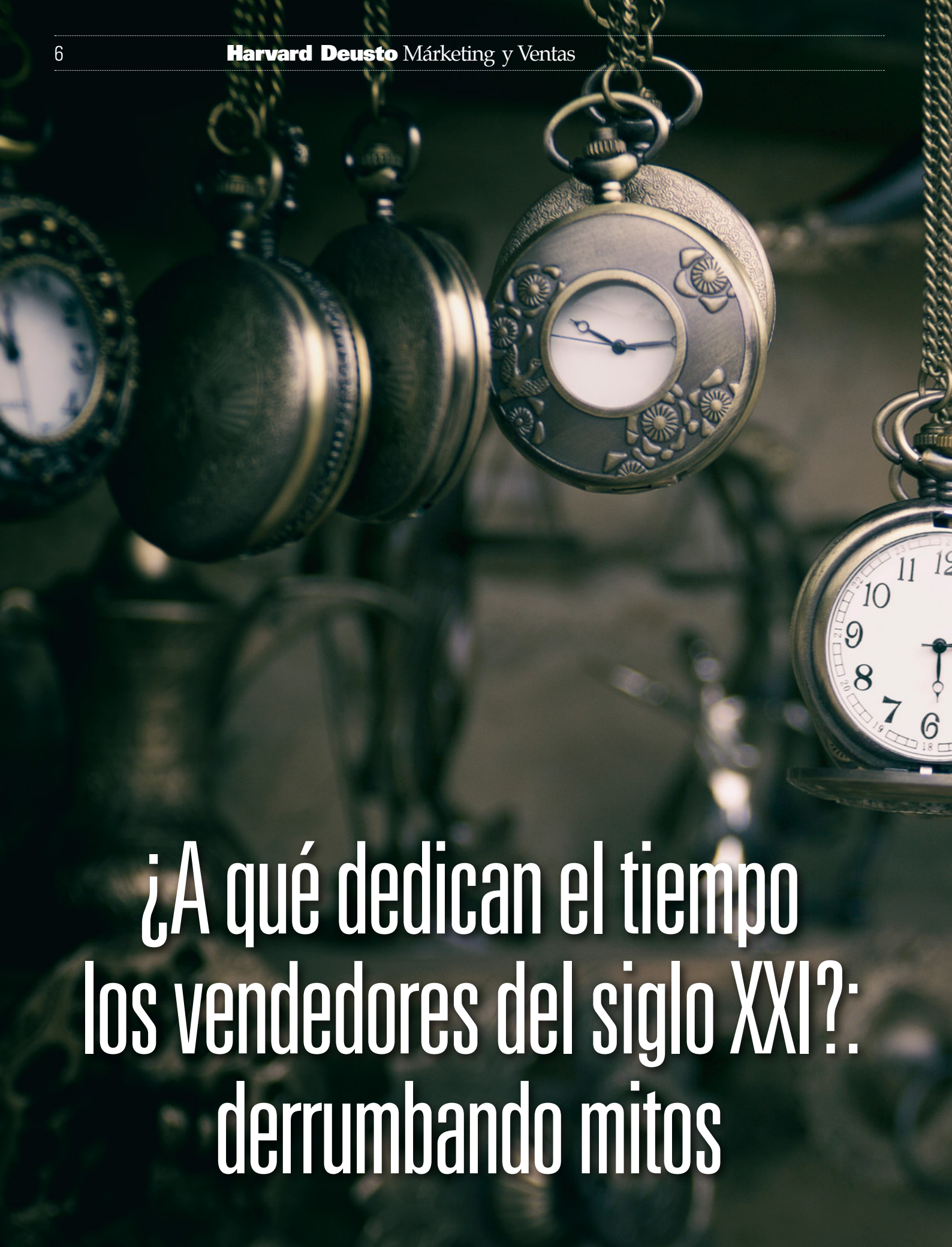




¿A qué dedican el tiempo los vendedores del siglo XXI?: derrumbando mitos



Para todo ejecutivo, conocer la actividad comercial de su compañía resulta clave: la salud de la empresa depende, en una parte crucial, de los vendedores. Pero ¿conocen los directores generales a qué dedican el tiempo sus comerciales? ¿Sabían cuánto tiempo están en el punto de venta y qué porcentaje de este tiempo está dirigido, de manera “real”, a vender? Quinientos acompañamientos a equipos comerciales de cuatro continentes, seis industrias y treinta y cinco mercados, durante diez años, han permitido al autor de este artículo responder a estas y a otras preguntas de rabiosa actualidad para la acción directiva, logrando derrumbar cinco mitos esenciales para cualquier Dirección General

Pablo Foncillas Díaz-Plaja
Lecturer en el IESE Business School

Conozcamos un caso empresarial basado en hechos reales: una compañía de gran consumo, líder mundial en su categoría, ocupaba una posición de relevancia en Canadá. En este mercado concreto disfrutaba de un fantástico *market share* y de una estu-penda imagen de marca, ya que era una marca muy apreciada por los consumidores. Contaba con un número elevado de referencias y con un equipo comercial potente (márketing, vende-dores, *trade marketing*, inteligencia de merca-do, administración comercial...). Su director comercial, John Smith, tenía bien definidos los criterios de gestión, y existía un Comité de Coordinación comercial con actores claros, un sistema de *reporting* comercial estructurado y unos datos de mercado bien organizados. Asi-mismo, se mantenía un contacto regular con los clientes, esencialmente cadenas de distri-bución organizada con presencia nacional. Sin embargo, y de forma imparable, la empresa perdía cuota de mercado y margen en los pro-ductos, que vendía desde hacía años. No se podía seguir así, porque la compañía estaba al borde de pasar de números negros a números rojos. ¿Qué hacer ante esta situación? Smith reunió a todo su equipo y les expuso el difícil momento que atravesaban. Por su parte, escu-chó la opinión de todos los miembros, y, tras unos días de debate interno, decidió tomar una serie de medidas:

- Aumentar la inversión en el canal (promo-ción, folletos, *listing*...).
- Controlar el gasto en márketing, publicidad y ventas.
- Realizar una mayor actividad promocional con bajadas de precio para aumentar la ro-tación.
- Reducir el equipo comercial y de distribui-dores, ya que la actividad de ventas estaba muy centralizada y controlada por pocas cadenas nacionales.

Con ello, debería bastar, sobre el papel, para devolver la rentabilidad a la empresa. No obs-tante, el resultado fue bien diferente:



- El incremento de gasto en el canal no se des-tinaba a lo que deseaban. Las cadenas de distribución consideraban la inversión como un *listing fee* y no la dedicaban a actividades promocionales. La parte de esta inversión que era de uso libre, es decir, la que se utili-zaba para desarrollar las ventas de la marca, era tendente a cero.
- Controlar el gasto de publicidad y márketing debilitó considerablemente la relevancia de la marca, lo que provocó que uno de sus prin-cipales competidores entrara en una de las cadenas más importantes, un acceso hasta ese momento vetado a la competencia por la dominante presencia en el mercado de la empresa de Smith. La llegada de este compe-tidor había reducido considerablemente las ventas de la empresa de Smith, entre un 7% y un 25%, según la gama.
- La actividad promocional había diluido to-davía más los márgenes.



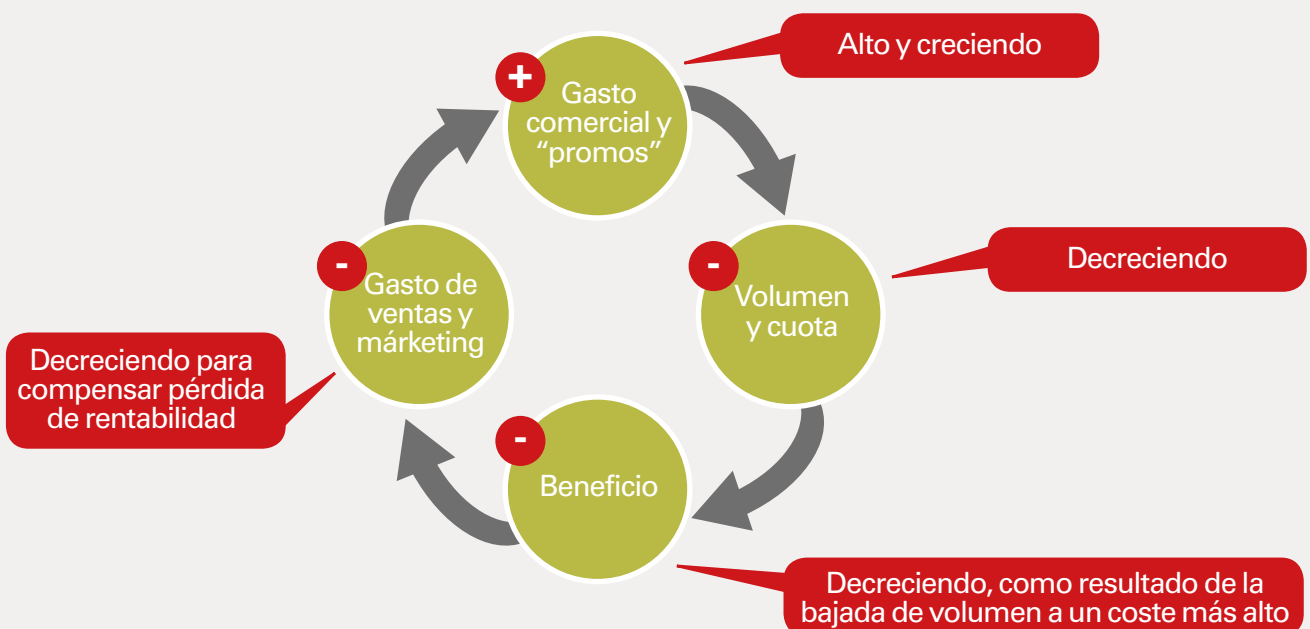
- La reducción del equipo de ventas impidió desarrollar actividades en el 36% del volumen de mercado, es decir, que, con la supresión de vendedores, dejaban de visitar los establecimientos locales (supermercados...) y, por lo tanto, perdían la posibilidad de influir en ese volumen de ventas.

Con todas estas decisiones, en suma, los directivos se habían dedicado a construir, de forma muy minuciosa, una ecuación de “destrucción” de valor (ver **gráfico 1**).

EL PELIGRO DE LOS ‘COMMODITIES’

Esta situación suele ser, lamentablemente, un caso habitual en el que la corporación justifica una mala situación empresarial, debida a los escasos márgenes. La palabra *commodity* se apodera del equipo directivo, y todo parece que depende del factor precio: al recortar y recortar inversión, nuestro producto se va “indiferenciando” de otros de la misma categoría, hasta el punto de que resulta imposible para el consumidor apreciar diferencia alguna entre las marcas. Productos idénticos- ➤ ➤ ➤

GRÁFICO 1 ECUACIÓN DE “DESTRUCCIÓN” DE VALOR



►►► ticos acaban dominando los mercados. Las peores “profecías” de los equipos gestores se acaban cumpliendo, y las empresas se ven abocadas a un proceso de transformación o, incluso, a su cierre. Esta historia empresarial que se ha descrito parece sacada de un libro de “*management-ficción*” (un género plagado de concursos de acreedores), pero, sin embargo, está basada en hechos reales. ¿Cuántas veces hemos observado a nuestro alrededor esta situación?

Definir una correcta estrategia de *route to market* es esencial para cualquier empresa. Y esta relevancia fue la que me empujó a realizar a título personal una investigación para “entender” a qué dedican el tiempo los comerciales del siglo XXI. Dicha investigación ha consistido en más de quinientos acompañamientos, o *day in a life of* (DILO), a comerciales de treinta y cinco países de cuatro continentes y en cuatro categorías de productos a lo largo de algo más de diez años. Este análisis no es sino una parte del proceso seguido habitualmente por aquellas empresas que, de forma rigurosa y profesional, desean comprender cuál es el estado de su *rou-*

Al recortar y recortar inversión, nuestro producto se va “indiferenciando” de otros de la misma categoría, hasta el punto de que resulta imposible para el consumidor apreciar diferencia alguna entre las marcas

te to market, o, lo que es lo mismo, de todas las actividades necesarias que suponen llevar un producto terminado al mercado.

Si los directivos de la empresa canadiense de nuestro ejemplo hubiesen realizado este minucioso seguimiento de su fuerza de ventas, habría resultado, sin duda, determinante para mejorar la situación de la compañía. La investigación, por ejemplo, sigue a diversas figuras comerciales: agente comercial, preventista, autoventa y televenta. Cabe destacar que ninguno de los datos que se expondrán a continuación determinan mejores o peores prácticas respecto a eficiencia (número de actividades



realizadas) o eficacia (resultados conseguidos). Es clave comprender que los DILO deben analizarse en el contexto de la actividad de una determinada compañía en un mercado concreto. De lo contrario, se pueden extraer conclusiones equivocadas.

Antes de compartir los resultados del seguimiento, convendría que, por un instante, nos parásemos a responder las siguientes preguntas, esenciales en el mundo comercial:

- ¿Sabemos a qué dedican más tiempo nuestros comerciales?
- ¿Qué porcentaje de su tiempo nos parecería positivo que los comerciales de nuestra empresa destinasen a los clientes o a los potenciales clientes? ¿Cuánto tiempo pasan realmente cara a cara con ellos?
- ¿Cuál es el ratio de éxito en la venta de nuestros comerciales?
- ¿Conocemos las diferencias, si existen, o las similitudes que puede haber entre los países emergentes entre sí y en relación con las

economías desarrolladas en lo que a actividad comercial se refiere: número de contactos, número de horas trabajadas, éxito en la venta...?

Sorprendería ver las diferencias que hay entre la opinión de los ejecutivos y la realidad de los datos, lo que demuestra el elevado grado de desconocimiento de ellos acerca de su fuerza de ventas. Tras analizar los resultados de la investigación, fue un descubrimiento comprobar cómo se derrumbaban cinco mitos, muy arraigados en el ámbito de las ventas:

1 “EXTRAER MEDIAS ES SUFICIENTE PARA TOMAR BUENAS DECISIONES”. No. Al contrario: es tremendamente arriesgado extraer medias para la acción directiva. Porque, por ejemplo, no es cierto que los comerciales de una misma industria obtengan resultados similares en el volumen de contactos realizados en un día de trabajo. Y no lo es porque el grado de dispersión dentro de una misma industria es enorme. Solo en gran consumo, es curioso comprobar cómo el número de contactos realizados por un preventista varía considerablemente, alrededor de diez visitas/día, llegando a las setenta y cinco en algunos casos. Así pues, lo vital es atender al histograma de ventas y no a las medias.

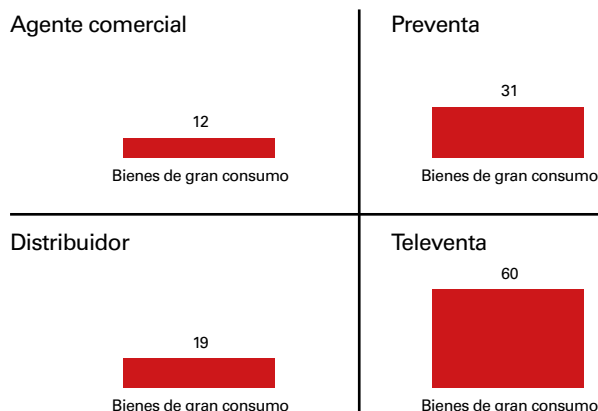
2 “LOS DIFERENTES ROLES COMERCIALES TIENEN UN COMPORTAMIENTO SIMILAR ENTRE SÍ”. No. No es cierto que un agente comercial proceda igual que un preventista, o que un autoventa actúe de la misma manera que un televenta. Si los datos son muy similares, es probable que algo en la estrategia de ventas esté mal diseñado. De hecho, por ejemplo, el número de visitas y el tiempo que pasan con el cliente un preventista y un agente comercial difieren mucho uno de otro. En este contexto concreto será determinante que el directivo decida si quiere a alguien que haga muchas visitas, pero más “ligeras” (¿agente comercial?), o pocas visitas, pero de mayor profundidad (¿preventista?). Por lo tanto, cada rol ha de tener objetivos de actividad bien diferenciados y previamente fijados. >>>

Es clave comprender que los DILO deben analizarse en el contexto de la actividad de una determinada compañía en un mercado concreto. De lo contrario, se pueden extraer conclusiones equivocadas

GRÁFICO 2

EL NÚMERO DE CONTACTOS REALIZADOS POR LOS DIFERENTES ROLES COMERCIALES VARÍA CONSIDERABLEMENTE

Promedio de número de contactos realizados en una semana



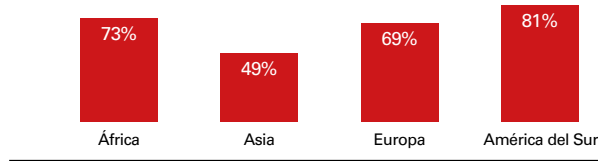
- Los agentes comerciales llevan a cabo un menor número de contactos porque realizan negociaciones más complejas, que implican, en general, más tiempo en el punto de venta.
- Los televentas son quienes realizan el mayor número de contactos, puesto que no hacen desplazamientos físicos.

GRÁFICO 3

ANÁLISIS GEOGRÁFICO DE BIENES DE GRAN CONSUMO

% de visitas con pedido vs. % de visitas totales

Preventa



➤➤➤ Observemos otro perfil profesional: los distribuidores, que son quienes más visitas diarias realizan, a pesar de tener un portafolio más grande. Cuando dejamos las ventas en manos de esta figura, ¿sabemos cuánto tiempo dedica a su tarea y de qué calidad es ese tiempo dedicado? Saberlo, basándose en unos objetivos previamente establecidos, es fundamental para el buen diagnóstico posterior (ver **gráfico 2**, en la página anterior).

3 “TODOS LOS MERCADOS EMERGENTES Y MADUROS ENTRE SÍ SON, AL FIN Y AL CABO, IGUALES”.

No. Ni los mercados emergentes ni los mercados desarrollados tienen similitudes entre ellos, y mucho menos respecto al número de contactos realizados u horas trabajadas. Sorprende comprobar cómo, en los países latinoamericanos, las jornadas laborales son más largas, y, por tanto, se hace un mayor número de contactos por día. Y no deja de llamar la atención que dos mercados tan diferentes como Europa y Asia sean similares en número de contactos u horas trabajadas.

4 “UNA MISMA INDUSTRIA FUNCIONA DE LA MISMA MANERA, INDEPENDIENTEMENTE DEL PAÍS”.

No. No es cierto, ya que una misma industria, en diferente geografía, no tiene nada que ver con otra. Resulta curioso también comprobar (ver **gráfico 3**) cómo, por ejemplo, en la categoría de gran consumo (aunque sucede igual en otras), la tasa de éxito en las visitas comerciales en Asia es ostensiblemente inferior que en el resto de mercados. Es clave conocer las razones que motivan este hecho: ¿visitan muy rápido, quizá, por un tema cultural? ¿Descansan más? ¿En Asia viajan con demasiada frecuencia? Solo si nos adentramos en las causas estaremos en mejor disposición de solucionar cualquier problema, ya que, en función de si se trata de una situación u otra, las decisiones a tomar serán radicalmente diferentes.

5 “LOS VENDEDORES DEDICAN LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO A VENDER”.

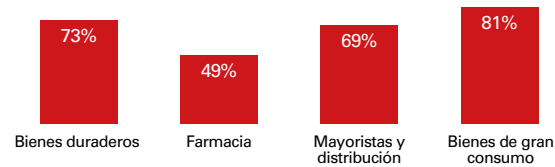
No. Porque, en realidad, la mayoría de los vendedores están tan solo entre un 20% y un 45% de su tiempo en el punto de venta, y, de ese porcentaje, normalmente, el tiempo que pasan con un cliente supone entre un 9% y un 25%, por lo que, de forma estricta, los vendedores no dedican su tiempo a vender (ver **gráfico 4**).

GRÁFICO 4 TIEMPO QUE LOS VENDEDORES DEDICAN A LA VENTA

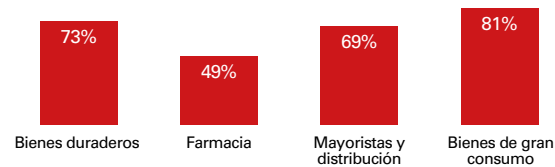
Menos del 30% de la jornada de un comercial es cara a cara con el cliente

Tiempo delante del cliente vs. duración de la jornada

Agente comercial

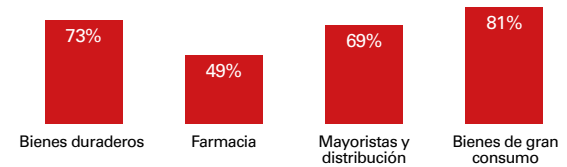


Preventa

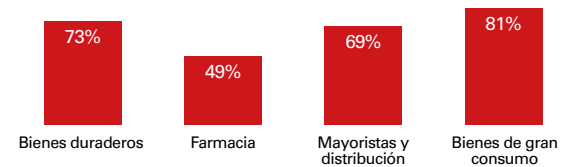


Tiempo delante del cliente vs. tiempo en el punto de venta

Agente comercial



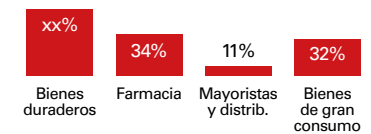
Preventa



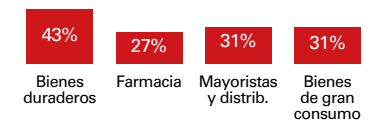
El tiempo dedicado por los comerciales a actividades no productivas es muy elevado

Tiempo de desplazamiento (% de la duración de la jornada)

Agente comercial



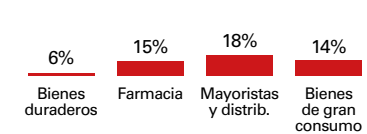
Preventa



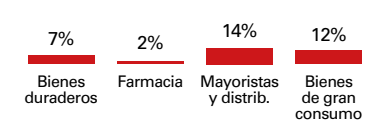
El tiempo promedio de desplazamiento de un agente comercial es de 22,3 minutos, mientras que para un pre-seller es de 10,8

Tiempo en base (% de la duración de la jornada)

Agente comercial

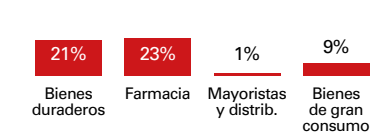


Preventa

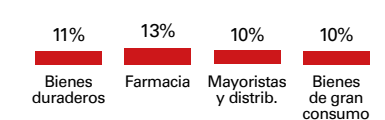


Tiempo de pausa (% de la duración de la jornada)

Agente comercial



Preventa



El tiempo de pausa del sector farmacéutico es mucho más elevado que en el resto de sectores (2,5 horas los agentes comerciales)



CONCLUSIONES PARA LA ACCIÓN DIRECTIVA

Todos estamos de acuerdo en que la actividad comercial desarrollada por medio de los vendedores, sea cual sea su rol (agentes, preventistas, autoventas o televentas), representa un coste elevado para las empresas. Es obvio que ese coste es, o debería ser, superado por el valor generado por estos profesionales. Sin embargo, resulta curioso ver el profundo desconocimiento que existe por parte de muchos directivos respecto a la realidad del trabajo de sus equipos comerciales. O, lo que es peor: creen saber a qué dedican la jornada, errando el diagnóstico, lo que, indefectiblemente, les lleva a tomar decisiones equivocadas. Y es algo muy grave.

Hoy en día, más que nunca, los directivos tienen una gran responsabilidad. En un contexto de mercado tan competido y con márgenes cada vez más estrechos en la mayoría de categorías, debemos conocer perfectamente cuál es la realidad a la que nos enfrentamos. Para ello no hay atajos. Las reflexiones aquí planteadas pretenden solo servir de “inspira-

ción”, ya que existen modelos, herramientas y procesos para obtener la información necesaria de nuestra fuerza de ventas. No obstante, el primer paso es comprender que “hay que querer” hacer este esfuerzo. Y hacerlo con responsabilidad, con espíritu de servicio hacia el equipo, hacia los clientes y, por extensión, hacia los accionistas.

Porque las fuerzas comerciales deben ser “misiles” de precisión teledirigidos desde la Dirección de las empresas con una clara visión acerca de lo que esperamos de ellas. Si el rol de los vendedores es escuchar al mercado, el del directivo pasa por poner la “oreja” muy cerca de ellos. Y, para eso, solo hay un camino: salir del despacho y pegarse al terreno: ¿cuándo fue la última vez que nos subimos a un camión de reparto?, ¿cuándo fue la última vez que salimos de ruta con un distribuidor?... En la medida en que logremos encuadrar la actividad desarrollada por los comerciales en una foto más global y la integremos en el plan operativo de toda la empresa (logística, operaciones, marketing...), estaremos más cerca de tener una *route to market* eficaz y eficiente. ■