

**XXX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**TEMAS DE LA GESTION COMERCIAL: CONCEPTOS
ACTUALES, ADMINISTRACION DE LAS VENTAS,
ADECUACION DE LA INFORMACION PARA LA GESTION.**

Gregorio R. Coronel Troncoso (Socio activo)

Santa Fe, octubre de 2007

INDICE

1. Introducción	Página 2
2. Conceptos actuales de la Gestión Comercial	Página 2
3. Administración de las Ventas	Página 7
4. Adecuación de la Información para la Gestión	Página 11
5. Conclusiones	Página 14
Bibliografía	Página 15

XXX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

TEMAS DE LA GESTION COMERCIAL: CONCEPTOS ACTUALES, ADMINISTRACION DE LAS VENTAS, ADECUACION DE LA INFORMACION PARA LA GESTION.

RESUMEN

El trabajo tiene por objetivo proponer, para su debate y/o conocimiento, aspectos de la Gestión Comercial que tienen particular actualidad y que pueden ser aplicados tanto en la actividad profesional como en la docente. A ese efecto contiene tres partes generales, divididas a su vez, en incisos correspondientes a temas relevantes dentro de cada una de ellas. Luego de la Introducción, en la primera se introduce al Análisis de los Conceptos vigentes en la gestión comercial de hoy (El Marketing Lateral, La Larga Cola y Elementos para predecir el comportamiento de los futuros clientes). En la segunda, aborda la Administración de las Ventas, un tema de poco tratamiento entre los especialistas de Costos y Gestión (Definición de Estrategia y Selección de Clientes Meta, Definición de Canales y Territorios, Selección, reclutamiento y capacitación de la Fuerza de Ventas, Control de la Fuerza de Ventas. Su Productividad). En la última trata las adecuaciones que entiende procedentes realizar en la Información para la Gestión como consecuencia de lo tratado anteriormente (Las Unidades de Costo, el Punto de Equilibrio y Modo de Análisis del Proceso Comercial, El Tablero de Comando y otros indicadores). En las conclusiones, destaca la opinión de un importante ejecutivo de la industria farmacéutica que propone la observación de la línea de ingresos como alternativa y/o complemento de los programas de reducción de costos dejando finalmente expresado que estas elaboraciones serán mejoradas con los aportes de los colegas para favorecer y agregar valor a la tarea de los especialistas en Costos y Gestión.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo divulgar, para el mayor conocimiento y debate, algunos aspectos de la Gestión Comercial que pueden resultar de interés para los Analistas de Gestión a los fines de actualizar y/o profundizar los esquemas de razonamiento vigentes con vistas a la puesta en práctica de herramientas y/o acciones que posibiliten una mejor performance en la realización de su tarea. Al mismo tiempo, el trabajo puede ser de utilidad para la transmisión del conocimiento a nivel docente en aquellas Cátedras de Costos y/o de Costos y Gestión que tengan incorporada esa temática a sus programas.

Al efecto, he considerado procedente dividir la ponencia en tres aspectos que pienso son los más importantes: a): Análisis de conceptos actuales de la Gestión Comercial que merecen ser comentados porque constituyen el modo de pensar y actuar de personas que los han experimentado y/o tienen a su cargo la dirección de los procesos de ese área, el que a su vez surge de la observación de las particularidades de los mercados de consumo; b): Análisis de la Administración de las Ventas, que nos lleva a exponer la forma de seleccionar clientes meta, administrar territorios, composición y control de la fuerza de ventas incluyendo los criterios utilizados habitualmente para este cometido, aspectos que no han sido suficientemente difundidos entre los especialistas de Costos; y c): Las adecuaciones que, según mi opinión, corresponde efectuar en la Información para la Gestión derivadas de los análisis sobre los puntos anteriores..

2. CONCEPTOS ACTUALES DE LA GESTIÓN COMERCIAL

2.1. El Marketing Lateral: No por repetido deja de ser cierto que se ha acelerado notoriamente la dinámica de la evolución de los mercados, mediante el incesante trabajo de los especialistas que buscan detectar cada vez más necesidades de los consumidores quienes, a su vez, se muestran proclives a responder -en términos generales- rápida y positivamente frente a las nuevas ofertas de productos que les permitan satisfacerlas, obligando a una retroalimentación en la búsqueda de mejores alternativas por parte de los productores, lo cual indudablemente ha profundizado la competitividad de las empresas.

Dentro de este cuadro se identifica el denominado "Marketing Lateral", definido como: "...un proceso que, aplicado a productos y servicios existentes, genera productos nuevos e innovadores que proponen necesidades, usos, situaciones o público objetivo que en la actualidad permanecen sin cubrir. Por lo tanto, es un proceso que ofrece una elevada probabilidad de crear nuevas categorías o mercados".

El marketing lateral no reemplaza al marketing tradicional (que se ha denominado "vertical" a efectos de la comparación con este otro concepto) sino que, por el contrario, es un complemento necesario y casi insustituible del objetivo de captar la mayor cuota de mercado posible. Es, como se mencionó anteriormente, una profundización de las orientaciones competitivas ya existentes. Los ciclos de vida de productos han redoblado su proceso de reducción del tiempo de duración, al punto que los artículos son preparados para un lapso cada vez más corto de tiempo (con las adecuaciones relativas a precios y soportes), lo que ha llevado a instaurar entre los consumidores la idea generalizada de que es mejor sustituir que reparar.

Para su implementación es necesario recurrir a la mayor creatividad posible ya que se intenta indagar sobre lo desconocido y encontrarle alguna sustentación. Se deja de lado, en principio la forma de pensamiento lógico porque de otra manera no sería posible abordar la tarea pero, una vez que hay indicios sobre la ruta a seguir, se retoma nuevamente la lógica a los fines de su concreción. El punto de partida son reuniones en equipo con técnicas similares, aunque no idénticas, a las sesiones de brainstorming donde, como se sabe, las consignas son: "todo pensamiento es válido" y "prohibido juzgar sin analizar sustantivamente". En principio, los pasos a seguir serían estos tres sencillos: Seleccionar un foco, realizar un desplazamiento lateral para generar un estímulo y luego realizar la conexión entre la nueva idea surgida y el vacío provocado por el deslizamiento lateral. Los autores de la doctrina consultada, afirmando que las innovaciones son el resultado de conectar dos ideas que, en principio, no tenían conexión aparente o inmediata, exponen dos ejemplos que son contundentes para explicar el proceso que tratamos. En uno de ellos, parten de la idea que "las flores mueren" (foco: las flores), luego se plantean el objetivo de discutir bajo cuales circunstancias podría darse el criterio contrario: "las flores no mueren" (aquí se provoca el desplazamiento lateral que, en principio no tiene respuesta en términos de producto) y finalmente surge la "flor artificial" (conexión de la nueva idea con el vacío provocado) que dará la respuesta a lo anterior. El otro ejemplo toma como inicio el mercado de las motos (foco: el mercado), a continuación comienzan a pensar en cuales otros lugares que no sean las rutas puede circular una moto, concluyendo que podrían hacerlo en el agua (desplazamiento lateral), a raíz de lo cual surge la "moto de agua" (conexión de idea nueva con vacío de mercado provocado).

Se deduce de lo anterior que el foco puede realizarse teniendo como base de análisis primario al producto, en cuyo caso el desplazamiento deberá realizarse sobre el mercado (quienes son las personas que están requiriendo la utilidad que la novedad destaca), o al mercado, en cuyo caso el desplazamiento se hará sobre el producto (detectada la posibilidad que un grupo de personas pueda tener un deseo particular, en tanto estado de privación experimentado y modelado por su cultura) y habrá que investigar para lograr el elemento que lo conecte. Finalmente, el foco puede orientarse al marketing mix, es decir sin cambiar necesariamente los mercados y los productos, pero produciendo un desplazamiento en el *como* de la comercialización. Nótese que en todos los casos, el desplazamiento se hace sobre uno de los tres elementos nombrados, dejando a los otros dos sin modificación.

Enfatizo que el eje del marketing lateral se encuentra en provocar el desplazamiento (el segundo paso) porque el foco y la conexión son, de alguna forma, sus partícipes. Las técnicas concretas para la ejecución de este punto central son seis (6) operaciones básicas: Sustituirlo, Invertirlo, Combinarlo, Exagerarlo (en forma ascendente o descendente), Eliminarlo, Reordenarlo. Ejemplos de Marketing Lateral vigentes y conocidos son, entre otros, las barras de cereales (se desplaza desde el desayuno hacia cualquier momento del día), el Kinder Sorpresa (que combinó chocolates y juguetes), el Actimel de Danone (producto lácteo que protege el organismo) y hasta el reality Gran Hermano (que directamente sustituyó la forma de jugar. No hay guión, no hay conductores para competencias específicas, no tiene tiempo definido, etc.).

Planteados los aspectos más relevantes del Marketing Lateral para el Analista de Gestión, cabría preguntarnos sobre cual es la competencia nuestra sobre el particular. Inmediatamente podemos deducir que cuando una empresa incursiona en este tipo de acciones, los costos de investigación necesitan ser motivo de observaciones más detalladas en términos de productividad. En concreto, el seguimiento de las distintas actividades (desde los tiempos de reunión hasta las eventuales pruebas por citar las más notorias) pasa a convertirse en objeto de estudio por cuanto ellas insumen recursos económicos de todo tipo cuyo gestionamiento debe mostrar resultados eficientes en un tiempo determinado, que las justifiquen. Por otra parte, en el plano concreto de la ejecución, esta realidad da lugar a una segmentación más profunda de los mercados y los clientes que lleva a exigirnos mayor cuidado en el estudio de éstos también desde el punto de vista de la productividad y asume una relevancia definitiva el seguimiento de los ciclos de vida de los productos para evaluar el rendimiento de las inversiones demandadas.

2.2.: La "larga cola" (The Long Tail): Este es otro concepto cuya aparición es relativamente reciente. Similar al anterior, muestra desde otra perspectiva la realidad de un mercado muy fraccionado donde el comportamiento de los clientes y/o consumidores lleva a repensar los paradigmas tradicionales del marketing para poder responder a este nuevo escenario con herramientas más apropiadas a sus características. En esta etapa, los estudios están concentrados en la "economía del entretenimiento digital y la información" emergentes, pero sus conclusiones preanuncian que puede ser aplicado al conjunto de las actividades productivas.

La "larga cola" tiene su basamento central en "... la profunda revolución que ha provocado Internet que les brinda a los consumidores una capacidad de elección prácticamente ilimitada". Y su afirmación más importante es que hoy no es aconsejable focalizar los esfuerzos de mercadotecnia únicamente en los productos "estrella", "exitosos" o "hits", sino que también debe prestarse atención, y mucha, a otros productos que, aunque de menor peso individual, alcanzan un grado de permanencia y preferencia en la clientela que, sumados, conforman una cuota significativa de mercado.

El rasgo principal de la mayoría de los consumidores, que es la potente adhesión a los productos más vendidos, tiene su contrapartida en el hecho que las empresas dedican a esos segmentos una ingente cantidad de recursos económicos para captarlos y fidelizarlos. En cambio, a los demás componentes del mix de comercialización la asignación de recursos económicos es mucho más escasa, convencidos plenamente de la tradicional regla del 80/20, o sea aquella que indica que el 20 por ciento de los productos, los más destacados, aportan el 80 por ciento de las ganancias. El descubrimiento de la "larga cola" es que estaríamos asistiendo al potente nacimiento de un "mercado de nichos", formado por una inmensa diversidad de consumidores con igual magnitud de gustos o preferencias que sólo pueden ser atendidos mediante la mayor capacidad y alcance junto a los menores costos por contacto de las páginas Web. Este nuevo mercado viene a complementar y, si se quiere, a disputarle importancia al "mercado de éxitos" tradicional.

Los sostenedores de la "larga cola", plantean que los consumidores, en la era dominada por Internet y los adolescentes I-Tunes, amenazan la lógica tradicional del marketing que se anticipaba a sus gustos y, por el contrario, suelen resolver a su manera el modo de elegir sus preferencias a través de los innumerables nichos que proporciona la Web sin encontrarse en un lugar fijo donde pueda dirigirse la política comunicacional de una firma. Por otra parte, la interacción entre proveedores y compradores de la era digital presenta estas ventajas: a): No necesita de grandes volúmenes de inventario a pesar de ofrecer una gama muy numerosa de productos, o dicho de otro modo, puede almacenar mayor cantidad de bienes ofrecidos que los depósitos físicos de una firma; b): Con la llegada a un inmenso abanico de potenciales demandantes se alcanzan escalas de negocios aptas para ser ejecutadas; c): Las conexiones se realizan con costos que implican un sacrificio económico muy bajo por contacto. Superados algunos inconvenientes de distribución, la mercadotecnia

on line ha derribado las barreras geográficas y ha pasado a convertirse en un mercado donde las posibilidades son ilimitadas, porque los consumidores encuentran sus propios gustos y la forma en que desean obtenerlos. "Cuanto más encuentran, más quieren", lo que significa para las empresas que además de ampliar su base de clientes, pueden encontrar nuevos mercados.

El ejemplo concreto de la aplicación de la "larga cola" fue un estudio realizado en un sitio de descarga de música llamado Rhapsody. Se partió de un inventario de temas similares a los que podía almacenar Wal-Mart, esto es unos 60.000 temas. Se formó un eje en el cual la ordenada reflejaba el número de descargas de cada grupo de temas en un tiempo determinado y la abscisa el rango de temas ofrecidos. El gráfico muestra que para los primeros temas (los más exitosos que eran relativamente muy pocos dentro del universo) se producían hasta 180.000 descargas en el lapso temporal elegido. Y que a continuación, caía bruscamente hasta el nivel de menos de 20.000 descargas para el grupo de temas menos exitosos, muy lejos de los primeros (en número). Pero lo sorprendente, es que nunca llegaba a cero. Se agregaron temas al número inicialmente determinado y nuevamente se pudo ver que aún en el nivel de 100.000, 200.000, 300.000 y 400.000 temas ofrecidos, las descargas seguían siendo miles. Aquí es donde se verifica que la suma de estos "nichos" puede compartir el escenario con los "éxitos" de cada compañía.

Tres fuerzas han impulsado el asentamiento de la "larga cola" en el sector estudiado: Una es la democratización de las herramientas de producción. Con una computadora personal, cualquier persona puede ser productor de música, ideas, libros, etc., y al colocarlo en la Web tendrá la expectativa de conseguir quien guste de su producto. Otra, es el ya referido descenso de los costos de la distribución. Subida a Internet, cada producción llega a más personas diluyendo los costos totales y con la incursión en nuevos nichos, se produce el aplanamiento de la curva. La tercera, una consecuencia de lo anterior, es la conexión entre oferentes y demandantes que posibilita el movimiento desde la oferta de éxitos a la oferta de nichos.

Como todas las cosas, este tema requiere esfuerzos particulares. Si bien, aunque opinable, es posible que en todos los sectores haya más productos de nicho que hits, esto solo no garantiza que lleguen a los potenciales consumidores. Debe recurrirse al uso de algunas herramientas entre las cuales se destacan los "filtros" (los rankings y recomendaciones, por ejemplo) que faciliten a los buscadores orientar su decisión. Sólo bajo estas circunstancias podremos afirmar que todos los nichos suman, porque es necesario considerar que no siempre la "larga cola" aumenta la torta de demandantes. A veces, la distribuye de manera diferente. Por otra parte, la atención y sobre todo el poder de gasto de los consumidores son finitos., aunque la primera restricción puede ser superada si se logra un producto que satisfaga una necesidad y tenga la posibilidad de ser consumido mientras se hace otra cosa (escuchar música mientras se lee, por ejemplo).

En resumen, para incorporar la "larga cola" es necesario hacer que todo esté disponible y ayudar a encontrarlo. Para lo primero se pueden advertir ciertas dificultades. En el caso estudiado se mencionan como inconvenientes los derechos de autor, de difusión, de exhibición, etc. En el resto de los productos, bien podrían imaginarse otros motivos tales como el poder de compra o cierta legislación restrictiva. Para lo segundo, como se dijo, deben activarse con criterios de eficiencia, los filtros que faciliten la búsqueda. Una cosa es impulsar el consumo y otra es responder a la demanda real. Esto último implica tener presente que debe ofrecerse a los consumidores una "personalización masiva" como alternativa un "mercado masivo".

Finalmente, el estudio propone nueve reglas que permiten reducir costos y pensar en términos de nicho, actuando como valiosos "agregadores": 1): Darle movilidad al inventario; 2): Dejar que los consumidores hagan el trabajo; 3): Generar no uno sino múltiples canales de distribución; 4): Ofrecer productos personalizados; 5): No apostar a un único precio, sino a precios alternativos; 6): Compartir la información; 7): Agregar, en vez de presentar, opciones excluyentes; 8): Confiar en los mercados on line, que reflejan la sabiduría del público; 9): Entender el poder de lo gratuito.

Los motivos por los cuales un Analista de Gestión debe incursionar en el conocimiento general del tema de la "larga cola", están a la vista. Se fragmentan, los canales, los precios, los clientes, se amplifica la o las líneas de productos y con ello se multiplican las mezclas posibles de comercialización. También se incrementarán los gastos de investigación en este campo más los de mantenimiento de las comunicaciones, entendiéndose por ello no solamente el pago de los equipos digitales sino el de los contenidos para divulgación y la alimentación de las bases de datos con elementos que sirvan para la exploración de nichos. En cada caso, es posible que existan diversas formas de calcular, analizar y determinar los niveles de equilibrio ya que las contribuciones marginales serán muy diferentes en los distintos segmentos en que se divida la "larga cola". Los "nichos" se convertirán en una unidad de costo que fracciona las zonas que, por otra parte, no necesariamente deberán ser correspondientes con determinada geografía. Todo esto indica que la existencia de esta herramienta de marketing depara nuevos y, tal vez, más desafíos para los especialistas en Gestión de Costos.

2.3.: Elementos para predecir el comportamiento de los futuros clientes: En una interesante elaboración citada específicamente en la Bibliografía de este trabajo, que recomiendo leer atenta y totalmente por su originalidad, se afirma que en las

predicciones que se realicen para delinear algunos puntos orientadores, naturalmente presuntos, de los clientes en el largo plazo, deberá tenerse como elemento decisivo de análisis a las generaciones. Se las entiende formada por eventos o circunstancias de la vida en que estaban sus miembros al momento de la ocurrencia de aquéllos. Estas circunstancias moldean a las personas y a medida que se incorporan a las siguientes etapas - de la juventud a la madurez y de ésta hacia la ancianidad- maduran sus comportamientos y producen cambios que alcanzan a todos quienes han tenido similares experiencias. En concreto, se trata de analizar a la comunidad de clientes por sus patrones históricos y no por sus rangos etarios. Los autores de la obra citada dicen precisamente: "Una mujer de 40 años hoy tiene menos en común con las mujeres de 40 años de todas las épocas que con el resto de su generación, una generación unida por recuerdos, lenguajes, hábitos, creencias y lecciones de vida". Y agregan sabiamente: "Para anticipar como serán en 20 años las personas de 40 años, no mire a los que tienen 40 años hoy, mire a los que tienen 20."

Las semejanzas existentes entre un universo de personas formadas por experiencias semejantes en los comienzos de su vida, las mantendrán de alguna manera relacionadas en sus comportamientos futuros, siguiendo trayectorias vitales parecidas. Un hecho trascendental afecta a las comunidades de distinta forma según la etapa de la vida en que se encuentren: Como ejemplo, el trabajo citado muestra el efecto que la Gran Depresión produjo sobre la infancia de esa época (fue protegida), la adultez joven (sacrificio y trabajo en equipo), la madurez (pragmático para sobrevivir) y la vejez (establecer legados). Por ello es que, con las reservas de cada caso, es posible intentar prever el comportamiento futuro de las generaciones actuales observando cual fue la conducta de otras generaciones anteriores que nacieron en circunstancias similares. A los efectos prácticos, se especifican dos parámetros de fuerte impacto sobre la vida de las personas: Una gran crisis nacional y una renovación o despertar cultural. Siguiendo esa línea de razonamiento se estructuran cuatro tipos principales de generaciones según hayan nacido durante o después de cada uno de aquellos grandes momentos: La artista, la profeta, la nómada y la héroe, respectivamente. Cada una ha desarrollado comportamientos y actitudes que se han repetido en otros momentos bajo parecidos acontecimientos y han dado lugar al armado de la denominada "diagonal generacional" que, si bien preparada para la historia de Estados Unidos, sirve de referencia para estas latitudes.

ERA	1908-1929	1929-1946 (CRISIS)	1946-1964	1964-1984 (DESPERTAR)	1984-¿2005?	¿2005-2025? (CRISIS)
EVENTOS	Sufragio Femenino 1a.Guerra Mundial	Depresión '29	Mc Carthysmo	Kent State	Morning in América Guerras Culturales	EE.UU. Des- pués del 11-Sep
CLAVE	Locos Años 20 El Caso Scopes	Pearl Harbor Día D	Soc.Próspera Derech.Civiles	Woodstock Watergate Rebellón c/.Imp.	Boom Económico Y2K	
Entrando a la Vejez Edad_ 63-83	Progresista (artista) Empática	Misionera (profeta) sabia	Perdida (nómada) dura	GI (héroe) cívica	Silenciosa (artista) empática	Boom (profeta) sabia
Entrando a la Madurez Edad: 42-62	Misionera (profeta) Moralista	Perdida (nómada) pragmática	GL (héroe) poderosa	Silenciosa (artista) indecisa	Boom (profeta) moralista	Generación X (nómada) pragmática
Entrando a la Adultez Joven Edad: 21-41	Perdida (nómada) Alienada	GL (héroe) heroica	Silenciosa (artista) sensible	Boom (profeta) visionaria	Generación X (nómada) Alienada	Del Milenio (héroe) heroico
Entrando a la Juventud Edad: 0-20	GL (héroe) Protegida	Silenciosa (artista) sofocada	Boom (profeta) consentida	Generación X (nómada) abandonada	Del Milenio (héroe) protegida	Homeland (artista) sofocada

La tarea del Analista de Gestión es, para este tema, menos operativa y más de observación. Su conocimiento y estudio permitirá introducir o acompañar trabajos tendientes a concretar planes estratégicos sobre algunas líneas orientadoras surgidas de trabajos de grupo que incorporen la observación del comportamiento de las generaciones similares a las que se

administran para tratar de elaborar metas de largo plazo. Sin dejar de reconocer que el planteo tiene serias exigencias para ser implementado, su contenido es suficientemente atrayente lo cual, en mi criterio, es motivo suficiente para su exposición. Nada asegura que estos comportamientos vayan a darse de manera lineal, pero también es cierto que no demuestran mayor seguridad las predicciones realizadas extrapolando el pasado reciente sin mejores argumentos que los que respaldan las conductas observadas en las generaciones comparables. Atento a los estratos que presenta el cuadro anterior, si lo trasladamos linealmente a nuestro país, en el corriente año 2007 los jóvenes de 0 a 20 años deberían incluirse en el prototipo Profeta (nacieron después de la crisis de 1989), los de 21 a 41 en las generaciones Nómada (nacieron aproximadamente en 1967 cerca del "Mayo Francés"), los de 42 a 62 años pueden encuadrarse como generación Héroe (vivieron el despertar económico posterior al '45 con su secuela cultural particular) y los de 63 a 83 años entre las generaciones Artista-Héroe (porque estuvieron signados por las crisis del año 1930 que a nuestro País no le afectó en igual medida que a otros). Si se observa comparativamente, las conclusiones respecto de nuestro País pueden no coincidir con la diagonal generacional propuesta para los Estados Unidos y eso estará fundado en las recurrentes crisis que hemos vivido. Pero esto no significa que dejemos de lado la herramienta. Debemos efectuar las adecuaciones pertinentes para encuadrar los grupos según los resultados de las observaciones, reiterando que este ejercicio, aún teórico, resulta interesantísimo como herramienta de observación de largo plazo.

3. ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS

Es conocido que el proceso de agregación de valor del Área Comercial tiene como componente decisivo al de Administración de las Ventas. Este último se puede componer de cuatro (4) pasos: a) La definición de la estrategia de ventas y consecuente plan de acción, incluida la selección de los clientes meta; b) La definición de los canales a través de los cuales se producirán los contactos con las consecuentes delimitaciones territoriales; c) El reclutamiento, capacitación y asignación de la fuerza de ventas para asegurar una eficiente ejecución del plan previsto; d) La evaluación de los resultados del programa, que conlleva la medición de la productividad de cada uno de los actores del proceso en distintos niveles de análisis.

3.1.: Definición de la estrategia y selección de clientes meta: En la actualidad, quienes tienen a su cargo la dirección de las administraciones de ventas, están incorporando mayor ciencia a la tradicional intuición. Acorde con las realidades del mercado, han procedido a una mayor segmentación de los clientes expandiendo sus listados en muchos casos significativamente más allá de lo previsto en épocas anteriores. Para ello recogen datos adicionales del más variado tipo en relación con sus potenciales demandantes, dedican más tiempo al análisis de los procesos y a la búsqueda de herramientas que le permitan redibujar en forma periódica los límites de los mercados y aumentar la productividad de la fuerza de ventas. Los datos son principalmente reportados por observadores de campo o terreno que persiguen definir de la mejor manera posible las características del cliente-objetivo correlacionadas con la posibilidad que haga negocios con la empresa. Volcadas las mismas a la base de datos, se procede a utilizar técnicas de regresión contra la base de datos de transacciones y de esta comparación se deducen los criterios que mayor correlación guardan entre esas dos magnitudes (características y transacciones). A partir de estos análisis podrán surgir los prototipos de clientes hacia los cuales deberán dirigirse los esfuerzos de la empresa, con la aclaración que se tratará de distintos grupos con sus preferencias por determinados artículos. En una de las experiencias, la empresa que la llevó a cabo había dividido a sus potenciales clientes, antes del comienzo del nuevo proceso, en de "alta prioridad" y "baja prioridad" según los criterios habituales emanados del encuadramiento proveniente de vendedores y/o supervisores. Luego comparó este listado con los resultados surgidos del procedimiento en el cual se había introducido algo más de criterio científico, llegando a la conclusión que un buen número de posibles demandantes de "alta prioridad" habría sido ignorado si se seguían las pautas tradicionales de definición de prospectos.

Al momento de fijar los objetivos de ventas, también proceden a complementar las estimaciones surgidas del análisis de segmentos, cuentas y territorios con informaciones de la competencia y el mercado que hagan más realistas las metas para evitar los posibles efectos de fijar valores extremos (por bajos o altos) que conspiran contra la motivación de los ejecutivos de ventas. El proceso tiene un feedback entre los niveles superiores y menores de la jerarquía. Los primeros, regionalmente, reúnen datos sobre los impulsores claves del negocio de la empresa y fijan tentativamente la cuota de participación que pretenden sobre cada mercado. A continuación, los estamentos menores a aquéllos, con la información en sus manos, proceden a cotejar la meta planteada con las posibilidades concretas teniendo en consideración el análisis de sus territorios, cuentas y cuotas por vendedor para confirmar o modificar la proposición en un proceso iterativo que lleva a compatibilizar lo más eficientemente posible las expectativas de los vendedores con los objetivos de la firma. Además, se segmentan los períodos de tiempo de los objetivos descendiendo desde los mensuales a los semanales y hasta a los diarios para mantener cierta linealidad en el cumplimiento de las metas evitando los picos que se advertían cuando se aproximaba el fin del lapso fijado para su control en períodos mensuales.

3.2.: La definición de los canales y territorios: La Administración de las Ventas en este punto está orientada, en estos tiempos, a lograr una conexión de mayor empatía entre los clientes y los vendedores. Para ello, los canales son diseñados tratando de conectar los talentos de los últimos con las particularidades de los primeros, acción que se denomina "elevar la calidad de los contactos", son

variados y conocidos, incluyendo Internet. Y Los territorios, entendidos como el área geográfica donde se ubican los clientes asignados a un vendedor, se definen por la cantidad de contactos pretendidos y el tiempo que dedique cada vendedor a cada uno de aquéllos, con criterio de eficiencia, para acciones de venta, promoción y/u otras que posibiliten cumplir los objetivos perseguidos del marketing de relaciones y del de operaciones.

Ahora bien, entre las diferentes formas de canales, variará su diseño y extensión conforme se defina la o las formas de llevar a cabo los contactos. Estas van desde lo indirecto (publicaciones de todo tipo, mensajes telefónicos, etc.), a lo directo y estas a su vez se distinguen entre hacerlos a distancia (en forma telefónica y/o digital) o personalmente "cara a cara". Pueden también utilizarse en forma combinada. Todos tienen en común que intentan afianzar la relación entre vendedor y cliente, pero indudablemente presentan también particularidades propias que los hacen más o menos adecuados. Esta elección responderá a las características del negocio emprendido. En cada unidad económica se deberán evaluar las ventajas y desventajas de recurrir a cada uno de estos vehículos de relación en términos de eficiencia económica y de posicionamiento competitivo. Algunos tendrán costos menores por contacto dado la mejor relación entre la cantidad de recursos que demanda su funcionamiento y la posibilidad de alcanzar a un mayor número de demandantes. En otros, los costos serán más altos porque crecerá la cantidad de recursos insumidos para igual, mayor o menor número de demandantes. Esto obliga, como lo veremos más adelante, a establecer indicadores que muestren el recupero de esos esfuerzos a través del beneficio originado en cada contacto.

Las áreas que involucren un territorio de ventas pueden agruparse en torno a límites geográficos específicos o alrededor de un número de clientes. Dicho de forma más clara, podrán coincidir o no con los extremos de una Ciudad, una Provincia o un Estado dependiendo, en cada caso, de las tácticas más correspondientes con el tipo de producto y/o servicio que se ofrezca. Agregó que la unidad de observación (territorio) puede referirse a un solo vendedor o a un conjunto de ellos bajo la responsabilidad de un ejecutivo superior. Con esto se deja en claro que al hablar en lenguaje común de las "Zonas de Venta" será necesario precisar a qué nos estamos refiriendo con esa denominación, o más bien qué cuestiones y alcances involucra.

En cualquier caso, tienen vigencia los seis (6) principios tradicionales que la doctrina utiliza para diseñar los territorios: El primero, es el de seleccionar las unidades de control conforme lo dicho anteriormente. El segundo, está referido a los criterios con que se asignarán los clientes y dentro de los cuales se incluyen principios básicos como "la igualdad de oportunidades", factores cuantitativos como el número de clientes potenciales, el potencial de la zona o la extensión de su superficie y factores subjetivos como las habilidades del vendedor para conectar con los clientes meta. El tercero, es elegir el punto de partida que determine el camino a seguir para cubrir la planta total asignada. Aquí también pueden entrar en consideración factores estrictamente geográficos (la cercanía del lugar de residencia o la magnitud del universo de clientes que pueda concentrarse en el inicio) como emocionales (la predilección del vendedor por cierta franja de clientes que le den seguridad para continuar la tarea). Siempre el diseño deberá evitar las dificultades e ineficiencias provenientes de aspectos tales como las superposiciones o los mayores costos de ida y regreso. El cuarto, es la combinación de unidades de control adyacentes utilizando el método de acumulación. El quinto, es el relativo a las comparaciones de diversas magnitudes entre los territorios de ventas. Por ejemplo: a igual número de clientes, cual es la extensión en términos de kilómetros. El objetivo es lograr el mejor equilibrio de territorios posible ya que no resulta una labor fácil. Finalmente, el sexto consiste en asignar los vendedores a los territorios.

Los territorios y canales estarán sujetos a las modificaciones que aconseje la realidad del negocio, del mercado y de la competencia, como así también podrán diseñarse de acuerdo a la evolución de la productividad de la fuerza de ventas.

3.3.: Reclutamiento, capacitación y asignación de la Fuerza de Ventas: A este respecto corresponde efectuar algunas consideraciones de interés. La primer fase (reclutamiento) se concreta una vez analizada y tomada la decisión de comercializar los productos con fuerza de ventas propia y no a través de terceros. La doctrina recomienda tener en cuenta, como mínimo, tres cuestiones que son de relevante interés para lograr un mejor cometido: i): Si se contrata vendedores expertos o novatos. En esto tiene una vital preponderancia el costo de la contraprestación o sea sus servicios. Los primeros resultan más aptos que los segundos. Se lo asimila a la decisión que tiene una empresa de "hacer o comprar" vendedores. Existen también ventajas y desventajas que se evaluarán al momento de buscar la mejor alternativa. Los expertos tienen una cultura y una disciplina incorporadas que a veces puede resultar positiva o no para una determinada empresa. Por ejemplo, en el caso que vendan productos algo complejos y donde la capacitación del vendedor insume un período de tiempo importante, se daría la primera variante. En cambio, otras, prefieren sumar gente nueva y sin experiencia para que asimile con más entusiasmo la cultura y disciplina propia de su ámbito, para lo cual sería apropiada la segunda variante. ii): Como lograr el equilibrio entre calidad y cantidad. Aquí también surge un dilema que en la actualidad tiende a modificar criterios anteriores. En efecto, tradicionalmente, se priorizaba -en términos generales- el número en la creencia que cuando más ocupado estuviera el territorio mayor sería el alcance de las captaciones lo que no significaba necesariamente dejar de lado la calidad sino que se entendía que ésta llegaría con la capacitación y la adquisición de experiencia. Hoy, las empresas intentan priorizar la calidad dotando de mejores herramientas a sus vendedores para aumentar la productividad. La incorporación de nuevos vendedores, o la ampliación del número de la fuerza de ventas tiene

como parámetro comparativo la denominada "curva de aprendizaje de ventas" calculada como el tiempo necesario para que el vendedor alcance la cuota estándar que equilibra costos con ingresos. Hasta llegar a ella, existirá una brecha de ingresos (entre la meta y los logrados) llamada "de transición" que constituirá un costo a recuperar posteriormente. Resaltemos que esto es válido tanto para noveles vendedores como para los experimentados, con la salvedad que es esperable una menor magnitud en el último de los casos. iii): La rotación del personal: Atendiendo al costo invertido en vendedores y el valor que ellos agregan cuando alcanzan su mayor productividad, es importante cuidar que el índice de rotación de vendedores sea el mínimo aceptable. Su fórmula es conocida: Bajas por año/Tamaño promedio de la fuerza de ventas: El número resultante ha de ser un indicador que nos lleve a profundizar sobre las causas de sus variaciones. Ascensos y jubilación significan fundamentos menos preocupantes que renunciaciones y despido, por citar algunos ejemplos.

Existen también recomendaciones para evitar errores en esta fase, para lo cual comentaré algunos de los más habituales. Uno, es la afinidad que pueda darse entre el Gerente de Ventas y el o los futuros vendedores. No siempre la coincidencia en la forma de pensar, ayuda. Es conveniente contar, buscando siempre la mayor eficiencia, con personas que sean críticas dentro de un proceso proactivo ya que el mayor esfuerzo por supervisarlos, a menudo encuentra la satisfacción de mejores operaciones. Otra distinción relevante es poder dilucidar si el aspirante denota mayor interés por los viajes, la gente que conozca y ganar mucho dinero, que por vender. Para esto último es más apreciable el impulso personal junto al deseo de vender. Un tercero, es llegar a contratar "el mejor candidato posible" que bien puede ser lo mejor de un mal grupo en lugar de comenzar una nueva búsqueda. Para asegurar un mayor acierto en las elecciones, las firmas deben contar con buenos sistemas de evaluación ya que si existen definiciones vagas o no muy precisas del rendimiento, las comparaciones no contribuirán al éxito del negocio.

En la segunda fase (capacitación), y en una labor que también puede formar parte de la anterior, resulta determinante el análisis de los puestos de venta. O sea recurrir a la conocida técnica del Análisis de movimientos y tiempos que se utiliza en el ámbito estrictamente productivo, pero aplicada a la Gestión Comercial. Aquí también debe contarse con un observador de campo (o el toma tiempos) que pueda verificar en primer lugar las distintas tareas requeridas para cumplir las funciones que la empresa espera de dicho puesto (por ejemplo, las de venta, promoción, administración, investigación, etc.). Se pueden incluir simulaciones o pruebas que lleven a demostrar los tiempos requeridos por los movimientos demandados en el puesto analizado: Viajes, registraciones, conversación con clientes, armado de exhibidores, reuniones con colegas o internas de la empresa, e incluso mantener entrevistas con clientes para obtener información adicional que lleve a clarificar las metas de trabajo. Resulta obvio agregar que la segmentación de los demandantes obligará a igual actitud en este trabajo. Las conclusiones de estos estudios definirán el perfil de quien vaya a ocuparlo como así también los requerimientos de capacitación que, a su vez, pueden venir incorporados con el aspirante o adquirirlos por iniciativa de la empresa.

Obtenidas esas orientaciones, luego del punto de inicio, la capacitación de los vendedores deberá perseguir su confluencia con los objetivos estratégicos de la firma. Los programas deberán abarcarán distintas temáticas tales como: Las técnicas de administración del tiempo, del territorio, tamaño del pedido, relaciones con los clientes meta, búsqueda de prospectos, conocimiento del producto, relaciones entre la industria y el mercado, etc. No debe olvidarse lo expresado precedentemente en cuanto a que es primordial para alcanzar mejores performances, la empatía entre clientes y vendedores asignándolos según sus afinidades, lo cual abre espacio a un nuevo capítulo conformado por el estudio de las formas de relación emocionales. Los costos que demande el cumplimiento de esos programas estará acorde con la racionalidad económica y serán relativamente mayores o menores según los resultados que se esperan de los mismos. El programa puede ser diseñado por la propia empresa o tercerizado a consultoras especializadas. Finalmente, será necesario implementar evaluaciones de la capacitación mediante diversos medios como la observación y la encuesta a vendedores, información de los clientes, el benchmarking de la fuerza de ventas y otros datos que se consideren útiles incorporar a la base específica para que de las comparaciones surjan la confirmación de su continuidad o ajustes y/o nuevos planes para aumentar la eficiencia de los vendedores. Las empresas, sin perjuicio de lo anterior, están experimentando actualmente una vía de Gestión del Conocimiento consistente en hacer confluir en las tareas a los mejores vendedores del equipo con los recién incorporados para que aquellos les transmitan, principalmente, sus conocimientos implícitos o sus habilidades instintivas para lograr y fidelizar la relación con los clientes, para lo cual implementan programas específicos de concurrencia que tienen como incentivo el pago de una comisión al más experimentado sobre la totalidad de los ingresos traídos por el incorporado.

La última fase (asignación) implica, para este trabajo, el determinar cual será el número de vendedores a incorporar en cada territorio de ventas definido. Salvadas las cuestiones ya mencionadas (compatibilidad entre clientes meta y vendedores más aptos para ellos, productos asociados, y cumplimiento razonable de las fases precedentes) queda por plantearse un interrogante concreto: ¿Cuántos vendedores deben formar la fuerza de ventas de cada territorio y por ende total? La respuesta, que aclaro no es de aplicación general sino útil como antecedente, propongo que la encontremos a través de unos criterios clásicos y más actuales que son los siguientes: a) El basado en la participación definida del costo de vendedores sobre el total de los Ingresos: El procedimiento consta de tres pasos: Uno, compara el total de ventas esperadas con la razón o porcentaje fijado como incidencia del concepto referido. De aquí surgirá el importe que se presupuesta gastar en recursos humanos de ventas, incluidos sus adicionales legales y convencionales. Dos, se procede a

separar de éste, el monto (o porcentaje) que se estima dirigido a retribuir los niveles jerárquicos. por lo que el monto neto será el que se impute a vendedores. Tres, se compara este total con el costo por vendedor y se establece el número de personas que pueden contratarse. Se considera demasiado genérico o global, más aplicables tal vez en PYMES con escasa estructura organizacional; b): El basado en la carga de trabajo; Tiene en consideración dos aspectos importantes de la tarea del vendedor: la frecuencia ideal de visitas y el tiempo de duración de cada una de ellas. Se multiplican estas dos magnitudes por la cantidad de clientes actuales más la cantidad de clientes potenciales, lo que dará como producto el tiempo total requerido por la atención del universo de demanda elegido. Esta cantidad se divide por el tiempo de venta disponible de un vendedor y el cociente arrojará la cantidad de vendedores a contratar. Tal como está descrito, asume un comportamiento igualitario frente a todos los clientes, cuando la realidad indica que éste no es un comportamiento generalizado. Entonces, como alternativa. puede realizarse su cálculo por tipo de clientes con sus requerimientos de frecuencias y tiempos específicos. Este criterio aparece como más depurado a los fines del cumplimiento de los objetivos, por los componentes que involucra. c): El denominado "modelo de planificación de la capacidad": Que apunta a fijar el número de vendedores en aquel con el cual se alcanza el punto de equilibrio del flujo de fondos. Para su cálculo toma en cuenta la contribución marginal por vendedor determinada restando de los ingresos por ventas previstos para el mismo, el costo de los productos y/o servicios vendidos y los costos directos de cada vendedor. Luego, los Costos Fijos Totales se dividen por la contribución marginal/ vendedor y de allí se deducirá la cantidad de agentes a incluir en la fuerza de ventas. A este criterio, adecuado por cierto, le son pertinentes estos comentarios: El establecimiento de las ventas puede también segmentarse por tipo de clientes, y los costos se contemplan todos, sean ellos fijos o variables. El beneficio empresarial puede estar agregado a los Costos Fijos Totales o formar parte de la Contribución Marginal pretendida por cada vendedor. Los Costos del vendedor se calculan partiendo de la presupuestación de los días netos de trabajo en un período dado (mes, trimestre, año, etc.) deducidos los que destine a otras actividades que no generan días de contacto con el mercado. Seguidamente, se le cargan todos los costos relativos a él en forma directa y/o indirecta. Los ingresos por vendedor difieren según se trate de nuevos o experimentados.

3.4.: Control de la Fuerza de Ventas. Su productividad: Una vez asignados los vendedores a los territorios, el vehículo más apto para controlar la gestión de la fuerza de ventas es la proposición de elementos y fijación de pautas para alcanzar, mantener y/o superar la productividad esperada, con el consecuente diseño de indicadores que nos permitan efectuar su seguimiento y apreciar su evolución. A estos fines, en principio, el herramental imprescindible es el análisis periódico de las cuentas y los prospectos en compañía de los vendedores para mantener un rol activo, en tiempo real, sobre la detección de las necesidades que cada cliente o grupo de ellos está requiriendo, lo cual significa poner mucha atención sobre eventuales aperturas o agrupamientos de segmentos. Dichas necesidades pueden referirse a número de visitas, tiempo destinado o a destinar a cada una de ellas, apoyo adicional a la tarea de los vendedores para ayudar a cerrar los negocios, El horizonte indeclinable de la fuerza de ventas, para mejorar aquel objetivo, es tratar de concentrar la mayor cantidad de su tiempo en aquellas cuestiones, disminuyendo al mínimo las que no correspondan a este aspecto, tales como las que se relacionan con la administración propiamente dicha (cobranzas, registraciones, etc.).

En cuanto a las herramientas, se destacan el análisis de tiempo a asignar a cada cuenta y el punto de equilibrio de cada una de ellas. Para la primera existen algunos métodos: a): El Modelo de un solo factor, que es el volumen de ventas. En este procedimiento, siendo el volumen el dato crítico a monitorear, los tiempos de alguna manera son libres con tal que se cumplan los objetivos predeterminados. Existe una preclasificación, tipo curva ABC de las cuentas y sus posibles compras para delinear los importes a fijar como meta, pero luego será el vendedor, de acuerdo a su experiencia, quien decida cuanto tiempo dedica a cada cuenta. Esto es una de las limitaciones de este método porque ignora otras observaciones significativas tales como el potencial crecimiento del cliente, o su fidelización sostenible, con las consecuencias de largo plazo que trae aparejada.; b): El Modelo de Cartera, que pretende solucionar la restricción del anterior. Aquí también la primer mirada se efectúa con criterio de curva ABC pero dentro de los elegidos no sólo contará el volumen sino dos aspectos agregados muy importantes: La oportunidad de la cuenta (considera la posición en el mercado del cliente, su evolución potencial y su salud financiera, entre otros ítems) y la posición competitiva de la cuenta (el grado de fidelización del cliente, a través de actitudes tales como; el nivel de importancia de nuestras provisiones, el tipo de relación existente con dueños o ejecutivos del cliente, etc.). Una vez establecidos los parámetros que conforman esos conceptos (mediante valores de puntaje, por ejemplo) se vuelcan en un cuadrante que tiene en su ordenada y abcisa a aquellos conceptos en sus versiones, Alto, Bajo, Fuerte y Débil. Y se adjudicarán las visitas y/o los tiempos, en relación directa con la importancia que se visualice en esta inclusión. c): Modelo de decisión: Se basa en analizar, con ayuda de las técnicas de regresión la respuestas del cliente en términos de venta, a los estímulos del número de visitas. Con los datos históricos, se construye una curva que es entregada al vendedor para que observe el resultado de lo ocurrido en el pasado inmediato y luego se le interroga sobre cuales serían, a su parecer, las consecuencias hacia futuro de actuar con igual, mayor o menor número de visitas. Este procedimiento mejora cierta rigidez del anterior en cuanto a los encuadramientos, y plantea un esquema de aciertos y errores que buscan establecer cual es el nivel donde una visita más no agregaría, proporcionalmente, mayores ventas; d): Modelo de la búsqueda de prospectos. Este se aparta, de algún modo, de priorizar el cliente y pasa a hacerlo con las actividades a realizar según los objetivos que se tienen para realizar la venta. Se aplica a aquellas empresas donde no existe un número masivo de clientes y donde en consecuencia hay que ir a buscarlos, a raíz de lo cual el ciclo de ventas es más largo y se involucra un mayor número de actores del área en las operaciones. Esto se hace porque, efectivamente, pueden perseguirse metas diferentes en cada momento de la vida de un cliente tales como la

instalación de un equipo en principio, o de actualizar éste o sus partes en otra etapa de la relación. Los objetivos y clientes se califican de alguna forma, siendo una de las propuestas dividirlos en: No Calificados (aquellos en los que no se ha detectado el deseo o necesidad de adquirir nuestro producto), Calificado (aquellos que sí ha sido identificados en ese sentido) y Pocos, los mejores (que significan una recalificación dentro del último grupo) . Las asignaciones se darán atendiendo a esas agrupaciones.

Respecto de los indicadores, procederé a mencionar -con carácter ilustrativo- tres simples e importantes:

a): El costo de visita por vendedor, calculado como el costo anual directo del vendedor dividido por el número de visitas que se espera pueda realizar en el tiempo neto de ventas (total de días del año menos los no dedicados al mercado y/o clientes), b): El tamaño mínimo de una venta, calculado como la relación entre los costos directos e indirectos que la misma demanda (constituidos por, entre otros, el costo de las visitas del vendedor, de otros recursos humanos de apoyo, el costo de preparación y entrega de los pedidos) y el importe que debe facturarse en cada pedido para recuperarlos.; c): El punto de equilibrio de una cuenta: Calculado como la relación entre los Costos Fijos directos e indirectos que el cliente demanda en un período (no sólo los de venta, sino también los de aquellas visitas donde no se logra la operación, los que se le asignen en forma directa y otros de apoyo como publicidad del segmento) y las contribuciones marginales de ese cliente, esperadas para ese período. Existirán otros que, en función del objetivo de este trabajo no se exponen y dependerán, naturalmente, del tipo de empresa, particularidades de la actividad, etc.

Por último, un reciente artículo dirigido a elevar la productividad de la fuerza de ventas con enfoque científico propone que a tal efecto se sigan estas recomendaciones: 1): Productos dirigidos: Que significa diseñar los productos que calcen con las necesidades de cada segmento, asegurándose que los vendedores estén ofreciendo los productos adecuados a los prospectos adecuados; 2): Automatización, herramientas y procesos optimizados: Que implica potenciar el uso de las tecnologías de todo tipo como: "discusiones detalladas sobre prospectos, revisiones sistemáticas de los planes de cuenta, y de territorios sobre base de pautas estándares, procesos definidos de contactos con seguimiento a través del ciclo de ventas para vendedores y asociados, y pantallas electrónicas para vendedores y territorios; 3): Gestión del desempeño: Comprende diseñar y seleccionar indicadores que midan la evolución sobre contactos y lugares competitivos que se desean alcanzar respecto del tiempo previsto, o que permitan visualizar el comportamiento del tiempo previsto para que cada vendedor comience a generar ingresos utilizando herramientas de capacitación que permitan su disminución y ajuste las pautas de incentivación para retener a vendedores de alta performance; 4): Distribución de la Fuerza de Ventas:: Distribuyendo sistemáticamente los recursos de venta, entrelazando vendedores y canales con las necesidades actuales y potenciales de la clientela (con sus segmentos), con un efectivo soporte de apoyo al cierre de las operaciones como lo constituyen la formación de equipos para negociaciones especiales o la ayuda complementaria o suplementaria a los vendedores con otros recursos humanos de igual o superior nivel.

4. ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA GESTIÓN

Entiendo oportuno efectuar puntualizaciones que tienen relación con la preparación de Informes para la Gestión, a la luz de los análisis anteriores y la realidad de la Gestión Comercial actual. Las mismas no debieran ser necesariamente novedosas sino que, en mi opinión, se trata de poner en debate y/o conocimiento el modo de abordar temas cuyo tratamiento habitual, al menos el de mayor divulgación profesional y/o académica, requiere -según mi criterio- de adecuaciones que le otorguen un mayor valor a su contenido. He seleccionado tres puntos, a saber: i): Las Unidades de Costos; ii): La aplicación de Puntos de Equilibrio para decisiones. El modo de análisis de los resultados y iii): El Tablero de Comando. Otros Informes de Gestión o Indicadores.

4.1.: Las Unidades de Costo: En primer lugar surge como innegable la importancia que debe darse a los Clientes y Segmentos de Clientes como objetos concentradores de costos para su análisis con fines de Gestión. La insistencia en su utilización como fuente de las decisiones se debe a que no aparece como un dato que forme parte rutinaria de los informes de Gestión en la generalidad de las empresas, sin desconocer que existirán excepciones a esta norma. Lo que se afirma es, reitero, la imprescindibilidad de su existencia para mejorar la calidad de los respaldos en las tomas de decisiones. Igual énfasis corresponde al análisis de los Canales de Distribución como Unidades de Costo, todo ello en atención a los continuos cambios que se producen en el mercado, generados por los demandantes y la permanente modificación de las formas de contacto con ellos, que obliga a la continua revisión de las acciones a llevar a cabo (actividades) y de las magnitudes de los esfuerzos económicos que deben volcarse en estos objetivos junto a su evaluación en términos de beneficio (en sentido amplio). En segundo lugar, me referiré a dos tratamientos específicos de Unidades de Costo. Uno de ellos es propio de negocios en los cuales una unidad de producto es ofrecida para ser consumida por un conjunto de clientes, en forma simultánea lo que denominaré como "Unidad de Producto de Consumo Múltiple" y que aparece como una variante de la habitual relación 1-1 entre consumidor y producto. Se presenta en ramas de los espectáculos públicos (Teatros, Confeiterías Bailables, Parques de Diversiones) en las cuales los costos deben concentrarse en las porciones del bien o servicio ofrecido (o sea costos por Función, o por Jornada de Esparcimiento) para ser correlacionados con los ingresos generados por el número de concurrentes en cada una, y así determinar los resultados esperados o históricos. Otro es el cambio de unidad de costo que corresponde efectuar al analizar el proceso de comercialización de productos que son

demandados en conjunto por un consumidor. En el plano anterior el axioma era: un producto = conjunto de consumidores. En el que analizamos, es: un conjunto de productos = un consumidor. Bajo esta última premisa, los costos deben concentrarse en los productos hasta el momento de ser puestos a disposición del comprador. Pero a partir de esta instancia, siendo éste quien los elige como un conjunto, los costos pertinentes deben tener como punto de concentración al cliente. La primera etapa, culminaría en el momento en que el o los productos son colocados en los lugares de oferta final (góndolas, estanterías, etc.) La segunda, comprendería los costos que resulten de las actividades de cobro, empaque, entrega y eventual traslado de los pedidos. Es el caso concreto del funcionamiento de los Supermercados, u otros Centros de Comercialización masivos.

4.2.: El Uso del Punto de Equilibrio: El modo de análisis de los resultados En este aspecto también corresponde, coherentemente con lo anterior, que se destaque la importancia de fijar puntos de equilibrio específicos para -como mínimo- los subprocesos agregativos que conforman el proceso comercial: Los de Productos, los de Canales y los de Clientes. La realidad vigente demuestra que si bien existen actividades donde se verifica una conexión lineal de un solo producto, comercializado por un mismo canal, y a clientes individuales, también revela el funcionamiento de otras donde esta linealidad no se da y, por el contrario, se ven conjuntos de productos que llegan por distintos canales a grupos de consumidores. Consecuentemente, deben adaptarse las formas de observar y asignar los costos en el momento de establecer las ecuaciones de equilibrio para identificar claramente la relación funcional de aquéllos con el objetivo perseguido, o en otras palabras, se adjudicarán a los productos si son propios de él (sin perjuicio que la medida del cargo se haga en forma directa o indirecta), y se procederá de igual manera con las otras unidades bajo observación. De modo que, por ejemplo, cuando se calcule el punto de equilibrio de un producto, se asignarán aquellos costos que son tan necesarios, que sin ellos el artículo no podría ser comercializado (en sentido amplio). Pero no se considerará la incidencia de aquellos que se efectúan para mejorar el canal de comercialización o la relación con los Clientes. A su vez, los Costos correspondientes a actividades demandadas por los Clientes, deben ser identificados al momento de proceder a determinar el Punto de Equilibrio del Canal. Se descuenta la aplicación del criterio de eficiencia.

Esta forma de razonar, nos permitirá analizar los resultados del proceso de comercialización a través de sus agregados. Los productos serán analizados relacionando los ingresos y costos que les sean propios, con independencia de las modificaciones que sean atribuibles al canal o a los clientes. Esto implica, de alguna forma, tomar en cuenta costos y precios homogéneos. Los canales recibirán los ingresos y costos de sus ventas con los incrementos o disminuciones por unidad o línea que sean la consecuencia de sus realidades, con la salvedad de las especificaciones correspondientes a costos no controlables por el responsable, lo cual hace a la medición de la eficiencia. Y finalmente, los Clientes serán tratados con igual procedimiento que el anterior. El resultado final de la comercialización expresará así, en términos cuantitativos, que partiendo del rendimiento esperado de un producto dado, el mismo se fue modificando (en más o en menos) a raíz de causas originadas en el funcionamiento del canal o de las necesidades requeridas para conformar a un Cliente o a un grupo de ellos. En mi opinión, ésta es la forma más aconsejable para evaluar el proceso comercial y originar decisiones confirmatorias o rectificativas, porque implica el estudio de cada uno de sus componentes en función de sus realidades específicas que son la respuesta a los esfuerzos que despliega la empresa, en términos de mezcla de productos.

4.3.: El Tablero de Comando. Otros Informes de Gestión o Indicadores: He reservado este espacio para comentar lo que entiendo también como adecuación a las ya conocidas formas de construir el contenido de los Tableros de Comando, en este caso referidos al Area Comercial. Una de las cuestiones que merecen precisarse es que la focalización debe realizarse en los procesos de negocios "end-to-end", o sea secuencia completa de los negocios porque se ha demostrado que es la muestra más representativa del cumplimiento de objetivos de satisfacción de la demanda. No es suficiente, por tanto, desarrollar indicadores pertinentes para cada uno de los componentes del ciclo analizado, sino que ellos deben formar parte del indicador final que se establezca para el todo.. De esta forma un grupo de sectores, como por ejemplo, Ventas, Marketing, logística e I+D conformarán un conjunto que tendrá indicadores para los procesos de negocios esenciales que defina la empresa (que no serán más de 10). Cada uno de los indicadores de aquéllos tenderán a optimizarse, pero la observación corresponderá practicarla en forma asociada con el resto. Asimismo la responsabilidad de cada proceso, si bien estará encabezada por un ejecutivo designado al efecto, estará compartida con el resto de los responsables de los subprocesos aludidos. Consecuentemente con lo anterior, deberá identificarse lo más eficientemente posible a los impulsores de los resultados de la empresa en términos de esos procesos. Por ejemplo, para mejorar el objetivo de "vender más", es común que la vía elegida sea atraer mayor número de clientes y que esto se lograría mediante una mejor acción publicitaria, convirtiendo a esta última en el impulsor de valor. Sin embargo, podría no serlo, o resultar insuficiente si faltaran otros complementos como la disponibilidad de los productos en góndola o tener la cantidad suficiente de vendedores disponibles para la atención de la demanda. Lo anterior demuestra que la visión del negocio "end- to – end" implica conjuncionar inductores de valor en línea con las metas estratégicas de la firma, y la consiguiente responsabilidad de los integrantes de los procesos cada cual con su nivel de responsabilidad.

Otra cuestión importante, es poner de relieve el mayor acento con que debe elaborarse, exponerse y analizarse la denominada "tasa de conversión" que es el indicador que ilustra sobre el porcentaje de clientes del universo seleccionado que, concreta una compra. Este índice involucrará también a varios sectores de la firma. Para convencer a quienes visitamos (o nos visitan) de

que cierren un negocio con nosotros hace falta medir la productividad del vendedor, de la logística, del marketing de relaciones, entre otros cuyos respectivos indicadores influyen decisivamente en el comportamiento de aquel indicador global. Por lo tanto, al momento de decidir su conformación y la forma de exponerlo para evaluar su evolución, deberá preverse la descomposición de cada una de las partes que concurren a su mejor comportamiento, de manera de poder advertir cuales fueron los factores que impulsaron los resultados logrados para proceder a implementar los procesos de mejora, rediseño, etc. que lo lleve a los niveles deseados por la Dirección.

Una tercer figura a tener en cuenta como indicador es la ya referida "curva de aprendizaje de ventas", conceptualizada no como la curva de aprendizaje individual de cada vendedor sino la correspondiente al conjunto de la empresa. Se utiliza para el caso de lanzamiento de nuevos productos en mercados a construir o ya formados. Esta curva es más extendida y comprende a todas las áreas que tienen relación con la clientela.: Marketing, Ventas, Soporte y Desarrollo de Productos. El contenido de la misma recoge el tiempo necesario para educar a los clientes sobre el producto, aprendizaje sobre cómo ellos lo usarán, las modificaciones que surjan de estas observaciones, la identificación y resolución de los problemas de servicio, el desarrollo del modelo de ventas más adaptado para que sea repetible, sin olvidar el programa de incentivos pertinente, todo tendiente a obtener el nivel de ventas de equilibrio previsto. que brinde el beneficio esperado de las inversiones . Ya he dicho que, a medida que se prolongue el tiempo entre el momento de inicio de ese proceso y aquél en el cual se alcanza el rendimiento esperado de las ventas, se incrementará la brecha de ingresos requerida para satisfacer costos e inversiones, incluidos entre los primeros los relativos a aquellas actividades. Cuando más conozca la empresa sobre su producto, el mercado y los procesos de venta, mayor eficiencia se logrará en las operaciones. Y si se obtiene en los tiempos planeados, o aún antes, mejor será la performance teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto elegido.

En términos generales, la proposición de indicadores debe cumplir con cuatro premisas que le den validez cierta a su existencia. Precisión para que se sepa lo que el mismo representa. Un ejemplo habitual es la identificación de a qué cuando hablamos de "entrega a tiempo" (¿la primera fecha prometida, la última fecha prometida, o la fecha de pedido"). Exactitud, hay que tener en cuenta que no siempre lo que se mide responde exactamente a la realidad y tratar de acercar esa brecha. Por ejemplo cuando se habla de la satisfacción de los clientes, o la calidad del producto, lo cualitativo y/o cuantitativo no deja de ser una aproximación (más o menos lejana) de la verdadera realidad.;Sencillez, por ahorra costos y permite un mayor alcance de su comprensión, con los beneficios que con lleva en términos de aporte de los involucrados; Solidez que significa armarlo de tal forma que esté exento, en la mayor medida posible de manipulaciones originadas en los intereses en juego.

5.CONCLUSIONES

En la finalización de este trabajo, debo señalar que la temática de la Comercialización ha adquirido un grado de importancia en la Gestión de las empresas que no siempre tiene un correlato en la formación de los Especialistas en Costos y Gestión. Un exitoso CEO de una empresa farmacéutica nacional ha expresado que el foco primario para la transformación de una empresa es la línea de ingresos y que todas las reformas corporativas de largo plazo han comenzado con la fuerza de ventas. Que inclusive podría llegar a igualar o superar a los planes de reducción de costos en el mejoramiento de los beneficios empresarios, agregando que en muchos casos los planes de reducción de costos produjeron círculos viciosos porque los esfuerzos realizados no se vieron reflejados en la última línea del Balance de Ejercicio. Para este líder, el vendedor debe convertirse en alguien a quien el cliente recurre por ayuda sin tener que transar por ello en la calidad de los productos. Los conceptos expuestos se encuentran en línea con este objetivo, que es menos conocido que la ya mencionada estrategia de reducción de costos.. Y como siempre, estoy convencido y esperanzado que el aporte de los demás colegas le agregará un mayor valor a esta elaboración, para la mejor actuación de profesionales y docentes..

BIBLIOGRAFIA.

- 1): ANDERSON, Chris: "The Long Tail", en Book Summary de la Revista Gestión, No. 10 Año 2007.
- 2): CORONEL TRONCOSO, Gregorio: "Costos de la Función Comercial", material preparado para los posgrados de la carrera de Especialización en Costos y Gestión, Año 2000 y siguientes.
- 3): DALRYMPLE, Douglas J., CRON, William L. " Administración de Ventas". Editorial Limusa Wiley, México, 1999.
- 4): HAMMER, Michael: " Medir no debe ser un infierno". En Revista Gestión del HSM, V.12, N.4, Jul-Ago 2007, págs. 30/40
- 5): HASSAN, Fred: "Liderar el cambio a partir de las Ventas", En Revista del Harvard Business Review, Santiago de Chile, Julio 2006, págs. 58/65.
- 6): HOWE, Neil; STRAUSS, William: "Los próximos 20 años: Como evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo". En Revista del Harvard Business Review, Santiago de Chile, Julio de 2007, págs. 38/51..
- 7): KOTLER, Philip y TRIAS DE BES, Fernando: "El Marketing Lateral". Ediciones Pearson Educación, Madrid, 2004.
- 8): LEDINGHAM, Diana; KOVAC, Marc; LOCKE SIMON, Heidi: "La nueva ciencia de la productividad de la fuerza de Ventas". En Revista del Harvard Business Review, Santiago de Chile, Octubre 2006, pág. 92/100.
- 9): LESLIE, Mark; HOLLOWAY, Charles: "La Curva de aprendizaje de Ventas". En Revista del Harvard Business Review, Santiago de Chile, Julio 2006, págs. 79/87.

