de sistemas y cantidades, e implantar un trato más bonancible y más serio. Un último dato: este caso tiene una base real, y en la realidad el vendedor y el jefe no fueron capaces de ponerse de acuerdo. La verdad es que no estuvieron nada brillantes, seguramente les falló la serenidad y una negociación de integración de intereses, no de posiciones. Como siempre, el mayor perjudicado: la empresa.

**Supuesto de calificación por el mérito, para incentivos.**

Adjunto un modelo sencillo de factores, grados y puntos como base de trabajo. Por supuesto, cualquier sistema de incentivos propone una calificación y premio del mérito, pero el que voy a esquematizar es el más típico y pretende medir dicho mérito descomponiendo la actividad del vendedor en factores que a juicio del diseñador midan lo mejor posible su esfuerzo para optimizar ventas. Se supone que estos factores son comunes a todos los vendedores implicados. A su vez los factores se dividen en grados de mayor o menor cumplimiento para diferenciar el mérito de cada vendedor. Finalmente se designan puntos para cada grado, se suman para cada vendedor y se transforman en un total según el precio del punto que es uniforme. Veamos el ejemplo y luego haré algún comentario complementario.

FACTORES: Cumplimiento cuota, Estabilidad venta, Fidelidad clientes, Calidad de trato. Están en línea con los que cita Matías García en la entrevista que aparece en el capítulo 12.

GRADOS POR FACTOR Y PUNTOS POR GRADO

*Cumplimiento cuota*:

Se concede un punto por cada uno por ciento de superación de cuota trimestral. Se reserva la posibilidad de que la empresa analice los casos en que la superación supere el 25%, pude haber algún fallo en el cálculo de cuota.

*Estabilidad venta*. Se mide comparando la cifra de ventas trimestral de cada vendedor con la misma del año anterior. Se establecen tres grados: 1.° Variación al alza superior al 5% = 10 puntos. 2.° Variación entre –5% y +5% = 5 puntos. 3.° Variación inferior al –5% = 0 puntos e investigación.

*Fidelidad clientes*. Se mide por los cliente perdidos o ganados cada trimestre. Se establecen tres grados: 1.° Por cada cliente ganado = 5 puntos. 2.° Sin variación = 5 puntos. 3.° Pérdida de clientes = 0 puntos e investigación.

*Calidad de trato*. Se mide por el número de quejas recibidas en el trimestre. Se establecen tres grados. 1.° Ninguna queja y alguna felicitación = 10 puntos. 2.° Ninguna queja = 5 puntos. 3.° Alguna queja = 0 puntos e investigación.

Se realiza la valoración por dos personas designadas en el sistema, según controles realizados a los vendedores y procurando exactitud y objetividad. El premio se establece en forma de una bolsa fija a repartir en función de los puntos conseguidos en cada trimestre o bien con un valor fijo por punto para todo el año. Elegir una u otra variante, no es indiferente, depende de cada caso concreto.

Evidentemente estamos ante un sistema de cierta complicación y con posibles defectos derivados, sea de algún fallo del propio sistema o bien de picarescas fáciles de prever pero que no fueron previstas a su debido tiempo. Lo cierto es que la calificación por el mérito debe estudiarse cuidadosamente para cada caso, debe negociarse con los implicados, debe ser en base a integración de intereses (no de posiciones), y es necesaria la transparencia y la honradez en su utilización. Si está bien establecida y bien llevada, y no se complica demasiado, creo que es uno de los mejores sistemas de incentivos posible. A mí, cuando la he utilizado en mi empresa o preparado para otros me ha dado buen resultado. Por cierto, hay que revisarla cada año. Y si los vendedores no la han entendido bien y encima no han sido al menos consultados, no funcionará.

**Capítulo 13.°**

Distribución ABC. Estadillo para control de cuotas.

También se trata de ejemplos a analizar y criticar por el lector. Permiten discusiones sobre la fiabilidad del sistema, sobre ponderación de sus elementos y sobre la posibilidad de localizar datos para su realización.

«Tengo la certeza de que con este manual, las empresas disponen de una herramienta que les permitirá incrementar la eficacia de sus acciones comerciales y sin duda, conquistar con éxito nuevos mercados».

**Excmo. Sr. D. Arturo Virosque Ruiz**
Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

«El enfoque de marketing y los contenidos de ventas se combinan con una lectura amena y formativa. Una excelente guía para estudiantes y profesionales. Gracias Manolo por seguir estimulándonos».

**D. Enrique Bigné Alcañiz**
Vicerrector de Comunicación y de Asuntos Económicos, Universitat de València

«Manuel Artal nos lleva a contemplar la ayuda que el método y el trabajo en equipo pueden prestarte a ti, agente comercial; libre como el viento, emprendedor y ágil, osado e imaginativo. Porque amante de la aventura, cuando la venta se tecnifica y la gloriosa improvisación se va quedando pequeña, revisar todo lo que la venta nos enseñó y ponerlo al día, es realmente importante».

**D. Antonio Soriano Aznar**
Presidente del Colegio Oficial de Agentes Comerciales de Valencia

Este libro trata con rigurosidad y acierto, aspectos básicos de la dirección de ventas, utilizando un estilo directo y entendible para todos. Constituye un útil manual de referencia para directores comerciales y de ventas, mandos intermedios y vendedores. Será un buen complemento en las clases para alumnos universitarios y de postgrado interesados en el área comercial.

A lo largo de sus tres partes, desarrolla los temas siguientes:

- En la primera; el concepto y estructura de la función de ventas, la comunicación interna, investigación, planes y estrategias, previsiones de ventas y organización territorial.
- En la segunda; se centra en la fuerza de ventas, considerada individual y colectivamente.
- En la tercera; se aborda la gestión y estrategias de la dirección del equipo de ventas, especialmente el reclutamiento, selección, formación, motivación, remuneración y control de vendedores. Se cierra el libro con una amplia exposición sobre ventas especiales y comentarios a los casos expuestos.

Alfaomega

www.esic.edu/editorial

«Tengo la certeza de que con este manual, las empresas disponen de una herramienta que les permitirá incrementar la eficacia de sus acciones comerciales y sin duda, conquistar con éxito nuevos mercados».

**Excmo. Sr. D. Arturo Virosque Ruiz**
Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

«El enfoque de marketing y los contenidos de ventas se combinan con una lectura amena y formativa. Una excelente guía para estudiantes y profesionales. Gracias Manolo por seguir estimulándonos».

**D. Enrique Bigné Alcañiz**
Vicerrector de Comunicación y de Asuntos Económicos, Universitat de València

«Manuel Artal nos lleva a contemplar la ayuda que el método y el trabajo en equipo pueden prestarte a ti, agente comercial; libre como el viento, amante de la aventura, emprendedor y ágil, osado e imaginativo. Porque cuando la venta se tecnifica y la gloriosa improvisación se va quedando pequeña, revisar todo lo que la venta nos enseñó y ponerlo al día, es realmente importante».

**D. Antonio Soriano Aznar**
Presidente del Colegio Oficial de Agentes Comerciales de Valencia

Este libro trata con rigurosidad y acierto, aspectos básicos de la dirección de ventas, utilizando un estilo directo y entendible para todos. Constituye un útil manual de referencia para directores comerciales y de ventas, mandos intermedios y vendedores. Será un buen complemento en las clases para alumnos universitarios y de postgrado interesados en el área comercial.

A lo largo de sus tres partes, desarrolla los temas siguientes:

- En la primera; el concepto y estructura de la función de ventas, la comunicación interna, investigación, planes y estrategias, previsiones de ventas y organización territorial.
- En la segunda; se centra en la fuerza de ventas, considerada individual y colectivamente.
- En la tercera; se aborda la gestión y estrategias de la dirección del equipo de ventas, especialmente el reclutamiento, selección, formación, motivación, remuneración y control de vendedores. Se cierra el libro con una amplia exposición sobre ventas especiales y comentarios a los casos expuestos.

9 789587 781137

www.esic.edu/editorial

Alfaomega

ESIC