

LA PRÀCTICA DE LA GESTIÓ COMERCIAL I DE VENDES

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART4PracticaGestioComercial

Introducció

La importancia de lo comercial en la empresa ha ido creciendo desde el momento en que las necesidades no son solamente producir, sino también vender. Durante unos ciertos períodos, bien fuere por circunstancias históricas de la evolución, bien por características concretas de los mercados, la producción era rey y señor. En realidad, *nos compraban* lo que se producía. El signo de un mercado libre es, por el contrario, el de la necesidad de vender.

En el fondo, toda empresa presenta dos actividades básicas: vender y producir.

Todas las restantes funciones corresponden a las exigencias de una gestión que debe ser bien gobernada, para lo cual es imprescindible una información que debe conducir a unos fines que son los que señala el más alto nivel directivo de la empresa.

Ahora bien, vender supone una serie de actos que deben cumplirse, una serie de personas distribuidas en grupos, que deben realizar unas actividades. Por tanto, la Dirección, Departamento o Servicio Comercial es susceptible de ser organizado y exige una organización eficaz para cumplir sus fines. De igual forma que se han desarrollado unas técnicas y sistemas que han permitido racionalizar, mejorar la efectividad de la producción, es necesario mejorar igualmente la efectividad comercial.

Esta mejora, esta sistematización de la efectividad comercial, se logra mediante:

- la preparación de la acción;
- la ejecución ordenada de la acción de venta;
- el control de dicha acción.

Es necesaria la preparación para que el vendedor sepa adónde, cuándo y cómo ha de dirigir su actividad. La preparación exige, entre otras, las siguientes tareas:

- determinar las áreas geográficas en donde debe realizarse la acción de venta;
- establecer a qué niveles se ha de dirigir la acción;
- definir los momentos más adecuados para realizar la acción de venta;
- estudiar el método de venta, canales, argumentos precisos, etc.

La ejecución no puede realizarse con efectividad si no se ha hecho una buena preparación y si no se sigue el mejor método de venta, adecuado al producto y mercado.

Por último, el control, obteniendo de la acción una información directa de la realidad, analizándola y deduciendo las consecuencias correspondientes, es imprescindible para mejorar y corregir la preparación y ejecución, así como para orientar las políticas comerciales y basar los objetivos de la acción de venta.

La organización del trabajo del vendedor

El *marketing* es un conjunto en el que todos sus elementos tienen una importancia determinada y concreta, con una mayor o menor influencia relativa según los casos, pero que, de cualquier modo, han de considerarse.

Ahora bien, un aspecto claro y siempre necesario es el propio trabajo del vendedor.

En definitiva, el vendedor es quien, en último término, hace efectiva la preparación, realiza la venta (fin último de toda la función comercial) y es fuente de información de control. Por tanto, su posición es trascendente e importante, y no puede dejarse a la improvisación, máxime cuando la experiencia demuestra, con absoluta evidencia, que de cómo se realice el acto de la venta depende grandemente la efectividad de la misma.

La actividad de ventas obliga, entre otras cosas, a hacer contactos, a ponerse en comunicación el posible cliente con el vendedor. Esto hace que, en general, el vendedor deba:

- efectuar traslados de un lugar a otro;
- realizar un contacto personal con el posible comprador;

- buscar que el cliente haga el pedido.

Estos tres condicionamientos obligan, en líneas generales a:

- emplear con el máximo aprovechamiento el tiempo que diariamente se dispone para la venta. En otras palabras: evitar los tiempos perdidos para conseguir el máximo número de visitas por unidad de tiempo que sean compatibles con las restantes condiciones;
- aumentar la eficacia del contacto, que debe lograrse mediante un conocimiento previo de los clientes, el mercado y los productos al objeto de conseguir que la entrevista, donde se busca el remate u obtención del pedido, sea de la mayor eficacia. Indudablemente esta condición debe ser compatible con el coste admisible de la venta, lo cual limita el grado de preparación del conocimiento del cliente según los casos.

Asimismo, el realizar *bien* las visitas, determina una preparación y duración óptima de éstas, lo que influye en el número de las mismas a realizar.

Factores que determinan la eficacia de la acción de ventas

De acuerdo con las bases anteriores, puede hacerse una clasificación de los factores que influyen en la acción de ventas. Evidentemente, esta clasificación presenta las limitaciones que todo intento de este tipo tiene. Así y todo es efectiva para una mejor comprensión de los aspectos provisionales y de control que tienen que ser llevados en comercial.

a) Factores inmediatos

a') Conocimiento por parte del vendedor:

- producto (técnica y comercialmente);
- precios y condiciones de pago;

El conocimiento técnico debe ser el suficiente a efectos de venta, pudiendo necesitarse en general un conocimiento profundo aún en los casos que menos necesario parezca. Este conocimiento técnico es el adecuado al acto comercial: no se precisa que *siempre* el vendedor sea un técnico.

- mercado;
- clientela;
- canales de venta;
- empresa;
- técnicas de venta.

a") Aptitudes del vendedor para las relaciones sociales y humanas y, fundamentalmente, capacidad de persuasión.

a") Aprovechamiento del tiempo dedicado a la venta:

- en cuanto a desplazamientos;
- en cuanto a la acción propiamente dicha de la venta.

b) *Factores mediatos*, comprendidos fundamentalmente en la organización, que debe proporcionar:

- la información para poseer los conocimientos necesarios;
- los hombres*, que tengan aptitud, capacidad y estén debida mente integrados y motivados;
- *el sistema de previsión de la acción*, que permita rentabilizarla y hacerla efectiva al máximo;
- *el control*, que midiendo la eficacia permita detectar los fallos para darles solución.

No debe olvidarse que, tomando como base el mercado sobre el que debe aplicarse una política de ventas, nos encontramos con *unos factores de venta* que son los que configuran dicho mercado y sobre los cuales no se puede influir decisivamente, pudiendo sólo actuar en alguna forma que no conduce, en general, a modificaciones sustanciales de los mismos.

Entre los principales factores de venta pueden anunciarse:

- el tipo de mercado (industrial, de consumo...)
- la importancia (en número y dimensión) de la concurrencia;
- las costumbres y hábitos de distribuidores y consumidores; el prestigio de marca.

Pero también existen unos *elementos de la distribución* que tiene en su mano la empresa para actuar y adecuar las políticas de ventas y que son:

- el producto;
- el precio y condiciones de pago;
- los canales de la distribución;
- el método de acción comercial y el personal de ventas;
- la publicidad;
- la promoción;
- el servicio de entrega del producto;
- el servicio postventa.

Como puede observarse, un elemento de la distribución corresponde a la acción de venta, forma de realizarla, personal de venta y sus condiciones, etc. En algunos casos este elemento tiene una importancia mayor que en otros. Así, por ejemplo, una empresa que vende vinos de marca de alta calidad, al considerar los elementos que influyen en la venta y jerarquizarlos, obtuvo el siguiente resultado:

1. Marca.
2. Producto.
3. Publicidad.
4. Canal.
5. Precio.
6. Método y personal de ventas.

7. Entrega (servicio).

mientras que otra empresa, que vende tornos automáticos, encuentra los siguientes elementos y jerarquización:

1. Producto y marca.
2. Servicio postventa.
3. Método y personal de venta.
4. Precio.
5. Facilidades crediticias (condiciones de pago).

Estos y otros estudios determinan que, en general, el método y personal de venta tiene una importancia real en casi todos los casos, con mayor o menor «peso» relativo, pero no desdeñable y que, en muchas ocasiones, cuando los restantes elementos «se igualan» para las distintas empresas, puede resultar decisivo.

La utilización óptima del tiempo disponible

Por mucho que se repita, nunca será suficiente el subrayar la enorme diferencia que hay - o debe haber- entre el vendedor actual con el solitario, sufrido e intuitivo vendedor de tiempos pasados.

Entre los muchos aspectos que aún no se han considerado con la importancia que tienen, uno es el de programar el trabajo de los agentes vendedores, y ello quizás debido a la creencia de que problemas como la limitación de tiempos muertos o el aumento del aprovechamiento del tiempo disponible para la venta no son susceptibles de solución cuando se trata del trabajo del vendedor.

Sin embargo, debe pensarse, y la experiencia practica así lo demuestra, que los *principios* que se aplican a la racionalización de la producción son aplicables a cualquier caso, con las debidas adaptaciones.

Porque, en buena lógica, ¿no podemos preguntarnos si no sería posible mejorar aún los buenos resultados obtenidos? ¿O si no se podrían haber obtenido los mismos rendimientos con un menor esfuerzo?

Es indudable que el trabajo del vendedor es menos determinista que el del operario que está torneando una pieza. En este caso, una medida de tiempos de suficiente garantía, permitirá afirmar que el plazo para producir la pieza en cuestión podrá tener desviaciones, por ejemplo, de ± 5 ó 10 %, mientras que si establecemos una distribución temporal de las visitas del vendedor pueden producirse desviaciones mayores y más aleatorias.

Esto es cierto, pero no supone que *no* se pueda programar el trabajo del agente de ventas. Lo que ocurrirá es que los márgenes de desviación podrán ser superiores, pero no por eso desconocidos, al menos entre ciertos límites que suelen ser suficientemente aproximados a los fines perseguidos.

Como consecuencia, y la experiencia así lo confirma, el trabajo del vendedor puede ser estudiado y programado bajo los principios generales de organización, y en relación con el empleo del tiempo disponible es totalmente posible realizar esta programación, que constituye una técnica que denominamos estudio de rutas y cuyos principios y realización desarrollaremos más adelante.

Ahora, en esta visión sintética de la organización del trabajo del vendedor, cabe señalar la importancia del estudio de rutas en términos económicos.

Según estadísticas de autores de solvencia, se puede afirmar que del tiempo total de *presencia* del vendedor solamente de un 20 a un 30 % es efectivo de venta, consumiéndose el resto en viajes, esperando ser recibido por el cliente, realizando informes, etc.

Esta cifra habla por sí sola, ya que significa que aumentar el tiempo efectivo de venta en un 15 al 20 % representa casi doblar la cifra media alcanzada.

Si se observa de otra forma, puede pensarse que si se supone (en cifras exclusivamente para el ejemplo de cálculo) un coste medio de un vendedor en España, con seguros, dietas, gastos de desplazamiento que realiza, etc., oscila entre los 2,5 a 3,5 millones de pesetas por año, con lo cual si su tiempo efectivo de venta es sólo del 20 %, resultará que unos 2,0 a 2,8 millones de pesetas, en cierto modo, son gastadas improductivamente y que si este tiempo efectivo pasa a ser del 40 %, el coste *improductivo* se reduce a 1,5 ó 2,1 millones de pesetas.

Es evidente de que el tiempo efectivo de venta nunca podrá ser el 100 % del de presencia ni, desgraciadamente, un coeficiente elevado, ya que los desplazamientos y esperas no

podemos evitarlos en su totalidad.

Ahora bien, esto mismo justifica actuar al máximo para aumentar el aprovechamiento y en este sentido donde está más fácilmente en nuestra mano lograr ventajas es en el estudio de los recorridos, es decir, en el estudio de las rutas.

Por parte del vendedor hay también una conveniencia en lograr este incremento de tiempo efectivo, ya que es a través de la venta como se pueden incrementar los ingresos y ésta sólo se logra durante el acto de vender, es decir, en el tiempo efectivo de venta.