

Liderazgo en la Dirección Comercial

Técnica más talento igual a triunfo

—Mario del Valle—



**Liderazgo
en la
Dirección Comercial**

Técnica más talento igual a triunfo

EOBS es una escuela con un claro enfoque hacia la excelencia académica. Este proyecto editorial pionero nace con el claro objetivo de promover el espíritu más creativo de nuestros profesores y colaboradores confiando en su talento, dando así la oportunidad a nuestros alumnos de seguir invirtiendo en su formación.

Más información sobre el proyecto editorial:
hexaeditores.com/eobs

Más información sobre la escuela:
eobs.es



Mario del Valle

Liderazgo en la Dirección Comercial

Técnica más talento igual a triunfo

Liderazgo en la Dirección Comercial: Técnica más talento igual a triunfo
Mario del Valle Herrera

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal)

De esta edición:

© 2019, Hexa editores

© 2019, Mario del Valle

Hexa editores

C/ Hermosilla, 48, 1.º dcha.

28001. Madrid

hexaeditores.com

EOBS es un sello editorial de Hexa editores, se utiliza con la autorización de la European Open Business School (eobs.es).

Dirección editorial: Jesús Domínguez Sardón

ISBN: 978-84-948379-1-3

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas:

Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a EOBS y HEXA Editores que se incluyen sólo con finalidad informativa. EOBS y HEXA Editores no asumen ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a EOBS y HEXA Editores y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por EOBS y HEXA Editores. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

A María, mi mejor casualidad.

Contenido

Agradecimientos	IX
Prólogo	XIII
Capítulo 1	
Dirección Comercial	1
Introducción	1
¿Qué es la Dirección Comercial?	2
Desempeño y actores protagonistas de una dirección comercial. 4	
Antecedentes de la dirección comercial: breve evolución de la historia de las ventas	7
Evolución histórica de la promoción de ventas	14
Capítulo 2	
La Dirección Comercial y la Dirección de Marketing. . . .	21
Actividades de la Dirección Comercial	33
Actividades de la Dirección de Marketing	34
Capítulo 3	
Canales de distribución.	37
Introducción	37
Funciones del canal de distribución	39
Clasificación y/o niveles de los canales de distribución	40
Estructura de los canales de distribución: Caso Japón <i>vs.</i> Estados Unidos	43
Plataformas para la mejora del sistema de suministros.	45
La integración vertical y horizontal	47
Factores que influyen en la elección de un canal de distribución.	54
Referencias	58

Capítulo 4	
El equipo comercial	59
Origen de los equipos de trabajo	59
Conjunto, grupo y equipo	60
La importancia de los equipos comerciales	61
Formación del equipo de ventas	69
Referencias	75
Capítulo 5	
Organización de la red de ventas	77
Modelos comerciales y estructuras organizativas	77
Modelos comerciales	79
Referencias	107
Capítulo 6	
Evaluación del desempeño y gestión de competencias .	109
Sistemas de identificación del equipo comercial	110
Matriz de liderazgo situacional	114
Sistema MACODE (Matriz de comportamiento y desarrollo) .	118
Capítulo 7	
Sistemas de retribución variable	129
Introducción	129
Conceptos previos	130
Motivos de implementación SRV	131
Arquitectura de compensación global	141
Referencias	158
Capítulo 8	
Estimaciones y previsiones de objetivos	161
Introducción	161
Análisis exponenciales (alisados y TMA)	166
Método Delphi	188
Método Krisp	193
Conclusiones	201
Algo más para concluir	201

Agradecimientos

Este libro no hubiera sido posible sin la colaboración ni elaboración colectiva de un grupo de personas de los que me enorgullezco haber formado en el MBA que impartieron. Quiero agradecer especialmente a este magnífico equipo multidisciplinar y de diferentes culturas la colaboración prestada para la realización y desarrollo del libro, así como el fantástico trabajo de investigación que llevaron a cabo.

A Viviana Flores (Perú), Laura Cuervo (Colombia) y Felipe Hiromoto (Perú) por su aportación en la Introducción a la Dirección Comercial y Modelos Comerciales. A Anyi Gutierrez (Venezuela), Alberto Ugalde (Costa Rica) y a Adrián Colomer (Perú) por la aportación en La Dirección Comercial y la Dirección de Marketing. A Gabriel Nievas (Argentina), Enya Leyrana (México) y a Zelma Escobedo (Perú) por su desarrollo y aportación en los temas de La importancia de los Equipos Comerciales y la Formación de vendedores. A Omar Espinoza (Perú), Dina Carpinteri (Argentina) y a Eduardo Vegas (Brasil) por su aportación en Los Sistemas de Retribución Variable y Los Canales de Distribución.

A todos vosotros, mil gracias por vuestro esfuerzo y tesón.

Mi agradecimiento y reconocimiento a Jaime Medel y Mari Fe Gallego (European Open Business School, EOBS) por darme la oportu-

nidad de formar parte de un maravilloso proyecto y animarme a dejar esta pequeña huella que hoy tiene título. Igualmente, al personal de la escuela EOBS, Olivia, Marta, Liliana, José y a todo el elenco de personas que día a día hacen que mi trabajo sea más sencillo. Sin su ayuda no podría estar escribiendo estas palabras.

Por otro lado, se hace imposible expresar suficientemente mi reconocimiento a todas las personas que colaboraron y fueron parte de alguna página de este libro. Personas que, sin ser citadas aquí no puedo olvidarme de ellas.

Quisiera manifestar mi agradecimiento a mi amigo David. Cuando no existía la palabra mentor, sus sugerencias y consejos en mis primeros años de profesión, hicieron que la venta fuera mi pasión y mi mayor motivación.

Igualmente, a mi hermano Javier quien me hizo cambiar el rumbo de las cosas dándome una enorme oportunidad enseñándome a dar mis primeros pasos sobre negociación en un sector que por entonces era bastante enriquecedor y complejo.

Al capital humano de las diferentes empresas en donde he estado o he colaborado, las cuales me han enriquecido continuamente y en donde la palabra EQUIPO se ha hecho patente en mi vida, habiendo estado rodeado de miles de fantásticas personas.

A mi querida Paloma, quien me ha acompañado más de la mitad de mi vida profesional mostrándome el valor de muchísimas cosas. Ella me enseñó lo que era la lealtad.

A Domingo Illana, quien elevó mi responsabilidad a un grado analítico que me ha aportado mucho valor profesional en mi día a día y que me enseñó la magia de sacar diez números con tan solo ver dos. Sin duda una aportación que generó mucho más valor a mi desarrollo.

A mi queridísima Stefanka, a la cual admiro por tener el grado de intuición más elevado que he visto en ninguna persona y a Boris al que llevaría en mi equipaje continuamente.

A Cande, quien ha estado endulzando las páginas de este libro mientras se estaba elaborando.

No puedo dejar de mencionar a mis hijos Blanca y Mario quienes muestran constantemente su cariño hacía mis proyectos, siendo em-

bajadores de mis palabras y de mis consejos y de los que aprendo y aprenderé continuamente infinidad de valores.

Y no menos importante mencionar a mi madre, a mi abuela, a mis hermanos y a mi familia quienes me han ayudado constantemente a crecer como persona, sin dejar de mencionar a mi mujer María quien ha soportado cada letra de este libro con entereza y paciencia, dándome unos consejos maravillosos que quedan plasmados en cada rincón del libro.

GRACIAS DE CORAZÓN.

Prólogo

Siempre me he definido como un tendero, una persona que empezó a vender en un mostrador y que hizo de su profesión una carrera. He tenido la suerte en mi trayectoria profesional de poder estar al frente de departamentos comerciales en diferentes compañías, y junto con mi labor como profesor docente en escuelas de negocios, consultor estratégico y experto en neurociencia cognitiva adaptada a la inteligencia emocional, hace que mi enriquecimiento personal cada día obtenga más y mejor visibilidad del negocio y de las personas. Adicionalmente, hoy podríamos constatar que un director Comercial debe ser un líder y para ello es imprescindible adquirir conocimientos cognitivos que, añadidos a sus habilidades y experiencia, dotan al director Comercial de una persona inspiradora.

La Dirección Comercial tienes grandes ventajas, pero también cuenta con una gran desventaja, y es que todavía algunas empresas consideran el puesto desde una perspectiva diferente a cualquier otro con titulación universitaria. He podido ver cómo se decía esto mismo en un comité de dirección. Parece que cualquier persona nos puede decir cómo tenemos que hacer las cosas, sin embargo, a mí no se me

ocurriría decir a un director Financiero cómo tiene que hacer un balance o una cuenta de explotación, aunque tenga conocimientos sobre la materia. Cuando en una empresa, por ejemplo, se requiere un informático porque vamos a desarrollar un *software* específico, aplican personas con ciertos conocimientos y experiencias dentro del mundo informático. Existen carreras de informática, carreras de finanzas, contabilidad, recursos humanos, pero, sin embargo, carreras de dirección comercial son difíciles de ver. No existe un título universitario que nos avale o defina como directores comerciales. Debemos tener experiencia y conocimientos sobre la materia con el fin de demostrar nuestra valía dentro de este campo y eso es una ventaja competitiva sin lugar a duda. Afortunadamente, podemos hoy día realizar cursos, programas, un máster o un MBA con el fin de potenciar y desarrollar nuestras habilidades. Yo, personalmente, imparto con el mayor de mis orgullos uno de ellos y debo decir que son muy recomendables para poder crecer dentro de una profesión que no está reglada desde su inicio. Para mí siempre ha significado un caballo de batalla muy duro y siempre he defendido a la dirección comercial desde varios puntos de vista: un director Comercial es aquella persona que no se limita a dar órdenes. Y esto es algo que vemos con mucha frecuencia en algunas compañías. Un buen director Comercial no tiene por qué haber sido un buen vendedor, si consideramos como bueno el que solo produce. Un magnífico director Comercial es aquel que trabaja en pro del bien común entre su cliente (interno y externo) y la compañía. En resumidas cuentas, cuando imparto cualquier materia relacionada con este mundo, siempre advierto que no es fácil y eso se ve en el momento en el que por ejemplo hablamos de técnicas cuadráticas de segundo grado para establecer o estimar objetivos.

Dos conceptos tenemos que tener en cuenta y son vitales para representar una buena dirección comercial: técnica y talento. Así, técnica: métodos, herramientas y desarrollos que nos facilitarán nuestra labor como directores comerciales. Somos los responsables de los objetivos de la compañía y realizar esta tarea exige de mucha técnica. Todas las personas que estamos o hemos estado sometidos a objetivos hemos llegado a pensar en muchas ocasiones que estos «caen como una cascada», sin ninguna explicación previa ni clara sobre ellos. ¿Por qué subimos a unas personas y a otras no?, ¿por qué los crecimientos son lineales sin ningún tipo de razonamiento?, ¿por qué no le pone-

mos sentido y conocimiento a una de las cuestiones más delicadas de una Dirección Comercial? Sencillamente porque no sabemos, porque no queremos dedicarle más tiempo, porque nos vienen impuestos y no queremos perder nuestro sillón de mando y porque no los sentimos como nuestros. Estas respuestas son algunas de las que me han podido dar personas responsables de esta tarea y aunque suene sorprendente, tan fácil es preguntar a una persona el porqué de los objetivos. Tareas como un buen Sistema de Retribución Variable (SRV), como una matriz de desarrollo de personas, como una batería de acciones para encaminar una nueva estrategia, son algunas de las responsabilidades principales de un director Comercial que deben convivir con análisis continuos, cuadros de mando e informes de gestión. Ahora ya parece que esto empieza a ser un poco más difícil. Analizar no es ver un informe, es sacar conclusiones o, como alguna vez me dijeron, es ver el tercer número cuando solo tienes dos. Realizar estrategias sin estudios previos, históricos o cualquier información relacionada con nuestro *target* de cliente no garantiza el retorno de la inversión. Sistemas de Retribución Variable (SRV) que no viajan de manera paralela con la estrategia de la compañía y que son verdaderas biblias que solo entienden aquellos que los confeccionan, no sirven para orientar a la red comercial. No tener identificado mediante una matriz a las personas que lideras como director Comercial hace que al final seas un líder de «café para todos», es decir, a todos les doy el mismo mensaje. No tener informes que sean sencillos (¡cuidado!, el Excel lo puede todo) y claros, que nos alerten visualmente sin necesidad de navegar continuamente por ellos y que muestren la evolución de un equipo y de la estrategia a seguir, nos convierte en directores comerciales sin foco y sin ver claras amenazas que con un solo clic podríamos haber visto antes de que sucediesen. Y entonces vienen los problemas y perdemos el rumbo por no decir la cordura. Soltamos un *email* a toda la red comercial y nos vamos a casa pensando en que hemos realizado nuestro trabajo. Creamos confusión, desmotivación y ofuscación por parte de todo el personal. Margaret Thatcher solía decir que «el poder es como ser una Dama, si lo tienes que ir diciendo por ahí, malo». Con lo de ser director Comercial ocurre lo mismo y esto es un error frecuente que cometemos cuando no tenemos ni supervisión ni trabajamos para tenerla.

Cuando aprendí a cocinar (siendo para mí un magnífico entretenimiento), al principio siempre recurría a recetas de prestigiosos chefs con el fin de darle más credibilidad a mis platos y creaciones y así lo comentaba cuando los presentaba. El resultado no podría ser el más esperado, sin embargo me ganaba la atención de las personas al ponerles en la mesa una copia de un maestro de la cocina. Con todas las responsabilidades descritas ocurre lo mismo, si nos apoyamos en matrices, análisis, métodos y desarrollos tendremos y tenemos más garantías de que lo que compartimos tiene una base que no hemos inventado y esta base nos sirve para explicar mejor estas cuestiones que son muy delicadas. Compartir con claridad y utilizar la información como una herramienta allana mucho el camino y genera la confianza que necesitamos para orientar al equipo comercial. Sin salirme del contexto, hay que apuntar que la confianza se gana cuando uno se la merece y eso no va por los vendedores solamente sino también para los directores comerciales.

El otro concepto al que aludíamos es el talento. Concepto determinante para ser un gran líder de ahí el subtítulo de este libro *Técnica más talento igual a triunfo*. A lo largo del libro se desarrollan diferentes técnicas con el fin de garantizar una Dirección Comercial viva, implicada, entregada a sus objetivos, empática y asertiva. Considerando que el talento según lo define la RAE es inteligencia y aptitud para desempeñar algo con acierto (aunque yo personalmente añadiría a la inteligencia, la parte emocional, es decir la inteligencia emocional), si no desarrollamos nuestro talento, o simplemente no somos talentosos, difícilmente podremos ser buenos directores comerciales ya que la toma de decisiones forma parte de nuestro día a día. Podemos ser muy buenos con las técnicas y ser unos expertos en análisis, pero después de la técnica siempre viene la toma de decisiones y si esta no va acompañada con talento, las decisiones no serán acertadas, no lo digo yo, lo dice la Real Academia de la Lengua y la neurociencia cognitiva.

En una Dirección Comercial tenemos que tener claro que no solo necesitamos técnicas sino también talento para poder garantizar los objetivos que nos hemos propuesto. A la hora, por ejemplo, de estimar o prever objetivos, o simplemente realizar sistemas de retribución variables (SRV), tendremos que conocer determinadas técnicas o técnicas específicas con el fin de poder trasladarlas con la mayor claridad y transparencia a la red comercial. Prever, decía Kotler que es como

conducir con los ojos vendados, sin embargo hay técnicas y métodos que nos pueden ayudar y orientar a estimar los objetivos y que nos facilitan mucho la tarea. Hacer un SRV, por ejemplo, no sirve de mucho si solamente manejamos los logros, es decir, no sirve de nada si recompensamos por lo que se vende, un buen SRV tiene que tener dos conceptos perfectamente identificados: la parte intrínseca y la parte extrínseca, es decir, la parte de los logros y la parte del comportamiento o conducta. Es la única manera de medir la valía y el comportamiento y con ello lo que desarrollaremos será un SRV acorde a las necesidades de la compañía. ¿Cuántas veces hemos visto algunos SRV que solo premien por vender?, seguro que muchos. Son fáciles de hacer, si vendes x, te damos x. Podemos liarlo un poco más y entonces incorporamos nuestro arsenal de castigos (llamados formalmente penalizaciones) o incorporamos un sinfín de productos y servicios que son ingobernables, pero, ¿cómo sería un SRV que midiera también el comportamiento comercial? A esta pregunta la responderemos en el capítulo al uso y del que puedo adelantar que no se quedará en «un SRV tiene que ser claro, entendible y sobre todo medible».

La Dirección Comercial gira de la misma manera en otros conceptos que también son determinantes, clientes y personas y cuando hablamos de personas no solamente estamos hablando de las personas que forman parte de una red comercial, sino de las personas que directa e indirectamente están involucradas con esa Dirección Comercial. Cuando hablamos de clientes es muy importante tener en consideración que el cliente se desenvuelve dentro de nuestra compañía en 360 grados. El cliente no interactúa únicamente con la Dirección Comercial. Un cliente que paga es un cliente que está interactuando con la Dirección Financiera, un cliente que de alguna manera es más proclive a unas campañas de marketing está interactuando con la Dirección de Marketing (si esta se encuentra desligada de la Dirección Comercial), incluso en función del modelo comercial que desarrollemos, un cliente podría perfectamente interactuar con una Dirección de RR HH, de Operaciones o Sistemas. Por lo tanto, la Dirección Comercial es cierto que va a ser quien mantenga la relación directa con el cliente, pero sin lugar a dudas ese cliente forma, y va a formar, parte de todo nuestro organigrama empresarial. Es por ello por lo que tenemos que tener en cuenta que el cliente se sienta parte de la compañía, de esta manera más que clientes, tendremos fans.

Una Dirección Comercial tiene que adaptarse perfectamente al estilo de los modelos comerciales que existen en estos momentos en el mercado. Hoy se pide que un director comercial lidere a la red desde una perspectiva diferente a hace años, desde un punto de vista que difiere mucho de los ejemplos con los que muchos de nosotros crecimos y nos desarrollamos en el mundo comercial. La globalización supone un reto diario para cualquier profesional y estar al tanto no solo del sector en el que trabajamos, sino estar al corriente de otros sectores, puede ofrecernos oportunidades de innovación y creatividad que generen beneficios para una compañía. Quién iba a pensar que la compañía más grande de taxis del planeta no tiene ninguno en propiedad o que la empresa hotelera más importante del mundo no cuenta con ninguna habitación propia. Estos competidores laterales o indirectos aparecen en la escena y en poco tiempo transforman el statu quo del mercado, eliminando a otros competidores. Por consiguiente, estar al tanto de las tendencias del mercado no es solo una responsabilidad de otro departamento de la compañía, sino de todas las personas que forman un elenco empresarial o lo que es lo mismo de esos 360° que forman las personas alrededor de una Dirección Comercial.

Hace tiempo la información era poder. Aún seguimos viendo empresas en donde esta premisa es su praxis, aunque no lo *postean* de esta manera. Hoy día la información es una herramienta y es una herramienta para llegar a ser más transparentes y claros con las personas que interactúan en la Dirección Comercial. No tener claridad en los objetivos de venta, no conocer la estrategia o simplemente no tenerla, no ser transparentes en los SRV, con los procesos o procedimientos que implementamos, incluso con lo que la compañía necesita de una Dirección Comercial, obviamente disminuye el grado de éxito que vamos a obtener.

Este libro es un viaje repleto de experiencias y conocimientos adquiridos hasta la misma fecha en que se empezó a escribir. Conocimientos puestos en práctica en determinadas situaciones, técnicas probadas y testadas, herramientas que nos facilitan y nos enriquecen, valores que nos llevan a recuperar nuestra esencia emocional y habilidades y destrezas necesarias para liderar un equipo de personas. Es un testimonio vivo de éxitos que nos hará ser mejores líderes.

Capítulo 1

Dirección Comercial

INTRODUCCIÓN

La Dirección Comercial es uno de los principales departamentos y más delicados de una compañía cuyo core sea las ventas, el cual, basándose en su conocimiento y en sus estrategias, trabaja para alcanzar los objetivos económicos de las ventas trazados, afrontando con éxito los diversos cambios que presenta el mercado a través del tiempo. La adaptabilidad y flexibilidad que le corresponde a una Dirección Comercial es por tanto uno de los principios de su esencia.

La competitividad está alineada por las actividades que el equipo comercial desarrolle, para lo cual analiza e implementa herramientas necesarias para poder realizar las ventas de forma rentable y beneficiosa para la empresa. La Dirección Comercial debe ser eficiente y trabajar con agilidad y Talento.

Considerando la necesidad de cubrir y alcanzar los objetivos marcados, la gestión de la Dirección Comercial debe supervisar todo el proceso de la venta del producto o servicio. Trabajar e interactuar en

360º con el resto de los departamentos de la compañía y apoyar las decisiones estratégicas haciéndolas propias.

Para su adecuado funcionamiento, la Dirección Comercial debe estar totalmente informada de todo lo que sucede en su área, en la empresa y sobre todo, conocer las necesidades del consumidor y del personal que directamente está involucrado en la consecución de los objetivos comerciales, lo que llamamos interactuar en 360º con todos los integrantes directos e indirectos de la misma Dirección Comercial.

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN COMERCIAL?

Julián Herrero Palomo lo define de la siguiente manera:

«La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma. Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo, la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo)»¹.

Si consideramos este escenario como responsabilidades definidas de un director comercial, estamos hablando de una persona con técnica, análisis y por supuesto con talento. Sin embargo, cuando se busca un director comercial en ocasiones nos basamos más en las empresas en donde ha estado que en el contenido de este pequeño párrafo. Resulta curioso observar como con unas funciones tan estratégicas y analíticas (sin incluir el talento aún), nos conformemos en leerlas en un currículum vitae sin más. Cualquier persona que aplique a un puesto estas características, se sabe de memoria estas funciones y así, sin más, quedan reflejadas en su currículum vitae, pero por ex-

¹ Herrero Palomo, Julián (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.

perencia, tanto conociendo a compañeros en empresas en donde he trabajado, como en empresas en donde he colaborado, y en procesos de selección que he liderado, puedo decir que muchos de ellos ni saben analizar, ni estimar, ni proyectar, ni ver más allá del propio sillón que no quieren perder por nada del mundo. Por supuesto que de talento mejor ni hablar.

Personas que no han pasado de la época feudal y que se comportan como reyes en sus castillos en donde se han ganado el derecho de hacer o tirar a matar sin tener licencia para ello. Os suena, ¿verdad? Pues todavía sigo viendo empresas y personas dentro de ellas con comportamientos antediluvianos que alzan la mano cuando se requiere un líder en la sala.

Recuerdo siempre una anécdota que vivimos en una empresa en la que trabajé siendo mucho más joven y que hoy todavía cada vez que me acuerdo, me enorgullezco de haber contribuido al desarrollo personal de un gran *líder* y con ello, por qué no, de haber realizado mis primeros pasos en el mundo de la formación y el desarrollo. Teníamos un jefe de Ventas entusiasta con la tarjeta de crédito de la empresa, con su chapa de *sheriff* y licencia para matar. Ingredientes fundamentales y determinantes para sembrar el caos en un departamento comercial. Cuando me incorporé al departamento lo primero que me dijo fue algo parecido a «siéntate por ahí y demuestra por qué te hemos contratado». Sin duda palabras de un magnífico mentor al que personalmente he de agradecerle su orgullo y vanidad ya que me dio la oportunidad de incorporarme a su puesto en menos de un año, y con ello aprender una de las mejores lecciones que jamás olvidaré, y es que, en ocasiones, es más fácil saber lo que no se tiene que hacer. En el departamento, por supuesto, reinaba el caos y aunque el ciclo económico del país funcionaba extraordinariamente, no se podía decir que los resultados obtenidos por el departamento ese año habían sido los mejores en la década. Por supuesto, los honores, gratificaciones y cenas de gala, acompañados por el «yo» de dicho responsable, resonaban en toda la compañía. Por tanto, el equipo comercial quiso agradecerle la colaboración y el perfecto liderazgo que derramaba en nosotros y decidimos enviar su currículum *vítæ* a diferentes empresas de reclutamiento del país.

Por supuesto que, dada la singularidad económica del empleo, por entonces, no tardaron en llamarle para postrarse ante sus pies y ofre-

cerle nuevos castillos y tierras. Mientras tanto, lo compartía con nosotros con frases entristecedoras como «cualquier día me voy de aquí y a ver qué sois capaces de hacer. Hay muchas empresas que quieren y desean que trabaje para ellas».

Y así fue, un día se presentó y nos comentó que debía dejar la compañía porque tenía la misión de hacer crecer a otras y no podía rechazar la magnífica oferta que le habían realizado. Un castillo impecable, lleno de súbditos, una chapa de *sheriff* inmaculada de oro macizo y, por supuesto, una tarjeta que años más tarde se pasaría a llamar tarjeta *black* para su propio deleite. Así que nos dejó, y entre lágrimas decidimos irnos a celebrarlo. Hoy, a través de estas líneas, me gustaría pedir perdón en nombre de mis compañeros a la empresa encargada de reclutarle y, por supuesto, a la empresa que le contrató. Espero sepan perdonarnos.

Nos puede parecer exagerado y podemos llegar a pensar que ya no existen personas o empresas así. Si desde luego eres de esas personas, o bien has trabajado en pocas empresas y en donde estás saben cuidar de su gente, o eres él y estás leyendo estas exageraciones sacadas de contexto. Un buen director comercial no sacrifica a su equipo, se sacrifica él ante su equipo si es preciso. Estando de acuerdo con esta afirmación, entonces, ¿por qué siempre se prescinde o se despide a personas del equipo continuamente?

DESEMPEÑO Y ACTORES PROTAGONISTAS DE UNA DIRECCIÓN COMERCIAL

La Dirección Comercial de una empresa, con el director Comercial liderando, debe conseguir el cumplimiento de sus objetivos. Para ello, deberá cuantificar los resultados de su equipo, analizarlos y establecer si llega el caso, líneas de acción según los datos obtenidos.

El desempeño y la calidad de una empresa son juzgados por sus clientes, por lo que la Dirección Comercial debe tener en cuenta todas las características de los productos y servicios que brindan, así como todos los modos de acceso y apoyo que agregan valor a sus clientes. Cuando se logra esto, se tendrá asegurado no solo buenos niveles de satisfacción, sino la fidelidad y lealtad del cliente; lo que a su vez le permitirá crecimiento y sostenibilidad a los resultados que espera obtener la empresa.

El mundo globalizado y los cambios permanentes obligan a la Dirección Comercial a entender las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Para ello, será necesario construir credibilidad, confianza y lealtad con sus actuales y potenciales clientes. Los sistemas de calidad establecen que no solo se deben cumplir los requisitos básicos del cliente, sino que debe lograr características de productos y servicios que los diferencia de la oferta de la competencia y para ello la vinculación emocional que alcanzamos con nuestros consumidores es determinante.

El desempeño esperado de una Dirección Comercial implica la aplicación de conceptos de innovación y mejora continua. Para ello, se deberá crear mecanismos de escucha permanentemente en 360° y así poder mejorar e identificar oportunidades de innovación. Las buenas prácticas en la actualidad hacen que estos mecanismos estén orientados al uso de la tecnología. Asimismo, estos mecanismos deben considerar el concepto de segmentación dado que cada segmento de clientes tiene diferentes necesidades.

Otro aspecto clave para el desempeño de una Dirección Comercial es la captura de información para determinar los niveles de satisfacción, insatisfacción y compromiso de sus clientes. Es importante considerar que un cliente con bajo nivel de satisfacción no es el mismo que un cliente insatisfecho. Un cliente insatisfecho es casi un cliente perdido, y es necesario recordar que recuperar un cliente perdido requiere una inversión mayor que conseguir un cliente nuevo y esto, a su vez, requiere más inversión que retener a los clientes actuales. En muchas ocasiones vemos cómo se mide la satisfacción del cliente en porcentajes de uso. Sin duda es un buen indicador o KPI para medir la fidelidad del cliente y considerando como muy aceptables porcentajes del 90 %, dejamos al otro 10 % como error atípico, es decir, es normal que haya un porcentaje alrededor de este 10 % de clientes insatisfechos. No se trata de tener un 100 % pero al menos hay que analizar ese 10 %.

Los comités de Dirección o Consejos de Administración se han vuelto en defensas impecables de cualquier indicador o KPI. Las matemáticas son maravillosas y se puede perfectamente comunicar un número que aparentemente es negativo en algo fascinantemente positivo. Error, pues las posteriores posibles decisiones acarrearán consecuencias que en ocasiones son muy destructivas, hasta el punto de

poder llevar a una empresa a la quiebra. No se exagera cuando se alude a esta palabra. He podido ver y asistir a algunos de ellos y presenciar auténticas barbaridades, todo por defender la posición de una persona, o bien por no saber analizar y poner en riesgo a un departamento entero. Igualmente, he podido asistir a otros en donde lo más importante y determinante no era otra cosa que analizar para la perfecta toma de decisiones y a todos los miembros de dicho comité se les exigía estar al día de todo lo que podía acontecer en la compañía.

Dentro de las buenas prácticas, una Dirección Comercial también debería contar con mecanismos para determinar los niveles de satisfacción en comparación al que pueda tener con la competencia, para lo cual hace uso de técnicas como el *benchmarking*.

La información obtenida sobre la satisfacción relativa de los clientes también puede incluir información sobre por qué los clientes prefieren a la competencia. Este aspecto es una potente herramienta para generar oportunidades de mejora en los productos y servicios que ofrece la empresa. Por ese mismo motivo, la meta de toda Dirección Comercial debe ser «comprometer al cliente», con ello se logrará compras reiterativas y buenas referencias hacia la empresa, aunque más bien prefiero decir «hacer *fans* a nuestros clientes», esto es ya un nivel diferente.

Es muy importante que la Dirección Comercial logre establecer canales para relacionarse permanentemente con sus clientes, por lo que se encuentra muy difundido los principios del CRM (*Customer Relationship Management*) en las empresas, así como programas de gestión interna e informes dentro de un Cuadro de Mando Integral (CdM) que aportan información relevante para el buen transcurso de la compañía.

Es fundamental contar con vendedores y personal relacionado con la atención de los clientes con el perfil adecuado. Son ellos, los que influyen directamente en la generación de la relación de marca, de confianza y calidad de las empresas. Esta situación puede volverse crítica dependiendo del modelo de comercialización que establezca la Dirección Comercial y los canales de distribución correspondientes (detallados en capítulos posteriores). El personal de ventas debe tener muy claro todas las características importantes de los productos y servicios (P/S) que se comercializan, así como su desempeño a lo largo de todo su ciclo de vida y toda la cadena de consumo. Deben enfocarse en las características que afectan la preferencia y la lealtad

del cliente a la empresa, es decir en aquellas que diferencian sus productos de las ofertas competidoras o servicios de otras empresas. Un rol importante de la Dirección Comercial es lograr superar las expectativas de los clientes en el momento mismo de la venta.

En un entorno de rápida evolución tecnológica, competitiva, económica y social, muchos factores pueden afectar las expectativas del cliente, su lealtad y la relación con el mercado. Por ello, es necesario escuchar, practicar y aprender continuamente. Una eficaz escucha y aprendizaje deben estar estrechamente vinculados con su estrategia general de negocios. Las empresas deben familiarizarse con las herramientas para monitorear y hacer seguimiento a esta información. Temas como *Blockchain* (cadenas de bloques), *Big Data* (macrodatos), IoT (Internet de las cosas) o la Industria 4.0 (cuarta revolución industrial) afectarán el desempeño y el resultado de una gestión moderna de una Dirección Comercial.

ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL: BREVE EVOLUCIÓN DE LA HISTORIA DE LAS VENTAS

La Prehistoria

La Prehistoria marcó el inicio de la sociabilización del ser humano. En sus comienzos las herramientas con las que contaban eran demasiado básicas y aseguraban su supervivencia para recolectar, cazar y pescar. Con ellas conseguían todo lo necesario para poder alimentarse. No eran grandes conocedores de los métodos y técnicas de recolección o producción agrícola o al menos no hay evidencias de que hubieran existido cambalaches comerciales en la época, seguramente por las distancias entre los diferentes grupos sociales establecidos a lo largo de grandes espacios de terreno.

Todo aquello que se producía constituía su principal fuente de alimentación sin considerar que cualquier alimento recolectado, cazado o pescado podría de igual manera ser una oportunidad de crecimiento más allá de su círculo social o de grupo.

Con el nacimiento de las primeras familias, se crearon los círculos sociales que más allá de organizar el abastecimiento personal del grupo, trataban sobre la eficiencia en la producción y de esta forma

el desarrollo de la agricultura dio un paso de gigante con nuevas herramientas que facilitan las tareas en el campo. Según los historiadores, esto tuvo lugar en la segunda etapa de la Edad de Piedra, hace aproximadamente 8.000-10.000 años. Adicionalmente y de manera paralela se comienza con la cría de animales y con la domesticación de algunas especies con el fin de no tener una dependencia total de la caza. Con las nuevas herramientas para la agricultura y con la domesticación de algunos animales, se trabajaba conjuntamente para, por ejemplo, utilizar a los mismos como animales de tiro. Sin duda, estos avances fueron fruto de una organización cuyo objetivo más allá de la supervivencia era la de crear grupos fuertes y sostenibles en el tiempo, cuestión que hoy día cualquier empresa tiene como objetivo y que podemos observar en las estrategias de estas.

Inicios del intercambio comercial. El trueque o permuta

Por entonces, el tener un excedente suponía una ventaja importante en el crecimiento de los grupos o comunidades sociales. Enfrentarse a las diferentes estaciones climáticas manteniendo un *stock* de alimentos considerable, alargaba aún más la esperanza de vida y, por otro lado, la ventaja de utilizar los mismos para cambiarlos o mejor dicho, para realizar un trueque. Al principio el trueque solo se realizaba en la misma comunidad social. Las personas tenían ciertas responsabilidades y tareas que finalizaban con la producción de algún insumo y estos eran intercambiados con otras personas por otros que a su vez habían creado. Se hacía desde dos perspectivas, una de ellas era pública y social, es decir, los intercambios de productos eran considerados como una tarea más de la comunidad, y por ende debían de realizarse. La otra era de manera privada. Sin embargo, no era fácil en muchas ocasiones encontrar a personas que pudiesen estar interesados en determinados productos o simplemente los acuerdos no llegaban a buen puerto por otras razones de interés. Estamos remontándonos a muchísimos años y da la sensación de que estamos hablando de lo que ocurre en la vida actual con la venta de productos o servicios. Encontrar la necesidad para poder vender nuestros productos o servicios representa un hándicap importante para cualquier empresa.

El hecho de encontrar dificultades para realizar el trueque conllevó a realizar procesos diferentes con el fin de *seducir* y así atraer la atención en el cambio o permuta. Dos productos no tenían por qué tener

la misma equivalencia o bien por la necesidad imperiosa de alguno de ellos o simplemente por la cantidad o volumen que se generaba, es decir, es como funciona hoy día el mercado de la oferta y demanda. Por ello se introdujeron ciertas acciones para atraer la atención y así equilibrar los trueques. Se incorporó a las permutas el oro y la plata los cuales ya constituían un elemento diferenciador para aquellos que lo poseían. Nada que nos pueda sorprender y que realizamos hoy día, creando procesos para atraer y seducir a nuestros clientes a través de estrategias de exclusividad y diferenciación. De esta manera y con el objetivo de realizar un trueque interesado, se incorporaron también ciertas piezas de valor que por su exclusividad y diseño eran muy apreciadas por los mercaderes. Estas piezas correspondían a partes de animales difíciles de cazar, como dientes o garras, o artículos con un toque exótico como caparazones o conchas marinas, etc. Estaríamos hablando del comienzo del uso del *dinero* como moneda de cambio y como facilitador en los diferentes trueques o permutas. Evidentemente un artículo curioso o metales preciosos como el oro y la plata suponían la diferencia entre un intercambio u otro, y el decantarse por ello era condición del interés de todos. Otra vez más una cuestión que se ha seguido a través del tiempo.

Y todo ello trajo de igual forma la diferenciación entre unos pueblos y otros. El pueblo fenicio fue el Apple o el WalMart de la época. Sus procesos de comercialización, la organización a través del mar Mediterráneo como base de sus operaciones en donde guardaban la gran mayoría de sus mercancías con el objetivo de poder distribuir las a través del mar ganando eficacia y demostrando eficiencia hicieron de este pueblo la empresa más importante de la época. Fueron los fenicios los primeros en crear *almacenes* para la distribución masiva de sus productos. Sus puertos estaban abarrotados de mercancías de todo el mundo conocido y eran perfectos negociadores y adquirentes de productos. El estilo fenicio es algo que vemos en nuestra época actual con procesos similares a los que estos tenían por entonces. El mundo comercial representaba el mejor avance que la humanidad había tenido hasta entonces y el crecimiento de todos los pueblos a través del comercio supuso una revolución que hasta ahora no ha parado y aunque no tiene nombre propio, me atrevería a denominarla como la *Revolución Comercial*.

Otro claro ejemplo de *empresa* lo tenemos en el Imperio romano, aunque destacaría más por inventar o crear los canales comerciales,

es decir, la vía por donde nuestros productos llegan a los consumidores o usuarios finales. Sus rutas terrestres facilitaban el transporte de mercancías, minimizaban el riesgo del tiempo y, por supuesto, el riesgo de perderlas, al ser las mismas muy transitadas. Podríamos afirmar que crearon los primeros GPS de la historia con una exactitud extraordinaria. La creación de vías de agua (acueductos), vías marítimas y las mencionadas vías terrestres hicieron de este Imperio el FEDEX de la época. ¿Y cómo no? Para asegurarse su riqueza, crearon lo que se denominó *salarium* que no era más que una cantidad de sal que se entregaba a los soldados por sus servicios prestados, posiblemente era una especie de sistema de retribución variable ya que la base es la misma que utilizamos hoy en día. Movían la economía a través de este *salarium* ya que los soldados lo utilizaban a su vez para comprar otros bienes o servicios. Adicionalmente incorporan una moneda de bronce llamada *as* que fue con el tiempo sustituida por el *denario argentum*, moneda de plata que equivalía a 10 ases. Etimológicamente de la palabra denario nace el término que todos conocemos hoy como dinero. Más adelante vendrían los *sestercios* y el famoso *quinario* para fraccionar el valor del denario y del as. Podríamos catalogar al Imperio romano como una perfecta empresa financiera o ¿por qué no como el Wall Street de la época?

La Edad Media

La Edad Media trajo cambios en los procesos comerciales y en las políticas económicas de los países que estaban. Por un lado, la producción agrícola era entregada casi en su totalidad a los señores feudales, estos a su vez gestionaban las tierras que eran cosechadas por el pueblo y todo lo que se producía en sus dominios. A cambio ofrecía seguridad y protección a las personas que vivían en sus dominios, aunque el precio que tenían que pagar por ello podría entenderse como demasiado alto. Muchos países de la Europa conocida se vieron inmersos en esta nueva manera de hacer las cosas. Las personas se congregaban en los centros urbanos, o lo más cerca posible de la protección de los señores feudales, contribuyendo a un crecimiento demográfico sin precedentes y, como consecuencia de ello, se empezó a ver la división de los trabajos o los sectores de profesión. Evidentemente no podemos decir que la Edad Media no supuso un avance comercial en la historia, aunque desgraciadamente algunas empresas de hoy en día siguen ancladas en la época feudalista y siguen utilizando este modelo. En

este caso no nombraremos ningún ejemplo a sabiendas de que todos conocemos seguramente a unas cuantas.

La Revolución Industrial

Ya en la mitad del siglo XVIII se inicia la Revolución Industrial la cual cambia por completo el panorama económico que se basaba principalmente en la agricultura y la artesanía. Nace en Gran Bretaña, extendiéndose rápidamente al resto de Europa. Tres cuartas partes de la población subsistían con trabajos agropecuarios. Principalmente estaba basada en el autoconsumo y no en la comercialización de los productos obtenidos, puesto que, además, la productividad era muy baja. Las ciudades no eran tan grandes y además estaban inmersas en un desarrollo sostenible de las actividades agrícolas y artesanas, Por otro lado, las ciudades estaban sometidas a monarquías absolutistas en donde todo y todos eran propiedad del rey.

La Revolución Industrial trae a la época mejoras sustanciales en la fabricación y materialización de productos y servicios siendo un perfecto ejemplo la invención de la máquina de vapor, la cual impulsó la producción agrícola, la industria en general y, por supuesto, el transporte.

Se podía viajar más rápido y como consecuencia de ello exportar productos o montar compañías al otro lado del océano. Fue el primer ejemplo de la globalización y del comercio internacional. Los productos incrementan notablemente su volumen y lo que en un principio se creía que iba a restar muchos empleos, lo que conllevó fue a establecer nuevos modelos de negocio que crearon bastante más empleos de los que hasta entonces existían.

Europa, por entonces sentada en primera fila, extendía su imperio o utilizaba sus colonias con la exportación e importación de productos o insumos hacia el viejo continente. Europa vivió una expansión sin precedente en su historia. Se producía a escala y el volumen o capacidad que tenía una máquina para, por ejemplo, fabricar un telar, no tenía control ninguno, es decir, todo lo que podía producir salía al mercado. Con ello se cubrían nuevas necesidades en mercados continuos en crecimiento. Fue a partir de entonces en donde se crearon las primeras estructuras comerciales, organizadas y asalariadas incluso con retribuciones variables al uso.

La Era de las Ventas

Llegaron guerras que aportaron cambios sustanciales en los modelos de negocio. En la primera mitad del siglo XX, dos guerras cambiaron el mundo por completo junto con el desplome de la bolsa en Wall Street y la Gran Depresión. Como consecuencia de estos escenarios, la crisis sectorial conllevó una caída vertiginosa de los activos de las compañías motivada por el decremento sustancial del consumo y la posterior caída de los precios en los productos y servicios que prestaban. Sin embargo, paradójicamente la II Guerra Mundial supuso una oportunidad de crecimiento económico del país ya que toda la producción se derivaba al abastecimiento de las tropas. Por un lado, el país experimentó un crecimiento económico y, por otro, el mantenimiento de su potencia laboral, sin dejar de lado el patriotismo que creó. Desde esta perspectiva, las guerras siempre han supuesto una oportunidad o una magnífica fortaleza para aquellos países productores, aunque esto, desde luego, desde una perspectiva comercial.

En el otro lado del océano, Europa adolecía las consecuencias de una guerra atroz que había destruido las principales fábricas del viejo continente y, por consiguiente, su capacidad de recuperación en un periodo corto de tiempo. Europa no podía por sí sola salir de un escenario provocado por la II Guerra Mundial y Estados Unidos contaba con una producción en sus fábricas que después de la guerra necesitaban vender.

Fue entonces cuando las empresas americanas contrataban sin parar a *agentes* con el objetivo de vender toda la producción que sus fábricas realizaban. Estos se encargaban de prospectar todo el mercado para conseguir clientes y así poder enviar la mercancía requerida. Acuerdos gubernamentales entre diferentes países también garantizaban que la producción existente saliese al mercado. La deuda que estos contraían con EE UU empezaba a dotar al país de un potencial extraordinario para seguir invirtiendo en más producción.

La competencia entre las diferentes compañías estadounidenses fue tremenda y para ello, el estar técnicamente bien organizados, bien estructurados y contar con una fuerza de ventas era determinante para vender la producción. De la misma manera cuanto más producía el país, más crecía interiormente, ya que el dinero se gastaba principalmente dentro del país, lo cual sembró de oportunidades el mercado

para los negocios locales, muchos de los cuales son grandes emporios hoy día.

La Era de la Mercadotecnia

Hace tan solo algunas décadas, la demanda fácilmente podía superar a la oferta. Las empresas movían sus productos con menos complicación que en el día de hoy y las redes comerciales se desarrollaban en un escenario de ventas muy fructífero. Había buenos vendedores seguramente, pero desde muchos de estos crecieron con el *sí* del cliente. Sin embargo, la profesionalización del cliente frente a un producto o servicio hizo girar del día a la noche todo este escenario. La calidad, la atención, términos como la eficiencia en los procesos eran algunas cuestiones que empezaron a sonar fuerte y como consecuencia de ello la oficialidad del *marketing* como departamento cuyo objetivo principal era el cubrir las expectativas de todos los clientes. Muchos vendedores empezamos nuestra andadura con el *no* del cliente y, por tanto, nos tuvimos que enfrentar a un mercado que había cambiado y que con ello estaba arrastrando a la anterior escuela dando paso a vendedores más adiestrados, con más habilidades y destrezas, y a departamentos de marketing que facilitaban aún más la vinculación con los clientes. El *sobrestock* que se producía en los almacenes era una cuestión seria de riesgo y había que dar paso cuanto antes a un nuevo escenario, a una era, la era de la mercadotecnia. Los clientes ya no llamaban tanto para solicitar producto, ahora era la fuerza de ventas junto con el marketing quien acudía a verlos.

La Era de la Información

Nuevos actores, procesos y *players* están irrumpiendo en el mercado continuamente otorgando una gran cantidad de información que ponen al alcance de los clientes y que con suma facilidad se puede acceder a ella. Ciertamente es que tal amalgama informativa crea confusión a la hora de decidirse por un producto u otro. Por un lado, tenemos gran cantidad de información, pero el procesar la misma se convierte a veces en una tarea difícil. La globalidad ha permitido el acceso a cualquier producto o servicio en cualquier parte del mundo a tan solo un clic de distancia. El organizar y segmentar la información es el objetivo de cualquier empresa con el propósito de hacer canalizar la información de manera más adecuada. Los vendedores de la antigua escuela, aquellos que nacieron con el *no* ya no están de moda,

sus argumentos y la manera de involucrar al cliente en la decisión de compra ya no es válida, se necesita de otras formas que en muchas ocasiones no logramos identificar. Hoy día, internet es un vendedor que está 24 horas al servicio de un cliente y competir con ello no es difícil si lo vemos como un aliado, como un facilitador para poder canalizar nuestros productos y servicios. Los vendedores de hoy día necesitan del *talento*, concepto que ayuda a la vinculación emocional que necesitamos hacia nuestros clientes. Ya no se necesita hablar tanto de producto, los clientes no compran lo que hacemos sino por qué lo hacemos, y eso está cambiando las reglas del juego. Algunas empresas aun no se han enterado y sufren por ello unos índices de rotación de personal de la fuerza de ventas muy elevado.

Hablamos de buscar talento y de retenerlo, pero no se puede retener si no hay, y no se puede buscar si no sabemos cómo. La vinculación emocional hoy día es la mejor herramienta que tenemos a nuestro alcance utilizando armas como la asertividad, empatía y nuestro lenguaje no verbal entre otros. El vendedor del siglo XXI ha de aportar estas destrezas y habilidades ya que la técnica podría decirse que está en un segundo plano.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Tal como se describió anteriormente y de manera breve, pueblos, culturas y civilizaciones han creado procesos que desde sus inicios hasta el día de hoy suponen un manual magnífico de las ventas. Muchos de los procesos descritos aun siguen vigentes habiéndose adaptado a los escenarios venideros, pero desde luego la base la podemos remontar muy atrás en nuestra historia.

Cultura griega

La cultura griega aportó un sinfín de personas que trabajando en diferentes áreas fueron determinantes para el desarrollo de dicha cultura. Estamos hablando de la civilización de la palabra, de valores intrínsecos que hoy día permanecen en muchas otras culturas y sin olvidar que este pueblo se diferenció igualmente por su extraordinaria evolución en el sector comercial, como lo menciona José María Llamas en su libro *Estructura científica de la venta*:

1. «Del año 800 al 500 a. C. la actividad comercial se lleva a cabo bajo la modalidad de las ciudades-estado, característica de esta civilización. La ciudad de Mileto controla las actividades en el mar Negro, en tanto que Esparta y Atenas dominan el Mediterráneo».

Al igual que ocurrió con el Imperio romano, en estos años de florecimiento mercantil en la antigua Grecia se incorporaron procesos monetarios y también crediticios lo que conllevó a la creación de un sistema tributario para organizar las arcas del estado. La exportación trajo nuevas colonias y las nuevas colonias nuevas oportunidades de negocio. De ellas podemos mencionar por la importancia en la época, las colonias de las actuales Francia, España y norte de África.

2. «Del año 500 al 200 a. C. periodo en que, a consecuencia de la extensión hacia Oriente, el tráfico mercantil griego se desplaza hacia Bizancio, Alejandría y Antioquía».

Los principales productos con los que comerciaban y que conseguían o bien dentro de su extenso territorio o fuera de él eran los cobs y todo lo relacionado con la alfarería, así como la importancia del aceite de oliva y el vino que ellos producían, muy preciados por otras culturas y pueblos. Incluso se atrevían con los mármoles con los que se construyeron auténticas maravillas. Movían estos productos entre otros a otros países realizando una labor de intermediarios en sus diferentes vías o canales de distribución, utilizando el mar como principal canal de comunicación. Grecia no contaba con una producción interior variada pero su manera de intermediar con otros países hizo de esta cultura un centro de distribución de extraordinaria relevancia para el momento. La selección y la estrategia griega en seleccionar productos altamente competitivos y ante todo rentables, considerando que el pueblo griego solo podía competir en aceites y vino, la organización de las rutas para intermediar con otras culturas y conocer y crear la necesidad de abastecer a los mismos con los productos que distribuían, desató y desarrolló a la cultura griega hasta unos índices de desempeño magníficos. La inversión que realizaban dentro creó nuevas escalas de economía y desarrollos financieros de gran utilidad, además de, por supuesto, crear una cultura digna de referencia.

Cultura romana

Ya lo comentamos anteriormente. Profundizando aun más en la evolución histórica de las ventas de la cultura romana, podemos apreciar cómo el pueblo romano extendió mucho más allá de sus fronteras muchos de los procesos mercantiles que hoy día siguen teniendo vigencia. Todo lo relacionado con el derecho, tributación, legislación, religión, arquitectura, estructura social y económica diferenció al pueblo romano del resto de civilizaciones. Ciertamente es que el pueblo romano no se distinguía por su aporte comercial, la organización y desarrollo de sus procesos, pero facilitó el comercio mercantil y comercial entre muchos países. Las vías de comunicación que crearon tanto por mar como por tierra con el fin de mover a sus legiones de una manera más eficiente contribuyeron a un aumento del tráfico comercial, y por consiguiente a un intercambio de productos e insumos que no producían, aunque también hay que mencionar que estas vías se utilizaban para transportar los saqueos y los botines de guerra.

Con la creación de estas vías y la anexión de las colonias griegas y cartaginesas, las cuales estaban en una época de esplendor comercial inmejorable, la cultura romana crea una verdadera flota mercantil e instaura las primeras regulaciones para controlar la actividad comercial de los diferentes tránsitos por mar que se realizaban. Podría decirse que crearon los primeros INCONTERM (*International commercial terms* – Términos internacionales de comercio) del mercado. Aparecen los primeros contratos de comercio de compra y venta de productos y servicios, así como asociaciones mercantiles y comerciales. Al igual que en la cultura griega, la cultura romana florecía con productos de otros pueblos y su nivel de intermediación regulada significó un desarrollo legal importante y de referencia. La diferencia entre ambas culturas radicaba en las vías terrestres y el aprovechamiento que hacía de estas con la que lograban una manera más eficiente de distribuir productos, mientras que la cultura griega se aprovechaba más del nivel intelectual y, por supuesto, de las vías de comunicación que establecieron, las cuales funcionaban como peajes de pago para muchos.

Cultura árabe

El comercio árabe se caracterizó por las inmensas caravanas que circulaban de una punta a otra del desierto, utilizando principalmente camellos los cuales estaban perfectamente aclimatados a tan largos y

secos viajes. El pueblo árabe fue considerado en la época como uno de los pueblos más nómadas del momento y mercadeaban con todo tipo de mercancías, incluso la mercancía humana (esclavos). La cultura árabe estaba formada principalmente por pastores y grandes guerreros, llegando a conquistar grandes extensiones sobre todo en el Mediterráneo.

De su procedencia babilónica y sumeria, fueron los dueños y señores del tránsito comercial y mercantil en muchas ciudades, organizando su mercadeo con grandes almacenes situados en distintas ciudades. Egipto, por ejemplo, era empleado como un inmenso granero donde se almacenaba gran cantidad de alimentos para abastecerse en caso de necesidad y como punto base de sus operaciones. No solo utilizaban las materias primas para comerciar con ellas, sino que introdujeron procesos de fabricación con las mismas con el fin de obtener entre otros, magníficos telares realizados con pieles y lana o herramientas y armas utilizando los metales, lo que conllevó un desarrollo económico importante y un crecimiento que condujo a la expansión y a la conquista de muchos territorios. Puede resultar paradójico, pero las grandes civilizaciones o culturas que han desarrollado rápidos crecimientos económicos dados por la vía mercantil o comercial se han convertido en grandes potencias y esto ha traído las numerosas conquistas que la historia nos ha dejado a través del paso del tiempo. Hoy día y llevado al mundo de los negocios podemos ver lo mismo, aunque desde una perspectiva diferente. Aquellas empresas que crecen económicamente y cuentan con el favor de sus clientes, son las grandes conquistadoras del momento. Es evidente que, si podemos ofrecer exclusividad o diferenciación en nuestros productos y servicios, seremos más deseados y el deseo hace que podamos llegar a cualquier lado.

Cultura americana

Si consideramos el tiempo y las diferentes culturas y civilizaciones que hasta ahora hemos estado viendo, la cultura americana es un claro ejemplo de misterio y curiosidad. Tierras desconocidas por los habitantes del viejo continente y de las que hasta hace relativamente poco tiempo no sabíamos nada de ellas. Separada por el océano Atlántico de Europa, América supuso lo que hoy podríamos explicar como un producto nuevo en un mercado nuevo. El descubrimiento de otras

culturas como la azteca trajo nuevos conocimientos que ayudaron a mejorar y desarrollar ciertos procesos culturales.

Los pueblos de América pasaron por dos escenarios en cuanto al comercio se refiere. La primera, el de formar parte de los almacenes de Europa, es decir, productos, metales preciosos y otros insumos fueron llevados al viejo continente donde se vendían y se producían. Este comercio se podría definir como transacciones sin coste de producto, lo que aumentaba aún más el beneficio de cada viaje. La segunda es cuando la cultura americana comienza de manera regular y regulada el comercio, y es a partir de entonces cuando el crecimiento en algunas ciudades sufre un desarrollo económico espectacular. Se forman empresas que mercadean internacionalmente. Hoy día se puede afirmar que América es una línea de negocio importante para conectar a todo el mundo.

Conclusión

El comercio de una u otra manera ha contribuido a la evolución económica y a nuestro desarrollo y siempre ha representado una forma de vida. Es difícil pensar que dejará de existir, se transforma continuamente y debe ser monitorizado en todo momento. Aquellas compañías que innovan son aquellas compañías que perduran en el tiempo. A través de la historia hemos podido ver de una forma breve cómo el desarrollo de una civilización o cultura ha sido motivada por el comercio y cómo este ha influido en la forma de vivir que tenemos. Un producto o un servicio puede moldear la vida de las personas o simplemente cambiar el estatus de una tendencia. Si cada vez que lanzamos un producto, ponemos un precio, realizamos un sistema de retribución variable, ponemos objetivos, determinamos qué canales vamos a utilizar, pensamos en qué perfiles de personas son los más adecuados para formar parte del equipo, etc., lo que estamos intentando hacer es cambiar las cosas, y posiblemente cambiar la manera en que hacemos las cosas creando una cultura diferente, por lo que cada paso que damos es determinante para el resultado. No existen pelotones flojos, sino malos líderes.

BIENVENIDOS A LA DIRECCIÓN COMERCIAL.

REFERENCIAS

- Herrero Palomo, Julián (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.

