

GESTIÓN COMERCIAL

Autores: José Manuel Pérez Rivera & José Manuel Toledano Rico

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Contenido

OBJETIVOS.....	3
1 RELACIONES ENTRE MARKETING Y VENTAS	4
1.1 EL MERCADO Y EL ENTORNO	4
1.2 LOS COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR.....	9
1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	14
2 LA DIRECCIÓN DE VENTAS.....	18
2.1 LAS FUNCIONES CLAVE DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS	18
2.2 CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS.....	22
2.3 LA MOTIVACIÓN: FACTOR CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS.....	27
3 EL PLAN DE VENTAS	30
3.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS	30
3.2 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	39
3.3 POLÍTICA DE PRECIOS.....	43
4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	47
4.1 LOS ARGUMENTOS DE VENTAS	47
4.2 LAS VENTAS Y LA COMPETENCIA	55
4.3 EL INICIO: FASE CLAVE DE LA TÉCNICA DE VENTAS	59
5 ESTRATEGIA DE MEDIOS DE MARKETING Y VENTAS	61
5.1 PROMOCIÓN DE VENTAS	61
5.2 MARKETING INTERNACIONAL Y MARKETING NO EMPRESARIAL	68
5.3 LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL COMO ESTRATEGIA DE VENTAS. EQUIPO DE VENTAS	76
6 CONTROL DE LA RENTABILIDAD COMERCIAL Y VENTAS.....	83
6.1 DE LAS VENTAS AL BENEFICIO.....	83
6.2 LA RENTABILIDAD APLICADA A LA REMUNERACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	90

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

OBJETIVOS

Se dará a modo introductorio algunas nociones de economía sobre lo que es el mercado, con el objetivo de planificar una base estructurada del concepto y así poder establecer similitudes y paralelismos con el mercado y el entorno de hoy día.

Se hará una breve referencia a los procesos de selección de los canales a utilizar por la promoción de ventas, así como la esquematización del programa genérico de una promoción de ventas.

La promoción de ventas, utilizará diversos canales, en función de los objetivos de la acción promocional, y de los costes de impacto. Para ello se debe de obtener la información más completa, tanto estadística como cualitativamente sobre el mercado objetivo. Estos estudios de mercado habría que añadirles un estudio sobre los comportamientos de los potenciales clientes, pero no solo sobre el uso y consumo del producto o servicio, sino también sobre el desarrollo de sus actividades de trabajo, entretenimientos o familiares.

Los objetivos de estudio son el determinar la decisión de compra y consumo del producto o servicio; la segmentación y tipología del potencial cliente y la revisión de los datos generales del mercado.

El análisis de los costes, también es factor esencial para la toma de decisiones acerca del canal a elegir, por lo que es premisa indispensable, la adecuación de los costes a las disponibilidades presupuestarias.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

1 RELACIONES ENTRE MARKETING Y VENTAS

1.1 EL MERCADO Y EL ENTORNO

La economía siempre ha tratado de explicar y estudiar las diferentes respuestas que puede plantearse una sociedad a las preguntas 'qué, cómo y para quién'. Las diferentes sociedades se organizan por medio de diferentes mecanismos que pueden utilizar para asignar los recursos existentes. Hay tres maneras fundamentales de organizar una economía, dependiendo del papel que el Estado ejerza en la organización de la misma:

- **Economía de Mercado.** En dicha economía, las empresas privadas y los individuos toman las principales decisiones relacionadas con la producción y el consumo. Un sistema de precios, de mercados, de beneficios, de pérdidas e incentivos, determina la serie de preguntas planteadas a 'qué, el cómo y el para quién'.

Las empresas producen las mercancías que generan los mayores beneficios, dando respuesta a 'el qué', mediante las técnicas de producción menos costosas, dando respuesta a 'el cómo', y el consumo depende de las decisiones de los individuos sobre la forma en que deben gastarse los salarios y las rentas de la propiedad, generadas por su trabajo y sus propiedades, dando respuesta a 'el para quién'.

El caso más extremo de una economía de mercado, es aquél en el que el Estado no desempeña casi ningún papel económico y se denomina economía del 'laissez-faire' (dejar hacer).

- **Economía Autoritaria.** Es aquella en la que el Estado toma todas las decisiones relacionadas con la producción y la distribución. El Estado es dueño de la mayor parte de los medios de producción; la tierra y el capital; y posee y dirige las operaciones de la mayoría de las empresas. También el Estado decide como se debe dividir la producción de la sociedad entre los diferentes bienes y servicios.

- **Economía Mixta.** Hoy día ninguna sociedad contemporánea encaja perfectamente en las economías extremas. Suelen darse economías mixtas, en las que existen elementos de economía de mercado, mezclado con elementos de economía autoritaria.

En los países occidentales, actualmente la mayoría de las decisiones se toman en el mercado, pero el Estado desempeña un importante papel en la modificación e intervención de su funcionamiento, mediante la legislación y las normas vinculantes con la economía del país, como tributos para los servicios al ciudadano, exportaciones, regulaciones del propio país, etc.

Pero; ¿cómo se regula el mercado?

Se trata de un mecanismo de comunicación que sirve para reunir los conocimientos y las actividades de millones de personas diferentes. En términos más generales, el

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

mercado debe de concebirse como un mecanismo en el que compradores y vendedores pueden determinar los precios e intercambiar bienes y servicios.

En un sistema de mercado, todo tiene su precio que es el valor del bien expresado en moneda. Los precios transmiten información a los productores y consumidores; es decir, si los consumidores necesitan más oferta, enviarán información a los productores para aumentar la demanda y mediante ese aumento de demanda, los precios subirán hasta que el incremento de la oferta se lleve a cabo.

Podríamos resumir este punto diciendo que la subida del precio tiende a reducir las compras de los consumidores y fomenta la producción, y la bajada del precio fomenta el consumo y reduce los incentivos para producir.

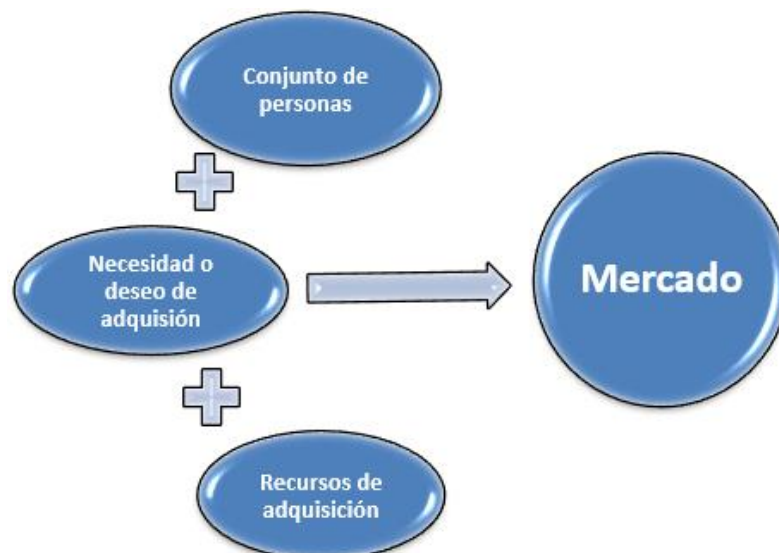
¿Por qué se fomenta la producción al reducir las compras o se reduce la producción cuando se fomenta el consumo?

La razón es clara; la producción intenta rentabilizar sus bienes, por lo que, si el consumidor reduce sus compras, las empresas producirán más para bajar el precio del producto y así aumentar el consumo. Por otra si aumenta el consumo debido a la reducción de precios; la producción se reduce para que los bienes o productos sean más escasos y poder subir los precios. En definitiva, estamos hablando de lo que se llama el 'equilibrio del mercado'

Una vez cerrada esta pequeña introducción económica, con la intención de establecer algunas ideas sobre el mercado y el entorno, nos adentramos en lo que el Marketing denomina mercado.

EL MERCADO

Para el Marketing el mercado lo define en función de las personas o grupos de personas, e incluso organizaciones, que tienen la necesidad de un producto o servicio, ya sea consciente o inconscientemente y que potencialmente lo desean o podrían desearlo, y para ello disponen de capacidades y recursos de adquisición.



LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

La medición del comportamiento del mercado se realiza mediante el deseo de consumo de los consumidores y la capacidad que tiene estos para adquirir los productos o servicios, por lo tanto, podríamos decir que existe un mercado actual, que se trataría del conjunto de clientes que demandan un producto determinado en este momento presente; o mercado potencial, que se trataría de aquel mercado compuesto de potenciales clientes a los que se le pueden dirigir las acciones de potenciales compras, y que en un futuro podrían adquirir los productos o servicios.

Dentro de estas posibilidades, también debemos aclarar que existe un mercado objetivo, que es a quien dirigimos nuestros productos, e incluso poder ofertar productos sustitutivos que tienen el mismo uso que los que consumen el público objetivo en esos momentos y que puede satisfacer las mismas necesidades en ciertos usos.

Si tuviésemos que lanzar una determinada clasificación de los mercados, ésta dependería de los criterios utilizados, tales como:

- **La tipología de comprador.** Sabemos que puede ser muy variopinta, entre los que destacaríamos a particulares, empresas, asociaciones de todo tipo, organismos públicos o privados u otro tipo de colectividades.
- **Las características del consumidor**
 - Demográficas; como pueden ser la población inmigrante, el tamaño de los hogares; el poder adquisitivo, la tercera edad, etc.
 - Económico social; aumento del nivel de vida; tiempos dedicados al trabajo y al ocio, tasas de desempleo, factores influyentes en la micro y macro economía, etc.
 - Culturales; formación e información del consumidor, lecturas y tiempo destinado al aprendizaje.
 - Ecológico; actuaciones y conciencia sobre el consumo sostenible y las acciones derivadas del reciclaje, etc.
 - Nuevas tecnologías; actuaciones sobre las compras en la web y determinante las redes sociales y su seguimiento.
- **Naturaleza del producto ofertado.** Existe infinidad de productos en el mercado, dependiendo de su naturaleza, que se pueden ofertar al consumidor, tales como materias primas, productos manufacturados, materiales para ensamblar en producción, servicios, productos financieros, etc.
- **Dependencia del ámbito geográfico.** Podría ser local, nacional, regional, estatal, por colectivos, internacional, etc.
- **En función de la oferta y la demanda.** Cuando existe un solo ofertante y muchos demandantes, se denomina monopolio. Cuando existen solamente varios ofertantes que se distribuyen entre ellos el mercado, planificando la oferta y muchos demandantes, se denomina Oligopolio. Cuando existen muchos ofertante y muchos demandantes, se denomina competencia perfecta.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- **Relación de intercambio.**

La subasta, un ejemplo sería la figura del intermediario de una casa de subastas, que no actúa ni como vendedor ni como comprador, aunque sí lo realiza por una contraprestación, pero no del propio producto, sino de un servicio. Cuando se trata de subastas por concurso público, se denominan Licitaciones.

Contractual; la compra se realiza mediante una compra-venta formalizada en un contrato, por ejemplo, la adquisición de un vehículo. En el caso de no existir una venta formalizada por contrato, como es la compra que se puede realizar de la compra de alimentos diaria, se denomina no contractual, aunque sí existe un documento de venta exigible como es el ticket.

Franquicias; se trata de una relación entre dos partes, ofertante y demandante por el cual el ofertante suministra sus servicios, nombre comercial, etc., a cambio de un porcentaje en sus ventas, derivadas de la adquisición de marca.

Por último, nombrar la relación de obligatoriedad, que conlleva el control de los servicios prestados por una de las partes, pero no la propiedad; se trata de un claro ejemplo de la relación entre un trabajador y su empresa.

- **Relación de igualdad.** Dos consumidores pueden concordar en todos los aspectos posibles de igualdad en cuanto a riqueza, edad, nivel cultural, etc., y tener los mismos gustos de compra, pero la capacidad del mercado hace que, ante la misma búsqueda de un producto, cada cual pueda elegir uno diferente al otro, incluso tratándose del mismo producto. El ejemplo más claro es la compra de un coche; un cliente puede elegir un modelo con más potencia, y el otro cliente uno con menor consumo, tratándose del mismo producto.
- **Dependiendo del tipo de demanda.** Dentro del mercado, nos encontramos con los mercados de consumo inmediato, donde el producto o servicio se extinguen una vez utilizados, los mercados de consumo duradero, donde el producto o servicio tiene más durabilidad, y el resto de mercados, compuestos por comercios, empresas de servicio, o cualquier empresa que demanda productos no para su consumo, sino para posibilitar su actividad en el mercado.
- **Relación oferta-demanda.** Este criterio de clasificación contempla la diferencia del consumo, dependiendo de la cantidad de oferta o demanda del mercado; así cuando existe una gran cantidad de oferta en el mercado con relación a la demanda; el comprador tiene el poder de manejar los precios del mercado. Mientras que, si existe muy poca oferta en el mercado, pero existe gran cantidad de demandantes, los precios del mercado pueden subir con el objetivo del beneficio de los vendedores.

EL ENTORNO

El entorno lo constituyen el conjunto de elementos, actores y actividades, tanto directas como indirectas, que pueden influir sobre las transacciones que se producen entre el mercado y las empresas.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Existirán actores y actividades que puedan influir directamente, como actores y actividades que lo realicen de una manera indirecta, teniendo una influencia en este caso, menos agresiva e inmediata, aunque las valoraciones dependerán de los resultados finales.

Podríamos distinguir como actores de influencia directa, los siguientes:

La empresa	
Los proveedores	
Los intermediarios	
El público objetivo	
Elementos grupales (asociaciones consumidores,.....)	
La competencia	
Las instituciones	

Otro aspecto importante es la intervención que puede ejecutar el Estado sobre empresas que puedan suponer un riesgo para el correcto funcionamiento económico de un colectivo o intervenciones en grandes empresas que puedan suponer un detonante negativo para la actividad económica del entorno.

Por otra parte, existen factores de influencia indirecta y que están un poco más alejados de las relaciones de intercambio y de influencia. Podríamos citar a:

El entorno demográfico	
El entorno económico	
El entorno cultural y social	
El entorno legal y político	
El entorno tecnológico	
El entorno ambiental	

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

1.2 LOS COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR

Desde hace muchos años, el mercado intenta mediante el Marketing y las Ventas, conquistar por todos los medios al cliente mediante el estudio de sus actitudes y comportamientos frente a la manera de consumir.

Existen cientos de estudios que demuestran que las variables que rodean a la compra, son claves para el comportamiento del consumidor, y que existen factores que pueden influir de manera directa en dichas decisiones.

Por lo tanto, el estudio que el Marketing y las Ventas realiza sobre los comportamientos de consumidor, tiene como objetivo el diseño de las estrategias de elaboración del producto, el precio, la distribución y la comunicación.

Comprender el comportamiento del consumidor, constituye la base de las actividades comerciales, e incluso parece impensable plantear cualquier decisión previa, sin establecer ciertas hipótesis referentes al consumidor.

En un primer lugar, la investigación de mercados debe centrarse plenamente en el consumidor, en sus necesidades, características y comportamientos. Una vez identificada la oportunidad, la empresa deberá desarrollar actividades y estrategias dirigidas al desarrollo de un producto para cubrir la satisfacción de esta necesidad de la forma más ajustada posible.

A partir de la citada estrategia y diseño, el siguiente paso será la elaboración de un plan de marketing que se ajuste plenamente tanto a las herramientas utilizadas por dicho plan, como a las necesidades propias del producto a diseñar.

El siguiente paso consistirá en la correcta comunicación y distribución, para que posteriormente se consuma la venta, aunque este hecho no es del todo correcto; la venta no debería de ser el final de dicho proceso, sino la continuación de una gestión post-venta, capaz de proporcionarnos una importante información.

En muchas ocasiones la venta no significa la satisfacción o la insatisfacción, sino debería de servirnos como herramienta para poder estudiar la manera del verdadero comportamiento del consumidor. Una venta con plena satisfacción del cliente, puede significar la ampliación de nuevos productos o servicios relacionados con el anterior, o una mejora de los mismos; mientras que una insatisfacción en la venta, puede significar la búsqueda de nuevos productos o servicios, e incluso delimitar posibles errores en el marketing o las ventas.

Todo ello se traduce en el poder de la información, por lo tanto, no demos por terminado una venta después de vender un producto, lleguemos más allá, trabajemos la post-venta y ampliamos el poder de la posible satisfacción del consumidor.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Pero la verdadera pregunta que nos debemos de hacer es ¿por qué los consumidores actúan de una determinada manera?, y ¿por qué compran unos productos y otros no? El comportamiento del consumidor es un factor dinámico, indeterminado e impredecible. Por lo tanto, debemos de partir de intentar comprender lo más aproximado posible, cuáles son los mecanismos ocultos en la toma de decisiones de consumo por parte del consumidor.

Es cierto que el consumidor muchas veces no dice la verdad o no la quiere revelar. Muchas veces nos sentimos cohibidos ante ciertas situaciones; no siempre queremos desvelar nuestras costumbres o carencias, quizás por miedo al ridículo o a cualquier otra causa. Pero también en ciertas ocasiones, el consumidor no conoce del todo la verdadera realidad y es posible, que, ante ciertas preguntas, él mismo no sepa decir lo que realmente necesitamos saber.

Con frecuencia intentamos comunicar mucho más de lo que realmente sabemos e intentamos explicar un hecho descubriendo razones que probablemente no responden a nuestros actos. El consumidor es altamente complejo y esa complejidad es la que hace que las actitudes de cara a una situación, pueda ser tan sencilla como complicada, tan verdadera como falsa o tan superficial como relevante.

Todo ello puede ser debido en parte al elevado número de influencias externas, al que el consumidor está sometido permanentemente en la sociedad, no solo de consumo, y a los factores internos como la afectividad, nuestra propia naturaleza o las reacciones impulsivas.

Estas son algunas de las razones que ponen de manifiesto la importancia de analizar al consumidor, de una manera detallada y exhaustiva dada la complejidad de los hechos, y la posterior interpretación de los mismos.

El comportamiento del consumidor ha sido estudiado desde muy diversos puntos de vista. La mayor parte de los conceptos utilizados para el análisis por parte del marketing, han sido aportados por otras disciplinas, como puede ser la psicología, que estudia los comportamientos individuales desde una vertiente interna del individuo, la sociología, que estudia los grupos e interacciones humanas, y la antropología que se encarga de los aspectos étnicos y sus diferencias de comportamiento.

Por otra parte, el comportamiento del consumidor únicamente puede ser comprendido en base a un esquema realista de tipo económico que contemple al individuo encuadrado en una sociedad que ha de escoger los empleos alternativos de sus limitados recursos y desde una visión demográfica cambiante de la realidad social. Esta última visión es como hemos indicado, claramente económica.

Podemos concluir que el comportamiento del consumidor se trata de un área de trabajo, centrada en el conjunto de los actos de los individuos que se relacionan directamente con la obtención, uso y consumo de bienes y servicios, incluyendo los

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

estudios del por qué, el dónde, con qué frecuencia y en qué condiciones se consumen los diferentes bienes o servicios.

Con este concepto podríamos deducir que la finalidad de todo estudio de comportamiento del consumidor, es comprender, explicar y predecir las acciones humanas relacionadas con el consumo.

En cierta manera el interés despertado por el potencial consumidor, es el resultado de enorme cambio producido en las relaciones oferta-demanda, un cambio que significa la posición ventajosa del consumidor frente a las posibilidades que le ofrece el mercado hoy día. El consumidor cada vez está más formado e informado y por lo tanto reclama aquellos productos que realmente le complacen, y que le proporcionan los beneficios que él desea recibir. En este caso, las empresas se ven forzadas a diseñar y a establecer estrategias que satisfagan este tipo de necesidades, por lo tanto, ya no se trata de satisfacer a una demanda deseosa de consumo; a nivel general; sino que se trata de percibir en cada periodo de tiempo qué productos o servicios van a complacer al consumidor, y así poder desarrollar los mecanismos necesarios para posicionarlos en el mercado en tiempo y forma.

Pero hoy día, la satisfacción del consumidor, no depende en su totalidad del él mismo. Las empresas, el mercado y otros factores ajenos a la configuración interna de los deseos del consumidor, son capaces de establecer necesidades que no se establecen en la relación deseo-consumidor de una manera natural.

El apetito de consumir por consumir, el afán de estar a la última, sobre todo en los aspectos tecnológicos y de la moda, lanzar desde el mercado una serie de ofertas agresivas y exclusivas, hacen que el consumo en ciertos aspectos se haya convertido en un aspecto necesario.

Por ejemplo, todos sabemos la importancia que tiene para un cierto colectivo de la sociedad, el estar al día con los nuevos terminales móviles y sus distintas aplicaciones. En este aspecto, un individuo que no tenga un móvil con un sistema operativo actual, o con un diseño atractivo, o que no sea el último modelo de una determinada marca, se puede ver desplazado de su círculo, solo por el hecho de no 'estar al día'.

Si analizamos este aspecto, podemos sacar varias conclusiones; la primera es que el mercado, en ciertos aspectos, decide por el consumidor, ya que crea una necesidad imperiosa en el establecimiento del consumo, y la segunda conclusión es la necesidad que nos creamos nosotros mismos, en estar acordes con el entorno.

Visto de esta manera, creamos un espacio cerrado, en el que el mercado nos impone, y nosotros nos autoimponemos, con lo cual consumimos por consumir y consumimos lo que establece el mercado.

En cierta manera, la situación no es del todo cierta, ya que el mercado sí busca un producto o servicio que cubra las necesidades del consumidor, pero cuando se

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

produce este encuentro, el mercado puede transformar los hábitos del consumidor, forzándoles a un consumo desmesurado o no necesario.

Antaño, los productos que se ofertaban en el mercado tenía como objetivo satisfacer las necesidades del consumidor, hasta que este producto se renovase, no fuese útil o desapareciese; hoy día el producto que se consume continúa satisfaciendo las necesidades del consumidor, pero este no se renueva cuando ha llegado el fin de su vida útil, sino que se sustituye cuando lo estipula el mercado o un conjunto de individuos empujados por el poder del mercado; en definitiva, el consumo hoy día está marcado por las novedades del mercado.

Volviendo a nuestro análisis cronológico, y después de apuntar el mecanismo actual, podemos decir, que desde una óptica empresarial y respecto a cualquier situación comercial de productos o servicios, son numerosos los problemas que pueden plantearse en un proceso de toma de decisiones. Este planteamiento continúa funcionando hoy día; la empresa debe de seguir buscando cuales son los comportamientos del consumidor, para poder llegar a la situación actual.

Derivados del estudio del comportamiento, podemos decir que identificar una oportunidad de mercado, es el comienzo de una actividad empresarial. Por ejemplo, la movilidad geográfica determina la apertura de nuevos mercados, y la movilidad social proporciona nuevos horizontes para propuestas más sofisticadas, e incluso los cambios en las tendencias culturales pueden abrir nuevas alternativas de apertura de negocio.

La segmentación y el posicionamiento, también son elementos clave para conocer la estructura del consumo y las características de los consumidores, ya que son actividades necesarias para el conocimiento en profundidad de las variables utilizadas en los procesos del comportamiento del consumidor.

Por lo tanto, deberíamos de plantearnos la siguiente cuestión; ¿es factible tomar una decisión sin previamente establecer una hipótesis razonable relativa al funcionamiento de los procesos de consumo?, la respuesta es sencilla, y el trabajo infinito para poder localizar un mecanismo obvio en una decisión del consumidor.

El interés se incrementa al considerar la necesidad de evaluación de la efectividad de las estrategias y tácticas comerciales.

Desviando nuestra visión a un punto de vista macroeconómico y social, podemos señalar algunos beneficios resultantes del estudio del comportamiento de los consumidores, recogidos en los siguientes puntos:

- Facilita la comprensión del Marketing y las Ventas desde un punto de vista macroeconómico
- La economía política pública, debe de asumir las hipótesis del comportamiento de los consumidores para poder así mantener una vigencia gubernamental.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- Existencia de un paralelismo entre comportamiento del consumidor y comportamiento del ser humano.

Para finalizar con las tendencias sobre el análisis y el estudio sobre el comportamiento del individuo, reseñaremos las cuatro etapas clave a tener en cuenta para la correcta investigación del mismo:

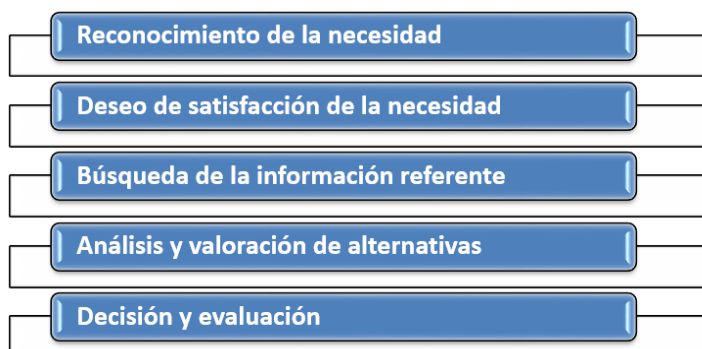
- Etapa centrada en el aprendizaje de conceptos y proposiciones formuladas en distintas áreas del conocimiento.
- El aprendizaje debe a la consideración y análisis de los distintos puntos de vista surgido en el área. Todas las teorías e interpretaciones, deben de ser estudiadas por un enfoque crítico, ya que se deberán de considerar puntos de vista empíricos y cotidianos, y enfrentarlos a los puntos de vista más científicos.
- Desarrollar la integración de dichos conocimientos, asimilando que la mayoría de ellos no compiten entre sí, sino que son complementarios. También debemos de ser capaces de plantear esquemas globales de trabajo que nos sirvan para profundizar posteriormente en cada aspecto y realidad parcial.
- El objetivo es la formulación y la interpretación, después de comprender e integrar los distintos enfoques, se podrán formar nuevas proposiciones e interpretaciones de la realidad de los mercados, para así poder continuar con el estudio y la investigación.

El proceso de decisión de compra

El consumidor pasa por una serie de fases antes de efectuar la compra. La importancia y la durabilidad de cada una de ellas, depende del tipo de compra que se efectúe, ya que puede ser más o menos compleja.

El proceso de participación de otras personas en dicho proceso, amplía las combinaciones de decisión, ya que el consumidor, no tiene que ser el mismo que paga o compra. Así pues, nos podemos encontrar con terceras personas como el iniciador del proceso, el influenciador, el decisor, el comprador, o el usuario.

En la siguiente tabla, observamos las etapas por las que pasa un consumidor:



LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados tiene como objetivo identificar las claves para un correcto análisis de la información, con el fin de establecer las diferentes estrategias, actuaciones y planes, que la empresa busca para la toma de decisiones frente al mercado y a los consumidores.

Adjuntamos otra definición de dicho concepto, aportada por la Asociación Americana de Marketing. *‘La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios’*

La investigación de mercados conlleva una serie de procesos, avalados y contrastados, con los conocimientos de diversas materias, que al final agrupan la información idónea construida para tal fin.

Uno de los conocimientos de los que se nutre la investigación de mercados, es de la economía aplicada, pero también combinada con la psicología y la sociología. En la medida en la que el funcionamiento del sistema económico se apoya en las decisiones del mercado, el análisis del comportamiento del consumidor necesita de los conocimientos de la psicología, pero no solo se establecen estudios individuales, por lo tanto, es importante el aporte de la sociología al estudiar los grupos del mercado, como instituciones, grupos de consumo, sectores grupales, etc.

Otra materia que aporta sus conocimientos es la filosofía, debido a la importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.

Para una correcta cuantificación de los datos y hechos aportados por la información, contamos con la estadística y la matemática.

La comunicación es necesaria por el diálogo que se produce de forma permanente en el trabajo de campo.

La capacidad innovadora, como desarrollador de nuevos métodos diferenciados, en el diseño de soluciones rentables.

Y no podía faltar los conocimientos de la dirección empresarial, por un motivo clave, los objetivos que persigue la investigación de mercados, están estrechamente ligados a los objetivos de la estrategia y metas de venta, establecidos por la dirección empresarial.

¿En qué contribuye la investigación de mercados?

- En la toma de decisiones básicas. El punto de partida inicial para cualquier toma de decisiones, es la información aportada con el objetivo de madurar el posterior análisis.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- En la tarea directiva. Puede reducir considerablemente la identificación de los objetivos marcados, ya que su aportación define y encauza las estrategias finales.
- En la rentabilidad de la empresa. Contribuye al beneficio empresarial ya que la información puede permitir adaptar mejor los productos o servicios a las condiciones d la demanda, aporta claves para los métodos de promoción, aporta la eficacia necesaria al plan de ventas y vendedores, así como su rendimiento, y crea un ambiente enriquecido entre el personal de la empresa, por el poder que transmite tener el conocimiento completo de la situación en el mercado.

¿Dónde se aplica la investigación de mercados?

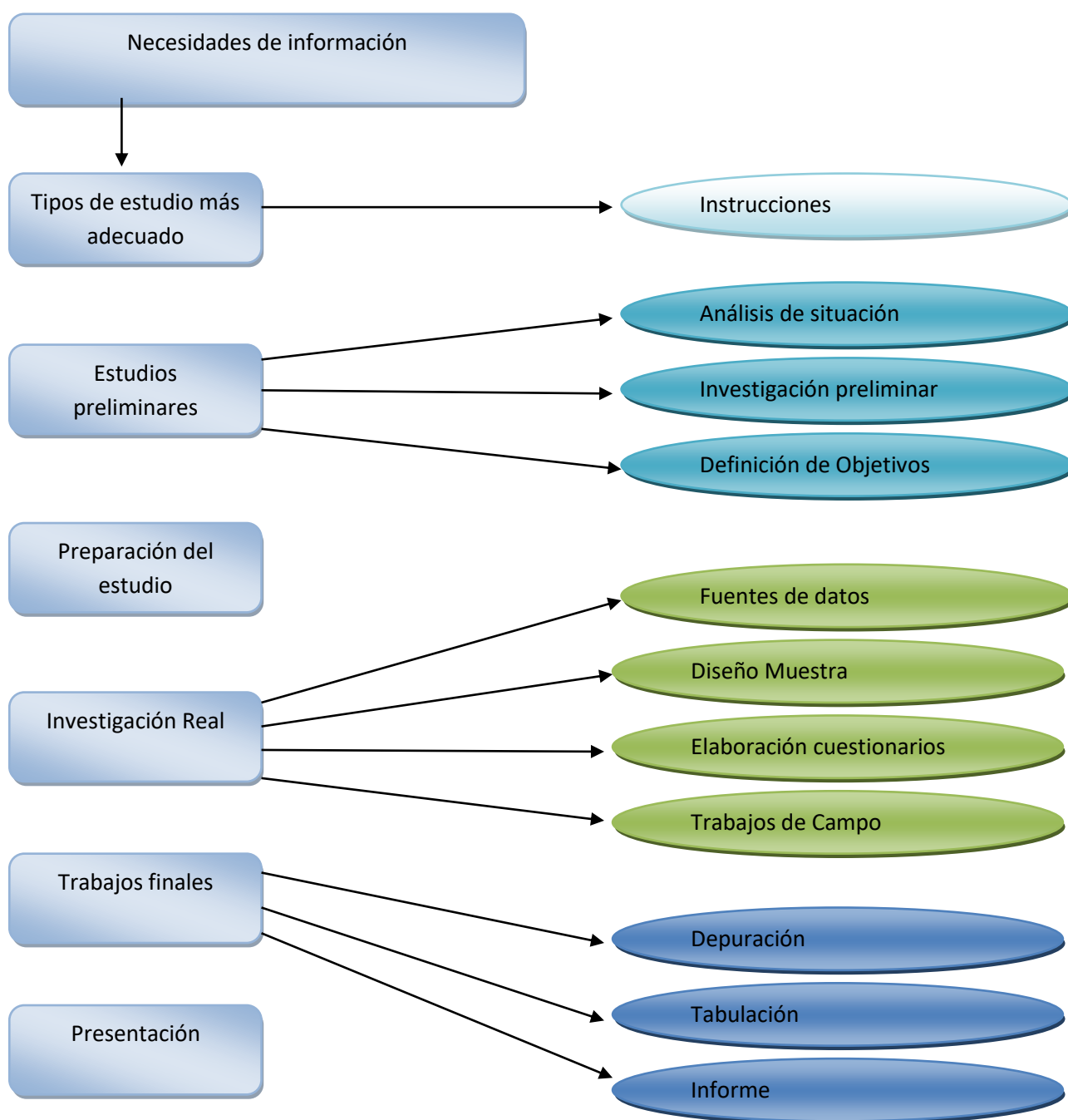
Estableceremos esquemáticamente las aplicaciones que tiene la investigación de mercados.

- En el análisis al consumidor→Uso y actitudes; Motivaciones; Imagen de marca; estilos de vida y satisfacción.
- En la efectividad publicitaria→Pre test y pos test publicitarios; seguimientos y efectividad publicitaria.
- En el análisis del producto→Concepto; análisis y test.
- En los estudios comerciales→Áreas de influencia en establecimientos comerciales; Imagen y comportamiento.
- En los estudios de distribución→Auditorías a detallistas; comportamiento, actitudes y publicidad en punto de venta.
- En los medios de comunicación→Audiencia de medios; efectividad de soportes y análisis de formatos y contenidos.
- En los estudios sociológicos y de opinión pública→Sondeos; estudios; e investigación.

El proceso en la investigación de mercados, consta de siete etapas, y es un proceso largo y laborioso.

En el siguiente cuadro esquematizamos dichas etapas.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------



No podríamos terminar este capítulo sin realizar una breve reseña a la importancia que tiene internet en la investigación de mercados. El gran aporte de que tiene la red hoy día, es la independencia y cercanía que existe entre las ubicaciones y los grupos de estudio. Internet es el vínculo que hace posible la interacción entre ambas partes, consiguiendo los resultados más satisfactorios que se pueden recoger en una investigación de mercados.

En lo relativo a las aportaciones a los estudios de investigación de mercado, indicar que la reducción de costes y los plazos de ejecución, son los más importantes.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Tampoco debemos de olvidar, la gran cantidad de actividades y transacciones de productos y servicios que se realizan hoy día, reduciendo en la mayoría de los casos, costes y tiempos.

Las empresas tienen en su poder una gran herramienta, con la que son capaces de llegar al consumidor de una manera fácil y personalizada, reinventando una nueva relación comercial que incluye la integración de los mercados. También significa una potente herramienta para el consumidor, ya que se trata de una puerta interactiva donde se encuentra todo el mercado potencial del que no seríamos capaces de ver en muchos años.

Existen tres utilidades básicas de internet en la investigación:

- **Cuadro de informadores.** Existen infinidad de grupos de informadores en la red, tanto en páginas de empresa, blogs o foros, tanto de consumidores, como de especialistas, que previamente seleccionados y realizando una recolección de datos, nos aporta la información necesaria.
- **Información colgada en la red.** Podemos utilizar la web para colgar los cuestionarios previos al estudio, tanto en páginas específicas del tema de estudio, como en redes sociales, como en foros colectivos. El alto número de respuestas, dependerá de la manera en la que enfoquemos la encuesta, motivación o compensación estudiada.
- **Transacción de datos.** Podemos mediante la red, hacer llegar los cuestionarios a nuestro público objetivo, de una manera fácil y sencilla, ya que estamos sustituyendo los antiguos cuestionarios postales. Por lo tanto, la reducción del tiempo y la fiabilidad, son aspectos a tener en cuenta.
Por otro lado, solo debemos de cerciorarnos que los usuarios de nuestra base de datos a los que les llegará nuestra encuesta, son individuos que están informados de nuestro trabajo, y que, por lo tanto, desea recibir dicha información.

En el siguiente cuadro, recogemos las ventajas que se obtienen de realizar una investigación por internet.

Eliminación de intermediarios
Interactividad cliente-instituto de datos
Rapidez de transacción de datos
Rapidez en el tratamiento informático de respuestas
Control de usuarios
Acceso a informaciones
Alta fiabilidad de datos obtenidos
Mayor capacidad de análisis de las encuestas y encuestados
Reducción de errores de envío de respuestas

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

2 LA DIRECCIÓN DE VENTAS

2.1 LAS FUNCIONES CLAVE DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS

Está claro que la Dirección de Ventas, debe de estar liderada por un buen director de Ventas. Partimos de esta primera premisa, para plantearnos que, sin un buen director, no se pueden planificar los objetivos clave de las funciones de la Dirección de Ventas.

Casi siempre, a este tipo de puestos, optan los mejores vendedores del departamento, pero en muchas ocasiones se promociona a la persona que no quiere hacerlo, solo por el hecho de ser el mejor vendedor. Esto es un error, lo primero que hay que hacer es preguntar a los potenciales candidatos, si están dispuestos a asumir este tipo de roll.

No por ser el mejor en un puesto del departamento, lo tiene que ser en otro tipo de funciones. Un vendedor puede ser el mejor del mundo, pero podría no asumir nunca las funciones de gestor, quizás porque profesionalmente no se siente motivado por esos tipo de trabajo, o por cualquier causa que justifique su contrariedad con el puesto.

Por lo tanto, nuestra primera pieza clave de la Dirección; el director, debe de ser una persona válida para el puesto y que no se sienta forzado por las funciones a desempeñar, sino que asuma la gestión y el control de la Dirección. Una buena Dirección de Ventas, es una estrategia de éxito.

En el siguiente esquema, enumeramos las cualidades esenciales que debe de poseer el candidato perfecto a este tipo de puesto.

- 1.-Que la persona desee el puesto
- 2.-Capacidad de dirección y motivación hacia el resto de componentes del departamento
- 3.-Ser un buen organizador y planificador
- 4.-Saber controlar y administrar
- 5.-Conocimiento perfecto de las causas derivadas de las acciones económico-financieras
- 6.-Saber formar, transmitir, motivar y perfeccionar a las personas de su equipo
- 7.-Ser conocedor de los avances y tecnología actuales, para la potencial aplicación en el departamento
- 8.-Afán de superación
- 9.-Gestor del tiempo
- 10.-Capacidad de trabajo individual y colectivo

A partir de aquí, podemos dar por hecho de que el compromiso del candidato será pleno, pero no lo es todo. En la mayoría de los casos, o por lo menos en un alto número de ocasiones, la persona que ocupa este tipo de puesto, ha sido promocionada desde el departamento que ahora liderará, por lo que se encontrará con

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

antiguos compañeros que comportan o no la decisión tomada por la empresa. Por lo tanto, las posibilidades de alcanzar el éxito dependerán de la competencia, dedicación y habilidad del nuevo director.

En estos primeros momentos, se produce la situación clave que puede dar el éxito y continuación del nuevo director, o el fracaso. Los nuevos componentes del equipo de trabajo, y que no han trabajado con el nuevo director, se preguntarán cuáles son sus logros, de dónde ha venido, qué es lo que hacía antes y qué pretende hacer ahora. Por otra parte, los componentes del nuevo equipo y que son antiguos compañeros, se preguntarán cómo logrará sacar adelante su cometido de ser nuestro nuevo director.

Muchos directores recién nombrados han fallado y fracasado en esta fase inicial, por falta de reflexión y de preparación para la que iba a ser la más importante de todas sus presentaciones, tropezando en el primer obstáculo, ya que no fueron capaces de superar la transición de compañero a director. La dedicación a la dirección, es un cambio que no todo profesional puede superar.

Esta es la reflexión que hemos planteado, como inicio al tema, no todo el mundo vale o quiere asumir la importancia de una dirección de ventas; primero el candidato debe de tener las cualidades acordes al puesto, y posteriormente deberá de asumirlas para trabajarlas.

Las Dirección de Ventas y las funciones que se desempeñan, dependerán plenamente de esta figura y del resto de su equipo.

La empresa se debe de cerciorarse de que la persona elegida para el puesto, es la correcta, ya que el coste del puesto, supone una inversión considerable para la empresa, y se debe de procurar eliminar todo tipo de riesgos. La influencia del director de ventas sobre su equipo de vendedores, es totalmente directa y personal que la de la dirección general, la presidencia o la propiedad, por lo tanto, ya que supone una pieza clave de contacto, es necesario que sea la persona más cualificada y adecuada para el puesto.

A continuación, se detalla una lista con algunas de las funciones más importantes que ha de desempeñar el director de ventas y su equipo de trabajo:

- 1.-Entrevistar, seleccionar y contratar vendedores
- 2.-Formar y perfeccionar a los vendedores
- 3.-Gestionar la remuneración de vendedores, rappels, comisiones, etc.
- 4.-Gestión de gastos de vendedores
- 5.-Gestión y control de actividades de los vendedores
- 6.-Formación del resto de personal del departamento, auxiliares, venta directa, web, etc.
- 7.-Previsión de ventas
- 8.-Control presupuestario
- 9.-Mejora en la rentabilidad de las ventas
- 10.-Elaboración de los manuales de ventas

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- 11.-Motivaciones mediante concursos de ventas
- 12.-Reuniones departamentales e interdepartamentales
- 13.-Venta en ferias y exposiciones
- 14.-Investigaciones de mercado con Marketing
- 15.-Preparación de la publicidad por los distintos medios
- 16.-Relaciones públicas y reuniones con clientes
- 17.-Formación propia y departamental
- 18.-Lanzamiento de productos y nuevas líneas de venta
- 19.-Preparación de tarifas
- 20.- Continua colaboración con el departamento y la dirección general
- 21.-Alimentar la base de datos del departamento para el conocimiento interdepartamental

La Dirección de Ventas, dependerá del trabajo del equipo de trabajadores que lo forman, por lo tanto, el departamento será juzgado de cara a la Dirección General, por los resultados obtenidos del equipo, por lo tanto, el director de ventas, deberá de analizar, gestionar y compartir las tareas del vendedor, para potenciar su labor. La tarea de la venta personal, es una de las varias maneras de comunicarse con los clientes reales y potenciales, es por lo tanto la manera más eficaz de lograr el objetivo; influir en la decisión de compra. Aunque también resulta costosa dicha labor, aunque los costes de venta signifiquen un pequeño porcentaje de los ingresos, hay que tratar a los vendedores como un recurso escaso, y gestionarlos tan eficientemente como sea posible.

La venta, propiamente dicha, es un proceso de persuasión que pasa por las siguientes fases:

- 1.-Despertar la conciencia de una necesidad o un problema
- 2.-Determinar la necesidad que puede satisfacerse con un cierto producto o servicio
- 3.-Persuadir al potencial cliente, de que el producto o servicio ofertado, le proporcionará la satisfacción deseada o un mayor grado de satisfacción en referencia a otros productos o servicios.

Estas fases pueden aplicarse en su totalidad o solo algunas de ellas, dependiendo del tipo de producto o servicio ofertado, ya que puede tratarse de un producto o servicio innovador no conocido; un producto sustitutivo de otros con mayor garantía y novedades que los actuales, o un producto o servicio en el que existen gran cantidad de marcas en el mercado.

Detrás de este tipo de funciones del vendedor; que parecen básicas y fundamentales, existen otro tipo de tareas a desempeñar, y que también conforman y completan el mapa de funciones del vendedor.

El vendedor debe de proporcionar una serie de informes e información técnica de las ventas a realizar.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

El vendedor debe de estructurar sus ventas para aportar y gestionar las necesarias post ventas.

El vendedor debe de realizar investigaciones de mercado no solo basándose en los datos de mercado, competencia, etc., sino que debe de realizar análisis más complejos, estratégicos y efectivos.

El vendedor debe de realizar un seguimiento exhaustivo de sus clientes reales y potenciales, tanto del estado de las cuentas, como los movimientos de ventas, desviaciones, oscilaciones, etc.

Casi todas las formas de venta de hoy día, comparten características similares sobre la responsabilidad que el director de ventas tiene sobre su equipo y personal de trabajo. Así pues, los equipos de venta, que son una herramienta fundamental para los beneficios de la empresa, cada vez son más técnicos y más profesionales. Estos, además tienen cada vez un mayor poder en la toma de decisiones y en la responsabilidad que les delimita. Aunque la figura del vendedor, sea de cara a la empresa la pieza fundamental y única del cierre de las transacciones monetarias, de cara al comprador, cada vez existen más personas con las que se ha de tratar para el cierre de operaciones.

Estas características influyen cada vez más en las responsabilidades directas de la figura del Director de Ventas, respecto al personal a su cargo. El delegar sobre la figura del vendedor, como agente o delegado de zona, que gestiona su propia cartera y que traslada información a su responsable en tiempo y forma, permiten disponer de objetivos bien definidos y de directrices muy concretas adecuadas a este tipo de relación entre dirección y equipo. El control directo sobre el vendedor y de forma continua sobre todos sus procesos, no es una viabilidad de buena comunicación e información entre ambas partes.

La dirección de ventas necesita de unas funcionalidades claves que la hagan triunfar, y que permitan a la estructura definida, alcanzar los objetivos preestablecidos con anterioridad.

Las claves del triunfo de la Dirección de Ventas, radica en cierta medida, en la dedicación a la consecución de objetivos, y en la menara de conseguirlos, por lo que, para llegar a esta meta, delimitaremos las funciones esenciales de la misma.

- Planificación.
- La Organización del Equipo de Ventas.
- Reclutamiento de personal para la venta.
- Formación y perfeccionamiento.
- Motivación del equipo de ventas
- Control de las actividades de venta
- Seguimiento y control.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

2.2 CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Los objetivos y estrategias empresariales y de marketing, deben de determinar la estructura y las funciones del equipo de venta; por esta misma razón, la propia actividad de la empresa debe de planificar la organización de las ventas de la empresa. Es decir; las ventas deben de estar vinculadas directamente con la actividad que desarrolla la empresa. Muchas empresas que no determinan este binomio, fallan y desaparecen. Los beneficios se producen por que las ventas de la empresa funcionan, y si funciona es porque se vende lo que la empresa tiene marcado y estipulado como producto o servicio.

En épocas pasadas, muchas empresas pusieron en marcha sus organizaciones de ventas de una forma indeterminada, sin estrategias definidas y sin objetivos clarificados. Realizaban modificaciones sucesivas, solo por el hecho de realizarlas, sin causa justificada.

Hoy día, la creación de una organización de ventas, se ejecuta fundamentada en torno al producto o servicio al que se dedica la empresa. Los cambios que se introducen, se diseñan para aumentar la rentabilidad, reducir los costes, mejorar la eficacia, o poner en práctica una combinación de los distintos conceptos.

Por lo tanto, toda modificación, debe de realizarse acorde a unos fundamentos y claves, para conseguir unos objetivos definidos.

Cuando se requieren realizar cambios en una organización de ventas, conviene considerar a las actividades afectadas y la responsabilidad debe de asignarse a cada puesto de trabajo. Cada actividad debe de estar coordinada con el resto de actividades, para impedir duplicidades y la estructura de la organización debe de ser estable pero flexible al cambio y con la máxima capacidad de asumirlos.

En definitiva, una buena organización es la que permite los cambios necesarios para aumentar la rentabilidad del negocio, proporcionado estabilidad y mejora de las actividades, y asimilando de forma positiva los cambios que se pueden producir debidos a las modificaciones internas y externas a la empresa, como puede ser las alteraciones de hábito y consumo del mercado y sus consumidores, o las modificaciones de legislación comunitarias, estatales, etc.

Debemos de destacar que el primer principio de organización es que son las actividades y no las personas, las que deben de ser organizadas. La organización debe de crecer alrededor de cada una de estas actividades y aunque son las personas las que hacen posible el crecimiento de la organización, no debe de ser entorno a las personas que participan en ellas, por dos razones fundamentales; primero; si una persona está asignada a un puesto y tiene un potencial limitado, la actividad no se desarrollará plenamente, se limitará también. Y segunda, la estructura perfectamente montada y diseñada, es mucho más estable.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Las principales actividades comerciales son la planificación de ventas y la realización de ventas, y estas se pueden fundamentar en la investigación de mercado; el producto, la distribución, la promoción y la dirección del equipo de ventas.

La investigación de mercado responde a la necesidad del cliente, el producto limita cuál y cuantos, mientras que la distribución asume el dónde y con qué medios; la promoción está compuesta de la publicidad, la venta y las relaciones públicas entre otras.

Otro de los principios de la organización, la correcta relación entre responsabilidad y autoridad, define el deber de establecer una clara coordinación y concordancia entre una actividad planificada y la persona responsable que realiza el control.

Toda actividad debe de estar definida y asignada para detectar posibles desviaciones o cambios. Aunque hoy día existen herramientas informáticas y programas que nos permiten establecer controles de desviaciones y correcciones automatizadas, es necesaria la asignación de una persona de control que dirija este tipo de procedimientos.

Un principio clave en la organización de ventas, es no confundir los términos de la relación entre autoridad y responsabilidad, ni establecer la una sin la otra. Es muy complejo el definir los grados de relación entre ambas asociaciones, ya que puede existir las responsabilidades sin autoridad, es decir, llevar a cabo una actividad, es la responsabilidad de una persona o un equipo de personas, pero no tienen autoridad de tomar decisiones de cambio u otro tipo de decisiones que supongan cambios en la dirección de la organización de ventas.

Por el contrario, existe la capacidad de asumir la responsabilidad de una actividad y poseer a la vez parcial o totalmente la autoridad de establecer premisas de cambio o propuestas de decisiones sencillas o complejas. Debemos de tener muy en cuenta que la autoridad tiene que ser delegada, si por el contrario dentro de la organización no se delega autoridades, estaríamos en una situación probablemente de caída y debilitación de la misma organización. La autoridad es una herramienta más para la consecución de objetivos.

Existe un principio importante sobre la organización de ventas, que responde a la relación entre trabajadores y mandos. Para un correcto funcionamiento de las labores propias de un trabajador y de las actividades a su cargo, es premisa indispensable que cada trabajador no tenga más de un mando superior directo, o que no dependa de más de una persona directamente.

Principalmente las organizaciones que funcionan perfectamente, suelen tener un organigrama horizontal y con las dependencias departamentales claramente definidas.

Una persona que pertenece a un departamento, tiene un superior inmediato que será el jefe del departamento; a su vez el departamento dependerá de un área, y esta área

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

será dirigido y gestionado por un jefe de área, y las distintas áreas dependerán de las direcciones pertinentes, y estas direcciones de la dirección general o presidencia.

El trabajador del departamento, responderá directamente de su jefe inmediato, aunque a su vez podría responder al jefe de área y así sucesivamente, pero no sería lo lógico.

Si un director de área quisiera transmitir instrucciones a un empleado, debería de seguir los cauces jerárquicos establecidos, para el correcto funcionamiento de las órdenes y de la actividad en general.

Siguiendo correctamente estas instrucciones, se erradica las malinterpretaciones, las acciones fuera de los canales establecidos, y sobre todo no está funcionando la cadena de autoridades establecida; algo falla.

La Organización del equipo de Ventas

Cuando queremos organizar un equipo de ventas, para definir nuestra organización de ventas, debemos primeramente de analizar el mercado. Un buen equipo de ventas, debe de tener claro que es lo que se mueve en el mercado, y que es lo que se necesita. En muchas ocasiones nos hemos encontrado con trabajadores que no saben transmitir la finalidad de su producto o servicio, ya que no argumentan o no saben argumentar ante un cliente real o potencial, las posibilidades que pueden ofertar para copar las verdaderas posibilidades de venta.

Seguramente si le preguntamos a un empleado de una gasolinera qué es lo que vende, es te nos responda; 'reposito gasolina'. Si le preguntamos a un vendedor de maquinaria pesada; seguramente nos responda 'Carretillas'. Y si le preguntamos a un vendedor de servicios financieros, este nos responderá 'productos y servicios financieros'.

Pero si analizamos las respuestas, estas son simples e incompletas, ya que el empleado de una gasolinera, podría haber respondido 'cualquier producto o servicio que el automóvil necesite, además de ofrecerle un servicio de productos básicos durante horas'. El vendedor de maquinaria pesada, podría haber respondido 'cualquier solución a los problemas de manejo de materiales'; y el vendedor de servicios financieros, podría haber respondido 'Inversiones, seguridad, tranquilidad y nivel social'.

En definitiva, vemos que un buen vendedor, debe de ir en sus respuestas, más allá del propio producto o servicio que suministra. Debe de pensar en las necesidades totales que pueden surgir en el mercado del sector que oferta.

Un ejemplo claro, es la diversificación de productos dentro de una gama; sin ir más lejos, los fabricantes de helado, tuvieron que reinventarse y crear otro tipo de

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

productos, para que la estacionalidad no fuese un impedimento para la venta de helados solo en unas determinadas fechas del año.

En definitiva, lo que se intenta transmitir, es que el equipo de ventas, es una pieza clave para transmitir lo que el cliente potencial necesita. Debemos de ser capaces de copar todas las opciones posibles, para transmitir al mercado la confianza de consumo. Pero atención; este tipo de acciones son válidas, siempre y cuando nuestra estrategia de ampliar o dar a conocer nuestros servicios o productos, sean compatibles con nuestra línea comercializadora; tanto en la similitud de la oferta, como en la calidad de las mismas. Por ejemplo, no sería compatible dedicarnos a la comercialización de telefonía móvil, y a la vez tener una línea de ropa. Sería necesaria no comercializar ambas cosas bajo la misma marca. Igualmente, no sería ético ni rentable dedicarnos a la venta de obras de arte, y vender a la vez jarrones baratos. La imagen de marca se deterioraría y nuestra supervivencia en el mercado no sería muy larga.

Debemos de saber qué vender, a quién vender y para qué vender.

Hasta aquí, hemos definido el mercado como uno de los aspectos clave para organizar nuestro equipo de ventas. Otro de los factores influyentes, y como adelantamos anteriormente, es el tamaño del equipo de ventas. Este dependerá en gran medida de nuestra planificación de expansión. Tenemos que tener claro en qué medida nos introduciremos en el mercado. A veces un equipo de ventas se puede iniciar localizándose en zonas concretas, y posteriormente, expandirse partiendo de este núcleo.

Hoy día el tamaño del equipo de ventas, no depende tanto de la expansión; gracias a los portales de internet, podemos realizar una expansión plena, con un mínimo potencial comercial.

La organización sobre la expansión, puede organizarse por zonas, por productos o por mercado-cliente, etc.

- **Por zona.** Es la manera más sencilla de organizar el equipo de ventas. Se trata simplemente de dividir el mercado potencial, en un cierto número de zonas y posteriormente asignar dichas zonas a cada vendedor. La premisa es vender el producto o servicio en dicha zona, sin limitaciones sobre cantidades y clientes.

El apoyo que puede recibir el vendedor en su zona, es un tema importante, ya que en algunas ocasiones necesitará de la compañía del director de ventas, para ciertas reuniones de relevancia frente a potenciales clientes de gran envergadura; pero no siempre suele suceder de esta manera. El vendedor, en la mayoría de las veces; es autosuficiente para crear un fuerte vínculo con cualquier cliente de su zona, aunque el director de ventas, debe de estar siempre atento de las necesidades de su personal.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- **Por producto/servicio.** Cuando se decide realizar una expansión por producto/servicio, es necesario mantener la figura del jefe de producto/servicio, que será la persona responsable de ese cierto producto/servicio y de su expansión.

La expansión por producto/servicio, es similar a la de zona, con la variante de que la organización se realiza por zonas en las que la oferta es un cierto producto/servicio, y no la gama o línea de productos/servicios que pueda ofertar la empresa. Se trata de una expansión especializada sobre algo muy concreto.

Este tipo de expansión necesita del apoyo de un equipo multidisciplinar tales como investigadores, desarrolladores de producto/servicio, promotores, distribuidores, ventas, etc., ya que se trata de una expansión generalizada sobre zona, pero definida a un solo producto/servicio, y la especialización a menor escala, es imprescindible.

- **Por mercado-cliente.** Este tipo de organización es muy parecida a la expansión por producto/servicio. La variante radica en que la especialización se ejerce sobre una división particular de grupo o cliente potencial. Un ejemplo claro sería la de una empresa que se dedica a la fabricación de neveras, de manera que un equipo de ventas comercialice el producto a las tiendas de electrodomésticos, que otro equipo comercialice a los comercios al por menor, y que otro equipo de ventas comercialice el producto a empresas cárnicas.

De esta manera, el grado de especialización es altísimo, ya que cada equipo de ventas asegura una verdadera profesionalidad sobre un determinado sector.

La expansión por mercado-cliente, difiere de la expansión por producto-servicio, en que en aquella no hay posibilidad de que distintos equipos de venta de la misma organización, visiten al mismo cliente potencial, puesto que cada vendedor especialista (mercado-cliente), tendrá una clara definición del sector al que precisamente deba ofertar.

Por último, debemos de añadir la expansión destinada a las actividades múltiples. La organización de las ventas depende de la dirección de ventas, y esta debe de asegurarse por todos los medios, aprovechar las máximas oportunidades que puedan aparecer en el mercado. Por lo tanto, los equipos de ventas, podrían estar organizados de la siguiente manera:

- Un equipo principal de vendedores, encargado de la expansión por zonas, de la gama general de productos, aunque cada vendedor sea el responsable de su propia distribución. Proponemos pasar todos los pedidos conseguidos a ese distribuidor.
- Un equipo de vendedores especializados que fuese el responsable de la venta directa al cliente final de los productos más complejos (pensemos en alta

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

tecnología o en productos muy complejos), que precisasen de unos conocimientos técnicos altos, aunque la expansión se realizase mediante la asignación por zonas.

- La expansión directa por la web, destinada a potenciales clientes individuales y profesionales. La captación por la web, necesita de un alto conocimiento del entorno, y de los potenciales clientes.

En este caso, la presencia, la actualización de la página de la empresa, la creatividad y el continuo desarrollo del portal en el que se mueven, es imprescindible.

Aunque actualmente nos movemos en un mundo, en el que el mercado y los clientes se encuentran en la red, no todo servicio o producto tiene especial relevancia. Todo se puede vender por internet, pero el cliente aún necesita, en ocasiones, poder tocar y probar el producto. De momento la web es un escaparate para millones de productos y servicios, pero aún hay millones de productos y servicios que necesitan de la labor interpersonal de oferta-demanda.

La dirección de ventas, debe de estar en continua alerta sobre las necesidades de introducir posibles cambios que se produzcan en ciertas circunstancias y que surjan de las necesidades de los distintos clientes actuales y potenciales. Una vez analizadas las necesidades del mercado, será necesario examinar los recursos internos, tanto de personal como de medios.

Una vez elegida la estructura adecuada para dicha satisfacción de necesidades, ésta deberá de ser transmitida a la dirección general y al equipo de ventas.

2.3 LA MOTIVACIÓN: FACTOR CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Existen cuatro factores clave de éxito para obtener un correcto resultado en las ventas de una empresa;

- Tener pleno conocimiento interno y externo del mercado y sus componentes; clientes y competencia; así como un conocimiento pleno de la propia empresa.
- Aptitudes para la venta que permitan establecer cuáles son las necesidades de los clientes, para satisfacerlas con los productos o servicios ofertados por la empresa.
- Correcta planificación del tiempo y espacio.
- La motivación

Es una tarea complicada, incluso hoy día, poder motivar de una manera efectiva a un equipo de trabajo, aunque lo primero que tendríamos que hacer es revisar si estamos actuando correctamente. Y a partir de aquí, trabajar motivando.

A continuación, establecemos algunos de los errores más comunes que podemos encontrar en los equipos de trabajo, y con son un impedimento para el correcto funcionamiento.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En muchísimas ocasiones se ha dicho que el dinero es la única motivación que existe, cuando realmente no es así; el dinero es un factor importante en la motivación de las personas, todo el mundo, al fin y al cabo, trabajamos para obtener una prestación a cambio; pero no lo es todo, existen otros factores que deben de acompañar a la retribución.

El optar por transmitir temor en pequeñas dosis en un equipo con la intención de que se trabaje, es un error pleno, el infundir miedo puede hacer que alguien reacciones en ese momento, pero en la mayoría de personas, la reacción sería negativa y de rechazo.

Existe un error muy extendido entre la dirección de la organización, y es el rechazo a establecer relaciones entre el equipo de trabajo; '¡¡¡el jefe no se puede rebajar a mezclarse con el trabajador!!!'. Antaño, la figura del director del equipo de ventas, era considerada una figura intocable e inalcanzable; se ha demostrado hoy día, que este distanciamiento jerárquico, lo único que crea son rupturas en los procesos y en las personas. Hoy día la motivación parte de realizar un feedback continuo entre todos los miembros de un equipo, desde el administrativo, hasta el director.

En otro aspecto, muy parecido, la motivación no debe de suponer un trabajo extra; muchas personas piensan que la motivación es una actividad más de su trabajo, y que, realizando ese pequeño esfuerzo en algunas ocasiones del día, estará totalmente en línea con el equipo. Este error es de lo más típico hoy día. La motivación ha de ser algo innato dentro de los procesos de trabajo; y, es más, debe de ser multidisciplinar, ya que todas las personas no son iguales.

Es necesario que la motivación se vea, no solamente se oiga, el que exista un ambiente motivador, supone que la persona; como eje fundamental de los procesos y de las relaciones, actúe plenamente y con afán de superación. La motivación reduce el fracaso y aumento el rendimiento, y por lo tanto los beneficios.

Intentaremos ver en lo que resta de capítulo, las nociones básicas de la motivación y la manera de mejorar los resultados de la organización de ventas, mediante una buena gestión motivadora. Pero, antes de nada, hay que recordar que, para motivar a un equipo de ventas, no solo hace falta utilizar las mejores prácticas, sino también ser el primero en estar motivado. Siempre se podrá transmitir motivación si se está motivado.

La palabra motivación proviene de la raíz motivo, que significa la razón de algo (sustantivo), y causa de movimiento (adjetivo), por lo tanto, podríamos definir motivación como el énfasis que se descubre en una persona, hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello, el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o acción, o bien para que deje de hacerlo.

(Fuente: Wikipedia)

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimientos. (Fuente: Wikipedia)

Tenemos que poner especial atención en la manera de motivar; hasta ahora hemos planteado la definición de la motivación, como una acción enriquecedora y natural, pero no es del todo cierto, la motivación en muchos entornos, nace de la necesidad que tienen unas personas para que se obtenga una acción de otras personas, que quizás ellas no puedan, no sepan, no quieran hacerla o es premisa indispensable conseguirla.

La motivación es un arma de doble filo en este aspecto, ya que sirve de herramienta para intentar conseguir algo que necesitamos de otra persona.

Lo que nos debe de quedar claro, es que existe un tipo de motivación que debe de fluir de nosotros, porque supone el motor de superación.

La razón de clarificar estas dos vertientes, es porque debemos de considerar que la motivación es una herramienta potencialmente poderosa, y que, en cierta medida, la responsabilidad debe de recaer en el motivador, que es quien desea motivar, pero a su vez existe una responsabilidad que es que la motivación resulte también un beneficio para la persona que se desea motivar.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

3 EL PLAN DE VENTAS

3.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS

En primer lugar, debemos de saber lo que es un plan de ventas. A simple vista parece un tema complicado; la palabra plan nos atrae a ideas complejas y estratégicas, pero es posible que la elaboración y gestión del mismo lo puedan ser en cierta medida, aunque la definición es tan simple como atractiva para lanzarse a su consecución.

Se trata de una planificación relativa a la acción de ventas y/o de la red de vendedores. Dicha planificación se elabora en base a unos datos anteriores; si existen; o a un nuevo planeamiento inicial. El plan de ventas es básicamente la proyección para la consecución futura de las ventas de una empresa.

El objetivo de todo plan de ventas, es la consecución de unos objetivos mejorados respecto a algo (en el tiempo o lugar), con la consiguiente optimización de los recursos utilizados. Se trata de una proyección en aumento del porcentaje, sobre la facturación del año o ejercicio anterior.

La manera más sencilla de conseguir un plan de ventas, es basarse en tres estrategias claramente definidas; (planificación simple)

- Consecución de nuevos clientes
- Aumento de la venta a los clientes actuales
- Recuperación de cuentas perdidas

La perfecta combinación de estas estrategias, mezcladas con un buen plan de acción en el mercado, casi asegura la rentabilidad de la empresa y los beneficios sobre ventas.

Uno de los errores más comunes en la primera aplicación de la consecución de nuevos clientes, es la manera de cerrar la venta. Casi siempre olvidamos lo que hay detrás de ella; el propio al cliente, el seguimiento, la post-venta, pero sin embargo cerramos por lo sano, e intentamos hacer un nuevo cliente, que al fin y al cabo no se debería de llamar así si no lo tratamos como tal (cliente=el rey), sino simplemente venta.

El plan de ventas de una empresa, debe de contar con una estrategia de desarrollo de cuentas, pero no solo con los grandes clientes, sino que debemos de considerar los nuevos clientes y a los que actualmente nos generan flujo de ingresos.

Es muy importante la actuación sobre las grandes cuentas, y es que, si aplicamos el teorema de Pareto, veremos que nuestra complicación de mantener vivo el flujo de los grandes clientes, es una tarea continua.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

El teorema de Pareto, establece que el 20% de los clientes, suponen el 80% de los ingresos, mientras que el 80% de los clientes, suponen el 20% de los ingresos.

Este hecho nos complica las acciones estratégicas del plan de ventas, ya que, revisando los datos, inconscientemente derivaríamos nuestra absoluta atención al 20% de los clientes que nos generan el 80% de nuestros ingresos; pero nada más cierto de la realidad, para refutar esta acción.

Es vital considerar a las grandes cuentas, como grandes clientes que son, y por lo tanto debemos de seguir trabajando con y para ellos; pero en la actualidad, el mercado es una bomba de relojería, y nuestro plan de ventas debe de ir dirigido no al mantenimiento de ese tipo de cuentas, sino a la mejora de las mismas.

Si por alguna causa, justificada o no, perdiésemos uno de los pocos clientes de ese 20%, la facturación, las ventas y los beneficios, se reducirían considerablemente. Por otra parte, los planes de venta aplicados a ese 80% de los clientes que nos repercuten el 20% de los ingresos, supone un hándicap para cualquier equipo de ventas.

Por comentar algunos desarrollos, podríamos decir que las estrategias que se podrían aplicar sobre este grupo, sería la ampliación de nuevos productos/servicios, la particularidad de considerarlos pequeños grandes clientes (tratamiento personalizado), a aquellas pequeñas empresas que nos reportan el 100% de sus ventas debido al tamaño de la misma.

Otra de las opciones es realizar un estudio previo de las empresas de mediano y gran tamaño, para posteriormente planificar una prospección del máximo de ventas a conseguir. Seguramente alguna de ellas pasaría a engrosar la lista del 20%-80%.

Otro de los aspectos que hemos reseñado, es la recuperación de cuentas perdidas. Cuando hacemos referencia a la palabra 'perdida', nos referimos a las ventas sobre clientes no realizadas, no sobre antiguos cliente que han dejado de trabajar con nosotros.

En un plan de ventas, las estadísticas dictaminan, que solo el 10% de las visitas, terminan en una venta, esto significa que, de cada 10 visitas, solo 1 termina en venta.

Una buena planificación del plan, no debe de establecer solo la premisa de visitar/vender como status único. Las nueve visitas sin venta, se deben de definir en el plan de ventas, como 'estudio de referencia'; es decir, es necesario revisar y analizar las causas de las no ventas. Seguramente en muchas de ellas no se haya llegado a una venta, por falta de presupuesto, o documentación, o incluso haber planificado una llamada o una nueva visita de cierre.

Estas son algunas de las opciones que se pueden establecer para la recuperación de las ventas no realizadas, pero existen tantas como motivos de la no venta.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Hasta este punto, estamos estableciendo las bases y puntos críticos a la elaboración de un plan de ventas; más adelante, planificaremos medidas puntuales y estudios concretos sobre dicho plan.

También debemos de tener en cuenta que un vendedor no siempre conoce su máximo ratio de venta, por lo tanto, sería necesario proponer como base del plan, el promedio de las acciones y ventas realizadas, y considerar los siguientes puntos para la puesta en marcha del plan de ventas:

- Identificación del mercado objetivo
- Optimizar la oferta de valor dirigida al mercado objetivo
- Definición del precio promedio de nuestra oferta de valor
- Definición de la cuota dependiendo del valor del mercado objetivo
- Realización de un plan de generación de demanda
- Identificación del ciclo de vida del mercado objetivo
- Definición de actividades del vendedor durante el ciclo de venta
- Definición de los avances en el ciclo de venta

Para que esta serie de puntos puedan desarrollarse, es necesario que la empresa en su totalidad, se alinee al plan de ventas, y viceversa.

En general, y en los planeamientos de la mayoría de empresas, el plan de ventas aparece como la necesidad de construir una propuesta sencilla en un mercado complejo.

El plan de ventas, finalmente constituye un documento sencillo que proviene de los estudios previos y de la reflexión de las acciones, los cuales finalmente, explican cuáles serán los objetivos y qué es lo que se debe hacer para su consecución.

El ciclo se completa cuando la previsión de ventas pasa al programa del plan, posteriormente se planifica para concluir en la concreción del plan de acción.

A continuación, definimos en el siguiente cuadro, dicho plan de acción:

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Crecimiento o decrecimiento en €
Amplitud del territorio de trabajo
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Existentes/Nuevos • Tipologías
Productos <ul style="list-style-type: none"> • Actuales/Nuevos • Tecnología aplicada
Canales <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de servicio • Asistencia técnica
Red de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Todos los diseños cualitativos y cuantitativos
Presupuesto <ul style="list-style-type: none"> • Previsión de ventas y gastos • Sistemas de control

Debemos de tener claro un aspecto fundamental sobre el plan de ventas, y es que atañe fundamentalmente y directamente a la fuerza de ventas; no se contemplan acciones de plan de marketing ni de planes de negocio; al contrario, en la planificación empresarial existen tres niveles, el plan de negocios, el plan de marketing y el plan de ventas, que formaría parte de los dos anteriores.

Hemos comentado anteriormente, que un plan de ventas está estructurado en base a unos datos anteriores, y que el objetivo es la mejora de esos datos con la máxima optimización de los recursos.

Cuando no tenemos datos anteriores, bien por ser una empresa de nueva creación o por crear un plan novedoso o nuevamente estructurado, se deberán de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- las estrategias a utilizar
- la fuerza de ventas
- las condiciones de venta
- el plan de ventas anual; premisas, ratios, presupuesto y objetivos

Para comenzar con una sencilla planificación del plan de ventas, deberemos de seguir dos pasos:

1.-Realizar la previsión total de ventas, de una manera científica y fiable, analizando las distintas variables internas y externas (mercado).

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

a) decisiones comerciales:

- precios
- venta media
- ratios
- clientes
- condiciones de venta

b) previsiones del mercado

- aparición de nuevos productos
- análisis de la competencia
- desarrollo nuevas campañas

A partir de este momento, podremos obtener el presupuesto total. Sobre esta base de datos, se deben de elaborar al menos tres objetivos crecientes de trabajo y una serie de premisas y ratios que se reflejarán en el plan final que servirán para el posterior seguimiento de las actuaciones.

2.-Distribución del presupuesto y los objetivos por zonas o vendedores

a) distribución ecuánime y equitativa

- mercado potencial
- cuotas anuales del año anterior

Para que la distribución del presupuesto sea altamente efectiva, es necesario que el vendedor crea en los objetivos y que los hagan propios.

Los objetivos a alcanzar no deben de ser nunca impuestos, sino que deben de ser argumentados y acogidos con fundamentalismo. Por lo tanto, deben de ser elaborados razonablemente, comentados y corregidos si fuese preciso y correcto.

Por último, el plan deberá de presentarse al Comité o al Consejo para su conocimiento y aprobación.

En el siguiente esquema, resumimos qué es un plan de ventas:

Es parte del plan de marketing o plan de negocio
Concreta cuales son los objetivos de venta
Especifica de qué forma se conseguirán
Se cuantifica en un presupuesto
Puede incluir un plan de acciones comerciales
Se basa en las premisas concretas
Define y cuantifica el proceso de venta
Refleja las ventas en unidades y facturación
Refleja los costes reflejados por la ventas
Refleja el margen bruto previsto
Periodifica y distribuye el presupuesto por zonas, canales, vendedores o delegaciones

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Tipos de Plan de Ventas

Existen dos grandes tipos de plan de ventas, dependiendo de la actividad a la que se dedica la empresa.

1.- Plan de Ventas por Producto

De especial utilidad para empresas que comercializan productos de consumo.

Para la elaboración del Plan de Ventas, es necesario partir de la cartera de productos ya existentes, bien sea por producto o por familia de productos.

Este Plan, debe definir:

- a) Las premisas
 - Precios de venta previstos para el ejercicio, con el objetivo de calcular la facturación.
 - Precio de compra o coste de material para la venta por unidad vendida
- b) Previsión de ventas unitarias por producto
- c) Presupuesto
 - Presupuesto total
 - Presupuesto por zonas

El precio de venta

- Definición del precio-tarifa más exacto posible
- Aceptación del precio real
- Importancia del precio neto promedio total

Las previsiones de venta en unidades

- Preveer variaciones de producto con historico
- Estimación correcta de nuevos productos

2.-Plan de Ventas por Origen

De especial utilidad para empresas que comercializan servicios y derivados.

Este plan debe definir:

- a) Las premisas
 - Precio medio por cada venta
 - Ratios de venta
 - Otro tipo de costes incluidos en la comercialización de servicios
- b) Previsión de número de contactos
- c) Presupuesto
 - Presupuesto total
 - Presupuesto por zonas

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Las previsiones de contacto

- Realización de un plan de marketing previo
- Cuantificación de contactos provenientes de las acciones

Definición del precio de venta promedio

- Definición del precio de venta adecuado
- Estimación correcta del porcentaje de venta de cada servicio para establecer el precio medio

Los ratios de eficiencia

- Disposición de datos reales anteriores
- Ajustar los datos en caso necesario

Definición del precio de venta adecuado

El precio que se ha de establecer en el plan es el ingreso neto que se obtendrá de cada venta. Para ello es necesario, como comentábamos anteriormente, es establecer una política de precios que nos proporcione unos niveles de ingresos y márgenes brutos correctos.

También es necesario tener muy en cuenta el volumen de ventas de cada producto y la consecución del ingreso neto promedio total que se conseguirá.

Para el cálculo del precio, es necesario que el precio neto sea aceptado por el mercado y que cumpla con los objetivos y estrategias del marketing de la empresa.

El cálculo de los costes se realiza con:

- Coste de compra unitario
- Costes de transformación (costes de las ventas)
- Costes de marketing
- Gastos generales de la empresa a repercutir en el producto o servicio
- Gastos financieros, unitarios o porcentuales, a repercutir en el producto o servicio
- Resto de gastos previsibles

También es necesario definir el margen de beneficio sobre las ventas que se desea obtener y repercutirlo sobre los costes.

A estos precios netos de venta, deberemos de repercutirles un porcentaje que absorba los descuentos, promociones, etc., dándonos el precio tarifa deseable.

Planificación de Ventas

El Plan de Ventas, como hemos visto, integra todas las actividades de la empresa, orientadas a obtener ingresos, y por lo tanto beneficios.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Vender mucho, no es necesariamente rentable, un volumen de ventas, obtenido del empleo de medios excesivamente caros, como algunas campañas o promociones con elevado presupuesto, o incluso realizar lanzamientos de productos o servicios a muy bajo precio, no se puede considerar como un éxito de ventas.

También sería un error el intentar abarcar al mayor número de compradores, sin realizar una planificación correcta de la producción y su distribución. Podemos caer en el error de producir cuellos de botella debido a la escasez de materias primas, capacidad de la maquinaria, o por falta de personal.

Por lo tanto, es imprescindible realizar una planificación adecuada de todas las actividades en general, para que la planificación de ventas funcione correctamente.

Planificar es poner en orden una serie de acciones dirigidas hacia metas concretas y bien definidas, de acuerdo con una sucesión de tiempo, desarrollando coordinada y controladamente un presupuesto y unos medios.

Una perfecta Planificación de Ventas, ha de basarse en los siguientes puntos:

- 1.-Establecer→Objetivo general estratégico
- 2.-Concretar→Objetivos específicos
- 3.-Calcular→Previsión de Ventas
- 4.-Hallar→Umbral de rentabilidad, en base a los costes fijos, variables y previsión de ventas (volumen de pedidos y facturación)
- 5.-Programar→Acciones a desarrollar
- 6.-Establecer→Medios y costes a utilizar
- 7.-Estructurar→Sistemas de control

Previsión de Ventas

Prácticamente todas las políticas de las empresas, se enfocan alrededor de la previsión de ventas. La previsión de ventas, consiste en conocer, con la máxima exactitud, anticipadamente, los resultados de las ventas que se producirán en el ejercicio siguiente al actual. Dichos resultados, son los partícipes de la elaboración de un plan de ventas, y por lo tanto serán los responsables de la repercusión al resto de planes y estrategias de la empresa.

Llegar a establecer una previsión de ventas exacta, es una tarea difícil, ya que no se trata de realizar una previsión cerrada, dependiente de sí misma, sino que los resultados, tanto antes de la ejecución, como después de la ejecución; es decir, con las herramientas con las que se cuanta, como con las herramientas que se contará, tienen especial relevancia en los resultados. En estos casos la política de fabricación y la política de personal, por sus posibles cambios estructurales, pueden definir el antes y el después.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En primer lugar, la previsión ha de contar con un equipo y estructura de recursos humanos y de producción. Con respecto a estos datos (y a muchos más), se realizará una previsión u otra. Aunque también es posible que esa previsión se cumpla, derivada de los mismos factores indicados (recursos humanos y producción).

Existen varios conceptos que debemos de saber para conocer la dimensión que pueda alcanzar las oportunidades de venta de una empresa:

-Potencial del mercado; nos referimos a la estimación de posibles ventas de un producto, para toda una industria del mercado, durante un periodo de tiempo determinado, en una zona geográfica específica y bajo unas determinadas condiciones externas e internas.

-Potencial de ventas; se trata de la parte potencial del mercado que una empresa concreta, puede llegar razonablemente a alcanzar

El potencial de mercado y ventas, se utiliza para realizar actividades de pronóstico, el establecimiento de cuotas de venta o la distribución de los rendimientos comerciales por zona.

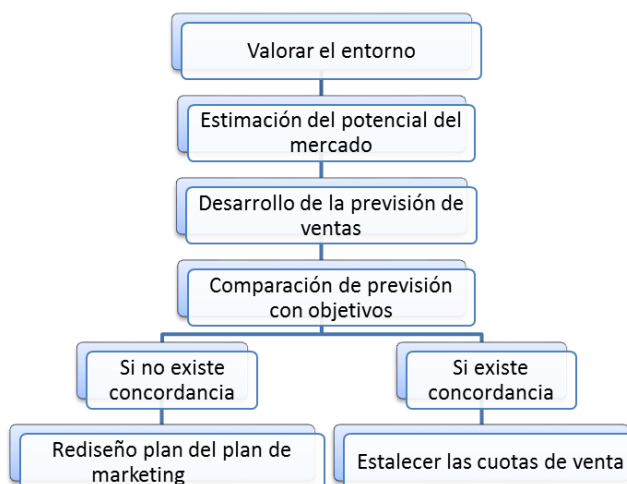
-Previsión de ventas; ya hemos revisado anteriormente el concepto.

-Cuota de ventas; se trata del objeto de ventas asignado a una unidad de marketing, para un periodo específico y en un ámbito geográfico determinado.

Generalmente, cuando analizamos una previsión de ventas, iniciamos el proceso con una valoración de las circunstancias pasadas, presentes y de futuro, para que a partir de una estimación potencial del mercado y de la posición competitiva de la empresa, se pueda estimar el potencial de ventas, el cual nos lleva a una previsión de ventas inicial basada en operar en condiciones similares al año anterior.

La previsión inicial se compara con los objetivos establecidos en el programa de marketing y a partir de las correcciones en la previsión de ventas, se llega a un punto en el que se confirman las acciones y los resultados a analizar.

A continuación, planteamos un cuadro del proceso:



LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

La previsión de ventas se ha de analizar diariamente, revisar mensualmente, corregir trimestralmente y elaborar anualmente.

En el proceso de la previsión de ventas, el número de usuarios y el índice de uso determinan el potencial de ventas del producto; los compradores y sus móviles de compra, influirán decisivamente en las acciones de posicionamiento, logística y comunicación.

Cuotas de Venta

La cuota de venta, es la consecución a lograr por un vendedor o un equipo de ventas, en una zona y en un tiempo determinado. Esta cuota, ha de expresarse en unidades físicas o monetarias. Se trata en definitiva del objetivo de ventas, asignado a una unidad de marketing.

Las cuotas de ventas son una herramienta que facilita a la Dirección Comercial que facilita la gestión, planificación y control del equipo de ventas.

En realidad, el volumen de la cuota de ventas, se suele establecer en un nivel inferior al potencial de ventas de la zona e igual o ligeramente superior a la previsión de ventas para esa zona.

A continuación, exponemos algunas de las ventajas y beneficios:

- Motivan el espíritu competitivo entre los vendedores por el desafío en la consecución del objetivo a conseguir.
- Intentan establecer una proporcionalidad equitativa entre los métodos de incentivación y el esfuerzo realizado.
- Facilitan las tareas de evaluación de las actividades personales y del grupo.
- Detecta las necesidades formativas y/o de acciones relativas a la actividad, mediante los puntos débiles y fuertes de los vendedores.

3.2 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Antes de iniciar este capítulo, haremos una breve aclaración sobre los términos que rodean a la distribución comercial. Los puntos que plantearemos a continuación, hacen referencia a la estrategia de ventas, que al fin y al cabo una de ellas es la distribución comercial. Esta estrategia de ventas, también es conocida como marketing comercial.

Por lo tanto, no es descabellado encontrarnos con estos términos combinados, para asignar a la distribución comercial.

Las empresas siempre se han encontrado con la dificultad y necesidad de poner el producto o servicio al alcance del consumidor, tanto en los mercados más asentados, como en los mercados emergentes. Ya sean productos o servicios dirigidos a un mercado más generalizado, o a un mercado más limitado destinado a usuarios

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

especializados, el gran problema siempre es ponerlos a disposición del consumidor, y este problema, no desaparece.

En muchas ocasiones, las empresas se ven limitadas por no poder hacer llegar al cliente sus productos o servicios mediante sus propios medios, y se ven en la necesidad de valerse de la distribución existente en el mercado. El canal elegido deberá de ser en este caso una de las herramientas más controladas por la empresa, ya que este medio, será el canal por el que el cliente conozca el producto o servicio.

La existencia de la venta directa, ha generado con el tiempo, la aparición de distribuidores que hace llegar los productos de estos pequeños productores o productores especializados al resto del mercado, donde ellos nunca llegarían.

El productor que ha querido mantener un contacto directo con sus clientes, ha llegado a la conclusión que, si quería llegar a copar más mercado, necesitaba de un distribuidor intermedio, que actuase de canal para ampliar su mercado.

Para poner de manifiesto esta idea, supongamos que estamos en el sector de los piensos para granjas, los cuales son consumidos por el ganado. Los productores de pienso tienen establecidos servicios semanales con los clientes, a los cuales suministran su pienso por medidos propios. Supuestamente los granjeros que compran ese pienso, pueden utilizarlo para su consumo, o bien lo compran para distribuirlo a otros granjeros a un precio mayor, obteniendo un beneficio por ello, pero el productor lo desconoce, no puede saber con qué fin se compra.

A partir de este planteamiento surgen varias propuestas. Una de ellas es saber si al productor le interesa que haya clientes que revendan su producto. En caso negativo, el productor no quiere que su producto lo distribuya otro cliente, porque puede pensar en la posibilidad de canalizarlo él mismo, para proteger su marca, estaría ante una situación compleja, quizás no pueda llegar a los clientes que se les revende su producto, y si lo pudiese hacer, supondría un coste elevadísimo.

En caso afirmativo, el productor puede llegar a un acuerdo con algunos clientes que revenden su producto, para poder llegar allí donde él no puede, e incluso para potenciar las ventas, podría establecer un precio de 'distribuidor', más económico a aquellos clientes que revenden su producto. El objetivo no es otro que copar el mercado.

Otro caso que se podría dar, es el descenso paulatino de las ventas de estos productores, por la aparición de nuevos vendedores (competencia), de un modo más comercial. Es decir, la aparición de centros donde se vende pienso, y también cualquier material para las granjas, botas, utensilios de regadío, etc., que hacen descender las ventas de estos pequeños productores especializados en la venta de piensos.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Los clientes empiezan a elegir este tipo de comercios, ya que aprovechan a comprar todo lo necesario para el consumo de la granja, sin necesidad de acudir a dos sitios distintos para completar su compra.

La opción del pequeño productor, pasa por aliarse con este tipo de comercios, convirtiéndose en el proveedor, para que su producto llegue a los clientes de siempre, con el mismo o más bajo coste, sin necesidad de utilizar su canal de distribución; por lo tanto, eleva sus ventas y mantiene o reduce sus costes, aumentando beneficios.

La venta directa fue tratada en el siglo pasado, como una manera de llegar al público objetivo y de manifestar un trato directo con el consumidor. Aunque los productores no podían copar todo el mercado, utilizaban los medios de la puerta a puerta, para ofrecer sus artículos a un público generalizado; así apareció en nuestro país, por ejemplo, AVON; empresa que decidió llegar a su público con la estrategia de la venta y el trato directo al cliente.

Posteriormente la distribución evolucionó debido a la aparición de grandes distribuidores, capaces de hacer llegar cualquier artículo al mercado, y los pequeños y medios productores, se vieron en la necesidad de satisfacer el mercado, también a través de este tipo de distribución.

Pero la revolución de internet, cambió totalmente el panorama; supimos vender desde nuestra casa a cualquier persona que estuviese en el otro lado del mundo. Se combinaron, por tanto, la capacidad de hacer llegar un producto a bajo coste, e intentar transmitir al cliente un trato personalizado. Se creó un diseño de venta, capaz de potenciar las ventas directas de los pequeños empresarios.

Hoy día, y a pesar de que muchos entendidos siempre afirmen que el mundo sigue una trayectoria lineal hacia una evolución infinita, la manera de actuar del ser humano, es cíclica. Solo tenemos que comprobar que la distribución de venta directa vuelve a funcionar; está claro que en otro contexto y con otras herramientas; pero el 'hecho a mano' o 'producto ecológico directo desde el campo', vuelven a hacer mella en los consumidores.

Se vuelven a romper los esquemas de la gran distribución, y se apuesta nuevamente por el trato personalizado desde el productor al cliente, aportando al cliente un valor añadido que se había o se está perdiendo.

Volviendo al planteamiento anterior; otra de las opciones a las que llegó el productor, fue a ver la posibilidad de la apertura de un punto directo de venta, para poder así distribuir sus productos, directamente a sus clientes, sin la necesidad de utilizar la distribución del mercado.

La existencia de un punto de venta, puede dar lugar, posteriormente a la ramificación territorial de nuevos puntos, con la consiguiente aceleración de la llegada de los productos a nuevos mercados.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En contrapartida, esta metodología de distribución propia, tiene como hándicap, la inversión en los canales, lo que provoca que su estructura solo pueda ser realizada por productores o empresas con alta capacidad financiera.

Existe, sobre todo en países menos avanzados, en los que la distribución puede estar en manos estatales, y para aclarar este punto, exponemos un ejemplo donde se ve claramente esta situación.

Imaginemos que la producción de gas está en manos estatales, y que por lo tanto su distribución se ejerce mediante una distribución única o monopolista frente al mercado, pero además de suministrar el gas, también potencian el consumo de aparatos necesarios para el consumo del gas, como pueden ser termos, calentadores, etc., que solo y en exclusiva, venden y distribuye el estado mediante su canal.

La idea solo funciona si se establece, como hemos dicho, un mercado cerrado y sin opciones de entrada de competidores.

Está claro que la situación actual del mercado, debido al continuo crecimiento de empresas y productores, (cuando hablamos de productores, nos referimos a dos conceptos, uno como productor de un bien o producto, y un segundo concepto que agrupa a la empresa actual, que es de quien parte el producto o servicio, sin necesidad exclusiva de la producción física), se ve en la necesidad de crear distribuidores especializados que puedan dar cobertura a esta aparición continua de empresas, así pues nacieron las grandes superficies o los centros comerciales. Esta posibilidad, aunque parece que puede copar el mercado, no es suficiente ni atractiva para muchos empresarios que se posicionan en el mercado, y la razón en la siguiente.

Hoy día la estructura de la distribución, sobre todo de uso doméstico, productos de primera necesidad, tecnología, ropa, etc., está en manos de las grandes superficies y centros comerciales, que a su vez; y es el caso de los centros comerciales, están compuestos de pequeños distribuidores, capaces de posicionar un punto de venta propio.

La salida al mercado de una nueva empresa, supone, por lo tanto, el poder posicionarse en uno de estos puntos de venta, para poder lanzar su producto o servicio al mercado, lo que, en la mayoría de las ocasiones, resulta realmente imposible.

La imagen de marca, en muchas ocasiones, resulta un impedimento para que un distribuidor, asuma la distribución de este nuevo producto o servicio. Son finalmente las grandes empresas, las que, mediante su departamento de marketing, generan y generan nuevos productos o servicios bajo la marca principal, sabiendo que existe un punto en el mercado que les servirá de enlace con el potencial cliente.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En España, el 80% de las empresas, son pymes, y en su mayoría son empresas familiares o unipersonales, que apuestan por la salida al mercado, en busca de gloria y grandes victorias, pero se encuentran con que la distribución está 'monopolizada' por las grandes empresas de distribución propia. No es fácil posicionar en un lineal de una gran superficie como Hipercor, Alcampo, Mercadona o Carrefour, un producto en el que hemos puesto todo nuestro empeño y con el que queremos triunfar en el mercado.

La fama cuesta, y en este caso apostar por un producto con una corta o nula imagen, es algo complicado. Las acciones de marketing, suponen un coste elevado que no todos pueden asumir, y que no es más que otro impedimento.

Pero afortunadamente, hoy día estos pequeños empresarios, que suponen un tejido muy importante para nuestra economía, tienen la posibilidad de utilizar al gran distribuidor de nuestro siglo; Internet.

Gracias a la aportación que nos brinda la gran ventana hacia el mercado potencial, cualquier persona puede disponer de una excelente herramienta de marketing y ventas, aunque todavía, hoy día, existe un gran hándicap en este aspecto, y es el hábito del consumidor.

Aunque ya existe una cifra razonable de compra por internet, de momento, los porcentajes son escasos, frente al potencial existente, pero seguro que dentro de muy poco, esto cambiará y, por lo tanto, nuestras acciones comerciales, deberán de reinventarse para llegar nuevamente al cliente.

3.3 POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios ocupan el centro de la política económica de cualquier gobierno, centrada hoy día; como uno de los aspectos importantes, en el control de la inflación. El producto del precio medio de venta del material producido por el volumen vendido, constituye los ingresos de la empresa. Después de restar los costes de producción de estos ingresos, lo que resulta, es el futuro; futuro que puede aparecer con posibilidades de expansión, o por el contrario destinado a la quiebra, a la liquidación del negocio o a la venta forzosa de la empresa a un precio muy inferior al que se podrían haber obtenido beneficios.

Por lo tanto, el futuro de una empresa dependerá de la siguiente ecuación:

$\frac{\text{Precio} \times \text{Volumen de Ventas} - \text{Costes Totales}}{\text{Costes Totales}}$

La política de precios es especialmente delicada y es un tema de especial atención por parte de la empresa, ya que es tratada por un amplio colectivo de la misma para

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

actuar sobre ella. Las empresas que tienen como objetivo prioritario el crecimiento de la misma, son aquellas que abogan principalmente por minimizar los precios de venta, aunque trabajando con márgenes escasos, se reduce la probabilidad de error, aunque cualquier cambio en la demanda, por mínimo que sea, puede resultar desastroso. En estas condiciones, no es posible elevar los precios, así que se debe de evitar la crisis, reduciendo los gastos. Los servicios ofertados, se reducen a los mínimos y la calidad del producto o servicio disminuye. Es decir, la capacidad operativa de la empresa disminuye en todos los aspectos.

A no ser que la empresa esté gestionada y controlada cuidadosamente en estos aspectos, la aplicación de una política de reducción de precios, casi siempre, conduce a ésta a la quiebra.

Algunas empresas funcionan muy bien con precios reducidos, pero para lograrlo deben de ser extremadamente productivas, explotando los recursos al máximo y reduciendo los gastos generales al mínimo. Para las empresas que operan con precios reducidos, la línea que existe entre el triunfo y el fracaso, es demasiado delgada.

A continuación, citaremos un ejemplo de la posibilidad de duplicar los beneficios de una empresa, mediante varias alternativas; exactamente se expondrán tres maneras diferentes (basado en el ejemplo del libro *Princing for Results* de W. Winkler)

Imaginemos al director ejecutivo de la división de productos cárnicos de una multinacional de alimentación. Sus productos se distribuyen a diario en furgonetas de la propia empresa a supermercados, restaurantes y hoteles. Las empanadas de cerdo son exquisitas, utilizando para ello chacina de la mejor calidad con un alto contenido cárnico. La división acaba de adquirir un nuevo horno cuyo precio puede parecer algo cuantioso. Dispone también de un almacén frigorífico, personal cualificado y profesional de carnicería y veinte personas en la sección de empaquetados. El volumen anual de ventas es de 1.000 millones de u/m (unidades monetarias). El margen de beneficio bruto es de 400 millones de u/m, tras deducir 600 millones de u/m. Los gastos generales, incluyendo el transporte y los costes de venta, ascienden a 350 millones de u/m. El beneficio neto es de un 50 millones de u/m, beneficio perfectamente razonable, aunque no excesivo en este sector. El índice de rentabilidad es del 20%, ya que el capital está valorado en 250 millones de u/m.

Supongamos ahora que el director ejecutivo de esta división desea duplicar los beneficios y que considera que una manera de hacerlo es incrementando el volumen de ventas.

Quizás decida lanzar una gama de nuevos productos, suponiendo de momento, que el precio de venta, se mantuviera igual que antes; que el horno nuevo pudiera realizar la producción extra; que hubiera espacio suficiente en el almacén frigorífico para la nueva gama de productos, y que dispusiera del lugar necesario en los vehículos de para realizar el transporte. También tendría que contar con que la adquisición de los

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

nuevos productos por los clientes ya existentes no supusiera una disminución del volumen de ventas de los productos anteriores.

Tendría que incrementar el volumen de ventas en un 25% para lograr duplicar los beneficios, y debería realizar este incremento en el volumen de ventas sin incurrir en ningún gasto extra, excepto los referentes a la cantidad de material empelado. Por supuesto, tampoco le estaría permitido ampliar la sección de ventas.

Supongamos que pretenda duplicar los beneficios de otro modo; esta vez, modificando los costes. El plan consiste en reducir los costes de producción, pero una vez adquirido el horno nuevo ya no es posible desprenderse de él, y tampoco es posible reducir el tamaño del almacén frigorífico. Por otra parte, si pretende mantener el volumen actual de ventas es necesario conservar todos los clientes, y, por lo tanto, no le es posible reducir el número de vehículos destinado al transporte, ni a los transportistas.

Deberá de conseguir, en consecuencia, el ahorro en los costes directos de producción; ahora bien, resulta muy difícil reducir la cantidad de carne utilizada, el número de carniceros, o el número de empleados empaquetadores, a no ser que no hubieran realizado su trabajo correctamente o a un bajo rendimiento. Se les podría sustituir por maquinaria que realiza las mismas funciones con una mayor productividad, pero entonces tendría que añadir el gasto extra que supone la adquisición de un nuevo equipo.

Para obtener el ahorro en los costes, deberá utilizar forzosamente materiales más baratos, o alternar la composición del producto, mezclando la carne de cerdo con harina de soja, o con trucos similares que disimulen la calidad del producto, utilizados con frecuencia, por las empresas que no pueden mantener una estrategia de precios acertada.

Este sistema esconde una dificultad que hemos comentado; el volumen de ventas, debe de mantenerse. Es prácticamente imposible degradar un producto en 1/8 de su calidad anterior, sin que los clientes lo perciban. Esto provocaría un descenso inminente de las ventas. Y si esto no sucede así, es porque el producto poseía una calidad excesiva; es decir, era demasiado bueno para el mercado (muchas empresas productos de este tipo sin saberlo).

Por supuesto, es perfectamente posible duplicar los beneficios tanto reduciendo los costes de producción en 1/8, como incrementando el volumen de ventas en 1/8, pero resulta más sencillo analizar la política comercial.

Mejorar la política comercial, significa mejorar ciertos productos y promover su venta entre aquellos clientes conscientes de la calidad de los mismos, compaginar precios de venta con descuentos promocionales, y enseñar a los vendedores a negociar eficazmente los precios de los mayoristas. Es posible duplicar los beneficios tan solo incrementando el precio medio de venta en un 5%. Si se logra modificar el conjunto de

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

la producción en orden a aumentar los márgenes globales en un 5%, entonces, se habrán duplicado los beneficios.

Un estudio realizado indica que un factor aislado, el margen de beneficio de las ventas, ejerce una influencia fuerte y coherente sobre el índice de rentabilidad de la empresa. También se demuestra, que el segundo factor importante era la firmeza con la que se controlaba la cifra total de gastos generales; demostrando ser más importante que el índice de crecimiento de la empresa.

El crecimiento es un factor importante para la rentabilidad, pero implica unos costes elevadísimos. Es imprescindible adquirir experiencia y aprender de los propios errores.

Los gastos de crecimiento pueden reducirse considerablemente los beneficios de una empresa. También el coste de entrada en un nuevo mercado, puede resultar excesivamente alto.

El método de reducción de precios, por lo tanto, como único propósito de crecimiento, no es una alternativa viable, ya que conduce a resultados desastrosos. Los márgenes de beneficio supuestamente engrosados por el crecimiento de la empresa, se ven disminuidos, por la reducción de los precios.

La determinación de los precios es una función de la empresa; al gozar de una fuerte demanda, se tiene libertad para elevar los precios. Si los beneficios son sustanciosos, se pueden reducir los precios. La empresa tiene poder cuando dispone de opciones diferentes.

Si la demanda es débil, no es posible elevar los precios; del mismo modo, si los beneficios son escasos, quizá debido al hecho de que la demanda es débil, se carece de poder. Si se elevan los precios, los competidores se hacen con las ventas del mercado; por el contrario, si se reducen, el riesgo de aumentar las pérdidas, se incrementa enormemente. Lo que realmente es provechoso para una empresa, es ser rentable en un mercado que goza de una fuerte demanda.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4.1 LOS ARGUMENTOS DE VENTAS

En este nuevo capítulo, estudiaremos las técnicas relacionadas con la contabilidad financiera, para la obtención y mejora de los beneficios de los consumidores.

La aplicación de los conocimientos financieros, suponen una herramienta con influencia clara en la rentabilidad, no solo de nuestra propia empresa, sino también en la del cliente. Si somos capaces de analizar en términos financieros las necesidades del cliente, podremos desarrollar y presentar beneficios repercutibles igualmente financieros.

¿Cómo podemos analizar las cuentas de los clientes?

Se pueden identificar las oportunidades para conseguir que las operaciones del cliente sean más rentables, examinando el rendimiento sobre las ventas y la relación ventas/capital empleado.

1.-Rendimiento sobre ventas

Este indicador es igual a los ingresos por ventas, menos el coste necesario para generarlos.

$$\text{Rendimiento ventas} = \text{Ingresos x venta} - \text{Coste de generación}$$

El vendedor puede mejorarlo, reduciendo los costes del cliente en algunas áreas, como pueden ser:

a) Los costes de explotación.

Los costes de explotación se pueden mejorar si nos planteamos los siguientes factores:

- Mejoras en las condiciones de entrega.
- Procesos más sencillos y económicos
- Menor número de averías y deshechos
- Facilidad de manipulación
- Economizar la mano de obra
- Economizar la obtención de las materias primas o la reducción de los costes sobre proveedores
- Economizar el espacio

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

b) Los costes de venta y distribución

- Métodos de venta más económicos mediante ayudas a la venta.
- Mejora en el empleo del tiempo de los vendedores, mediante la estimulación de la demanda.
- Minimizar el coste de transporte.
- Reducción de reclamaciones.

c) Los costes administrativos

- Agilizar los sistemas burocráticos, erradicando las transacciones duplicadas o innecesarias.
- Reducción de los tiempos empleados globalmente en la administración.
- Reducción de las tareas administrativas.
- Mejora en las condiciones de pago.
- Automatización de pedidos y control de existencias.

d) Aumento del rendimiento de las ventas

- Logrando un margen más alto.
- Consecución de la mejora en la combinación de productos.
- Aumento de la eficacia de ventas.
- Aumento de las ventas en las líneas de producto complementarias.

2.-Ratio de ventas/capital empleado

Este ratio representa el volumen o el valor de las ventas comparado con el activo necesario para generarlo. Su mejora se puede realizar, ayudando al cliente a aumentar el volumen o el valor de sus ventas, o, por el contrario, reduciendo el valor del activo gestionado.

Las acciones indicadas para la consecución de objetivos por parte del vendedor, son:

a) Volumen o valor de las ventas

- Aumento de la aceptación de los productos o servicios por parte del mercado o mercados del cliente.
- Mayor penetración en el mercado para los productos o servicios ofertados por el cliente.
- Ayudas en los procesos publicitarios, procesos de venta, etc.
- Mejora en los resultados de venta por parte de los vendedores, del transporte, almacenaje, etc.
- Efectividad en las promociones comerciales.
- Apoyo en el merchandising.
- Control y mejora sobre las rupturas de stock.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

b) Reducción del activo

- Menor inmovilización de capital en existencias.
- Menor necesidad de espacio para existencias.
- Aumento de rapidez de producción.
- Disminución de deudores.
- Optimización del excedente de tesorería.
- Optimización de los espacios de las instalaciones existentes.

A continuación, analizaremos mediante un ejemplo, los ratios fundamentales extraídos de las cuentas anuales de resultados de dos empresas dedicadas a la fabricación y venta de ordenadores.

		Empresa 1		Empresa 2	
		2016	2015	2016	2015
Rendimiento sobre el capital empleado		26,2%	35,9%	30,7%	35,0%
Rendimiento sobre ventas		4,6%	5,8%	2,0%	2,1%
Ventas respecto a capital empleado	a	5,6	6,2	15,2	16,6
Ventas respecto a activo fijo	a	6,6	6,3	14,1	10,9
Ventas respecto a capital circulante	a	36,0	67,8	S/datos	S/datos
Rotación de las existencias		42 días	41 días	27 días	27 días
Rotación de los deudores		3 días	4 días	S/datos	S/datos
Rotación de los acreedores		43 días	48 días	26 días	31 días

Debemos de tener en consideración los siguientes puntos:

- 1.-El alto rendimiento sobre el capital empleado en la Empresa 2, generado por un bajo margen asociado a una rotación muy fuerte del activo.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

2.-El declive de los márgenes de beneficio sobre las ventas, como resultado de la inflación de costes y de los controles gubernamentales.

3.-La dependencia de los mayoristas y minoristas del crédito de los fabricantes para financiar el negocio. De hecho, la Empresa 2 tiene un capital negativo, es decir, en esta empresa el exigible a corto plazo es superior al activo circulante.

4.-La mejora experimentada por la rotación de existencias de la Empresa 2, que la conduce a una ratio superior de rotación del activo.

Por otra parte; las implicaciones de este análisis en lo que se refiere a las negociaciones son:

1.-Los minoristas y los mayoristas necesitan un rendimiento muy alto de cualquier capital invertido. Nos planteamos en este caso, si las ideas del vendedor, pueden ayudar a conseguir este resultado.

2.-Los minoristas y mayoristas, están sometidos a la presión de los márgenes sobre las ventas, lo que implica una mayor presión en las condiciones que exigen a los proveedores, en especial respecto a bonificaciones especiales, u otro tipo de acciones que puedan aumentar los márgenes de beneficio.

3.-En el momento en que los márgenes de venta inicien un descenso, los minoristas se mostrarán muy interesados en conseguir un ritmo más vivo de rotación de existencias, con el objetivo de mejorar el ratio entre las ventas y el capital empleado. En este caso, nos planteamos si el vendedor puede demostrar este hecho en el curso de las negociaciones. Apuntamos en este momento, que el índice más bajo de la rotación de existencias de la Empresa 1, viene determinado fundamentalmente, por la no venta de ordenadores.

En la práctica, se puede obtener mucha más información en torno a las empresas de los clientes que la contenida en las memorias anuales, como pueden ser los márgenes brutos; la rotación de existencia por línea o márgenes de caja.

La correcta gestión y utilización de esta información, puede constituir la base de negociaciones altamente efectivas, pudiendo demostrar una perfecta comprensión hacia el cliente, hacia sus problemas y objetivos.

En definitiva, podemos afirmar que el poder de la información, es una base estratégica para la consecución de los objetivos del vendedor, pudiendo así colaborar en la elaboración de la planificación de ventas, y reportando la rentabilidad exigida y buscada por la dirección de la empresa.

¿Cómo podemos analizar las necesidades comerciales del cliente?

Al igual que hemos planificado la posibilidad de analizar las cuentas de los clientes, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de este, en este caso analizando dichos

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

conocimientos financieros, podríamos revisar las necesidades comerciales del cliente, examinando algunos ejemplos como:

1.- Cómo vender a las grandes superficies, cadenas de alimentación, supermercados, hipermercados, etc., la línea de productos alimenticios.

Se trata de una tarea complicada. Las grandes cadenas de alimentación nacionales, han prosperado gracias a la capacidad para administrar los recursos financieros en una distribución a gran escala.

El vendedor que se encuentre en esta situación, además de convencer de la calidad del producto que vende por su atractivo al consumidor, también deberá de demostrar su potencial de rentabilidad para el distribuidor, y no solo de sus rentabilidad unitaria; sino también de su rentabilidad en términos de rotación de existencias en relación al volumen, ya que de ello dependerá la optimización de los espacios utilizados, en comparación con una amplia gama de alternativas abiertas a la gran superficie.

El vendedor, por lo tanto; deberá de negociar con el comprador, las siguientes premisas:

- Las ventas de sus producto por metro cuadrado de espacio ocupado
- El ratio de rotación de existencias; es decir, el número de veces que las existencias rotarán y harán uso de del espacio asignado.
- El margen por unidad por la rotación de existencias, con el objetivo de conocer el margen por metros cuadrado de espacio.
- La relación entre los costes de promoción, los descuentos, el volumen, la rotación de existencias y el margen.
- La relación entre la situación del producto en el punto de venta, y la consecución de los objetivos de venta y de margen.

2.-En esta segunda situación, plantearemos cómo se han de realizar las ventas al sector agrario. Hoy día nos encontramos en una situación de retorno. Antaño las ciudades se llenaban de trabajadores procedente del campo; hoy día toma auge una implicación más directa con el trabajo en el campo y en el sector agrario, a falta de oportunidades industriales o en empresa metropolitanas. Esta diversificación, apunta a dos vertientes, una la explotación de pequeños y novedosos negocios, y dos la vuelta a los inicios; es decir, al sector primario. Por lo tanto, realizaremos una pequeña elaboración de cómo se puede realizar estas ventas.

Antiguamente, se trataba de uno de los sectores más competitivos, ya que las diferencias técnicas se redujeron o desaparecieron, ya que muchos de los productos que se vendían no ofrecían diversidad en lo referente a las prestaciones del producto.

Los vendedores triunfaban en este sector negociando sus ventas desde una base financiera. No solo vendían productos, sino también sistemas de gestión que capacitaban al cliente para hacer un uso más rentable de esos productos. El objetivo era demostrar al cliente el conocimiento y la exposición de los ratios comerciales, así como hacer ver la existencia de posibilidades de mejora de las explotaciones.

Las líneas que se deberían de tratar en este caso, serían:

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

a) Costes de Producción

- Reducción de los costes de los productos ofertados
- Implicación en términos de rentabilidad
- Implicaciones en términos de rendimiento sobre el capital invertido

b) Costes de instalación en relación con la eficacia de los sistemas alternativos de producción

- Ajuste del sistema de capital disponible
- Fuentes de financiación y presupuestos de apoyo
- Implicaciones de cash-flow

c) Coste de producción en relación con el rendimiento por unidad de venta

- Relación entre coste y rendimiento
- Implicaciones de aumento de coste por unidad, como contrapartida de un mayor aumento de los rendimientos por unidad
- El margen como porcentaje de la producción
- Mejora de los ratios a través de los productos

3.-En este tercer caso, nos planteamos la posibilidad de planificar una venta de bienes de equipo o maquinaria industrial profesional.

En la actualidad, la venta de este tipo de bienes, no viene precedida de que el producto presente una serie de ventajas claras y evidentes, por lo que es necesario que el vendedor tenga otras herramientas organizativas y de planificación, capaces de dar respuesta a los siguientes planteamientos:

- Saber si el cliente debería de comprar, alquilar o establecer una fórmula de leasing o renting
- Saber las forma de financiación más apropiada para la negociación con el cliente
- Conocer las posibles desgravaciones por inversión en inmovilizado a las que podría acogerse el cliente
- Conocer el modo en el que los costes de compra, los gastos generales, los costes de mantenimiento y el nivel de producción, afectan a la rentabilidad del negocio del cliente

Por lo tanto, se hace necesario que el vendedor utilice las técnicas del merchandising financiero, para el tratamiento de los siguientes aspectos:

- La mejor utilización del capital, relacionado con la disponibilidad de éste con la eficacia actual y futura de la empresa
- Las repercusiones fiscales y las fuentes de financiación
- El rendimiento del equipo en relación con los costes de instalación y funcionamiento

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- Las necesidades de la empresa en términos financieros en relación a la utilización del bien
- El coste del equipo en relación al ahorro de costes de producción

Los conocimientos financieros permiten añadir valor al producto o servicio y constituyen una ayuda fundamental para la consecución de los objetivos marcados sobre ventas

¿Cómo preparar y presentar las ventajas financieras?

Ya sabemos que tener una ventaja competitiva es responder y satisfacer a las necesidades del consumidor, por encima de la competencia. El poseer los conocimientos financieros para identificar las necesidades del cliente, puede transformarse en un éxito en ventas, aunque depende de la habilidad del vendedor para preparar y presentar dichas ventajas financieras de forma persuasiva.

Las ventajas financieras deben de ser comprensibles, precisas y atractivas, al tiempo que necesitan una correcta presentación y así poder llegar a saber lo que el comprador quiere conseguir, como por ejemplo un ahorro en costes, un aumento de la producción, una administración más eficaz o un incremento del valor del producto entre otras.

Igualmente, debemos de analizar cuál es el valor de la ventaja para el comprador y a qué coste, o qué medidas financieras son esenciales para el comprador.

Es preciso conocer de qué modo las ventajas ofrecidas por el producto o servicio del vendedor afectan a esas medidas, o como pueden explicarse y presentarse esos efectos de forma atractiva en términos financieros.

La presentación de las ventajas financieras, podría describirse como un merchandising financiero, ya que, si la presentación ante el cliente se lleva a cabo de una manera acertada, esta puede añadir valor a la oferta, superando con creces el valor real.

Imaginemos una empresa que opere en el mercado de las materias primas, y que actúa de una manera activa en él, ya 'no vende' sus productos a los clientes principales, sino que suministra a éstos un servicio de gestión de cuentas para ayudarles a hacer un uso más rentable de los productos en sus empresa.

Por lo tanto, la utilización de los conocimientos financieros, sirven de ayuda tanto al comprador como al vendedor.

Ambos tienen objetivos similares, ya que el comprador y el vendedor actúan en el mismo entorno comercial, y ambos dependen a largo plazo de la consecución de objetivos comerciales similares.

El comprador por su parte, debe de adoptar la mejor decisión de compra frente a la política de su empresa, y en este sentido deberá de establecer un equilibrio entre la utilización de sus recursos con el objeto de optimizar los rendimientos actuales.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Cuando las negociaciones se realizan entre un vendedor con altos conocimientos financieros y un vendedor experimentado y profesional, las necesidades de ambas partes se ven más claramente, identificando claramente la manera de satisfacerlas. Ambos hablarán, seguramente el mismo idioma, y el vendedor podrás transmitir una imagen de profesionalidad, lo cual repercutirá en la seriedad y respeto de la negociación por ambas partes.

Si el vendedor posee altos conocimientos financieros, le capacitará para:

- 1.-Establecer con el comprador las necesidades comerciales de empresa
- 2.-Demostrar que sus productos o servicios pueden satisfacer las necesidades que busca el comprador
- 3.-Justificar y obtener precios más altos
- 4.-Vender aquello que sea rentable para ambas partes
- 5.-Consolidar y mantener una continuidad en los negocios
- 6.-Solventar los problemas usando hechos demostrables
- 7.-Predecir, demostrar y utilizar argumentos posteriores a las ventas que ratifiquen sus exposiciones comerciales
- 8.-Ser más convincente, seguro y positivo ante la negociación
- 9.-Identificar su potencial de ventas ante la empresa del cliente

En la siguiente tabla, se adjuntan las ventajas del comprador, frente a las del vendedor

Ventajas para el comprador	Ventajas para el vendedor
Mejores decisiones y más rentables	Posibilidad de influencia en estas decisiones
Recibir ayuda para la identificación de oportunidades de negocio	Confianza por parte del comprador y continuidad
Análisis objetivo de todas las alternativas posibles	Conversión en parte del negocio del comprador
Compras rentables	Ventas rentables
Enfoque objetivo de los problemas complejos	Ventas basadas en información objetiva
Seguridad en las decisiones de compra	Continuidad de venta, postventa y nuevos negocios
Mayor confianza en el proveedor y en sus productos y servicios	Valor añadido al producto y servicio ante el mercado y la competencia
Logro de los objetivos comerciales	Consecución de los objetivos comerciales

La parte fundamental de lo que el vendedor necesita saber acerca del negocio de sus principales clientes con el objetivo de ayudar a mejorarles su rentabilidad, solo puede averiguarlo a través de esos mismos clientes.

A continuación, detallamos las fuentes de información que el vendedor debe de explorar acerca del cliente-comprador.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

1.- Los mercados de los clientes

- Los cambios que se producen en los mercados del cliente que constituyan la base de su demanda de productos o servicios.
- De qué manera se producen los cambio en el mercado
- Cómo afronta y con qué medios, los cambios del mercado el cliente-comprador
- Qué información recoge el cliente-comprador del mercado al que sirve

2.-Competencia del cliente-comprador

- Cuáles son sus competidores
- Fortalezas y debilidades de los competidores
- Participación de la competencia en el mercado que operan
- Consecuencias para el cliente-comprador, de la pérdida de cuota de mercado por parte de la competencia; si la hubiese

3.-Macroeconomía

- Repercusiones y actuaciones del cliente-vendedor ante cambios económicos
- Conocimiento de los porcentajes de las operaciones nacionales e internacionales del cliente-comprador

4.-Legislación vigente

- Consecuencias y efectos de las legislación vigente, tanto nacional como extranjera, que tiene sobre los productos, servicios, precios, publicidad, márgenes, etc., de los clientes-compradores

5.-Avances tecnológicos

- Sensibilidad a los cambios tecnológico en el cliente-comprador
- Beneficios y desventajas de la aplicación tecnológica sobre los productos o servicios que gestiona el cliente-comprador
- Cuota de mercado que el cliente-comprador ostenta en internet
- Valoraciones entre venta offline Vs online del cliente-comprador
- Proyecciones futuras sobre operaciones en internet

4.2 LAS VENTAS Y LA COMPETENCIA

'Tenemos puntos fuertes y puntos débiles, lo mismo que nuestros competidores. Si vendemos aduciendo nuestros puntos fuertes frente a sus puntos débiles, venceremos.'

(John Fenton)

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En muchas ocasiones, la mayoría de los vendedores realizan visitas que carecen de eficacia porque no tienen un objetivo claro; una razón para que la visita; a ojos del cliente; real o potencial, no suponga 'una pérdida de su valioso tiempo'. Muchos vendedores han pasado por esa visita inicial a un cliente potencial, de la cual surgirá la razón de la misma, el objetivo, una vez comencemos a planificar nuestra meta. Pero cuando hablamos de visitas periódicas a clientes de cartera, o aquellas visitas de seguimiento, a veces, sin un objetivo claro ni determinado, la cosa es más complicada de cara a la propia venta. Una visita inesperada, de cortesía, sin ningún tipo de investigación previa, sin meta predefinida, o sin ningún propósito de dar a conocer al cliente las que uno mismo haya recogido; son las que realmente pueden irritar al cliente.

El examen de las tendencias de la venta nos demuestra que cuando más experimentados son los vendedores, mayor tendencia tienen a arrojar lejos de sí, el manual de ventas y empezar a trabajar a su aire.

El orgullo se apodera de ellos y les convence de que no es preciso que realicen ningún tipo de investigación, pues ya lo saben casi todo. El resultado de esta intervención de orgullo será que el vendedor con este ideal, se convierta probablemente, en uno más del montón, y no conseguirá ni metas ni logros nuevos que le hagan prosperar.

'Experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con eso que te sucede' (Aldous Huxley)

'Nos juzgamos por lo que creemos ser capaces de hacer; los demás nos juzgan por lo que ya hemos hecho' (Henry Wadsworth)

En resumidas cuentas, estas dos citas responden a que el orgullo estropea la voluntad de vencer.

La organización del vendedor es una de las herramientas estratégicas que se debe de seguir en toda acción de venta. La improvisación no es más que un aliciente para que perdamos nuestro tiempo, el tiempo del cliente, y, sobre todo, nuestra imagen de marca.

Es necesario, para una correcta organización, llevar un registro de clientes reales y potenciales. Ya revisamos en el módulo anterior, la importancia que tiene para un equipo de ventas, poder realizar consultas de su cartera en los sistemas de información, y que esta información estuviese totalmente actualizada, con el fin de planificar estrategias individuales y conjuntas sobre la gestión de los datos

Hoy día existen programas específicos y sofisticados, que son capaces de analizar, extrapolar y planificar acciones, en base a la introducción de una serie de datos, por lo que la labor del vendedor, se reduce a la alimentación continua de datos al sistema.

De cualquier manera, y aunque hoy día este tipo de gestiones estén planificadas mediante métodos informáticos; el vendedor; al igual que cualquier otro usuario de los

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

sistemas de información, debe de saber la elaboración del mismo. Un ejemplo claro es el aprendizaje y realización de algunas operaciones matemáticas manualmente, cuando tenemos calculadoras en cualquier rincón de nuestro mundo, para realizarlas.

Pero el objetivo de ese aprendizaje, no es otro que el conocer la procedencia de las cosas, ya que todo fin tiene un principio.

Volviendo a los registros sobre los datos que debe de tener un vendedor sobre sus clientes potenciales y reales, podríamos definir que aporta infinidad de beneficios, resultando ser una estrategia real, la gestión de los mismos.

A continuación, exponemos algunos de estos beneficios.

1.-Facilita una planificación efectiva sobre las visitas frente a los gastos. En el tiempo optimiza el par visitas-kilómetros, llegando a aumentar las visitas, reduciendo los costes en traslado o recorrido.

2.-Aumento de la disponibilidad del tiempo para la negociación cara a cara.

3.-Se reducen las visitas de cortesía, por lo que solo se realizarán aquellas que estén claramente definidas, con un objetivo claro y definido.

4.-Se puede planificar una correcta y efectiva visita, si tenemos la información necesaria de las preferencias, horarios, etc., de nuestros clientes, pudiendo armonizar nuestras citas, con las expectativas del cliente.

5.-Se trata de un método excelente; ya lo hemos comentado; para el análisis anterior a la visita, sobre las proyecciones, tanto de venta como de rentabilidad del cliente, por lo que podremos realizar una correcta previsión de ventas, sobre las necesidades de nuestro cliente.

6.-Nos permite realizar comparativas sobre los distintos datos de varios clientes, con el objetivo de aumentar necesidades estratégicas en unos y otros.

7.-La correcta alimentación de los datos en el sistema, nos permitirá tener acciones automáticas sobre las acciones a realizar u objetivos a planificar, en un momento determinado.

‘La mayor parte del crecimiento futuro de la empresa para el siguiente año, las tendrán que generar las operaciones que consigamos arrebatarse a nuestra competencia, y no lo haremos rebajando nuestros precios, sino mediante una venta agresiva, segura y profesional...’ (John Fenton)

Si nuestra meta es conseguir clientes basándonos en quitárselos a la competencia, necesitaremos; de cara a estos potenciales clientes; superar a los competidores y ser

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

más profesionales que ellos. Y la diferencia tiene que resultar importante, no solamente marginal.

Una de las claves del aumento de ventas provocado por la captación de nuevos clientes, es la de asegurarse de negociar con más personas influyentes en las decisiones finales de compra, que la competencia. En infinidad de ocasiones, y sobre todo en empresa de gran volumen, el acercamiento a la persona que decide realizar una compra, es casi imposible, debido a que existe una jerarquización tan expandida, que existen muchos gestores de compras, pero solo un mando capaz de decidir.

Nuestra misión es, por lo tanto, saber presentar nuestro producto o servicio, de manera que transmita la importancia que tiene, y que la persona que no tenga la decisión final, pero que sí tenga un factor influyente, vea rápidamente la necesidad de coordinarlo con la persona que debe de decidir.

En este aspecto, no se pretende desmerecer la labor de quien nos atiende, pero sí de saber demostrar que su trabajo ha llegado a su fin y que el siguiente paso es la decisión de compra por parte de la persona responsable.

Es más, debemos de seguir manteniendo un contacto afable y asiduo con esta primera, o primeras personas, si nos ha sabido encauzar correctamente la negociación, ya que es sin duda; la persona o personas influyentes en las que la persona que toma la decisión de compra, se apoya para dicha decisión.

En resumidas cuentas, debemos de buscar las personas influyentes en la decisión de compra, que serán quienes determinen nuestro éxito o fracaso frente a la competencia.

Otro de los aspectos clave en la consecución de los objetivos del vendedor, es la correcta planificación de una entrevista, para ello, a continuación, realizamos un chequeo de los puntos más importantes:

1.- Labor de investigación anterior sobre el cliente potencial

- Memoria anual
- Estructura de la empresa
- Composición del Consejo de Administración

2.-Establecimiento de contactos

- Planificación de los objetivos por visita
- Revisión de todos los aspectos importantes

3.-Contacto con la persona que toma las decisiones de compra, y con quienes han recomendado el proyecto.

4.-Establecimiento de las necesidades y deseos de la persona que toma la decisión de compra

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

- Sondear a la persona de compras que toma las decisiones, para conocer los planes anuales de su ciclo compras
- Conocimiento de las decisiones empresariales clave del presupuesto del cliente
- Conocer a las personas que toman las decisiones sobre los presupuestos

5.-Base de la decisión

- Debe de estar redactada la propuesta por escrito
- Es favorable la relación coste beneficio

6.-Estimación del porcentaje de posibilidades de obtener la venta

- Argumentaciones

7.-Asignacion de recursos para el estudio

8.-Estudio

- Revisión de los datos disponibles con el departamento y personas concernientes a la negociación
- Previsión y preparación de las posibles objeciones del potencial cliente

9.-Presentación

- Planificación y ensayo

10.-Propuesta

- Solo y exclusivamente, se debe de documentar la venta realizada
- Debemos de preguntarnos, si nuestra propuesta satisface todos los puntos de la base para la toma de decisiones
- Revisar la posibilidad de si existe urgencia en el cierre de la negociación

11.-Cierre

- Revisión del cierre de la operación, Rápida, lenta con obstáculos.
- Revisión de los puntos marcados para saber si se ha seguido la pauta.

4.3 EL INICIO: FASE CLAVE DE LA TÉCNICA DE VENTAS

En este capítulo analizaremos una de las siete claves de la técnica de ventas, de una manera práctica y llena de consejos y fórmulas para llevar a cabo por el vendedor.

Durante todo el temario, se puede observar y comprobar que hacemos continuas referencias a dichas técnicas, prospecciones, métodos, etapas, etc., que a simple vista pueden parecer repetitivas, aunque no es cierto. Se han analizado las diferentes maneras de vender o comercializar un producto o servicio, desde varias perspectivas, con el objetivo de que el alumno pueda comprobar que las técnicas de venta, no son un libro cerrado, sino que responden a las distintas configuraciones que se pueden dar

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

en la vida real. Por este motivo, este capítulo está basado en una de las técnicas base de venta, que, a ojos del alumno, lo que debe de significar, es una aportación más de la infinidad de combinaciones posibles que se pueden configurar.

No se sabe aún qué es vender; si se trata de un arte, de un oficio, de una técnica; o pertenecerá a la psicología, o incluso todo ello al mismo tiempo. Es sin duda una suma de cualidades, de competencias, puestas por el hombre, al servicio del resto de personas.

Hay infinidad de personas que practican la venta sin saberlo, o venden sin analizar su manera de actuar.

Algunos vendedores piensan que la venta es un don, otros que se trata de un arte o una técnica, incluso podría ser una ciencia como la química. Muchos piensan que su estilo de venta es específico y particular porque sus clientes son entidades particulares que necesitan ser tratadas de una forma especial. Creo que esta afirmación, es un error; aunque se ha de reconocer que existen unos tratamientos exclusivos y acordes al perfil requerido; pero la base troncal de la venta, sea cual sea el producto o servicio ofertado, tiene puntos en común, reglas y principios comunes. La única variación puede estar en el tiempo o en el espacio.

Existen siete claves sobre la técnica de venta, y todas ellas comienzan por CO, como si de una fórmula química se tratase:

- Comenzar por prepararse
- Contactar
- Conocer
- Comprender
- Convencer
- Concretar o Concluir
- Consolidar

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

5 ESTRATEGIA DE MEDIOS DE MARKETING Y VENTAS

5.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

En este nuevo capítulo, veremos de manera globalizada, debido a la amplitud del tema, la organización de la preparación de una campaña de ventas, y cuáles son los factores a tener en cuenta para la realización de la misma.

Partimos de que la preparación de una campaña, pertenece a la promoción de ventas, y esta es parte del proceso de comunicación del Marketing Mix.

El proceso de comunicación, es aquella parte de la empresa, que establece un contacto con el mercado, con el objetivo de establecer un canal de feedback entre el consumidor o potencial cliente, con el fin de obtener el máximo de comercialización de ventas.

Los otros componentes de la comunicación son la publicidad, las relaciones públicas y la información basada en comunicación.

La publicidad se trata de una acción de comunicación solamente unilateral, donde se utilizan los medios de comunicación de masas, en los que la empresa planifica la imagen de su producto o servicio, pero sin posibilidad de establecer respuestas por parte del receptor. El objetivo es lanzar información para lograr una venta.

Las relaciones públicas no tienen como objetivo la venta, sino establecerse dentro de un estatus social, de manera que exista un reflejo de la imagen de la empresa en el nicho donde se opera.

La información basada en la comunicación, se trata del lanzamiento de informaciones espontáneas en los medios de comunicación sin coste alguno; es decir, solo información.

En resumidas cuentas, la promoción de ventas establece un dialogo con el mercado, para intentar mejorar la posibilidad de venta. Un simple concurso; como los que estamos acostumbrados a ver en los productos de alimentación, en los que enviando un sms del código del producto, entramos en un sorteo. O un descuento añadido al precio final del producto, o incluso un vale de descuento para la próxima compra del mismo producto, o de cualquiera de la gama de productos; no son sino nuevos planteamientos en los que la originalidad o interés por parte del consumidor, hace replantearse la compra de un determinado producto o servicio, o la introducción de una nueva marca en los hábitos del potencial cliente.

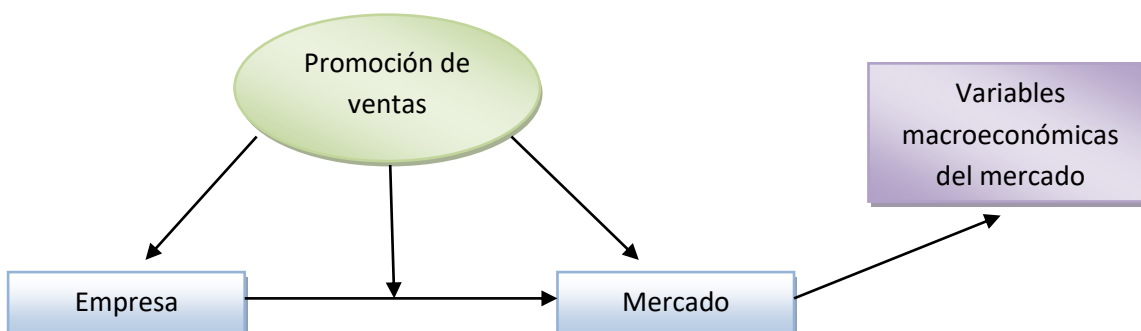
LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Este tipo de actuaciones; la novedad, la sorpresa, el cambio, son fines constantes de la promoción de ventas, que obligan a los responsables de la misma a una continua renovación y elaboración de planes de duraciones, a veces de un año.

La promoción de ventas aparece en mercados exclusivamente donde la oferta es muy superior a la demanda, o en aquellos donde se plantea la posibilidad de modificar rápidamente los hábitos del consumidor, ante la aparición de nuevos productos de difícil aceptación inmediata. La aplicación de la promoción de ventas, también se suele dar cuando existe una saturación publicitaria sobre un producto o servicio y las ventas han llegado a su máximo posible, y por lo tanto el consumidor ha perdido toda motivación sobre la compra de este tipo de productos o servicios, o incluso ha sido copado por la competencia del momento.

Por tanto, la promoción de ventas, está presente donde la empresa es capaz de implantar una verdadera filosofía de Marketing Mix.

En el siguiente cuadro, podemos apreciar el circuito de empresa-mercado y su influencia en todos los componentes de una manera natural.

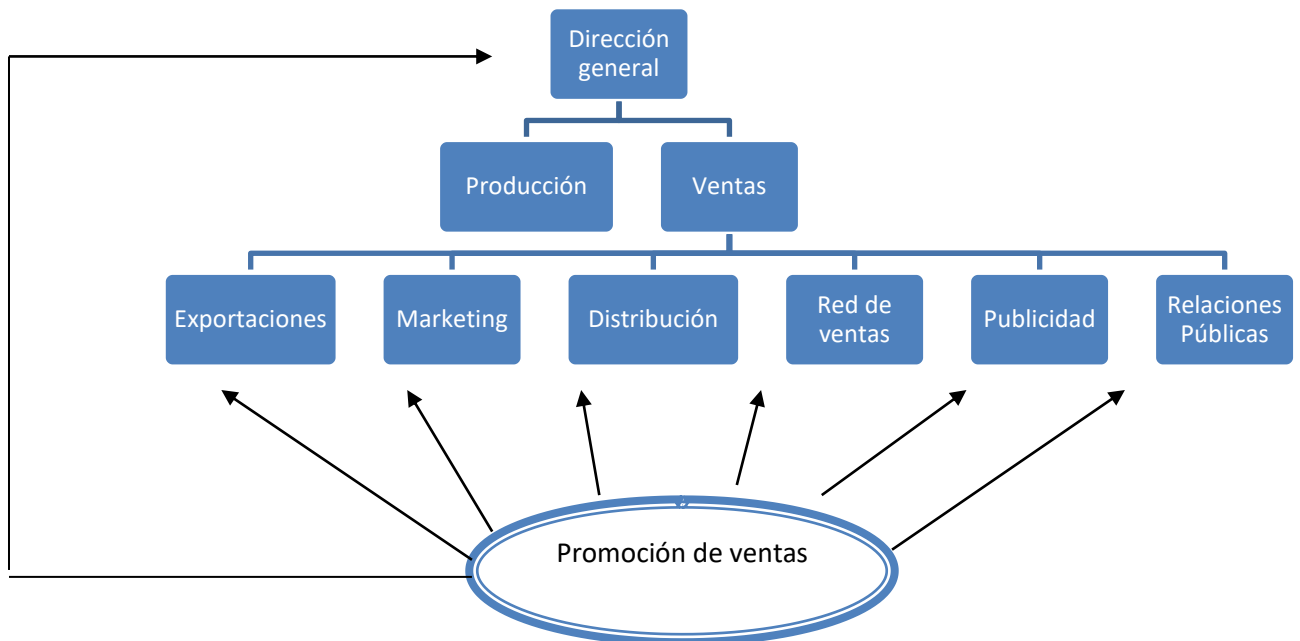


La filosofía de la promoción de ventas, pretende el crecimiento y la expansión como objetivos permanentes y vitales, a través de la consecución de mayores y mejores ventajas, mayor participación en el mercado; lo que se denomina 'market-share'; de una forma rentable. De esta forma, la promoción de ventas, influye en la propia empresa, en la acción comercial y en el mercado, cambiando la dinámica del comportamiento de consumo a niveles macroeconómicos.

A continuación, detallamos en el siguiente esquema, la posición relativa de influencia de la promoción de ventas, en el interior de la empresa.

**Organigrama basado en la estrategia de ventas*

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

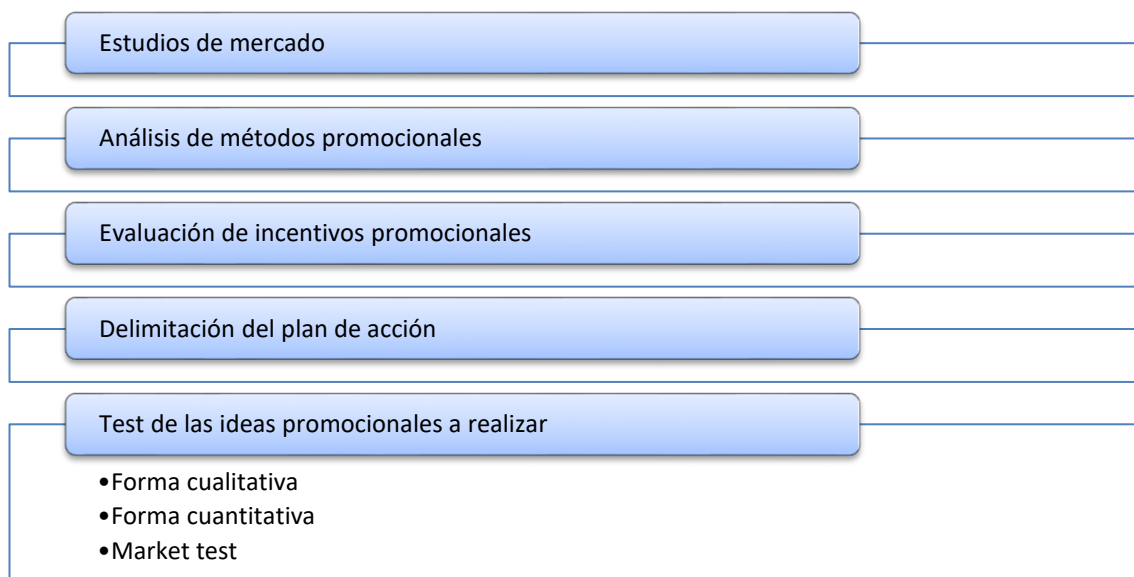


La resistencia al cambio, o los propios intereses de los departamentos involucrados de influencia, bajo el temor de la pérdida de imagen de marca o producto/servicio, hacen que muchas veces sea difícil llevar a la práctica las planificaciones de promoción de ventas.

Aunque como hemos reseñado que la influencia de la promoción de ventas, debe de ser hacia el conjunto de la empresa, su posición a nivel del organigrama empresarial, estaría en dependencia del departamento de marketing, y en paralelo a los estudios de mercado, las relaciones públicas y la publicidad.

Por otra parte, las acciones del departamento, se realizarían a través de estudios de mercado que son los que delimitan las motivaciones y actitudes del público objetivo; el análisis de métodos promocionales, solucionando aquellos se consideren más adecuados; la evaluación de incentivos promocionales, en continuo desarrollo de productos o servicios novedosos que se suelen ofertar en catálogos de empresa; la delimitación del plan de acción, en la determinación de objetivos, medios y costes; y el test de las ideas promocionales a realizar, bien de forma cualitativa, mediante entrevistas, bien con un estudio cuantitativo mediante encuestas a potenciales clientes, o a través de un 'market test', que se trata de la realización de la promoción en la población piloto, en condiciones reales, para analizar el nivel de éxito en ventas concretas.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------



A continuación, detallamos las tareas de la Dirección de promoción de ventas:

- 1.-Estudiar y preparar los planes anuales estratégicos de promoción de ventas.
- 2.-Realización de auditorías de las necesidades de la empresa en materia de promoción.
- 3.-Preparación de los planes tácticos.
- 4.-Realización del plan global de comunicación a nivel interno con el objetivo de planificar una promoción sistemática.
- 5.-Ejecución de los planes estratégicos de la empresa.
- 6.-Control e información de resultados.
- 7.-Motivación e incentivación del equipo de promoción de ventas.
- 8.-Control de los presupuestos asignados.
- 9.-Coordinación con agencias de promoción externas.
- 10.-Control y supervisión de la creatividad, argumentario y plan de desarrollo de acciones.
- 11.-Supervisión de la logística departamental.

Acciones en los puntos de venta

Las acciones promocionales en los puntos de venta, son una estrategia totalmente definida desde hace mucho tiempo, y que continúa desarrollando en las Grandes Superficies y Centros Comerciales.

Se trata de un momento clave para el comprador, ya que, en ese momento, se encuentra en el proceso de decisión de compra, o en el proceso de selección. Un apoyo promocional adecuado en el lugar de venta, puede hacer decantar esa decisión por nuestro producto o servicio, todo ello independientemente de la capacidad de acción del vendedor.

A continuación, exponemos algunas de las acciones más importantes:

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

1.-PLV (Publicidad sobre el Lugar de Venta)

Se intenta captar la atención del público, ya que los displays, están colocados ante los ojos de los clientes, con el objetivo claro de llamar su atención.

La colocación de los precios, el orden de los productos, los colores elegidos de combinaciones de productos, la forma lineal de colocación, la luminosidad, la altura. El orden, el tamaño de letra del display, los objetos anexos al producto, y un largo sin fin de estudios alternativos, hacen que el cliente tome la decisión de compra. Aunque podemos distinguir tres objetivos básicos:

- Ofertas especiales, basadas en el precio o 2x1 o un regalo promocional.
- Captación de atención, señalizadores para atraer la atención en productos sin oferta especiales.
- Información, el objetivo es influir en el momento de selección, cuando no existe decisión de compra. Los displays suelen contener folletos informativos o una pantalla de video.

2.- Merchandising

El merchandising es el modo de colocación del producto en un lugar de venta, para que se venda por sí mismo. Dependiendo del tipo de productos ofertados, el primer problema que se nos plantea es considerar una división temática de los productos por secciones, con el objetivo de que el comprador, según el espacio del punto de venta y el recorrido que deba de realizar por el mismo, localice con facilidad lo que desea, poniendo a su paso, aquellos productos que se queramos destacar en promoción especial.

Por lo tanto, deberemos de considerar varias alternativas:

- Colocaciones especiales de productos. Se trata de localizar los puntos 'calientes' (mayor afluencia de clientes) de paso de gente para la colocación del producto.
- Escaparatismo. Se trata de colocar los productos en las vitrinas, con la influencia suficiente para atraer la atención del cliente.
- Colocación en lineales. Se trata de las estanterías que componen una gran superficie o un hipermercado. En este tipo de colocación, existe infinidad de estrategias, tanto de colocación, situación, etc. La revisión y explotación diaria, son una tarea que define el éxito o el fracaso de los productos.
- Stands. Los stands están creados con el objetivo de concentrar una serie de productos, que, por sus características, deben de localizarse dentro de un conjunto; es decir; un ejemplo claro, es la perfumería o parafarmacia localizada dentro de una gran superficie.

La alternativa hoy día a los stands, son los Centros Comerciales, que actúan de zoco de tiendas unidad en una gran superficie de recreo y consumo.

Acciones de venta sobre el propio producto

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Se trata de aquellas acciones que se presentan sobre el propio producto, en el momento de la venta, incorporadas a la etiqueta o empaquetado. Podemos distinguir:

- De tipo económico. Los ya conocidos descuentos por tiempo limitado o por consumo mínimo de compra. Ofertas especiales por tiempo determinado, como suelen ser el 2x1 o el 70% en la segunda unidad de compra. Venta en lotes, cuando se realiza un descuento en la compra de un lote de productos empaquetados para tal fin.

- Sobre su forma o sobre el envase/paquete. En este aspecto, nos encontramos con los métodos utilizados en el packaging, como los contenedores de segundo uso, utilizados sobre todo en los productos de alimentación, que posteriormente sirven para colocar alimentos en la nevera o congelador. En este caso, el envase o embalaje, es el propio soporte de la promoción. También se suele utilizar los productos, que una vez consumidos, su envase o embalaje, sirven de objeto decorativo.

Existen las llamadas presentaciones promocionales, que son simplemente un añadido al producto, en forma de lengüeta, en donde se indica el tipo de promoción, y que es totalmente visible en una estantería, cuando colocamos el producto.

El cupón participación, es otra variedad que va adjunta al propio producto, tanto en tapones como detrás de la etiqueta, contienen información acerca de la promoción, el descuento de compra o sobre otro producto de la misma gama.

Acciones de venta sobre la red de vendedores

La red ventas propia, supone el verdadero instrumento para la consecución de objetivos de la organización de ventas de una empresa. La red de vendedores; como ya vimos en el módulo anterior, debe de estar motivada e incentivada a fin de conseguir los objetivos planificados. La importancia del factor humano, es decisivo para los resultados de la empresa, por lo que las campañas de promoción, deben de ser diseñadas para que el propio vendedor forme parte de ellas, tanto en la participación e incentivación, como en la consecución de los objetivos.

Para que una campaña promocional funcione correctamente, es necesario planificarla siguiendo unos pasos:

- Planificación de convenciones nacionales, regionales o locales, donde se presentan la campaña promocional.
- Realización de manuales promocionales, donde se especifican los detalles de la campaña, descripción de objetivos, el rol del vendedor, etc.
- Creación de material promocional, para uso del vendedor, como material complementario al de la campaña como gadgets, o portafolios, que ayudan a gestionar el material del vendedor y transmiten una buena imagen de la empresa.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Los métodos de incentivación económica o en especie por objetivos, son estrategias que la dirección de ventas debe tener clara a la hora de planificar una promoción de ventas. Estos, deben estar ligados al planteamiento del objetivo del plan, y debe ser sencilla, para el cálculo del rendimiento, y temporal. Ya vimos que el incentivo se puede transformar en habitual, perdiendo interés para el vendedor.

Otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta, es la formación del vendedor. Los cursos de formación que se desarrollan asociados a una promoción, son de gran utilidad por su carácter motivador, a la vez que se singulariza la campaña, y se le da la importancia imprescindible para su éxito comercial.

La importancia de un material de apoyo como es el caso de portátiles, móviles, ipad, o cualquier otro tipo de instrumento que le ayude en la gestión de la promoción, permitirá al vendedor planificar, gestionar, y sobre todo manipular la información, de una forma activa y con precisión. La imagen que transmite un vendedor con este tipo de capacidades, es mucho mejor que la de otro vendedor promocionado la campaña sin métodos tan efectivos.

Otro tipo de canales promocionales

Entre la diversidad de instrumentos canalizadores para la promoción, nos encontramos con uno especialmente definido en la sociedad actual; las tarjetas.

Las tarjetas de crédito o débito, son hoy día uno de los soportes promocionales más difundidos por todo el mundo. Existen millones y millones de ellas, que dan acceso a toda clase de ventajas, y que suelen servir, entre otras cosas, para hacer partícipe al titular de la tarjeta, en clubs, asociaciones, etc. A continuación, detallamos algunos ejemplos:

1.-Tarjeta cliente

Dan acceso a ciertos servicios prioritarios, descuentos, acumulaciones de puntos o dinero, canjes de compra por otros productos. Suelen ser líneas de débito, que llevan asociado el pago fraccionado sin costes sobre interés, y que permiten realizar compras con pagos aplazados.

Constituyen un incentivo permanente a la compra o la satisfacción con el servicio recibido.

2.-Tarjeta cliente con promociones cruzadas

Hoy día la utilización de tarjetas se realiza en cualquier comercio o establecimiento, incluso a la hora de comprar el pan, podemos adquirirlo con el pago de tarjeta. La gestión y planificación de la promoción, ha puesto de mutuo acuerdo a empresas que comercializan servicios o productos totalmente distintos, pero que, con el consumo de un producto o servicio de una de ellas, el cliente consigue otro tipo de beneficios en los productos y servicios de la otra empresa. Es decir, se produce una promoción de ventas cruzada.

Un ejemplo claro es la promoción cruzada entre CARREFOUR y BP, o EL CORTE INGLES y REPSOL/CAMPSA/PRETRONOR. Por la compra de productos con un

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

importe mínimo de gasto sobre una de ellas, el cliente recibe, en este caso; un tanto por cierto de descuento en los carburantes para el vehículo, y viceversa.

3.-Tarjeta de crédito

Sirven para comprar en todo tipo de establecimientos adheridos, como pueden ser la Visa, Diners Club, American Express, etc.

4.-Tarjeta VIP

La tarjeta suele dar derecho preferencial al poseedor de la misma. Un ejemplo claro es la tarjeta VIP de IBERIA, que permite dar acceso a recintos cerrados y con servicios exclusivos, elegir asiento en los vuelos, o acumular puntos para la obtención de vuelos gratis.

5.-Tarjeta para espectáculos y varios

Existen infinidad de tarjetas que dan la posibilidad al titular de la misma, descuentos, acumulación de puntos canjeables, espectáculos gratuitos, etc.

5.2 MARKETING INTERNACIONAL Y MARKETING NO EMPRESARIAL

MARKETING INTERNACIONAL

Hoy día, nuestra empresa está orientada hacia los mercados, y para los mercados. La competencia exterior dictamina las formas de actuación de una empresa. Los consumidores pertenecientes a un mercado direccionan las estrategias empresariales, con el objetivo de satisfacer las necesidades del momento. Los mercados son distintos, pero a la vez iguales; necesitan de una estrategia para ser atendidos. El reto del marketing internacional, no es otro que el desarrollar planes estratégicos competitivos, conforme se intensifique la globalización de los mercados.

Cada negocio, debe de estar preparado para competir en un entorno económico global, cada vez más interdependiente; por lo tanto, todas las personas, actividades y procesos relacionados, deben de ser conscientes de los efectos de estas tendencias, sobre todo cuando el público objetivo, al que irán destinadas las estrategias, pertenezca a un mercado multinacional o trabaje para el mercado internacional.

Aunque el planteamiento inicial del marketing está basado en la combinación de los elementos que lo componen, como el producto, el precio, la promoción y la distribución, es necesario planificar la exposición dentro de un marco geográfico, en el que influyen la competencia, las leyes, los gobiernos, el entorno económico y político, entre otros.

Aunque los principios del marketing se apliquen universalmente, el entorno dentro del cual la dirección de marketing debe implantar los planes, puede cambiar drásticamente

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

de un país a otro. Estas dificultades, son con las que se deberán de salvaguardar para la aplicación del marketing internacional.

En resumen, existen dos niveles de incertidumbre incontrolable:

1.-Elementos incontrolables nacionales. Se trata de aquellas fuerzas de ámbito nacional, tales como la política de asuntos exteriores, las exportaciones del país; las inversiones en países emergentes, etc., que, en situaciones adversas, pueden frenar la inversión extranjera con el objetivo de potenciar y fortalecer la economía nacional, por lo que la implantación en un mercado exterior, se hace prácticamente imposible.

2.-Elementos incontrolables extranjeros. Se trata igualmente de aquellas fuerzas que se localizan en el país o países donde deseamos explotar el mercado, y donde las fuerzas políticas, económicas, tecnología, avances, estructura de distribución, o fuerzas culturales, pueden frenan nuestra implantación.

Estos elementos se interpretan como señales de alarma, que en muchas ocasiones no son detectadas a tiempo o no se interpretan con precisión. Por ello, esta incertidumbre crea la necesidad de un estudio profundo del entorno operativo dentro de cada país.

Es curioso, pero se suelen dar soluciones diferentes, en muchas ocasiones, a cuestiones de marketing fundamentalmente idénticas, que suelen ser en definitiva el resultado de los cambios producidos en el entorno del mercado. Por este motivo, una estrategia definida para un mercado, no será válida para otro mercado, ya que los aspectos influyentes, no serán iguales en uno sitio que en otro.

Necesidades del entorno

Partimos de la base de que nuestro negocio necesita implantar un plan de marketing en un mercado extranjero. Primeramente, debemos de ajustar el programa de marketing, a las necesidades de ese mercado, y para ello tendremos que ser capaces de interpretar de manera efectiva, las influencias y repercusiones de cada uno de los elementos incontrolables del entorno.

La principal clave de éxito en un programa de marketing, está basado en la adaptación a las diferencias del entorno de un mercado a otro, con la prevención de las influencias tanto en entornos incontrolables nacionales como extranjeros, sobre las herramientas del marketing mix, con el objetivo de minimizar sus efectos.

Existe un principio, llamado principio de relativismo del marketing, por el cual las estrategias y los juicios de marketing, se basan en la experiencia y cada persona interpreta la experiencia en términos de su propia cultura.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Es aquí donde con el obstáculo principal para tener éxito en la implantación del marketing internacional. Se trata del criterio de auto referencia, una referencia inconsciente a los valores culturales, experiencias y conocimientos propios como base para decidir, tomar decisiones, evaluar un mercado extranjero con verdadera claridad.

Hay que decir que no todas las actividades dentro de un programa de marketing internacional, varían de un país a otro. Existen similitudes, pero también existe el peligro de interpretación aparente que el criterio de auto referencia puede conducir a un fracaso. Las similitudes no detectadas no causan problemas, pero una diferencia sin detectar, sí.

Internacionalización de la empresa

El marketing internacional representa una vía de integración de la economía mundial, posibilitando la obtención de bienes y servicios no disponibles, por lo que conseguimos modificar el campo de desarrollo de la empresa, la cual se puede encontrar en uno de los siguientes niveles de evolución:

1.-Inexistencia de marketing directo para los mercados exteriores.

Consiste en el acercamiento de las ventas extranjeras a nuestra empresa nacional. Esto se consigue realizando las transacciones a compañías mercantiles y a otros clientes extranjeros en nuestra propia empresa nacional. También se puede conseguir mediante distribuidores y mayoristas nacionales; por lo tanto, la exportación es simplemente ocasional.

2.-Marketing poco frecuente para mercados exteriores. Suele producirse en los excedentes temporales de producción, por lo que no existe una continuidad en dichas operaciones, ya que la exportación es periódica.

3.-Marketing regular en mercados exteriores. La capacidad productiva de la empresa, le permite realizar una comercialización periódica de bienes o servicios, en el mercado extranjero, mediante una distribución nacional o internacional mediante Partners, o posee filiales y puntos de venta propios en el extranjero.

4.-Aplicación de técnicas de comercialización y marketing internacional. Se trata de empresas que planifican una estrategia completa para cada país al que realizan exportaciones.

5.-Marketing Global. Se realiza una producción y comercialización de los productos y servicios, por los puntos de distribución fijados en el extranjero por la empresa, aplicando las herramientas del marketing para el mercado específico. La diferencia con el marketing internacional, radica en que el marketing global, desarrolla una estrategia común entre los países donde se opera, con el objetivo de maximizar beneficios mediante la estandarización global de las actividades, siempre que sea posible.

Resumiendo este punto, podemos decir que una de las soluciones para la implantación de las herramientas del marketing en la generación de beneficios sobre ventas en el extranjero, es la exportación en el caso de empresas que comienzan a

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

abrirse a un mercado más amplio, debido a sus necesidades de expansión o bien por haber encontrado un nicho de mercado acorde a su estrategia empresarial; o bien la internacionalización de una empresa, con las consecuencias de gestión, planificación, desconocimiento, etc., que hemos comentado.

Un paso intermedio entre las exportaciones y la internacionalización, es la coordinación; como apuntábamos anteriormente; entre una empresa nacional y otra extranjera, en régimen de Partners. La planificación de las estrategias, irían en paralelo a la cultura de ambas empresas. La colaboración existente, eliminará barreras en cuanto a la aplicación de precios, productos, promociones y distribuciones. Se trata de comercializar un producto o servicio, con las herramientas del país de destino. Por supuesto, otra cuestión será la aceptación del producto o servicio en el nuevo mercado, aunque para ello, las herramientas de planificación e investigación de mercados, que vimos en el módulo anterior, nos servirán de guía para el establecimiento fuera de nuestras fronteras comerciales.

Estrategias del marketing internacional

Las operaciones internacionales que se pueden planificar en la etapa de evolución y expansión de una empresa, responden a necesidades estratégicas de las mismas, y por lo tanto conllevan una complejidad innata. En todos los casos, podríamos definir la existencia de las distintas estrategias, dependiendo de la proporción de la internacionalización de la empresa, respecto a sus productos y/o servicios.

1.-Estrategia de expansión del mercado nacional

Ya tratamos la expansión nacional, como la extensión de las ventas nacionales de la empresa, sobre producción, con el objetivo de lanzarlas al mercado extranjero. Para la empresa la importancia radica en las ventas nacionales; por lo que todos los excedentes, se venderán de manera continuada a distribuidores que realizarían las labores de exportación.

La estrategia es la continuidad de la aplicada en las ventas nacionales, con la simple variación de aplicar algunos cambios en la planificación de las herramientas del marketing, de cara a sus distribuidores nacionales.

2.-Estrategia de mercado multinacional

Cuando una empresa actúa en el mercado nacional, asume las diferencias de mercados, e implanta acciones distintas para cada uno de ellos. La empresa que ha valorado la internacionalización multinacional, es porque ha destinado sus recursos de marketing y ventas, a la posibilidad de implantar sus productos o servicios, a un mercado distinto del habitual.

Es necesario en este escenario, que las empresas delimiten sus acciones de un mercado a otro, separando por completo las estrategias aplicadas a cada mercado,

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

por lo tanto, un objetivo claro, será la descentralización de las bases comerciales y de marketing, para que sus actuaciones incidan directamente en cada mercado.

3.-Estrategia de marketing global.

La estrategia de marketing global, responde a la empresa que opera a nivel mundial con sus productos o servicios. Las estrategias a seguir son las globalizadas en cualquier mercado, ya que responde a las necesidades del total de los mercados. Hoy día existen muchas empresas que utilizan la estrategia de marketing global, sobre todo en el mercado de las tecnologías y de la automoción.

Es el caso de Samsung, por ejemplo, que se ha implantado a nivel global, con una estrategia dirigida a distintos públicos, pero que las herramientas utilizadas del marketing, son de cualquier manera unitarias para el lanzamiento del producto, el precio, la promoción y distribución.

En el caso del producto; las estrategias responden a la mayoría de las necesidades 'generadas' por la marca; el precio, es constante en la mayoría de mercados; la promoción se realiza en base a una estructura centralizada, y la distribución se efectúa en base a los puntos de comercialización abiertos por todos el mundo, y las grandes cadenas de distribución locales y nacionales.

Es solo en ciertos casos, cuando las políticas estratégicas difieren en los países con determinadas barreras ideológicas; observemos el caso de internet en China; o en algunos aspectos económicos, donde los mercados no soportan una economía globalizadora consumista.

Para poder desarrollar estrategias de marketing internacional, es necesario crear una conciencia globalizadora en la propia organización, lo que conlleva ser objetivo, sobre todo para responder a los problemas, realizar evaluaciones de desarrollo y sopesar las oportunidades.

La organización debe de responsabilizarse de los cambios que la internacionalización puede acarrear, y debe de ser tolerante con las diferencias entre los mercados nacionales e internacionales, sobre todo en los aspectos más relevantes como son los culturales o políticos, y sobre todo 'amoldarse' al nuevo público objetivo.

Si somos capaces de asimilar las distintas culturas, como base del comportamiento humano y de sus tradiciones, y entendemos la historia como una manera importante de saber cómo piensan y actúan las sociedades; estaremos en el punto idóneo para poder lanzarnos a cualquier mercado nuevo, ya que nuestra filosofía de marketing y ventas, estará siempre moldeada por las situaciones locales.

MARKETING NO EMPRESARIAL

El marketing no empresarial responde a una relación de intercambio entre partes, que establecen unos objetivos, basados en las técnicas, metodología e instrumentos del

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

marketing y las ventas, con el objetivo de un beneficio mutuo. El marketing no empresarial, constituye la base de las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas.

Podemos diferenciar varios tipos de marketing no empresarial:

- Marketing de instituciones no lucrativas de carácter privado u organizaciones no gubernamentales.
- Marketing público perteneciente a entidades públicas, como pueden ser los servicios que presta la administración central o comunitaria,
- Marketing social, que se trata del desarrollo de programas para la aceptación de ideas o comportamientos sociales.
- Marketing político, que se utiliza por los partidos para la obtención de votos entre los candidatos electores.

El marketing no empresarial es visto por muchos como un elemento no generador de intercambio económico, ya que siempre asociamos la gestión del marketing a actividades comerciales. Se trata de un error, y aunque no se acepte, siempre se busca un fin, y se realiza de una manera comercial para atraer aquello que interesa. En el caso de las instituciones no lucrativas, la base primordial, es atraer a un cliente que pueda generar 'riqueza' para el bienestar común; aunque sin ánimo de lucro; se precisa de las dotes comerciales para atraer a ese público. Un ejemplo muy sencillo, es la donación para fines benéficos; detrás de la planificación y la gestión, están las herramientas del marketing y las ventas, que son las que se utilizan para la captación de donantes.

Las necesidades del cliente, es la base de la principal orientación del marketing

1.-Marketing público de instituciones no lucrativas

Hay muchas personas que cuando hablamos de marketing público de instituciones no lucrativas, directamente relacionan estas, con las acciones y herramientas del marketing empresarial, cuando es un verdadero error pensar que la estructura del marketing; cualquiera que sea; es válida para la obtención de diferentes fines.

Es aquí donde se encuentra la diferencia; no pueden gestionarse ni planificarse las mismas herramientas, con objetivos distintos. El marketing empresarial, está concebido para paliar las necesidades del consumidor y así poder obtener un beneficio empresarial, mediante las ventas de los productos o servicios ofertados; mientras que el marketing destinado a las instituciones no lucrativas, está estructurado de tal manera que el resultado final de la planificación y gestión, tiene como objetivo un beneficio mutua, tanto para la institución como para el usuario; en este caso.

Existen diferentes modos de organización no empresarial:

- Públicas o privadas; como puede ser la defensa, la seguridad o la justicias; en muchos casos, tienen un fin público; mientras que la sanidad, la comunicación o la

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

enseñanza, pueden ser privadas (también públicas, pero existe la posibilidad de pertenecer a ambas).

-Dependiendo de la finalidad; pueden ser sociales, políticas, religiosas, culturales, etc.

Como argumentábamos en el párrafo anterior; las diferencias entre el marketing empresarial y el no empresarial, está en el fin de la distribución del beneficio, por lo tanto, el no empresarial necesita de un marketing específico, que atienden a las siguientes diferencias:

-No suelen ofrecer bienes tangibles; exceptuando las ayudas de alimentos de una ONG o la repartición de ropa por parte de la iglesia u organizaciones como CÁRITAS. Sino que suelen ofrecer servicios o ideas.

-La búsqueda del fin es la del bien social, no económico, por lo tanto, su mayor problema es la rentabilidad y la infraestructura presupuestaria. Suelen nutrirse de financiaciones estatales, el cobro de servicios, o combinaciones de ambas. Otra de las formas de financiación, suelen ser las donaciones y/o subvenciones de organismos oficiales.

-El control de las instituciones, en el caso público, es político, mientras que es económico, en el caso de financiación gubernamental. Cuando la institución tiene una repercusión social muy importante, como es el caso de la comunicación (TV), el control es de vital importancia; mientras que en otras instituciones el control está en manos de los propios integrantes o usuarios, como es el caso del Colegio de médicos. En el caso de instituciones como la Cruz Roja, es gestionado por ente rector profesional.

-Como todo marketing, existe un público objetivo al que se dirigen las acciones; en este caso, las tareas que se desarrollan se dirigen a un público beneficiario del servicio, y a otro público aportador de los recursos para su funcionamiento. En estos casos, la estructura de la planificación del marketing, queda constatada en la transparencia de la institución.

-El marketing no empresarial busca el beneficio de la sociedad a largo plazo, ya que utilizando una de las herramientas del marketing como son las campañas publicitarias, pueden causar malestar entre la población a corto plazo y en un momento determinado. Un ejemplo claro es la campaña de conducción a baja velocidad, el pago a hacienda; etc., que supuestamente nos puede reportar en un instante determinado, cierto malestar.

-El marketing no empresarial no se guía por las fuerzas del mercado, aunque están sometidos a las regulaciones y controles públicos.

2.-Marketing Social

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

El marketing social es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

(Alan Andreasen)

Para que el marketing social alcance sus objetivos, se pueden usar distintas estrategias:

- Estrategia legal. Imposición de restricciones o prohibiciones
- Estrategia tecnológica. Aplicaciones de innovación a tales fines
- Estrategia económica. Aumento de los costes, precios o tareas
- Estrategia informativa. Emisión de información sobre riesgos, desventajas o ventajas, etc.

Los objetivos del marketing social, en función de la idea o causa social propuesta, pueden proporcionar información, estimular acciones beneficiosas para la sociedad, cambiar los comportamientos de los individuos, o cambiar los valores de la sociedad.

Nunca deberemos de confundir el marketing social, con el marketing relacionado. Este último es un marketing con ánimo de lucro, que tiene como objetivo final, incrementar sus ventas y beneficios, pero que mantienen una parte con un beneficio repercutible a la sociedad

A continuación, mostramos un ejemplo de marketing relacionado:

McDonalds y la Marine Stewardship Council (MSC) certifican como sostenible el pescado de sus hamburguesas.



A continuación, mostramos un ejemplo de marketing social:

Campaña de Naciones Unidas

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------



Las estrategias que utiliza el marketing social para estimular un comportamiento que sea beneficioso para ambas partes, son:

- **Estrategia de reforzamiento del comportamiento y actitud.** Reforzamiento por incentivos, opiniones en medios, etc.
- **Estrategias de inducción.** Se aplican en los caso de incremento de la actitud y descenso del comportamiento. Se sanciona el no cumplimiento.
- **Estrategias de racionalización.** Aplicables cuando la actitud no es del todo positiva, pero hay buen comportamiento. Utilización de la persuasión y control social.
- **Estrategias de confrontación.** De aplicación cuando el público objetivo tiene una actitud negativa y el comportamiento deseado, no se realiza. Utilización de sanciones para el comportamiento e información para la actitud.

3.-Marketing Político

Se trata de un marketing de ideas, con el objetivo de conseguir el mayor número de votos entre el público objetivo, a favor de un programa electoral, una reforma o un cambio político. A diferencia del marketing electoral, este tiene un desarrollo continuado, mientras que el electoral, es puntual.

El desarrollo de la comunicación, por medio de la publicidad y las campañas, es la herramienta más utilizada de este tipo de marketing.

También es necesario es necesario un análisis del mercado y de la competencia, para la fijación de los objetivos y de la estrategia a diseñar.

5.3 LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL COMO ESTRATEGIA DE VENTAS. EQUIPO DE VENTAS

A veces, cuando miramos el organigrama de una empresa, o en detalle la división Comercial, nos preguntamos cuál es la clave utilizada para la confección del mismo. La mayoría de las empresas, reorganizan su organigrama, con la intención de

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

solventar los problemas anteriores, con el objetivo de panificar responsabilidades directas por el largo y ancho del organigrama.

Una estructura organizativa debe de reflejar con sencillez las funciones que se espera que cumpla cada uno de sus miembros; de hecho, cuanto mayor sea la claridad con que se expongan dichas funciones, tanto menor será la confusión que surja a la hora de establecer una estructura que sirva más de instrumento que de obstáculo.

Las funciones de la organización de ventas, pueden clasificarse en dos categorías:

1.-Responsabilidades exclusivas.

Las funciones que son responsabilidad absoluta del departamento de ventas.

Estas funciones se estructuran independientemente y de acuerdo a sus propias necesidades. Cuando hayan de compartirse las funciones con otros grupos, se impone crear una estructura que posibilite la comunicación entre ellos y facilite la cooperación.

La pregunta que nos planteamos ahora, es la de a quién debemos de asignar las diversas tareas, y ante quién responderán los responsables....

Respondiendo a esta cuestión; resumimos las áreas de responsabilidad de la organización de ventas:

- a) La dirección y realización de operaciones de venta a los clientes. Se trata de la tarea primaria y razón de ser de la organización de ventas. La operatividad está a cargo de los vendedores, comerciales y el personal de primera línea, organizados y dirigidos por organizaciones y por los distintos niveles de supervisiones locales, comarcales o nacionales.
- b) La gestión de cuentas de los principales clientes, como empresas, particulares, etc., que operen en un área o varias áreas mediante sus agencias. Dependiendo de la magnitud de las áreas, la gestión se planificará de una manera local, regional o incluso se podrá centralizar, con el objetivo de coordinar todas las actividades que afecten a las zonas,
- c) Labores de exploración, como la búsqueda de nuevos clientes, realización de estudios, selección de distribuidores especiales, negociación de acuerdos territoriales, etc.
- d) La dirección de las operaciones de venta. Sobre todo, las programaciones de campañas, de promociones o actividades especiales de venta.
- e) Planificación y desarrollo de las ventas. Análisis, revisión y clasificación del colectivo de clientes, para su posterior despliegue en función de la carga de trabajo y objetivos señalados.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

f) Establecimiento y dirección posterior de un sistema eficaz de administración e información.

Una vez que se hayan cuantificado las funciones anteriormente descritas, deberemos de calcular los recursos necesarios para la ejecución de cada una de las tareas, así como revisar la fórmula de dichos recursos (tiempos totales, parciales, etc.). Las funciones se han de evaluar de la manera más objetiva posible, con el fin de asignar las responsabilidades a los recursos.

2.-Responsabilidades compartidas.

Las funciones en las que intervienen otros sectores de la empresa, junto con la organización de ventas.

Hay dos responsabilidades compartidas que tienen especial importancia; el volumen total de ventas y la contribución al beneficio de las mismas. Ambas responsabilidades, son compartidas con la dirección de marketing de productos.

Otras responsabilidades de funciones compartidas son:

a) La distribución física.

Se trata de la estrategia de ventas de la empresa que determina el tipo de servicios de distribución física que han de ejecutarse. Como ya vimos en nuestro capítulo de la distribución comercial, existen diferentes alternativas de distribución, dependiendo de las necesidades del mercado, para ello podremos planificar distintas alternativas, tales como una venta directa, o una cantidad de distribuidores elegidos estratégicamente.

Este hecho, será el que dictamine las posteriores planificaciones zonales, división de almacenes, realización de Cross-Docking, o por el contrario pocos y voluminosos transportes a grandes distribuidores.

La logística, en este caso, supone una necesidad de gestión compartida, para el correcto funcionamiento de la planificación sobre la distribución.

Otro de los aspecto a detallar en las responsabilidades compartidas, son las decisiones de nivel de servicio y tiempos de entrega en los puntos de venta, que sin duda consistirán en gestionar un perfecto y adecuado control del stock y de almacén.

La importancia que la logística tiene; integrada por las áreas de almacenaje, transporte y distribución; en el cash flow de la empresa, en cuanto al peso financiero; hace que muchas empresas lo deriven a la dirección financiera o contable. (Este tipo de organigrama, es una exposición más de las combinaciones de planificación que se pueden dar en cualquier empresa. Hay otras empresas en las que la dirección logística, depende directamente de la dirección general, que es quien coordina todas las direcciones conjuntamente).

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Centrándonos de nuevo en las responsabilidades compartidas, debemos de aclarar que la influencia que tiene el nivel de servicio de entrega a los puntos finales, determina las relaciones existentes entre cliente y comercial, por lo tanto, es necesario que ambas direcciones, comercial y logística, trabajen en responsabilidades compartidas y sean conocedoras las necesidades conjuntas.

b) La planificación de la producción

Una de las misiones de la dirección de marketing, es la de acercar los productos al consumidor, mediante las campañas de promoción, publicidad, etc., lo que significa una activación del mercado a largo plazo; sin embargo, la dirección de ventas provoca un efecto inmediato en la satisfacción del cliente, ya que actúa directamente sobre el producto vendido.

Para que este último proceso, concluya siempre correctamente, es necesario que se proyecte una correcta planificación de la producción.

La influencia que tiene la organización de ventas sobre la producción, es total, no solamente sobre el producto final, sino sobre toda la cadena de suministro, desde la adquisición de materiales al proveedor, hasta la programación de la planta y mano de obra.

La planificación a largo plazo, depende completamente de las previsiones de venta que los directivos, en colaboración con la dirección de marketing de producto, realicen en un primer momento.

Los pedidos realizados a lo largo del año; los descensos de ventas, las estacionalidades, los picos de venta, etc., son factores influyentes en la producción, pero controlables; en un elevado porcentaje; excepto los casos de fuera mayor, o aquellos en los que interviene agentes muy influyentes desconocidos; por la organización de ventas.

Mediante una correcta coordinación de responsabilidades compartidas entre producción y ventas, se puede conseguir una reducción de costes, tanto de almacenaje como de producción; y un aumento de los beneficios, provocando un aumento de la rentabilidad de la empresa.

c) El control del crédito.

Existe una relación continua entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad, desde el momento en que el vendedor realiza una venta de un producto o servicio a un cliente.

La contraprestación del servicio o producto por parte del comprador, supone el pago del mismo en el momento de la adquisición, o en otras formas de pago, lo que supone la activación de un mecanismo de control por parte de la empresa mediante el departamento contable, en la forma de control del pago, y del equipo de ventas, en

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

cuanto a la consecución del mismo, que hace posible el cobro del producto o servicio vendido.

En resumidas cuentas, es necesario que la dirección de ventas y el equipo de vendedores, se responsabilicen de los créditos que concierten y del cobro de los mismos a su vencimiento.

La organización de ventas, tiene responsabilidad compartida también en los siguientes casos:

- Relación entre finanzas y ventas. Condiciones sobre los créditos ofrecidos a los distribuidores.
- Relación entre contabilidad y ventas. Concesión de créditos a clientes particulares. Aunque la investigación de apertura de línea es una tarea del departamento contable, la organización de ventas debe asegurarse que las condiciones de negocio entre empresa cliente, son las que corresponden. Existen situaciones en las que será necesario realizar un estudio de viabilidad de línea de crédito, para aquellos clientes que deseen aumentar su facturación por el incremento de compras, a base de reducir la compra a sus antiguos proveedores.
- Control sobre impagos. Es deber de ambos departamentos; contabilidad y ventas, el tomar cartas en el asunto sobre los clientes con cuentas pendientes. La información de un impagado, será recogida por contabilidad, la cual deberá de informar a ventas para realizar gestiones sobre la solución del problema frente al cliente moroso. De cualquier manera, el comercial/vendedor, tendrá que realizar actuaciones de seguimiento de clientes, para no llegar a este tipo de desviaciones.

3.-Las estructuras organizativas.

El establecimiento de una estructura organizativa, con sus diferentes niveles de trabajos y líneas de responsabilidad, responde a un intento de resumir son fines prácticos, las que se consideran funciones necesarias, así como el modo de distribuirlas entre los responsables.

Es necesario que estas responsabilidades, se cumplan en el global de la funciones, y, por lo tanto, las personas que reciban estas funciones, deberán de recibir también la autoridad necesaria para su puesta en práctica.

Cuando se estructura una organización, ha de tenerse en consideración tres cuestiones esenciales para que todo el conjunto de personal, trabaje de una forma planificada y coordinada:

- La asignación de la responsabilidad
- La autoridad para controlar
- La amplitud del control

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Al estar estrechamente ligadas las funciones de marketing y ventas, no existe la posibilidad de considerar una estructura organizativa para cada una (volvemos a apuntar, que muchas empresas entienden que ambas organizaciones deben de estar separadas; craso error. Apuntábamos al principio del curso, que era necesario una coordinación plena, ya que se trata de funciones 'continuadas' y parejas), ya que aparecerán continuamente puntos de contacto entre ambas; por lo tanto, justificamos que la dirección de ventas, es objeto de responsabilidad compartida en este aspecto.

4.-La estructura no especializada.

Es el caso de una organización sencilla de ventas que no está dividida en grupos de especializados, y que vende al conjunto de los consumidores una gama completa de productos o servicios, a través de un único equipo de vendedores. Esta estructura puede formularse mediante una pirámide que se extiende desde la dirección del departamento, hasta el vendedor, pasando por los diversos niveles intermedios, en función de la totalidad de vendedores y de las distribución geográfica. Será muy probable que la estructura parta del director del departamento, pasando por los directores regionales, jefes de zona, etc., así sucesivamente hasta llegar a la unidad mínima.

La cantidad de subordinados que se hallen bajo la supervisión del directivo principal, deberá determinarse mediante la fijación de del cometido de éste.

También deberemos de tener muy en cuenta, que de nada servirá tener un subordinado al que se le delegan todas las tareas de su inmediato responsable, ya que estaríamos cayendo en el error de la duplicidad de tareas, en vez de compartirlas.

5.-La estructura especializada.

Cuando introducimos el factor especialización en el organigrama de ventas, el hándicap está en decidir si la organización completa ha de seguir o no el mismo programa de ventas. Si existen grupos especializados independientes, sobre actuaciones concretas que se llevan a cabo en todas las zonas y sobre todos los clientes, la solución pasa por asignar estos recursos y sus responsabilidades a los gerentes de zona. Por lo tanto, estos gerentes además de controlar y supervisar a su personal, deberán de controlar a los recursos especializados.

Sin embargo, en los niveles gerenciales del departamento no se introducen cambios, a excepción de las cargas de trabajo a supervisar, por lo que únicamente se necesitarían coordinadores que asumiesen algunas tareas de ayuda.

6.-La estructura por especialización de productos.

Es aquí donde surgen verdaderas complicaciones de creación de estructura, cuando queremos implantar grupos de venta especializados, en los diversos segmentos de la gama de productos o servicio de la empresa, ya que dichas divisiones, no coinciden con la división de clientes.

El objetivo de la especialización, es que todos los productos o servicios, se beneficien de una estrategia de ventas diferente ajustada a sus necesidades, lo que implica la creación de programas individualizados.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Una de soluciones pasará por que la especialización sea una estructura de campo, en la que un grupo perteneciente a la dirección de ventas, comercializará un conjunto de productos o servicios, coordinada de manera notable y constructiva con el departamento de marketing de productos y/o servicios, de manera que existan grupos zonales especializados. Solamente este método es aplicativo, cuando los grupos de productos o servicios, mantengan una estrategia similar para cada uno de ellos.

Esta organización sin duda, tiene un coste muy elevado, por lo tanto, deberá de aplicarse siempre y cuando el fin justifique los medios.

Cuando llegamos al punto extremos de la división de productos, podemos hablar de la creación de divisiones de producto. Serían organizaciones internas, que actúan de manera independiente, en todas sus estructuras, que cada una de ellas conlleva una estrategia distinta, y asume la rentabilidad por separado, de cara al consejo de administración; que sería el organismo de unión dentro de la empresa.

Por supuesto, existirían recursos centrales, de los cuales se alimentarían estas divisiones.

7.-La estructura matricial.

Una organización en la cual la estructura jerárquica dictamina que cada persona responde a un único responsable, responde a la llamada estructura matricial o por niveles. En las grandes empresas, esta estructura constituye una serie de pirámides más complejas que contribuyen por separado al objetivo común, (marketing, producción, investigación, etc.). Esta serie de objetivos que suelen apuntar al consejo de administración, que es donde confluyen todas las estrategias, deja de manifiesto una falta de cooperación entre los estamentos inferiores.

Para solucionar el problema piramidal estanco, se crean estructuras de grupos mixtos, los cuales están compuestos por dos o más responsables de cada departamento, que interactúan a modo de coordinación de objetivos comunes, así se rompen las estructuras cerradas, creando un nivel lineal horizontal con una estructura de funciones compartidas, las cuales son necesarias para la obtención de los rendimientos de la organización.

De cualquier manera, para que esta estructura funcione correctamente, será necesario que la formación de los grupos mixtos, esté compuesta de personas prácticas, habituadas a cumplir los objetivos propuestos y abiertas a la colaboración y transparencia de sus acciones.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

6 CONTROL DE LA RENTABILIDAD COMERCIAL Y VENTAS

6.1 DE LAS VENTAS AL BENEFICIO

1.- Ejemplo/Escenario/Hipótesis

‘Nos encontramos un año más al mando de nuestra empresa comercializadora de servicios de jardinería de exteriores. Cuando hablamos el otro día con el Director Comercial, nos dijo que su meta principal en la compañía, era conseguir el objetivo de ventas planificado, el cual respondía a un aumento de dichas ventas frente al año anterior, y así poder cubrir los costes cada vez mayores.

Tenemos una mala situación hoy día, aunque nuestros mejores hombres han estado en seminarios y formaciones, donde han aprendido mucho, incluso han elevado realmente el número de clientes. Han llegado a ser tan ávidos, que han arrebatado a la competencia este año, un 1% de la cuota de mercado. No nos podemos quejar en este aspecto.

Pero cada vez más nos estamos obsesionados más por las cifras. Entre el departamento comercial y el de contabilidad, saltan chispas para poder ajustar al céntimo los cobros.

Se nos ha pasado por la cabeza, plantearnos un aumento de los precios, para intentar vender más caro, pero deberíamos de cambiar nuestra política de precios, y eso conllevaría ahora mismo, una inversión de la que no disponemos.

Hemos llegado al final de la campaña, y nos tenemos que felicitar todos; las ventas han aumentado considerablemente, e incluso no solamente hemos alcanzado los objetivos planificados, sino que los hemos superado con creces. Está bien, podemos planificar un nuevo presupuesto de ventas para el año que viene.

La buena noticia no ha durado mucho; al día siguiente se arrojaron los datos de los beneficios, y no son los que se esperaban; ¡han aumentado las ventas, pero no los beneficios en la misma proporción!

Me he sentado con los responsables de todos los departamentos, para intentar reorganizar los datos que tenemos, y ver cuál ha sido la causa de este desequilibrio entre ventas y beneficios, y nos hemos dado cuenta de varias cosas. Hemos vendido más debido al paulatino aumento de la inflación, por lo que nos hemos encontrado en un punto donde se ha consumido lo mismo o un poco más, a un menor precio, ya que el valor del dinero se ha recortado.

En fin, deberemos de reinventar nuestra política de precios, e intentar planificar estrategias agresivas en el mercado, para poder mantener sobre todo, nuestra imagen de marca; al fin y al cabo ya hemos pasado esas épocas en las que debido a la situación económica del país, las ventas no aumentaban, sino que disminuían y se tomaban acciones tan radicales como la reducción de costes pasase lo que pasase, y

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

costase lo que costase....Creo que fueron unas medidas que estaban fuera de la lógica empresarial, fue ilógico lo que hicieron muchas empresas de nuestra competencia, erradicando el personal casi al 50% para terminar en la banca rota.....'

La cuestión decisiva es la referida al significado de las ventas de la empresa, respecto a la relación ventas-rendimiento, según el cálculo revisado en anteriores capítulos:

Resultado = Ventas - Coste

Según este simple planteamiento, para que el resultado sea un Beneficio, es preciso un volumen suficiente de ventas y/o unos costes razonables. Por lo tanto:

Incremento del beneficio = Incremento de ventas y/o Disminución de costes

2.-La importancia del beneficio

Hemos dejado de manifiesto, con el planteamiento anterior, que una empresa no vive de las ventas, sino del beneficio que estas generan. Se podría decir que se garantiza el futuro crecimiento, posibilita la financiación de las necesarias inversiones de ampliación y reinversión, y por lo tanto posibilita la seguridad de los puestos de trabajo.

Durante mucho tiempo, la palabra beneficio ha transmitido, tanto en el exterior como en el interior de la empresa, una clara sensación de poder ajeno al bien. El beneficio, es clave en la financiación de una empresa, tanto para renovar, como invertir, como crear. Una empresa que no obtiene un beneficio sobre ventas, es una empresa que su destino tiene los días contados, de aquí la importancia sin tabúes a la generación de beneficios.

Las inversiones necesarias y la obtención de un interés adecuado del capital, deben de constituir las principales coordenadas de la planificación para la consecución de beneficios, así pues, en base a estos valores, dichos beneficios pueden planificarse de manera sencilla y precisa para un periodo determinado de un año o más.

Este planteamiento, parece casi innato a las empresas que aboguen por la planificación de beneficios, aunque en la realidad esto no es del todo correcto. Solo las grandes empresas realizan representaciones exactas y fijadas en cifras, sobre el desarrollo del beneficio a medio plazo.

Para realizar una planificación del beneficio futuro, será necesario contar con la participación de grupos especializados, descartando totalmente las tareas individuales, ya que se trata una tarea en la que deben de participar todos los directivos de la empresa. La tarea consiste en recoger y analizar todos los datos que muestren a la dirección en qué ámbitos se obtiene rendimiento, cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles, y, en consecuencia, dónde se han de aplicar las medidas adecuadas para alcanzar efectivamente la meta de beneficio propuesta.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Los puntos clave a tener en cuenta para la fijación de los objetivos, pasará por responderé a las siguientes cuestiones:

- A dónde queremos llegar
- Por qué camino debemos de ir
- Cuánto nos costará

Sería importante, que este proyecto se nutriese de los beneficios de años anteriores. Seguramente la planificación de objetivos, sea muy variopinta, dependiendo de las distintas direcciones de la empresa, aunque podríamos enumerar alguno de los objetivos de la empresa:

- Aumento de la participación de la empresa en el mercado
- Ampliación o ajuste de la capacidad de producción, en el caso de productos
- Desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios
- Creación de nuevos puestos de trabajo
- Promover la seguridad en el empleo
- Búsqueda de nuevos nichos de mercado
- Trabajar para obtener beneficios.

Está claro que el objetivo de ‘trabajar para obtener beneficios’, agrupa al resto de objetivos. Pero atención, la tendencia en la obtención de dicho beneficio, debe de ser planificada, es decir, se debe de estipular cuál será el beneficio a obtener. Se trata de un error clave el maximizar el beneficio, ya que nos encontraríamos un paralelismo claro con el planteamiento anterior, sobre el aumento de las ventas, acompañado de una reducción de los beneficios, cuando podía demostrarse que los costes no aumentaron tanto como para que fuesen responsables de dicha reducción; en tal caso, en el cálculo de costes totales se ha efectuado un cálculo erróneo del beneficio por unidad de venta.

Por lo tanto, debemos de pasar de los erróneos planteamientos de la maximización del beneficio a cualquier precio, que en definitiva ha contribuido a crear muchos excesos de capacidad de producción, al beneficio planeado con vistas a la financiación de los objetivos establecidos, y con vistas a remunerar adecuadamente el capital invertido.

A continuación, indicamos como sería la planificación a medio plazo de beneficios de una empresa, antes de impuestos:

	Medios necesarios para la financiación de los objetivos propuestos
+	Medios necesarios para la financiación de la diferencia entre el valor contable y el valor de la reposición del inmovilizado
+	Remuneración adecuada del capital invertido
+	Reembolso de los préstamos anteriores o distribución de acciones gratuitas
=	Beneficio planeado del periodo

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Para que esta planificación constituya un fin, la empresa deberá de apostar por la implantación de los sistemas de información, que hagan posible la consecución y el control de los beneficios planeados.

3.-De las ventas a la obtención de beneficio

Las ventas son un punto clave en la obtención de beneficios para la empresa, mediante los ingresos que se realizan por la ejecución de las mismas; pero si queremos obtener un beneficio, deben de ser superiores a los costes.

En la fórmula que mostrábamos al principio del capítulo, añadiremos esta propuesta.

Resultado = Ventas (ingresos) - Coste

Volviendo nuevamente a hacer referencia a los sistemas de información y control, son ellos los que deben de potenciar la obtención de una información clara y exacta para poder posibilitarnos de capacidad de maniobra.

A partir de este momento, la dirección de ventas debe de plantearse; en su ámbito; en qué áreas se trabaja con beneficio, qué áreas son menos productivas, y dónde surgen las pérdidas.

La perfecta planificación, consta de observaciones, gestiones, análisis y estudios que hacen posible obtener un perfecto dimensionamiento de la estructura; en este caso de ventas. En la mayoría de las ocasiones, estas correctas planificaciones, se realizan cuando existe, o puede existir un riesgo notable de pérdida de beneficios, ventas o rentabilidad, pero en muchas PYMES, esta implicación solo se acentúa cuando existen situaciones problemáticas, y nunca cuando existe un resultado positivo o ideal. La dirección no suele pensar en realizar estudios más específicos, porque la empresa 'funciona bien'.

Esto es un error continuo, ya que, aunque la buena marcha de una empresa, sea lo que realmente se valore como resultado final, quizás existan parcelas en las que se puede mejorar para solventar futuros problemas. Incluso a nivel general la empresa ha podido arrojar unos buenos datos de beneficios, pero existe un departamento en cuestión, que está dando pérdidas.

Aunque su peso específico sea muy pequeño, frente al todo; es necesario estar continuamente realizando un seguimiento de las estrategias y mejoras planificadas, para la obtención inmediata de desviaciones. Esta es la única fórmula válida para la obtención continua de rentabilidad.

Esta problemática, puede tener su origen en un defecto de la organización de ventas (en este caso). Si se considera y dirige todo el departamento como un gran y único conglomerado, difícilmente se podrán poner al descubierto los puntos débiles. Por lo tanto, la fijación de objetivos y las formas de organización deben de ser congruentes

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

en el ámbito de la venta. La situación óptima, es la estructura del departamento, en centros de beneficio (CB).

CB: Un Centro de Beneficios es un sector de la empresa, cuyo rendimiento está basado y se enjuicia en términos de beneficio.

Por lo tanto, y resumiendo, es necesario que el beneficio se convierta en un objetivo, para conseguirlo; de nada sirve vender más y mejor.

Es preciso que la empresa se marque la meta del beneficio, aunque generalmente se trabaje con el anticuado método de costes totales. Aunque este método tiene la ventaja de confirmarnos haber tenido en cuenta todos los costes para la fijación del precio.

El planteamiento es agrupar todos los costes en un bloque total que se quisiera obtener después como precio en el mercado.

Un cálculo esencial es el de los materiales, que engloba el consumo de materiales para los distintos productos y es un dato fácilmente obtenible. A este concepto se le añaden los costes generales de materiales como la compra, el transporte interno, etc.

Posteriormente se añaden los gastos de fabricación, los cuales dependen de los costes indirectos de fabricación, como pueden ser los derivados de la preparación del trabajo, la dirección de producción, el almacenaje, etc.

Son costes generales, los ligados a la fabricación o a los materiales, pero no pueden imputarse directamente a los productos individuales. Los gastos generales se asignan globalmente a los productos con arreglo a determinados criterios de reparto. Todo producto debe de soportar un determinado porcentaje de gastos generales.

La suma del concepto 'materiales', y costes generales de materiales, nos da como resultado el coste de materiales. Los costes de mano de obra y los gastos generales de fabricación, constituyen los costes de transformación. Los costes de materiales y el coste de transformación, dan los costes de fabricación.

Además, se deben de añadir otros costes que surgen de la empresa, como pueden ser, los gastos en I+D+I, los gastos de administración y los gastos de distribución.

La suma de todos ellos no da 'el precio de coste'. Si se suma un margen que cubra el beneficio, el riesgo, los descuentos, rebajas y comisiones; y se divide por la cantidad de producción, se obtiene 'el precio de venta' unitario.

Aunque este método exponga que se tuvieron en cuenta todos los costes, sin excepción, puede resultar una desventaja, aparte de una ventaja. En el cálculo se han tenido en cuenta solo valores del pasado, valores de la última cuenta de explotación, o de las últimas contabilizaciones de costes.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Los especialistas encargados de la obtención de cálculos, siendo conocedores de la base real de estos cálculos, utilizaron diversos métodos para el cálculo, basados unas veces en la experiencia, otras en datos empíricos, y en otras ocasiones en datos relativos.

Nos planteamos una cuestión a partir de aquí. El especialista en el cálculo de los costes, es consciente de los problemas que se producen en el mercado, o hasta qué punto son correctas las estimaciones realizadas sobre costes y precios.

Seguramente ante una nueva petición de datos, estos varíen en función de las necesidades del director de ventas, por lo que pondremos en tela de juicio las estimaciones anteriores.

Con esta exposición, queremos poner de manifiesto, que no solamente debemos de estipular el precio del producto basándonos en los datos sistemáticos, sino que es necesario que entren en funcionamiento otros factores; aunque difíciles de cuantificar; que justifiquen el precio real del mercado, basados en la actualización de la competencia, las nuevas tendencias de consumo, o la aparición de nuevos nichos de mercado.

Una revista de economía, ya en los años 90, proponía que el método de los costes totales, era un procedimiento erróneo desde el punto de vista de la economía de la empresa, puesto que los costes fijos, en calidad de costes periódicos, no pueden ser asignados casualmente a los productos.

Nuevamente nos planteamos la difícil tarea de localizar un método por el cual el departamento de ventas, sea capaz de lanzar un beneficio planeado, que resulte de factores influyentes, reales y fiables del mercado. La localización de dichos sistemas, posibilitarán, sin errores ni sorpresas, recoger los datos necesarios para la obtención del beneficio planeado, como pueden ser:

- Resultado de cada artículo y estructura de cada gama
- Resultado de cada cliente y estructura de los clientes
- Resultado de los grupos o divisiones en las que se articulan las ventas considerando los costes que originan

Por lo tanto, la gestión del beneficio recaerá claramente en la venta, en su política, en su capacidad y en sus logros. Con la ayuda evidente de nuestra sencilla fórmula de 'Resultado = Ventas (ingresos) – Costes

En definitiva, es evidente que los ingresos procedentes de las ventas, han de ser mayores que los costes, si se ha de obtener un resultado planeado, para lo cual es necesario un conocimiento exacto de los factores que ejercen una influencia positiva y/o negativa, tanto en el ámbito de los ingresos, como en el de los costes.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

La responsabilidad del beneficio, se reconoce con más claridad si se suprime o limita la influencia de los costes.

Hay que destacar dos conceptos invariables en los costes; las amortizaciones, y el beneficio, de lo que resultaría lo siguiente:

-Si los ingresos por ventas no son suficientes, el primer afectado es el beneficio, que pierde aquellas cantidades equivalentes al importe en el que el volumen de ventas es inferior al gasto. Esto, sin embargo, no se aprecia en un esquema contable no transparente.

-En segundo lugar, quedan afectadas las amortizaciones. Solo después disminuye la tesorería.

Por lo tanto, la venta tendrá que encontrar un equilibrio entre costes e ingresos, para conseguir el beneficio planeado. El departamento de ventas, tendrá la misión de vender con la asociación de crear beneficio, mediante los objetivos fijados.

4.-Registro y análisis de los costes comerciales

La dirección de ventas que quiera lograr el éxito, necesita enfrentarse a la tarea de lograr los resultados de su Centro de Beneficios motivando de manera correcta su equipo, aunque para conseguirlo tendrá que realizar la laboriosa misión de aumentar los resultados, y a su vez reducir los costes o contenerlos. Todo ello lo conseguirá si se ocupa de analizar y controlar los costes comerciales, compuesto por los costes del departamento de ventas y por los costes imputables de otros departamentos.

La proporción entre costes comerciales y los costes totales, es tanto mayor cuanto más próxima al consumidor trabaja la empresa, cobrando mayor importancia, en los mercados en donde el consumidor impone los precios. Por lo tanto, el registro y la planificación de los costes comerciales, toman en este contexto, cada vez mayor importancia.

Para completar una correcta definición de los costes repercutidos al Centro de Beneficios, es necesario tener en cuenta los dos grandes bloques de costes:

- Costes de producción o costes de compra de mercancía (comercio).
- Costes comerciales y administrativos.

Si se quieren elevar los resultados de la empresa, se puede lograr forzando la producción y las ventas, originando, (en el ámbito de la producción) que los costes fijos permanezcan tras el incremento de la producción en su anterior nivel, mientras que los costes variables de producción aumentan (en menor medida que proporcionalmente).

Por lo tanto, ambas circunstancias unidas, originan un descenso en los costes totales unitarios de producción.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En cuanto al comercio, pasa algo muy parecido; podemos llegar a conseguir mejores precios de adquisición si nuestra compra a los proveedores aumenta, y, por lo tanto, como consecuencia, los costes unitarios serán menores.

El hecho de que los gastos de producción y los gastos comerciales sean de naturaleza totalmente opuesta, exige distintas mentalidades en la empresa. En el ámbito de la fabricación exige una mentalidad económica de costes. La fabricación de una cantidad de productos determinada, debe de efectuarse con el menor coste posible. En el ámbito de la distribución, se precisa una mentalidad económica de rendimiento. Con un coste dado, se debe de lograr el mayor rendimiento posible. Se debe de intentar lograr, simultáneamente, un máximo y un mínimo.

Alrededor de la empresa, surgen costes, que, aunque no son directamente del departamento comercial, si son de ámbito comerciales, para facilitar el trabajo de la dirección de ventas, sería aconsejable separar los costes de administración de los estrictamente comerciales.

Los costes comerciales se pueden subdividir en costes de venta y costes de mantenimiento de del mercado.

Los costes comerciales se ven influidos por las decisiones de la dirección y además por las decisiones del mercado. Por ello, es importante siempre estudiar estrategias alternativas, en relación con su repercusión en los costes.

En resumidas cuentas, y para finalizar el capítulo, queremos dejar claro que el departamento comercial o de ventas; según unos organigramas u otros; no solamente es un departamento con capacidad exclusiva de venta. La venta no sirve para obtener beneficios, sino se realiza de manera estratégica frente a los costes generados. De nada sirve vender más; como veíamos al principio del capítulo, si no se realiza proyectada hacia un beneficio empresarial. Una empresa que vende su gama de productos o servicios con una mentalidad de beneficio, asociada a la transparencia de planificación y gestión, y vinculada a la satisfacción del consumidor, como premisas disciplinarias, tendrá asegurado casi al 100%, el éxito en el mercado actual.

6.2 LA RENTABILIDAD APLICADA A LA REMUNERACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

En muchas empresas, la política aplicada a la remuneración de los equipos de venta se ha quedado obsoleta, debido a la falta de restructuración frente a las situaciones económicas por las que pasa la empresa y el mercado. Entendemos que la remuneración del equipo de ventas, supone, si se realiza de una manera transparente y consensuada, una estrategia para la obtención de un beneficio. Aplicamos el principio de causa-efecto, para establecer el paralelismo entre el motor de la

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

generación de beneficio (equipo de ventas), y la consecución del mismo (ventas realizadas).

La dirección del equipo de ventas, basada en el contexto de la obtención de beneficios globales de la empresa, deberá de asumir el rol de gestor y participante en la parte proporcional que el equipo comercial/ventas generará y consumirá.

La efectividad se consigue siempre y cuando la relación de gastos e ingresos, se vuelca a favor de los ingresos.

Hoy día las limitaciones y los cambios del mercado y de la propia empresa, el cambio continuo en los hábitos del consumidor, e infinidad de factores influyentes, deben de corresponder a una política comercial dinámica en la que la dirección comercial y de ventas, deberá de asumir el papel innovador y vanguardista que se requiere.

Continuamente surgen nuevos elementos cambiantes, motivadores de la necesidad de cambios en la planificación de la remuneración de vendedores. Algunos de ellos pueden ser:

- No todos los agentes comerciales o vendedores, son contratados en las mismas circunstancias y condiciones.
- La ponderación de las ventas según el canal, la gama o la clientela ha adquirido mayor importancia que la simple realización de un determinado volumen de negocios.
- La función de los equipos de venta han evolucionado, los comerciales no solo deben de vender, sino también asegurar las ventas sucesivas, asegurar el servicio postventa, estimular a los clientes, buscar nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades, y sobre todo crear beneficio.
- Las actividades de venta 'pura', han disminuido a favor de los asesoramientos comerciales, el merchandising, la promoción y muchas actividades relacionadas con la mejora de la comercialización.

A pesar de todos estos cambios, el sistema de remuneración no ha experimentado modificaciones acordes a la situación, e incluso se ha producido un distanciamiento mayor respecto a la política actual. Tal sistema constituye un freno, cuando la función que le corresponde es la de servir de acelerador que permita el contacto entre los clientes y el equipo de ventas con las políticas comerciales y de recursos humanos, respectivamente.

Dicha situación nos plantea una serie de actuaciones a las que deberemos de hacer frente y dar solución (algunas de ellas son):

- 1.-Análisis de los costes del equipo de ventas con relación al volumen de negocios.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

2.-Cómo debemos de hacer frente al nuevo sistema sin encontrarnos con barreras que nos impidan realizar los cambios.

3.-Necesidad de buscar las precisas modificaciones del sistema, en concordancia a una política que se adapte a los cambios del mercado y de los consumidores.

4.-Planificación de los plazos de transición para los cambios del sistema.

5.-Búsqueda de alternativas capaces de fijar unos objetivos y lograr una correcta participación del equipo de ventas. (Motivaciones)

6.-Base cualitativa y cuantitativa de los objetivos a establecer por vendedor.

7.-Búsqueda de fórmulas de pago de comisiones, partes fijas y variables, y proporcionalidades de pago.

Para la consecución de estas actuaciones, la dirección comercial deberá de hacer frente a algunos planteamientos sobre la política de la empresa, como pueden ser:

1.-Reducción de las contradicciones entre la política comercial y las acciones de los agentes comerciales sobre el terreno.

2.-Revisar la posibilidad de homogeneizar algunos conceptos de las remuneraciones en el equipo de ventas.

3.-Organización de un sistema que permita remunerar los esfuerzos y los resultados en función de los objetivos planificados.

4.-Reducción de las desigualdades, las injusticias y las anomalías. Toda desviación conlleva un aumento de los costes, que repercute directamente en los beneficios del departamento.

5.-Estimulación y motivación del equipo de ventas, acorde a las actividades reales.

6.-Mantenimiento del control del sistema planificado, así como la información actualizada.

Los diferentes tipos de motivación dentro del equipo comercial y de ventas

Ya estudiamos en otros capítulos la base de la motivación, y la medida en la que influye a la hora de estimular a la persona para la consecución de un fin. En este nuevo capítulo, a modo de revisión, planteamos los diferentes tipos, relacionados con la remuneración del equipo comercial.

1.- La motivación por dinero

Basada en la teoría de Taylor, en la que todo individuo trabaja para satisfacer las necesidades de supervivencia y de seguridad; siendo la ganancia económica es el principal factor de esa motivación.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En cierta manera es correcto en cuanto a las necesidades primarias, en la adquisición y conservación de determinado poder de compra para ganar lo suficiente, y así poder garantizar la seguridad a corto plazo.

2.-La jerarquización de las necesidades

Ya somos conocedores de la teoría de Maslow, en la cual, las necesidades están sometidas a una cierta jerarquía. Una vez satisfechas las necesidades primarias, la acción del individuo se orienta a la satisfacción de las necesidades secundarias.

Y como también vimos; Herzberg distingue dos tipos de factores; los de higiene y los factores de motivación.

3.-Los tres niveles de motivación

Después de satisfacer las necesidades primarias, hemos dicho que todo individuo trata de satisfacer unas necesidades de tipo secundario que se relacionan con su posición en la vida social y profesional.

- En la vida profesional. La persona desea que su competencia sea reconocida por las personas que trabaja.

- En su vida social. La persona desea igualmente acceder a un nivel de remuneración que le permita una serie de satisfacciones correspondiente a una posición social idealizada.

A partir de este momento, el individuo puede acceder a un tercer nivel. Ya ha satisfecho sus necesidades de supervivencia y de seguridad, al tiempo que ha accedido a un nivel social y profesional que, en su opinión, es el que corresponde a sus méritos. Es entonces cuando pueden hacer realidad sus más profundas aspiraciones, las cuales varían radicalmente de unos individuos a otros:

- Ganar cada vez más con el fin de ascender sucesivos escalones, tanto socio-profesionales, como personales (superaciones de uno mismo).

- Suspender la búsqueda de una ganancia cada vez mayor, con el objetivo de poder satisfacer necesidades de orden familiar, cultural o profesional.

4.-La estructura del sistema

Cualquiera que sea el nivel de las motivaciones, la remuneración es casi siempre la base del estímulo, y puede consistir en:

- Un sueldo fijo; no estimulante; los otros estimulantes, deben de compensar el carácter irrelevante del sueldo fijo.

- Una comisión global; el individuo tiende a alcanzar los resultados de productos/servicios y clientes, más fáciles para la obtención de resultados, no coincidiendo necesariamente con los objetivos de la empresa.

- Un sueldo fijo y una comisión concreta; ligada a la obtención de ciertos resultados; en este caso el comercial tiende a alcanzar las diferentes categorías de resultados, siendo la manera más difícil de control y planificación.

¿Cuáles son las bases de la remuneración?

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Nos planteamos dos tipologías de remuneración, en cuanto a la forma de venta del comercial, respecto de la medición a realizar.

Cuando el equipo de ventas comercializa un producto o servicio, basado en pautas medibles mediante parámetros o factores cuantitativos; la dirección comercial tiene la opción de establecer, mediante métodos matemáticos basados en los sistemas de información, mediciones cuasi precisas para el establecimiento de comisiones y remuneraciones sobre ventas y servicios.

Es el caso de no poder medir los servicios realizados por el equipo de ventas, de una manera exacta, cuando surgen dificultades para poder planificar dicha remuneración, por lo tanto, es necesario revisar y examinar el significado que se establece tanto para el interesado como para la empresa.

1.-Remuneración desde el punto de vista del interesado

Todo agente comercial, considera su remuneración desde dos puntos de vista:

- Con relación a las tareas desempeñadas; las cuales suelen ser estimadas por el comercial de forma poco positiva. Y con relación a sus actividades y a su esfuerzo; la cual es estimada como poco valorable por su superior en su justo valor.
- Con relación a la remuneración de los demás miembros del equipo de ventas, al personal con más antigüedad, a los comerciales de la competencia, al inmediato superior, etc.

Es real que el interesado, en ocasiones no juzgue su remuneración en función de sus resultados, que muchas veces se podrían considerar como escasos o discutibles (se trata de una situación de estudio. En la realidad habría que comprobar el resultado estadístico de las proporcionalidades). Por lo tanto, en este caso, la tendencia es poner en tela de juicio la remuneración que se le paga.

2.-Remuneración desde el punto de vista de la empresa

La empresa suele enfocar la remuneración desde tres puntos de vista:

- La empresa considera toda remuneración en términos de costes; es decir:

Remuneración + cargas sociales + gastos de desplazamiento/alojamiento = Gastos de Venta

Incluso; y como reseñábamos anteriormente; existen empresas en las que las proporciones entre gastos y volumen de ventas son difíciles de establecer, y por lo tanto se tiende a considerar estos valores en datos absolutos, no reflejando totalmente la realidad.

-En segundo lugar, la empresa puede concebir la remuneración, como la contrapartida del trabajo a ella suministrado con arreglo al contrato de trabajo.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

-En tercer lugar, la empresa puede valorar la remuneración como un instrumento para lograr la ejecución de su política comercial, para animar y orientar al comercial, y para poner en práctica una determinada política de personal, estabilidad del empleo y del equipo de ventas, promociones, reclutamiento, etc.

3.-Nuevas bases de remuneración

Del análisis, se desprenden tres bases de remuneración:

- a) El volumen de ventas o las cantidades, o el precio o el margen, que se utiliza cuando es significativo y susceptible de medirse aisladamente.
- b) El tiempo, considerado como medida de las tareas que se le encomiendan y que cumple el comercial en función de una determinada política.
- c) El coste, siempre que pueda ponerse en relación; si no con el volumen de ventas; sí al menos con una base de rentabilidad que deberá estudiarse.

La combinación de estas tres bases de remuneración (en el caso de que el volumen no sea una media posible), o de las bases tiempo y coste, puede permitir elaborar una remuneración estimulante.

Por lo tanto, la finalidad de un sistema de remuneración, debe de tener las finalidad de pagar al comercial un salario que, por lo general, debe de aparecer conectado con el logro de determinados objetivos.

Debe también de estimular; es decir; impulsar al individuo a superarse y a mantener un correcto ritmo de trabajo. Se debe de incitar a los buenos vendedores a prosperar en la empresa, y a los no tan buenos, intentar persuadirlos para mejorar su rendimiento profesional y social dentro de la empresa.

La función del sistema de remuneración, debe de guiar a los vendedores a utilizar procedimientos definidos por la dirección comercial y de ventas, en cuanto a la organización del tiempo, a los medios comerciales y de promoción, a la información y comunicación, a la administración de los pedidos, y a la consecución de los objetivos basados en la obtención de beneficios.

Cualidades de un sistema estimulante

La planificación de un sistema estimulante de remuneración, surge de la necesidad de establecer mejoras en los métodos tradiciones (puede ser el caso de la exposición anterior), con el objetivo de planificar las siguientes opciones:

- 1.-La empresa dirigirá su política o sufrirá las políticas de sus comerciales

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

2.-La empresa utilizará la remuneración como herramienta de aumento o disminución de las ventas.

La eficacia de un sistema de remuneración se mide por el hecho de que asocie estrechamente los intereses de los vendedores y los de la empresa. Para dar respuesta a esta necesidad, es imprescindible que el sistema presente ciertas cualidades esenciales.

En este sentido, la remuneración puede ser:

1.-Sencilla. En dos sentidos; una de manera que no exija un trabajo administrativo demasiado pesado, solo lo imprescindible para la correcta administración del propio comercial; y dos; que sea comprensiva por todos los interesados.

2.-Razonable. Es decir;

- Debe de corresponder a las cualificaciones requeridas para el puesto requerido.
- Debe de integrarse en la política de sueldos de la empresa

3.-Objetiva. Sus bases deben de ser idénticas para todos los miembros del equipo comercial.

4.-Aleatoria. La remuneración del comercial, ha de premiar sus progresos y resultados, así como seguir muy de cerca sus esfuerzos.

5.-Ligada a la presentación estadística de los resultados. La remuneración debe de presentarse de forma que:

- En el intervalo de tiempo estipulado, pueda el comercial/vendedor, cada vez que reciba las estadísticas de resultados, valorar los esfuerzos que le queden por realizar para alcanzar el nivel de los objetivos exigidos; ligados a la remuneración.
- Al final del periodo computado, el comercial pueda establecer una relación directa entre sus progresos y resultados, por una parte, y su remuneración por otra.

Sin duda la dirección comercial, contará con una herramienta clave, en cuanto a los documentos que presentan paralelamente resultados y remuneración, siendo una herramienta eficaz de estímulo hacia el equipo comercial.

6.-Coordinada permanentemente con la política comercial. En parte; la remuneración debe de comprometer al comercial-vendedor, a alcanzar los objetivos de las políticas relativas a la venta de productos/servicios, a la política de captación de clientes, a la política de las condiciones de venta, promoción, etc.

Está claro que, si se cumplen estas condiciones simultáneamente, la remuneración desempeña un papel fundamental que consiste en hacer que converjan:

- la política y los intereses de la empresa, por una parte.
- la actividad y los intereses de los comerciales por otra parte.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

En este caso, el estudio está basado estrictamente en la retribución monetaria. Existe otro tipo de motivaciones que resultan igualmente efectivas en la consecución de los objetivos planificados, pero que no son del ámbito de estudio en este momento.

Es evidente que ningún sistema de remuneración puede compensar la inexistencia de una política comercial efectiva. A continuación, exponemos los principios de un sistema de remuneración estimulante.

-Principio 1. La empresa establece unas previsiones. Estas previsiones se comunican y se discuten para desembocar en los objetivos individuales y colectivos, de resultados o de actividad.

-Principio 2. Las retribuciones individuales se determinan en función de una política salarial coherente, objetiva y realista; y que tenga presente el esfuerzo exigido al equipo comercial acorde a un nivel de costes de distribución.

-Principio 3. Las nociones de remuneración y gastos de desplazamiento, son netamente distintas.

Principio 4. Una alternativa de remuneración se puede componer de tres elementos; el sueldo fijo, las primas por objetivos alcanzados, y las primas por objetivos rebasados. La proporcionalidad de estas cantidades, dependerá de factores tales como la incidencia real del comercial en el aspecto de las ventas, las motivaciones de los comerciales, o el valor estimulante de cada elemento.

Principio 5. La cantidad total destinada a primas (en este caso), se distribuye entre los objetivos, no en función del volumen de ventas de cada uno de los comerciales, sino con arreglo a la importancia respectiva que les haya concedido la dirección comercial, conjuntamente con la dirección general, y el esfuerzo que deban de realizar los comerciales para alcanzarlos.

Principio 6. El plazo de realización de los objetivos; ya sean planificados mensualmente, semestralmente o anuales; deberán de permitir la práctica de controles sucesivos y periódicos de seguimiento, con el objetivo de facilitar la consecución de los mismos.

Principio 7. Una buena práctica, será que los objetivos sucesivos no deberán de penalizar a los comerciales.

Principio 8. La dirección comercial podrá redefinir los objetivos y las remuneraciones, siempre que sea necesario, con la única condición de que la masa retributiva global permita en todo caso a los comerciales obtener iguales ingresos a igualdad de esfuerzos.

LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	UNIDAD 10
-----------	----------------------	-----------

Principio 9. El sistema de remuneración forma parte de un dispositivo completo y coherente de previsiones, programas, estímulos, participación, y planes de acción, objetivos, etc., entre otras.

Principio 10. La mecánica de la remuneración, en cuanto a la elaboración, gestión, emisión de informes, emisión de resultados, etc., deberá de estar totalmente integrada en los sistemas de información, con el objetivo de poder acceder a ella de una manera inmediata, transparente y objetiva.