

## Administración de ventas

DOEETSEIBUPCDireccióEmpresesPART4AdministracióVendes

### Introducción

Las dos actividades ejecutivas u operativas básicas de la empresa, las que en términos de valor añadido en los correspondientes procesos dentro de la empresa y en su relación con el entorno, son producir y vender.

Durante un cierto tiempo, con una óptica de demanda, el desarrollo organizativo de lo comercial estuvo anquilosado y capitidismuido. Actualmente la función *vender* ha adquirido o está adquiriendo un desarrollo propio, con unas estructuras que permitan la:

- previsión de la acción comercial;
- determinación de las políticas comerciales;
- el establecimiento de los objetivos;
- la organización de los medios de la acción comercial, comprendiendo:
- la preparación, la ejecución y el control.

Dentro de este esquema básico y muy general, pero cuyo conocimiento y comprensión resulta imprescindible, aparece una actividad, la administración de ventas, que tiene una importancia notable y de la que se van a desarrollar sus principales aspectos.

Desde un punto de vista amplio, dentro de la denominación administración de ventas, se incluyen las actividades creativas y de gestión corriente de los siguientes actos de comercial:

- el soporte administrativo de ventas;
- el control de ventas (no contable por lo general, sino enfocado a la actividad comercial específicamente considerada);
- el establecimiento del circuito pedido-factura;
- el control de almacenes de productos acabados;

- la vigilancia, estudio y análisis de los costes de distribución.

Puede afirmarse que el objetivo básico de la administración de ventas es la información que debe recopilarse, tratarse y estudiarse referente a los distintos aspectos de comercial, y que procede de los datos internos de la empresa.

La empresa es una gran *repcionista* de informaciones procedentes de distintos orígenes. Una parte, viva y de indudable valor, es la que procede -o debe provenir- de los propios vendedores, siempre que la organización de su trabajo sea eficazmente establecida.

Otra fuente de información importante son los datos sobre pedidos y facturación.

Por último, existen otros orígenes diversos de datos que proporcionan otros tipos de éstos. Ahora bien, una acumulación de todas estas posibles informaciones, sin una labor de tratamiento y análisis, sin una sistematización adecuada, los hace o muy poco útiles o hasta perjudiciales.

La administración de ventas trata de lograr un óptimo empleo de estas informaciones, y es una función que varía mucho según la estructura de la empresa y, dentro de esto, de la propia de comercial. Puede incluirse o no en ella lo que podría llamarse la contabilidad comercial.

Preferimos ceñirnos aquí a los datos más específicamente a emplear en la previsión y acción comercial y limitar la administración de ventas a la recogida, preparación y sistematización de dichas informaciones.

Dentro de esta limitación, los principales datos de la acción comercial son los referentes a:

- pedidos;
- visitas;
- clientes y sus características;
- días (trabajados, no trabajados);
- recorridos (kilómetros recorridos totales, por día, etc.);

- información cualitativa del mercado;
- objeciones de los clientes, etc.

Como ya se ha indicado, no se considera el aspecto *contable*, algunas de cuyas informaciones corresponden a:

- facturación contable;
- condiciones de pago;
- transportes y entregas;
- gestión de *stocks*, etc.,

que tienen una indudable importancia y que deben estar disponibles para la Dirección Comercial.

### **La organización administrativa es la base para la informatización**

Algunas empresas se han preguntado el porqué de los distintos resultados alcanzados por sus vendedores.

Ya hemos señalado que una de las causas de estas dispersiones en la eficacia corresponde a la preparación del vendedor para el acto de la venta (método y técnicas de ventas). También se indicó la necesidad de un conocimiento previo, que sirva de base para la preparación inmediata del acto de la venta.

Pero del análisis realizado de muchos casos se ha deducido que una causa principal de los distintos resultados es la falta de una preparación *global* de la acción comercial, existiendo expertos vendedores que consideran que en casi un 80% de los casos o en que un agente fracasa, se debe a la carencia de una actitud mental de orden y a la no utilización de medios auxiliares de venta.

¿En qué se traduce, en forma práctica, esta afirmación? Básicamente en la inexistencia de una organización administrativa que proporcione la información al día de los diversos aspectos que precisa la venta.

En definitiva, dicha información debe ser capaz de permitir:

- incrementar el tiempo efectivo de venta y, por tanto, la cifra de ventas;
- poder establecer o modificar objetivos y políticas de ventas;
- hacer Previsiones de Ventas
- organizar el control;
- poder sustituir sin dificultades el puesto dejado por un vendedor, un inspector o un jefe de ventas;
- suplir las deficiencias de la memoria humana;
- hacer extensivo a los demás los logros individuales.

La organización administrativa del área comercial, que se basa y centra muy especialmente en lo que se ha denominado administración de ventas, es condición importante para el éxito del departamento comercial.

Pero no se debe olvidar que no hay organización eficaz sin hombres adecuados y coordinación entre éstos, por lo que debe subrayarse que, si bien la organización administrativa se materializa en la administración de ventas, son los empleados de esta sección y los vendedores los que realmente hacen posible que sea eficaz, supuesto un nivel del dispositivo suficiente.

### **La información básica a recoger**

Hay dos formas básicas de actuar: vender «a lo guerrillero» o vender como actúa un ejército. En el primer caso el vendedor, que esencialmente trabaja solo, obtiene una información que sólo a él sirve y que sólo él utiliza.

Además, no recibe prácticamente más que una ayuda, en cuanto a información, escasa y esporádica.

En el segundo caso hay una transferencia ordenada de información y así cada uno de ellos se enriquece con la experiencia y datos recogidos por los restantes compañeros.

Además, un centro de información comercial, proporciona sistemáticamente referencias, datos e informaciones de utilidad para el conjunto.

Pero, en cualquier caso, es preciso tener muy presente que los vendedores son los «oídos» y los «ojos» de la empresa frente al mercado. Por tanto, la información que en su diaria labor recogen es de gran importancia. De aquí se infiere, que si bien el objetivo fundamental del agente es vender, no puede olvidarse otra función importante: la de suministrar información.

Esta segunda función no es una arbitrariedad o egoísta posición de la empresa. A esta lo que le interesa es vender. Y pone en juego todos los medios a su alcance para conseguirlo.

Estos medios, además, son «armas» con que refuerza a sus vendedores. Pero este «armamento» se constituye, en muy alto grado, con la información, con lo que la que suministran los vendedores vuelve a repercutir en ellos para mejor actuar.

Esta necesidad de información que deben suministrar los hombres de venta, es hoy día admitida universalmente.

Un Director de Empresa dice que: «de la misma manera que no es posible vivir hoy sin leer los periódicos, que nos permiten estar relativamente al día sobre lo que ocurre en el mundo en que vivimos, tampoco podemos pasarnos sin la información de nuestros vendedores, ya que ella nos permite estar al corriente de lo que sucede en el mundo que trabajamos».

En resumen; administración de ventas debe recoger:

- una información procedente de los vendedores;
- otra información cuyo origen son fuentes internas de la empresa y cuyo fin es auxiliar a la acción de venta.

### **La administración de ventas como control**

Se ha puesto de manifiesto la importancia de la preparación de la acción de venta. Esta preparación determina, evidentemente, una serie de previsiones de lo que debe realizarse.

Por tanto, como en toda organización moderna de trabajo, existen unos objetivos a alcanzar fruto de unas previsiones.

Es evidente que actuar con previsiones es la única forma racional de gestión.

Pero, asimismo, lo es también que toda previsión exige un control de lo realizado que permita:

- establecer las desviaciones previsión-realidad;
- originar las medidas correctivas para lograr una eliminación de estas desviaciones;
- obtener datos para perfeccionar las futuras previsiones;
- evaluar la actuación de los hombres, según hayan alcanzado o no los objetivos.

El control no es, por tanto, y en principio, una actividad cuyo fin primario sea *perseguir* al individuo. Busca detectar los defectos y debilidades para corregirlos, aunque en último extremo sirva también para *medir* la eficacia de los hombres y se relacione con el premio o penalización que se derive de su rendimiento.

La administración de ventas tiene un aspecto ligado con el control de la acción comercial, ya que al recopilar la información general de ventas, produce los elementos necesarios para una gran parte del control. Así, su actividad permite conocer, entre otros aspectos, los siguientes:

- los artículos que están en pleno crecimiento, estabilizados o en decadencia;
- la eficacia respectiva de las varias zonas de nuestra red de distribución
- la eficacia respectiva de los órganos de inspección;
- las curvas de actividad de la competencia, a fin de desencadenar eficazmente nuestros esfuerzos y poder contrarrestar su acción;
- los costes de distribución y comercialización;
- la oportunidad de determinados gastos;
- la eficacia de la gestión de los vendedores, etc.

## Los datos estadísticos que pueden obtenerse

La recopilación, tratamiento de la información y ejecución del control, permiten a la administración de ventas obtener una gran cantidad de datos estadísticos internos, una lista de los cuales se da a continuación, debiendo advertir que, sin ser exhaustiva, no siempre se trabaja con todos ellos, sino que en cada caso y se deben seleccionar los realmente representativos:

- cifra de ventas total;
- cifra de ventas de pedidos directos;
- cifra de ventas de pedidos indirectos;
- cifra de ventas por tipos de clientes;
- cifra de ventas por clientes;
- cifra de ventas por familias de productos;

El control no es, por tanto, y en principio, una actividad cuyo fin primario sea *perseguir* al individuo. Busca detectar los defectos y debilidades para corregirlos, aunque en último extremo sirva también para *medir* la eficacia de los hombres y se relacione con el premio o penalización que se derive de su rendimiento.

La administración de ventas tiene un aspecto ligado con el control de la acción comercial, ya que al recopilar la información general de ventas, produce los elementos necesarios para una gran parte del control.

Así, su actividad permite conocer, entre otros aspectos, los siguientes:

- los artículos que están en pleno crecimiento, estabilizados o en decadencia;
- la eficacia respectiva de las varias zonas de nuestra red de distribución;
- la eficacia respectiva de los órganos de inspección;
- las curvas de actividad de la competencia, a fin de desencadenar eficazmente nuestros esfuerzos y poder contrarrestar su acción;
- los costes de distribución y comercialización;

- la oportunidad de determinados gastos;
- la eficacia de la gestión de los vendedores, etc.

### Los datos estadísticos que pueden obtenerse

La recopilación, tratamiento de la información y ejecución del control, permiten a la administración de ventas obtener una gran cantidad de datos estadísticos internos, una lista de los cuales se da a continuación, debiendo advertir que, sin ser exhaustiva, no siempre se trabaja con todos ellos, sino que en cada caso y en cada empresa se deben, seleccionar los realmente representativos:

- cifra de ventas total;
- de pedidos directos; de pedidos indirectos; por tipos de clientes; por clientes; por familias de productos
- número de pedidos totales;
- número de pedidos directos;
- número de pedidos indirectos;
- número de visitas totales;
- número de visitas a clientes reales;
- número de visitas a clientes potenciales;
- número de demostraciones;
- pedidos por visita;
- pedidos por ofertas pasadas;
- fidelidad de nuestros clientes;
- estacionalidad de la venta;
- porcentaje medio de descuentos;
- porcentaje de ventas según descuentos;
- número de clientes nuevos;
- número de clientes perdidos;
- número de reclamaciones;
- reclamaciones por pedido;
- cantidad de kilómetros recorridos;
- cantidad de kilómetros recorridos por ruta y zona;
- gastos por kilómetros totales recorridos;
- gastos por kilómetros recorridos por ruta y zona;
- gastos en concepto de dietas;
- gastos en concepto de dietas por ruta y zona;
- gastos por atenciones especiales a la clientela;
- gastos por atenciones especiales a la clientela por ruta y zona;
- concentración de la clientela;
- características peculiares de la clientela;
- número de repeticiones en un tiempo determinado;
- estimación del *stock* en poder de la clientela, etc.

Desde el punto de vista de la previsión de ventas, la actuación de la administración de ventas también es importante.



Aun a riesgo de ser reiterativo, debe repetirse que el trabajo del vendedor *consi'ste ante todo en vender y hacer vender los productos de su empresa, pero tambz'én en Informar acerca de los clientes, la competencia y el mercado.*

Y todo ello por el hecho de estar el vendedor en contacto directo con el cliente, lo que le permite proporcionar una serie de datos como son, aparte de la infraestructura para la elaboración de las estadísticas que acabamos de ver, otros de naturaleza subjetiva y de importancia primordial como:

- opiniones de los usuarios;
- opiniones de los prescriptores;
- opiniones de los distribuidores;
- opiniones de los vendedores de la empresa;
- opiniones de los clientes de la empresa;
- opiniones de los colegas del mismo ramo;
- opiniones de otros ramos similares;
- opiniones sobre la coyuntura local y regional, etc.