

Índice

Prólogo de Salvador Molina	11
Presentación	15
Introducción	17
PRIMERA PARTE. Preparándose para la cena: un menú Top Chef	

01	Marketing y ventas: el eterno divorcio	25
	1. Aspectos negativos del trabajo de comercial	25
	2. Aspectos positivos del trabajo de comercial	27
	3. Pensamiento alineado con los resultados de la empresa	30
	3.1. Adaptabilidad y flexibilidad	31
	3.2. Gestión del tiempo	31
	4. El error de cambiar folletos por vendedores	33
	5. Cómo integrar una fuerza de ventas proactiva	38
02	Importancia de las ventas en los mercados actuales	43
	1. La función comercial: la gran desconocida	44
	2. Los profesores de marketing	44

3.	Las ideas fundamentales de la dirección de ventas	46
4.	La venta personal proactiva. Definición	47
4.1.	Diferencias entre venta proactiva y reactiva	48
4.2.	Particularidades de la venta proactiva	48
4.3.	Ventajas de la venta personal proactiva	53
4.4.	Inconvenientes de la venta proactiva	54

SEGUNDA PARTE. Variables que influyen e inciden en la función comercial

03	Variables determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas	59
1.	El rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas	59
2.	La gestión de la fuerza de ventas	63
3.	El entorno	65
4.	Cómo es el comercial	66
5.	Autoimagen del comercial	66
6.	Variables de gestión de los recursos humanos	67

04	Variables moderadoras. Catalizadores que potencian las ventas	71
1.	Tipo de cliente de la empresa	72
2.	Tipo de producto vendido	74
3.	Capacidad del comercial medio en el mercado ...	74
4.	Métodos de control	75
5.	Tipo de organización y cultura organizativa	76
6.	Crecimiento de la industria	76

TERCERA PARTE. Cocinando las ventas

05	Estrategia en la dirección de ventas	81
1.	Las dos caras de la dirección de ventas	81
2.	DAFO de ventas	86

06	Selección y formación de equipos comerciales ...	93
	1. El proceso de selección	98
	2. El proceso de formación comercial	104
	2.1. Importancia de la formación	107
	2.2. Duración de la formación	108
	2.3. Estructura de la formación	108
	2.4. Apoyo a la formación	109
	3. Tipos de formación para vendedores	111
	4. Metodología y fases de la formación comercial ..	113
	5. Con el talento en el horizonte	115
07	La remuneración de la fuerza de ventas	117
	1. Fijación de objetivos y motivación	117
	1.1. Remuneración de la fuerza de ventas	117
	1.2. Fijación de objetivos	122
	2. La motivación de equipos de venta	128
08	Control y gestión de los comerciales	133
	1. El sistema de control comercial	133
	2. Gestión de comerciales	146
09	Las técnicas de venta	153
	1. Conclusiones	177
10	Vender en tiempos de crisis	179
	1. La crisis	180
	2. Vender más y mejor en tiempos de crisis	181
	2.1. Los deberes bien hechos	181
	2.2. Conseguir más parte del pastel cuando el pastel es menor	182
	3. El tipo de mercado	184
	4. La formación	186
	Epílogo	189

Prólogo

Seducción inteligente en el proceso de ventas

El toque del chef hace grande un plato. Pero, sin una buena receta, no hay plato. Las recetas populares son el elixir del conocimiento de miles de personas que pusieron en ellas una experiencia de éxito durante siglos. Así es este libro de recetas en ventas y dirección de equipos comerciales. La seducción depende de ti, lector.

No es lo mismo ser un cocinillas que un Top Chef. Ambos pueden hacer cosas sabrosas y ricas al paladar, pero la diferencia es que uno tiene talante, mientras que el otro ha esculpido su talento a base de horas de estudio, investigación y experimentación.

He aquí el libro. Aquí es donde echa raíces esta obra. En su intento de convertir talentos naturales en profesionales capaces de liderar sus capacidades, a la vez que se dotan del conocimiento para dirigir a un equipo de personas, gestionando objetivos y alcanzando éxitos.

Y, como los genios no nacen todos los días, también es una obra que pone las bases del trabajo constante para dotar de recursos suficientes

a aquellos profesionales que, en razón de su cargo, responsabilidad o emprendimiento personal, necesitan tener un ligero barniz de conocimientos que les permita navegar sobre las profundas aguas de las ventas con un rumbo acertado.

Es por ello un libro imprescindible para el vendedor, el publicista, el marketiniano, el jefe de ventas, el director comercial y, también, para el emprendedor y la mujer directiva.

El vendedor que quiere crecer y aspirar a ser director comercial, gestionar equipos y liderar proyectos encontrará los atajos que necesita dominar para conseguirlo.

El publicista y el marketiniano que quieren pasar de la idea a la acción, de la tableta de diseño y la planificación a la calle, al cuerpo a cuerpo, acumularán aquí la experiencia de éxito de miles de profesionales que le precedieron.

El emprendedor tiene aquí el complemento a su negocio, porque seguro que conoce mucho de lo suyo, pero a partir del minuto cero de iniciar la aventura de emprender dependerá de la actividad comercial que él mismo sea capaz de arañar cada jornada al mercado. No se la debe jugar sin armas.

La mujer directiva o profesional que quiera empoderarse profesionalmente podrá traspasar el umbral de una puerta que lleva su nombre. Podrá entrar en un mundo que le es más propio que ninguna otra actividad de responsabilidad en la empresa.

Algunos creemos que la dirección de ventas nació para que una mujer pusiera en ella todas sus cualidades innatas, su mimo hacia las personas, su visión periférica, su creatividad, su empatía, la gestión de su capacidad de comunicación y de generar redes personales. Asertividad,

adaptabilidad, flexibilidad cognitiva y muchas otras habilidades y capacidades fundamentales para el trabajo comercial son dominadas por las mujeres. Las ventas son tan femeninas como un perfume de Chanel o un pañuelo de Dior. Las ventas son seducción inteligente.

Todo esto son sólo algunas pinceladas de los usos que nuestros lectores pueden hacer de las siguientes páginas que tienen en sus manos.

Salvador Molina
Presidente del Foro ECOFIN y director
editorial de la Biblioteca ECOFIN

Presentación

Cuando me planteé escribir la primera versión de este libro (publicada como *Cooking Sales* en 2009), pensaba en aunar en una misma obra mi experiencia profesional como empresario y gestor con mis conocimientos académicos como profesor de Marketing de la Universidad Autónoma de Madrid. Unir ambos mundos no es fácil porque parece que cada parte tira en dirección opuesta a la otra, y eso no debería ser así. Los académicos, a veces desconectados en parte de la realidad, enseñan a sus alumnos cuestiones obsoletas o poco útiles para los problemas a los que se van a enfrentar en la empresa; y los profesionales somos, a veces, demasiado prácticos y desorganizados, huyendo de los modelos y queriendo estar pisando demasiado la realidad, sin elevar el punto de vista o estandarizar el conocimiento.

Una obra como esta intenta servir de nexo entre ambos mundos. Pretende ayudar a los alumnos y a los profesores de marketing a adquirir un punto de vista menos teórico y más sobre el terreno. También pretende mostrar a los profesionales que saben mucho sobre dirección de ventas o de marketing que se puede mejorar si se tienen en cuenta determinados modelos académicos y determinadas formas de resolver problemas que no son habituales en la empresa.

Escribir un libro es un reto, y más en un mundo como el actual, con poco tiempo, muchas turbulencias y no demasiadas ayudas. Siempre quise escribir esta obra porque sentía que mis alumnos estaban huérfanos de un libro de estas características en mis clases, y porque entiendo que el conocimiento adquirido en mis años de experiencia en el área

docente y como empresario debe ser transmitido de forma estructurada para poder corregirlo y ampliarlo en un futuro.

Después de años pensando, meses escribiendo y gran parte de mi vida trabajando en la materia, y después de haber sido muy pesado, insistente, puntilloso y a veces totalmente insoportable en el proceso creativo de esta obra, pido disculpas a los que me han sufrido, me sufren y me sufrirán (espero que muchos años), destacando las ideas fundamentales de este libro, que siempre me acompañan y que siempre intento aplicar para que todas las personas de mi empresa, mis alumnos de universidad y yo mismo vendamos más y mejor.

El mundo empresarial posee un componente comercial fundamental para su actividad, y en las próximas páginas mostraré su importancia y la mejor forma, en mi opinión, de gestionarlo.

Espero que este libro, que ya tienes en tus manos, satisfaga plenamente tus ansias de conocimiento sobre ventas, y si no es así, espero que te pongas en contacto conmigo y me critiques porque siempre hay muchas cosas que mejorar, y en definitiva, «el pasado es un prólogo» (William Shakespeare) y este prólogo ya es pasado: las ventas comienzan pasando la página.

Introducción

Cocinando sus ventas

Si miras a tu alrededor y analizas la fauna y la flora empresarial de cualquier mercado, en particular el de España, podrás encontrar muchos tipos de empresas: desde las más grandes –como las multinacionales norteamericanas, japonesas, coreanas o suizas– hasta la pequeña empresa de la esquina, que se dedica a la reparación de ordenadores de empresas, a imprimir catálogos o a reparar automóviles; desde facturaciones exorbitantes en sus cerros de empresas multinacionales, multiculturales y muy diversificadas hasta minúsculas cifras de ventas en zonas o regiones muy localizadas. Todas ellas tienen elementos comunes y elementos distintivos, elementos que, a veces, son discutibles; pero hay uno que es incuestionable: ninguna puede subsistir sin vender.

Cuando en las facultades de Economía y Empresa se nos habla de la ley de rendimientos marginales decrecientes de Turgot, de las teorías schumpeterianas o de los grandes gurús de las finanzas, se está pasando por alto un pequeño detalle imprescindible en la gestión de las empresas (grandes o pequeñas), sin el cual todo lo demás no sirve, no se lleva a cabo, es algo que no tiene sentido porque se queda sin base.

La innovación es fundamental; la gestión de las finanzas, de los recursos humanos y la dirección de producción son áreas ineludibles en la gestión correcta de una empresa, pero ninguna de estas funciones tendría sentido sin el enfoque al mercado, y sin el objetivo último que tiene cada empresa: ganar dinero. Algunos dirán que se puede ganar mucho dinero con la reingeniería de procesos, con las economías de escala, las

reducciones de costes e, incluso, con la ingeniería financiera o fiscal. Nosotros debemos contestar a esta afirmación preguntando: ¿quién se encarga de generar flujos de entrada, de dinero, de conseguir que haya ventas?

Habrá quien, al leer estas líneas, dirá que para eso está el departamento de marketing, el departamento de ventas y los distribuidores. Otros pensarán que para eso está la venta *online*, los servidores seguros o la autocompra (ese maldito invento consistente en servirse la gasolina uno mismo). Todo eso es cierto, pero ¿quién se encarga realmente de las ventas?

En los mercados actuales con el enfoque de marketing, de satisfacción de necesidades, con el cliente en el centro de nuestro pensamiento y de nuestro insomnio, las organizaciones orientadas al marketing triunfan sobre las empresas reactivas y pobladas de empleados y directivos que se dicen: «que el marketing y las ventas lo hagan otros».

Es cierto que la función comercial está vilipendiada socialmente en España. Si alguien quiere tener prestigio social, consigue más fácilmente su objetivo si es médico, ingeniero o director financiero que si su cargo es de director de ventas.

Parémonos a pensar aún más allá: centrémonos en la figura del comercial de calle. Recordemos al actor Javier Cámara interpretando a un comercial que vendía puerta a puerta enciclopedias en la película *Torremolinos 73*, regalando un busto del general Franco por cada venta, la lluvia cayéndole en sus desplazamientos, el frío en invierno, el calor en verano, las puertas abiertas con un cliente en cada una y todas cerrándose de la misma manera, en el mismo sentido: negativamente.

Cuando uno crece, le dice a su madre: «quiero ser artista», «quiero ser astronauta» o «quiero ser jugador del Real Madrid». Algunos, incluso, quieren ser empresarios, o ingenieros, pero no escuchamos a muchos niños decirles a sus padres: «padre, madre, ¡quiero ser comercial!» (ni político, valga el comentario jocoso). Lo que acabas de leer puede parecer una exageración porque ningún niño aspira a ser albañil o dice que

quiera ser técnico de recursos humanos. Pero si ahondamos más en la imagen que se tiene del mundo comercial, nos daremos cuenta de que es un mundo socialmente desprestigiado, asociado al engaño, a la poca profesionalidad y al vender a cualquier precio, aunque tenga resultados negativos a largo plazo.

Está claro que si nos fijamos en Javier Cámara en la película mencionada no apetece dedicarse a esto. Esa película es historia, y la historia ha cambiado: ya no vive el general Franco, las enciclopedias se venden en DVD y los comerciales no siempre llaman a la puerta de la casa de cada uno ofreciendo lo que el cliente ni pide ni solicita ni necesita. Si los niños no quieren ser comerciales es porque no es sencillo tener vocación por una profesión que no se entiende.

Este es uno de los objetivos del presente libro: mostrar la importancia del mundo comercial y la dirección de ventas. No pretendo generar vocaciones infantiles, pero sí aportar un granito de arena al mundo empresarial para resaltar la importancia de la figura del comercial y de su gestión en las empresas; cómo esa gestión produce importantes externalidades y, por qué no, mostrar cómo es el trabajo de un comercial, con lo bueno y con lo menos bueno que tiene. De este modo, al menos, la gente podrá saber que como comercial se puede ganar mucho dinero (motivo no menor), conseguir contactos interesantes para la progresión profesional y adquirir una serie de capacidades, competencias y habilidades que son las que rigen y regirán más aún las relaciones profesionales y humanas en el futuro –véase la empatía, asertividad, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, capacidad de sondeo, entre otras–, que se pueden adquirir por otros métodos, pero ninguno tan completo, práctico y condensado como el trabajo del comercial.

Esta obra no es un brindis al sol sobre el trabajo comercial. No es una metafórmula mágica que nos enseñe cómo vender más sin esfuerzo o cómo descubrir la piedra filosofal para que el departamento comercial que dirigimos sea el mejor del mundo; ni mucho menos. Este libro pretende adentrarse, de forma rigurosa, pero amena, en la mayor parte de los recovecos del mundo comercial. Pretende mostrarse como un libro de lectura y también de consulta para cuando un comercial se enfrente a su primer día de trabajo como director de un equipo de ventas; o

para cuando un psicólogo o un abogado que jamás ha salido a vender comience a trabajar de comercial; o más aún: cuando un futuro emprendedor (si es que existen los emprendedores en estos tiempos; o se es o no se es) quiera crear su primer plan de negocio o un empresario trate de dar ese salto tan difícil de pasar de ser profesional a gestionar una organización en crecimiento.

Esta obra quiere servir para ingenieros, abogados, directores, cocineros, comerciales, profesores o alumnos; en definitiva, para cualquier persona que tenga inquietud por la función comercial, por la venta proactiva y que necesite aclarar conceptos, entender los flujos de trabajo de esta actividad y lo importante que resulta para la sociedad. Inmenso objetivo. ¡Veremos si nos queda bien!

Los profesionales que lean este libro basándose en su experiencia se verán reflejados en ejemplos y anécdotas propios de su labor diaria como comerciales o directores de ventas. Algunos conceptos serán un simple repaso a sus conocimientos y otros serán nuevos, pero siempre podrán extraer provecho de la estructuración de la función aquí mostrada y reafirmar su forma de trabajar, con alguna grata sorpresa en forma de técnica que les facilite el trabajo en su día a día. También se pretende acercar más la función de ventas a otros profesionales del marketing que consideran esta función como la rara avis del marketing, incomprensible y voluble, pero fundamental para la empresa.

Las personas que jamás se han encontrado con esa desconocida que son las ventas verán abierto un mundo nuevo lleno de matices y encontrarán respuesta a cuestiones tan importantes como estas:

- ¿Para qué sirve realmente un comercial?
- ¿Cómo se dirigen los comerciales?
- ¿Cuánto gana un comercial y cómo lo hace?
- ¿Qué aporta a un currículum vitae el trabajo comercial?
- ¿Cómo se puede progresar trabajando de comercial?
- ¿Cómo se selecciona a los comerciales?

- ¿Cómo se les forma?
- ¿Qué tiene que ver la fuerza de ventas con el marketing?
- ¿Cómo puedo vender más?
- ¿Cómo puedo vender mejor?
- ¿Qué son las técnicas de venta?

Asimismo hallarán explicación a otras cuestiones que están en las siguientes páginas de este libro.

Con la metáfora de cocinar las ventas expondremos la experiencia del autor y de muchas otras personas en el mundo comercial y de gestión de equipos comerciales. Recoge anécdotas, técnicas y cuestiones planteadas en las asignaturas sobre ventas y marketing impartidas por el autor en la universidad y en múltiples formaciones para grupos de trabajadores de una empresa o *in-company* y seminarios específicos. Con la metáfora de la cocina pretendemos hacer más amable un tema que en realidad ya lo es si se trata con cariño. No se trata de conseguir una metáfora forzada, sino un hilo conductor que mantenga al lector en un escenario concreto y que facilite la comprensión de la estructura del libro.

Top Chef Sales está aún más orientado a la dirección de Ventas y/o de equipos comerciales que mi ópera prima *Cooking Sales* y también se estructura en tres partes:

1. Preparándose para la cena: es una parte introductoria básica que enseña al lector cómo se imbrica la función comercial en la función de marketing, con sus cuatro variables básicas. Aquí también se aborda la importancia de la venta personal en los mercados actuales y cómo su muerte anunciada por las nuevas tecnologías ha resultado ser todo lo contrario.
2. Variables que influyen e inciden en la función comercial: como cualquier buen plato, la venta personal necesita de condimentos que potencien el sabor (variables moderadoras) y de ingredientes fundamentales para que el plato tenga consistencia (variables determinantes). Todas juntas crean un plan de ventas, y cualquier

intervención sobre ellas cambiará el sabor del plato para bien o para mal. En los dos capítulos incluidos en esta parte entenderemos qué teclas existen y cómo manejarlas para que el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas sean óptimos.

3. Cocinando las ventas: en esta última parte repasaremos algunas de las variables mostradas en el bloque anterior –selección, control, formación, fijación de objetivos, motivación, gestión y técnicas de ventas– tanto desde el punto de vista de la gestión estratégica como desde la gestión diaria, la táctica y la técnica. Esta parte, la más práctica de la obra, muestra la realidad del día a día del comercial y del director de ventas.

Estas tres partes son un todo. No se puede entender la venta personal sin comprender holísticamente todas sus funciones y actividades. Esa visión global, pero a su vez detenida en determinados detalles y técnicas, es la fortaleza de esta obra. Si se pregunta por su debilidad, quizá cabría resaltar la imposibilidad de resumir en unas cuantas páginas las verdaderas sensaciones de la primera venta, del primer no de un cliente o de la satisfacción del primer bonus conseguido como mejor comercial de un equipo.

Expresar todo esto con palabras es difícil, pero dominar las ventas y entender por qué son fundamentales, cómo funcionan y qué podemos hacer para mejorarlas depende, quizá en parte, de la lectura de este libro. Aunque depende, mucho más, de si se lleva a la práctica. Puedes empezar esta bonita historia pasando la página y comenzando a leer. El paso siguiente no depende del autor, sino de la puesta en práctica que hagas de lo que se explica en este libro.

Bienvenido al extravagante y maravilloso mundo de la venta personal.

PRIMERA PARTE

**Preparándose para la cena:
un menú Top Chef**

01

Marketing y ventas: el eterno divorcio

Las ventas y el marketing son dos caras de una misma moneda, y como tales, a veces se entiende que no deben ir unidas o que son cosas diferentes. Ese no es el caso, aunque algunas empresas quieran verlo de la forma contraria. En este capítulo vamos a ahondar en las causas, las consecuencias y las dificultades que entraña la gestión de una empresa si separamos la función de marketing de la función puramente comercial de la empresa.

1. Aspectos negativos del trabajo de comercial

El marketing tiene su origen en la función de ventas y no se entiende sin esta. Así, si repasamos la evolución de los enfoques históricos del marketing, entenderemos la ascendencia que la función comercial tiene sobre esta disciplina. En el mundo actual de la empresa, es comprensible, desde el punto de vista metodológico, social y profesional, que las personas no quieran trabajar como comerciales, jefes de equipo o como directores de ventas, ya que trabajar como comercial significa aceptar varias ideas que se presuponen negativas:

- Trabajo por objetivos concretos: una competencia inherente al comercial es la capacidad para trabajar con unos objetivos concretos y cuyo cumplimiento está íntimamente ligado –aunque no en exclusiva– a la remuneración variable del vendedor. Esta idea no está unida a la seguridad en el trabajo, sino a la seguridad que debe tener uno mismo sobre su desempeño, aunque es una cualidad menos frecuente de lo deseable. La presión que constituye esta estructura de remuneración no incentiva a decantarse por la profesión comercial.

- Comercial operativo: todo lo que está unido a ideas estratégicas tiene una concepción empresarial más elevada. Desde el marketing se vende el concepto de comercial como elemento puramente operativo. Esto es cierto, pero es una idea incompleta, como veremos en este capítulo.
- Presión emocional: la capacidad de las personas para soportar el rechazo es limitada, y los comerciales están expuestos de forma continua al rechazo. Las personas que no toleran una negativa o que se llenan de desánimo porque no consiguen sus objetivos rápidamente son poco receptivas al trabajo en departamentos de ventas.
- *Glamour* empresarial: una tarjeta de visita de comercial o vendedor no tiene el mismo valor que una tarjeta con el cargo de *assistant manager*, por ejemplo. Ser comercial no vende en las relaciones sociales. Esto sucede porque las propias personas que trabajamos en ventas no hemos sabido transmitir el cambio radical que se ha producido en nuestro trabajo en los últimos años ni la importancia o cuán profesional es la labor de vender como comerciales-consultores.
- Trato con personas: cuando un ser humano se encuentra con otro, puede surgir un fuerte vínculo positivo o todo lo contrario: provocar rechazo. Hay personas con las que tenemos sintonía y otras con las que nos es imposible. La capacidad para tolerar y sobrellevar las faltas de sintonía y el poder enfrentarse cada día, para venderles, a máquinas tan complejas y distintas como son los seres humanos hacen desistir de la profesión a muchas personas capaces de ser buenos comerciales.
- Gestión de personas: decirle a un profesional del marketing que su ámbito de actuación no van a ser la medida del impacto de una campaña publicitaria (es decir, los *Gross Rating Points* o GRP), los programas estadísticos, las investigaciones de mercados o las ecuaciones estructurales, sino la gestión de recursos muy humanos, es cambiarle los esquemas. Desde el punto de vista de la dirección de ventas, supone una dificultad añadida el que los gestores deban dirigir personas, seleccionarlas, formarlas, controlarlas y motivarlas. Cada una de estas cuestiones por separado puede parecer salvable, pero todas unidas en una única función profesional crean una animadversión manifiesta hacia el trabajo de ventas. Esto resulta sobremano curioso porque,

si analizamos los datos de portales de empleo, vemos que más del 30% del total de ofertas de trabajo están relacionadas con la venta, y que 20 millones de personas en Estados Unidos (uno de cada nueve habitantes) trabajan como comerciales.

2. Aspectos positivos del trabajo de comercial

La otra cara de la moneda la dibujan todos los aspectos positivos que aporta el trabajo comercial a cualquier profesional. Sin embargo, es curioso observar el olvido al que someten instituciones y profesores de universidad a asignaturas como técnicas de ventas o dirección de ventas en los programas de estudio de grado y posgrado.

Pero, ¿de qué se olvidan esos profesores y decisores universitarios cuando dejan de lado la función comercial? Olvidan competencias que la escuela de ventas otorga y que son imprescindibles para cualquier profesional que se relacione con un entorno competitivo moderno:

a) Habilidades sociales (o el reinado femenino).

El siglo XXI es el siglo de la mujer. Este cambio social es un elemento fundamental para entender la cultura corporativa de las empresas modernas. La mujer, ancestralmente, ha desarrollado una serie de competencias y habilidades diferentes a las del hombre. Los hombres, desde nuestros más antiguos antepasados, han desempeñado un papel de sostenimiento físico y de necesidades básicas dentro de las estructuras sociales y familiares. En otras palabras: desde la historia primitiva, el hombre se dedicó a cazar para poder comer y a mantener la propiedad de sus territorios. Por ello, ha desarrollado habilidades como la de situarse en el espacio y orientarse dentro de un entorno. Eso era en el pasado, pero siempre nos llegan ecos de cuestiones tan arraigadas durante siglos.

En cambio, la mujer ha estado obligada (y entiéndase esto como «por desgracia»; la historia debe leerse así), a lo largo de los siglos, a desempeñar un rol afectivo dentro de las sociedades. Es decir, a ser ese complemento indispensable para otro tipo de necesidades más elementales

que intentaba cubrir el hombre. Las mujeres han administrado eficientemente los bienes familiares, los gastos corrientes y, fundamentalmente, han sido el catalizador social de la familia, pudiendo enorgullecerse por realizar las tareas de educación de los hijos, su desarrollo cultural y, en gran medida, desarrollar las facetas afectivas de la familia.

Estas cuestiones son hechos históricos probados y, por supuesto, tienen una gran influencia en los desarrollos tanto físicos como culturales de la mujer en la sociedad occidental. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con las habilidades sociales de los comerciales? Mucho, ya que en los mercados actuales la predominancia del componente afectivo en las relaciones comerciales, en la negociación, en los equipos de trabajo y en la relación con el entorno hace que la inteligencia emocional sea la faceta de inteligencia más importante para un comercial.

¿Qué queremos expresar con esta idea? Que si la mujer ha tenido un entorno facilitador para el desarrollo de esta faceta de la inteligencia se encuentra en el momento idóneo para poder sacarle partido a muchos años de injusticias, mostrando una de las cosas que mejor sabe hacer: dominar las relaciones interpersonales. En ventas, como en muchos otros aspectos de la vida, estamos en la era de la mujer. Empatía, asertividad, adaptabilidad, flexibilidad cognitiva y muchas otras habilidades y capacidades fundamentales para el trabajo comercial son dominadas, en mayor medida, por las mujeres. Reconocer nuestras diferencias no es sexismo. Reduzcamos nuestras desventajas y aprovechemos las sinergias. Quizá este sea el motivo de que en nuestra empresa la proporción entre sexos sea casi un 70% mujeres y el resto, hombres.

Sin embargo, también existe otra verdad, y es que desarrollar nuestra actividad profesional en el área comercial es la mejor escuela para dominar todas esas habilidades y competencias que debemos utilizar cuando nos enfrentamos a un mercado y a la vida eminentemente social, basados en las relaciones humanas y el posicionamiento perceptual.

Si trabajamos en el mundo comercial y desarrollamos todas estas habilidades y competencias, casi cualquier otra actividad nos resultará más sencilla. Desde enfrentarnos a un taciturno funcionario desmotivado (sin ofender, que bastante han sufrido en los últimos años) y sin ganas

de atendernos, conseguir que nuestro grupo de amigos vaya a ver la película que a nosotros nos interesa hasta dominar las artes amatorias. Trabajar de comercial es la mejor escuela para el desarrollo profesional de ingenieros o abogados que viven en un entorno competitivo y que necesitan de las habilidades sociales.

b) Habilidades competitivas.

Un comercial debe ser competitivo por naturaleza. Sin ese espíritu, decae, y el empeño diario de ser el mejor comercial, vender más que ningún otro, y conseguir la mayor remuneración variable posible desaparecen. Por fortuna o por desgracia, nuestro entorno es altamente competitivo, y si no desarrollamos la habilidad de la competitividad, otro lo hará por nosotros y no podremos conseguir los objetivos. El buen comercial siempre debe querer llegar primero a las metas, no por lo que implican estas, sino por ser realmente el primero.

- Orientación a resultados.

Como bien hemos dicho, el buen comercial es altamente competitivo. Esta competitividad debe complementarse con orientación a resultados. No podemos entender los resultados como lo meramente cuantitativo (lo veremos más adelante), sino como un conjunto de elementos que hacen que el resultado global, tanto del rendimiento como de la efectividad del comercial, sean satisfactorios para la empresa y para este.

Un buen comercial sabe que ha hecho un buen trabajo cuando gana mucho dinero. Pero ese dinero que gana es la derivación del cumplimiento de los objetivos, unos medibles por ventas o visitas, y otros, por factores como la fidelización, la lealtad o la capacidad para conseguir una alta tasa de repetición de compra de cada cliente.

- Orientación de mercado.

Orientarse al mercado es orientarse hacia la satisfacción del cliente y hacia la pelea diaria por ser mejor que la competencia. Un comercial debe ser flexible y adaptable, tanto o más que el mercado. Sin esta capacidad, otros conseguirán la parte del mercado que el comercial

necesita. Entender, comprender, sintetizar, analizar, descubrir y enfrentarse diariamente al mercado es un aspecto indispensable para que el comercial consiga sus objetivos, y aún más importante para la empresa, para que esta consiga los suyos. En mercados como los actuales, en los que prima la satisfacción al cliente, orientarse al mercado es buscar la satisfacción del mismo. Con un enfoque hacia el mercado tenemos un gran paso dado para ser altamente competitivos.

c) Trabajo en equipo.

Las habilidades sociales por sí mismas deberían ser un indicador para conocer si la persona es buena trabajando en equipo. Pero puede ser todo lo contrario. Trabajar en equipo significa hacer del objetivo del grupo el nuestro propio, y eso no es fácil de conseguir cuando existe remuneración variable individual de por medio. Trabajar en equipo significa apoyar al compañero para que consiga su objetivo porque su objetivo es el nuestro propio. Trabajar en equipo es entender el resultado de un grupo no como la suma de las piezas, sino como la sinergia entre los elementos porque dos son más que uno más uno (ya lo decía Joaquín Sabina).

Lograr estabilidad es complicado, pero los comerciales que la poseen son un elemento fundamental dentro del equipo porque formarán, consensuarán y enfocarán sus esfuerzos hacia un conjunto, y no hacia una parte del mismo. Esta cualidad es difícil de obtener, pero el multiplicador que se consigue en los resultados es muy alto y exportable a muchas otras actividades de la empresa.

3. Pensamiento alineado con los resultados de la empresa

Veremos más adelante cómo la percepción que el comercial tiene de su propio rol es un punto clave en su rendimiento y efectividad. Entender el papel que el comercial desempeña dentro de la organización es un objetivo básico para cualquier director comercial. Remar todos en la misma dirección significa aumentar la probabilidad de éxito, orientar los esfuerzos hacia un mismo fin y, por tanto, apalancarnos con más fuerza para conseguir alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la

empresa. El pensamiento alineado hace que el propio comercial consiga tres objetivos. Llamaremos a esto las tres C:

- Confianza en el trabajo y en la empresa.
- Credibilidad de uno mismo y desde la perspectiva del cliente.
- Compromiso con la empresa y con su enfoque competitivo.

3.1. Adaptabilidad y flexibilidad

La adaptabilidad es la capacidad para orientar nuestro discurso y nuestros esfuerzos en función de lo que demanda nuestro interlocutor. La flexibilidad —que no maleabilidad— es la capacidad para desviarnos de nuestro camino; es decir, modificar nuestros objetivos para satisfacer las necesidades del cliente. Ambas cualidades, debido al alto ritmo de cambio de los mercados, se erigen como básicas en el trabajo comercial: lo que ahora es importante mañana no lo será tanto; lo que es caro mañana será barato; el planteamiento que hoy es innovador mañana estará totalmente obsoleto.

No es que los cambios sean bruscos, que pueden llegar a serlo, sino que la tasa de cambio se ha hiperacelerado por diversos motivos, y eso se traduce en movimientos repentinos del cliente, de la competencia, de los reguladores y de la propia empresa. ¡Que nos quiten lo *bailao* desde 2007 hasta 2015 con la crisis de las crisis!

Un comercial es la primera persona de la empresa que detecta estos cambios, es una punta de lanza que abre el camino para conocer mejor el mercado. Pero sufrir estos cambios de primera mano, tener que modificar el comportamiento sobre el mismo terreno no es sencillo, y si el comercial es adaptable y flexible, le será mucho más sencillo entender y actuar bajo los paradigmas de mercado actuales.

3.2. Gestión del tiempo

Puede parecer obvio que cualquier profesional debe ser capaz de gestionar su tiempo de forma correcta. Nada más lejos de la realidad. Los

seminarios de gestión eficaz del tiempo están llenos; los autores ganan mucho dinero con libros sobre la gestión del tiempo, y muchas personas fracasan en sus carreras profesionales por no saberlo gestionar eficazmente.

¿Qué es gestionar eficazmente el tiempo? Es simplemente encontrar el punto medio entre que el trabajo no se expanda hasta ocupar el tiempo disponible y que nuestras jornadas laborales no sean como las de los auditores júnior, lo que algunos llaman flexible; es decir, empezar a trabajar a cualquier hora antes de las nueve de la mañana y terminar de trabajar a cualquier hora después de las nueve la noche.

Todo el mundo tiene mucho trabajo y poco tiempo disponible. Encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades de la empresa (el cumplimiento de objetivos y tareas) y mantener una jornada razonable y ajustada a la legalidad no es sencillo. Un comercial debe aunar sus intereses personales y sus horarios con los horarios y necesidades de las personas más importantes en su actividad: los clientes. Debe asistir a comidas o cenas de negociación, por no hablar de la venta a puerta fría (la visita comercial se realiza sin que el cliente la haya solicitado y sin contacto previo que le avise de la posibilidad de la visita) en hogares a horas fuera del horario de oficina. La conciliación laboral-familiar del vendedor es fácil desde el punto de vista de la flexibilidad de su empleo, pero difícil por su necesidad de adaptarse al cliente. Encontrar equilibrio en este binomio no es sencillo.

Un buen comercial sólo lo es cuando puede cumplir sus objetivos y satisfacer a los clientes sin que tenga la sensación de que su horario es excesivo (ni que su familia le eche de casa). Esto sólo se consigue con organización y una gestión eficaz del tiempo. Hay muchos trabajos que presionan con sus objetivos y con innumerables tareas, pero si a eso le unimos desplazamientos, reportes, trabajo administrativo y seguimientos a clientes, ¿qué nos queda?: el comercial.

Ten por seguro que si un empleado es buen comercial domina la gestión del tiempo, y ¿quién no desea que las personas de su organización gestionen bien su propio tiempo? ¿Cuántos magníficos ingenieros, arquitectos, abogados o médicos no explotan todo su potencial e incluso

fracasan por no dominar alguna, varias o todas las habilidades y competencias descritas? Mira a tu alrededor y tendrás la respuesta.

Nos encontramos con una balanza, mal equilibrada, entre los aspectos negativos que inducen a las personas a no trabajar en el mundo comercial y las fuerzas que nos dicen que trabajar en él es una ventaja importante para progresar profesionalmente adquiriendo recursos imprescindibles: nuestra propia competencia personal. Debe existir algún elemento que decante la balanza y, si existe, no puede ser otro que la importancia del departamento de ventas en el departamento de marketing.

Muchos alumnos me han expresado en las aulas que jamás trabajarían como comerciales: demasiada presión, sueldo muy variable, horarios difíciles, vender lluvia o nieve, objetivos altos y decenas de objeciones más. Pero no es fácil descartar el aprender en una escuela en la que podemos ganar mucho dinero gracias a nuestro esfuerzo y en la que casi todo lo que hagamos será positivo para otras tareas, aunque tengan poco que ver con las ventas. Aun así, algunos alumnos siguen sin querer trabajar de comerciales. Sólo queda hacer una cosa para que quieran: ofrecerles más dinero porque, como alguien dijo alguna vez, «no hay propuestas inmorales, sino distintas tarifas». En la era de la remuneración en especie y de potenciar otras ventajas del empleo y de complementos remunerativos no monetarios, el vendedor continúa ponderando el dinero contante y sonante más que el resto de profesiones. Sin despreciar otros conceptos en la remuneración, debemos tener muy en cuenta este hecho para la gestión de vendedores.

4. El error de cambiar folletos por vendedores

No hace mucho tiempo, un directivo de una empresa a la que ya habíamos enviado un presupuesto de servicios de fuerza de ventas externas nos contestó a ese presupuesto diciendo que en vez de contratar a ocho comerciales iba a gestionar el envío de 8.000 folletos a los puntos de venta. ¿Se puede sustituir la gestión de un comercial por el envío de 1.000 folletos? Es obvio que no, pero muchas de las empresas que operan en los mercados, y sobre todo en el mercado español, no

entienden las ventajas que puede aportar a una empresa el correcto uso de la fuerza de ventas.

Este directivo conocía claramente los conceptos de posicionamiento, segmentación, atención al canal de distribución y labores de *trade marketing* (es decir, el proceso de fijar objetivos y estrategias entre el fabricante y el distribuidor para dar una respuesta eficiente al consumidor), pero no ponía suficiente énfasis en la gestión de la fuerza de ventas. Te parecerá extraña esta historia, pero los casos como este son muy habituales cuando uno mantiene relaciones comerciales. Esta es una clara muestra del valor que, en muchas ocasiones, el mercado otorga a las fuerzas de ventas y al trabajo del comercial, para algunos una actividad poco excelsa.

Muchos directivos obtienen un máster en Administración de Empresas (MBA), cursan estudios de marketing, saben mucho de marketing estratégico, pero obvian que la fuerza de ventas casi siempre es la punta de lanza de la empresa del mercado. Este eterno divorcio y esta eterna pelea entre los directores comerciales y los directores de marketing tienen una fácil solución. En una conferencia pronunciada por el experto en marketing estadounidense Philip Kotler, este hablaba de cómo el divorcio comercial perjudicaba a las empresas y enumeraba múltiples compañías que no poseen un departamento de marketing propiamente dicho y que, sin embargo, son líderes en sus respectivos sectores con amplias cuotas de mercado, con facturaciones desmesuradas e importantes beneficios. No es lo más habitual —existir, existen—, pero no es la forma ideal, aunque pueda funcionar en entornos muy concretos y, normalmente, en el corto plazo.

Como decíamos anteriormente, en Estados Unidos trabajan 20 millones de comerciales, lo que significa uno de cada nueve habitantes de este país. Es curioso analizar el gap existente entre la realidad del mercado, los estudios sobre marketing y la dificultad para transferir conocimiento de la universidad a los departamentos de marketing, y viceversa. Las empresas deben sobrevivir en el mercado y, para ello, deben vender bienes o prestar servicios. Con el marketing se consigue que sus productos sean conocidos, estén a disposición del consumidor, que el posicionamiento sea óptimo, que la marca se desarrolle, que el público objetivo sea el indicado o que el precio sea el correcto.



Pero ¿quién se encarga, dentro del departamento de marketing, de unir el eslabón comercial con el eslabón puramente marketing? La bicefalia existente en las empresas, con una cabeza de marketing pensante y otra cabeza de marketing operativo o comercial, sólo lleva a la falta de información, a la falta de eficiencia y, por tanto, a una merma de la competitividad de la empresa. ¿Qué podemos hacer, como abogados matrimonialistas o como terapeutas de pareja, para que las familias del marketing y las ventas estén unidas y empujen para la consecución de un mismo objetivo?

La respuesta es compleja, pero los principios que rigen esta respuesta son básicos, ya que el marketing y las ventas son la misma cosa. Son dos caras de una misma moneda las que le aportan a la empresa el valor necesario para conseguir su objetivo máximo: obtener el mayor beneficio.

Esta obra versa sobre la dirección de ventas, la gestión comercial y la necesidad de aplicar mejores prácticas para aumentar los resultados del departamento de ventas. No obstante, esto es netamente imposible sin el conocimiento y el pensamiento estratégico que aporta la implicación del departamento de marketing en la función comercial ni los de la función comercial en la gestión de la información del departamento de marketing.

Las empresas que cambian folletos por comerciales están cambiando su enfoque, están derivando a una visión errática del marketing. Una visión que oscurece gran parte de su gestión y que, antes o después, sólo llevará a resultados mediocres en comparación con una gestión integral del marketing y las ventas. No pretendemos apostolizar sobre la importancia de las ventas, sino recalcar la importancia de la unión de dos cosas que teóricamente van unidas; pero que, en la práctica, muchas empresas no están sabiendo imbricar y apuntar hacia un objetivo común con técnicas comunes. No están sabiendo aprovechar las oportunidades de reunir, en un único lugar, toda la información procedente del mercado, y no están sabiendo comunicar al mercado toda esa información a través de todos los canales realmente disponibles.

Es curioso comprobar que no existe una correlación real entre el tamaño de la empresa y el divorcio entre ambas ideas. Existen pymes y

micropymes que, dado su tamaño, son capaces de unir, en un mismo centro de decisión, el departamento comercial y el de ventas. También existen importantes empresas que entienden ambos conceptos como complementarios y los unen en la gestión. En cambio, encontramos numerosas empresas de todos los tamaños, sectores o países empeñadas en separar ambas cuestiones asépticamente, como si de ideas contrapuestas se tratara. En mi experiencia profesional y como asesor de instituciones, he conocido empresas de todos estos tipos y sólo he conseguido encontrar un elemento común entre las empresas que no divorcian al departamento de marketing y al departamento comercial. Ese elemento común es la dirección de marketing de la empresa, centralizada en un gestor que entiende la relación con el cliente como un conjunto de elementos, de entre los cuales no hay ninguno destacable, sino el efecto sinérgico que otorga abordar al cliente desde un punto de vista táctico y estratégico, y sin dejar ninguna forma de contacto al libre albedrío de la suerte.

Este tipo de gestores entiende al departamento comercial no sólo como un elemento de venta, sino como un elemento de gestión de información, de comunicación de posicionamiento, de investigación de mercados y de primera piedra de toque para conocer los cambios en el ciclo de vida del producto, en la competencia y en el macroentorno. Una pyme, dado su volumen, tiene cierta facilidad para administrar los recursos y para concentrar en una sola figura la toma de decisiones. Esto es mucho más difícil de hacer en una empresa de tamaño considerable. Pero sólo es cierta una cosa: el esfuerzo de crear un sistema de gestión que aborde el mercado desde la perspectiva estratégica y desde la perspectiva operativa y de ventas reporta beneficios que superan, con creces, la inversión que se debe realizar para unir ambos departamentos.

El directivo reactivo enviará folletos a su canal de distribución, mientras que el directivo moderno, con un enfoque integrador que otorga la importancia necesaria al departamento de ventas, sabrá dividir su presupuesto entre los elementos clave con los que debe abordar al mercado. Tan importante es la presencia pasiva de los folletos en el canal de distribución como el envío, dentro de esta capacidad, de comerciales de canal que incentiven al minorista a vender los productos del fabricante. La solución para un directivo cortoplacista es enviar folletos al

canal. La solución del directivo enfocado al mercado y comprometido con el resultado de la empresa será enviar comerciales en la justa medida y complementar esta acción con el material promocional necesario.

Está claro que todos tenemos restricciones presupuestarias. Hasta el señor Warren Buffett las tiene; pero eso no es óbice para que utilicemos la solución más barata a corto plazo, que, sin embargo, nos va reportar peores resultados a largo plazo. Argumentos en contra de esto puede haber muchos: el coste de la fuerza de ventas, la facilidad para crear los folletos, el mayor impacto individual con la mayor cobertura de los folletos. Pero ¿quién puede negar la flexibilidad, adaptabilidad, la capacidad de comunicación, el énfasis y el elemento emocional que aporta un comercial en su visita al canal de distribución o al cliente? Hasta hoy nadie ha conseguido convencerme y negar esta realidad.

La misión de este libro es demostrar al lector que una gestión de la fuerza de ventas bien orientada, bien enlazada con las decisiones de marketing y bien gestionada desde el punto de vista estratégico y operativo suele ser la mayor asignatura pendiente de las empresas. Es una de las cuestiones con mayor recorrido, con mayor capacidad de cambio y, por tanto, con mayores posibilidades para que los directivos aporten algo a las empresas, a su rendimiento y, por qué no, al incremento de sus salarios. ¿Qué director general se puede negar a pagar más a un gestor de marketing si este es capaz de demostrar, con hechos, que sus técnicas de gestión han conseguido un incremento de un 20 o de un 30% del rendimiento de la fuerza de ventas?

5. Cómo integrar una fuerza de ventas proactiva

Uno de los objetivos de este capítulo es hacer entender al lector cómo se integra una fuerza de ventas proactiva; es decir, un departamento comercial dentro de la organización orientada al marketing y dentro del propio departamento de marketing. Para ello analizaremos cómo se imbrican las cuatro variables tradicionales del *marketing mix* o combinación de herramientas de marketing (precio, producto, comunicación y distribución, sí, ya sabemos que a veces son cuatro P, otras son cuatro o siete C, y que hay distintos enfoques, pero nos quedamos con el original de las cuatro variables) con la fuerza de ventas.

Comenzaremos aportando unas pinceladas sobre esa relación. Hemos dejado claro que la función comercial es el hermano desheredado del marketing y que, habitualmente, ni los profesores de marketing de los propios departamentos de marketing de las universidades tienen intención de ahondar y trabajar en la función puramente comercial. También está claro que tiene mucho menos *glamour* empresarial todo lo relacionado con el mundo comercial. No es lo mismo ser un maravilloso gerente de marca o *brand manager* que un simple director de ventas, y ya no hablemos de la diferencia entre ser asistente del canal de distribución y comercial, o mejor dicho, vendedor, que parece que aún suena peor. Por eso, hoy en día, se intenta camuflar el cargo de comercial con palabras como *account manager* o *key account manager*. Algunos dicen que cuanto más largo es el nombre del cargo, menos representa, sobre todo si está en inglés. Bromas aparte, es obvio que el *glamour* de otras funciones dentro del marketing es socialmente mayor que la función comercial.

La dirección de ventas no suele incluirse en los departamentos de marketing. A veces, con la excusa del tamaño de organización y otras porque directamente resulta más sencillo, a priori, separar ambas funciones. Podemos decir que, al ser el departamento de ventas una función de la empresa que pone a esta en contacto directo con el mercado, la función de ventas es el conjunto de neumáticos de la empresa. Si los neumáticos de un vehículo están en buenas condiciones y giran como deben, transmitirán al conductor las sensaciones del asfalto y la dirección obedecerá fielmente las órdenes del piloto. En cambio, si esos neumáticos no son del tamaño correcto, están degradados o tienen mal la presión del aire, por mucho empuje que tenga el motor y mucha aerodinámica que posea el coche, si circula, el accidente está asegurado.

La función comercial está basada en la comunicación, y esta variable del marketing quizá sea la que esté más relacionada con las ventas. La venta genera comunicación bidireccional, incluso aunque no se capte al cliente. La empresa comunica al mercado lo que quiere a través de la fuerza de ventas. Por ejemplo, la imagen de marca, el posicionamiento, su compromiso con el medio ambiente y hasta cómo viste el comercial deben ser una imagen fiel de lo que la empresa transmitirá al mercado. También la fuerza de ventas recoge información del mercado: la imagen real de la empresa o del producto que tiene el mercado, lo que los

clientes piensan sobre la competencia, las preferencias del consumidor, el cambio en los hábitos de consumo. Toda esta información que recibe la empresa es muy importante y valiosa para la toma de decisiones comerciales, de marketing e, incluso, de gerencia pura. Aunque suele llegar con más anticipación que la obtenida por la investigación estructurada de mercados, no la sustituye, sino que la complementa.

En cuanto al producto, la fuerza de ventas sugiere adaptaciones, evalúa la aceptación en el mercado, y si satisface las necesidades que la empresa cree cubrir, muestra un claro *feedback* sobre las especificaciones (si son correctas o no), testea la aceptación en el mercado, relativiza la oferta competitiva respecto a la de la competencia o indica en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto. No son palabras menores. Si recordamos el efecto grifo, muy bien explicado por Peter Senge en su obra *La quinta disciplina*, un gran problema para las empresas es saber cuándo existe un cambio en la curva del ciclo de vida del producto; es decir, cuándo debe adaptar su producción y sus existencias a las reducciones de las cantidades demandadas por los clientes. Pasa igual en la ducha: cuando entramos a ducharnos, el agua primero está fría y por eso abrimos el grifo de agua caliente. Después el agua está demasiado caliente, así que ponemos más agua fría, y al final, si hay suerte, nos duchamos a la temperatura deseada, aunque para ello habremos perdido un buen tiempo. Ese es el efecto grifo, un efecto que se puede mitigar anticipando el momento del cambio en el ciclo de vida. Y para eso tenemos al comercial, que nos mostrará los primeros síntomas de este hecho: los cambios en la demanda.

En cuanto a la distribución, está claro que la fuerza de ventas puede ser un distribuidor. Pero no sólo eso; hace que la demanda compre la oferta. La distribución comercial se basa en solventar diferencias entre producción y el consumo en tres aspectos:

- Espaciales: los productos se compran y se consumen en un lugar distinto al de su producción.
- Temporales: los productos se consumen y se compran en un momento diferente al de su producción.

- De surtido: los consumidores deben poseer distintas ofertas para satisfacer sus necesidades, ya sean de la misma categoría de producto o de distintas categorías dentro de sus cestas de la compra.

La fuerza de ventas trata de solventar las dos primeras diferencias y, en parte, la tercera. Una fuerza de ventas no es como un hipermercado o unos grandes almacenes: hace que la demanda compre la oferta, pero no muestra una gran variedad de productos a los clientes. Es más, muchas fuerzas de ventas son incluso monoproducto. Pero solventar las dos primeras diferencias se podría considerar parte de la distribución comercial.

La venta personal no suele distribuir físicamente bienes. Ofrece la posibilidad de comprarlos, pero ya no es como hace años, ya no entrega el producto. Actualmente, podemos considerar la fuerza de ventas como el gran distribuidor de servicios junto con Internet y las grandes superficies. Los comerciales venden servicios a los clientes para que estos los disfruten en momentos y lugares diferentes a los de venta.

Por último, debemos analizar la relación entre la venta y el precio. Quizá sea la relación más difícil de ver, pero no hay que restarle importancia. La fuerza de ventas sugiere precios adecuados e informa de los desfases en la política de precios de la empresa. Ayuda, por tanto, a la toma de decisiones en el precio. Para las empresas que fijan sus precios basándose en sus costes, la fuerza de ventas influye directamente en estos.

Supongamos que una empresa con una importante fuerza de ventas, además de basarse en la competencia del mercado, fija sus precios en función de los márgenes esperados sobre sus costes o sobre sus ventas. La cifra del precio se verá influida por el coste de su fuerza de ventas. Hemos dicho que la inversión o el coste de la fuerza de ventas es alto, por lo que el coste de esta tendrá una influencia directa en el coste total de la empresa. Y si la empresa fija sus precios por rentabilidades sobre el coste sobre ventas, este también se verá influido por el tamaño de la fuerza de ventas.

Con lo expuesto, ¿es posible dudar de que el divorcio entre el marketing y las ventas no debe producirse en ninguna empresa?