

¿Qué implica ser un ejecutivo comercial?



Test de autodiagnóstico

Actividad práctica: ¿vendedor o ejecutivo comercial?

Comencemos con un ejercicio práctico para analizar las diferencias entre el rol de un vendedor y el rol de un ejecutivo comercial.

1. Pregunta inicial:



¿Sabés desempeñarte como un verdadero ejecutivo comercial con capacidad de generar riqueza para tu empresa?

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

¿Qué diferencia a un “vendedor” de un “ejecutivo comercial”?

2. Situación:

Supongamos que trabajás como mozo o camarero en un prestigioso restaurante de tu ciudad. Si pensamos en algún lugar de Argentina, por ejemplo, podría tratarse de la reconocida “Parrilla de José”; un lugar donde se puede disfrutar de las mejores carnes y pastas de la ciudad en compañía de familiares, amigos o relaciones de negocios.

Para no extendernos más de la cuenta y para simplificar la comprensión del análisis, supongamos que en el restaurante solo se venden dos platos:

- **Parrillada de la casa:** una excelente —y abundante— degustación de las mejores carnes bovinas de tradición criolla.
- **Sorrentinos a las finas hierbas:** un sofisticado plato *gourmet*, elaborado por el chef con relleno de calabacín, hongos silvestres, un toque del mejor jamón crudo y una salsa exclusiva que los acompaña.

Valor de cada plato: (en pesos argentinos)

 Parrillada de la casa	\$3000 (Aproximadamente 21,00 USD)
 Sorrentinos a las finas hierbas	\$2840 (Aproximadamente 14,80 USD)

Autodiagnóstico

3. Planteo de decisión:

Supongamos, entonces, que un nuevo cliente llega al local. Es la primera vez que visita el restaurante y, como no conoce los platos ni el menú, decide pedirte ayuda para elegir qué comer. El cliente decide confiar en tu experiencia y en tu consejo como profesional de la gastronomía.

Pregunta del cliente:

—Dígame, joven, ¿qué debería comer en este restaurante? ¿Qué me recomienda probar en mi primera visita?

4. Dilema:

¿Qué sugerencia le harías al cliente teniendo en cuenta que, además de mozo, sos un ejecutivo comercial profesional?

5. Posibles soluciones:

Elegí, según tu criterio, qué opción recomendaría un ejecutivo comercial profesional. **Marcá la respuesta correcta.** (Advertencia: Solo hay una opción correcta).

A) Recomiendo que el cliente elija en función de las ganas que tenga ese día. Los dos platos que se ofrecen en el restaurante son lo mejor de lo mejor y, seguramente, el cliente quedará muy conforme y satisfecho con cualquier opción.

B) ¡Hombre, pues a no dudarlo! La parrillada es la mejor elección. Esta es la especialidad de la casa (recordemos que el negocio se llama “La parrilla de José”).

C) No quiero dar vueltas innecesarias. ¡Recomiendo los sorrentinos y a otra cosa!

D) ¡Soy un comercial!; ¡estoy para hacer dinero! Recomiendo la parrillada que es el plato que tiene el mayor precio de venta y que —seguro— es el que más le conviene a la caja del restaurante.

CLAVE:

La mayoría de los vendedores suelen pensar de la siguiente manera —porque así se les ha enseñado—:

“Hay que conformar al cliente”; “a cada cliente, hay que darle lo que desea”.

CLAVE:

Un ejecutivo comercial asume que, además de crear valor y satisfacción para el cliente, su responsabilidad es generar rentabilidad para la empresa.

CLAVE:

¿Con qué herramienta cuenta un ejecutivo comercial para orientarse en la creación de rentabilidad para su empresa?

Con el **análisis del margen de contribución**.

¿Tu respuesta? _____

¿Seguro?, ¿no querés pensarlo un instante más?

Solución, explicación y conclusiones

A) Esta es la respuesta que daría un buen vendedor. Un buen vendedor se preocupa por satisfacer y superar las expectativas de su cliente. No cualquier persona es un *buen* vendedor. Esta cualidad requiere actitud, experiencia, esfuerzo y capacidad.

Sin embargo, no es lo que haría un ejecutivo comercial que sabe crear riqueza. Por lo tanto, es la respuesta incorrecta. **Si elegiste esta opción, no has acertado.**

B y D) Estas son las respuestas que daría un empresario "ingenuo" o toda aquel que cree que solo por el hecho de vender ya se está creando riqueza.

Sin embargo, estas dos respuestas también tienen cierto mérito. ¡No cualquier vendedor se preocupa por la caja de su negocio y por la rentabilidad final de la empresa!

Si elegiste esta respuesta, tenés una excelente intención y orientación hacia los resultados. Sin embargo, la respuesta no es *perfecta*. **Por lo tanto, si elegiste cualquiera de estas opciones, tampoco has acertado.**

C) ¡Esta sí es la respuesta correcta!

Un verdadero ejecutivo comercial tiene en claro que la riqueza se genera a partir del "**margen de contribución**" de cada producto, pero también entiende que es necesario tener en cuenta el "**costo de oportunidad**".

No hay que confundirse, al leer la frase "no quiero dar vueltas innecesarias". Esto no significa que al ejecutivo comercial no le interese la satisfacción del cliente; ocurre que, por tener en claro cuál es su estrategia, el ejecutivo comercial sabe lo que debe hacer y quiere hacerlo rápidamente sin perder el tiempo.

Veamos, entonces, un poco más sobre estos dos conceptos: margen de contribución y costo de oportunidad.

CLAVE:

Es cierto que no es posible producir riqueza si no hay ventas. Sin embargo, el hecho de vender no garantiza la creación de riqueza.

CLAVE:

Un ejecutivo comercial vende lo que le conviene vender y asegura siempre la satisfacción del cliente.

Sabe cómo identificar qué le conviene vender.

Margen de contribución

Cada unidad de producto o servicio que se vende tiene un **precio de venta**. También tiene un **costo variable** que se aplica para fabricar dicho producto. Si al precio de venta se le resta el costo variable, se obtiene el “**margen**” que genera ese producto. A nivel técnico, el nombre completo de este concepto es “margen de contribución”, pues indica lo que cada producto “contribuye” para cubrir los costos fijos de la empresa. El margen de contribución, por lo tanto, es un concepto que se aplica al **producto**. Fórmula matemática para nada difícil de recordar:

$$\text{Margen de contribución} = \text{precio de venta} - \text{costos del producto}$$

Supongamos que, en el ejemplo anterior, los costos de los insumos y de la mano de obra directa que se necesitan para producir los dos platos son los que se especifican en el cuadro que figura a continuación (15,00 USD para la parrillada y 5,00 USD para los sorrentinos).

	Precio de venta (PV)	Costo variable unitario (CVu)	Margen de contribución unitario (MgCu) = PV - CVu
Parrillada	21,00 USD	15,00 USD	6,00 USD
Sorrentinos	14,80 USD	5,00 USD	9,80 USD

En este cuadro, presentamos el precio de venta, el costo variable unitario y, finalmente, el margen de contribución de cada producto del ejemplo. **Cuando se dispone de esta información, es muy sencillo tener en claro lo que conviene vender.**

ATENCIÓN: El “margen de contribución” no es la “ganancia” de la empresa. Para conocer la ganancia de la empresa, habría que sumar todos los márgenes de contribución de todas las ventas y restarles todos los costos fijos necesarios para el funcionamiento. (Por ejemplo, gastos de alquiler, electricidad, etc.). Un producto no genera una ganancia, genera un margen.

Además del margen de contribución, otro factor que influye al momento de evaluar qué producto conviene vender es el uso de la estructura. Siempre será más conveniente comercializar aquel producto que haga menos uso de la estructura. Pensemos en esto, ¿cuánto tiempo y qué costo implica la preparación de un plato de parrillada en comparación con un plato de sorrentinos?

¡El tiempo es dinero y también es un costo!

Costo de oportunidad

Una de las cuestiones más importantes para señalar con respecto a los costos es la diferencia en el análisis que suele hacer un contador y un empresario. Ambos tienen sus razones para adoptar diversas perspectivas: una se vincula al aspecto técnico-teórico y la otra, a la creación de riqueza.

Al tomar decisiones, la mente de un empresario siempre analiza las oportunidades que se ganan o pierden. Por ejemplo, si el dueño del restaurante eligiese ofrecer *flan con crema* de postre, dejaría de lado todas las otras opciones de postres disponibles. Esas opciones que se dejan de lado se denominan "costo de oportunidad". Este costo surge de la elección u opción no utilizada y de comparar el beneficio que se espera obtener en un proyecto con la mejor alternativa posible.

El costo de oportunidad es el sacrificio de la mejor alternativa posible. A veces, ese sacrificio tiene un valor menor que el beneficio que se obtiene. Las cosas no estarán nada bien cuando el sacrificio estimado sea mayor que el beneficio que se espera obtener.

El análisis del costo de oportunidad siempre depende de tres factores: las **circunstancias**, el **interés** y la **valoración**. Las decisiones siempre cambiarán y serán convenientes en función de estos tres factores.

Veamos otro ejemplo. Supongamos que, en una empresa, existe la posibilidad de invertir 10.000 USD en la compra de una nueva máquina con un automatismo que permitirá duplicar la capacidad de producción. El tema es que el dueño de esta empresa no cuenta con el capital necesario y deberá endeudarse para adquirir la máquina. Entonces, recurre a diversas fuentes y logra obtener 5000 USD. La otra mitad deberá asumirla por su propia cuenta y la única fuente que identifica es su propio negocio. Si decide aplicar el capital a esta compra, deberá "sacrificar" los recursos que normalmente usa para comprar insumos. Es decir, se quedará sin capital de trabajo. En este caso, ¿es conveniente tomar la decisión de comprar la ventajosa máquina? ¡Claro que no!, pues si hace la compra el empresario se quedará sin insumos para producir y para que su negocio funcione. En este ejemplo, el *costo de oportunidad* de la fuente de financiamiento para la máquina es negativo.

Aplicación práctica:

Analicemos el costo de oportunidad en otro ejemplo sobre "La parrilla de José". Supongamos, una vez más, que somos el mozo del restaurante. El horario de cierre de la cocina es a las 15:30 h.

A las 15:20 h llega el último cliente y nos consulta qué puede almorzar. Podemos ofrecerle las mismas alternativas que en el caso anterior: parrillada y sorrentinos. Ahora bien, esta vez debemos tener en cuenta que en la parrilla aún quedan disponibles dos porciones que, si no se venden, deberán desecharse y pasarán a ser una pérdida para el negocio.

Si vendemos los sorrentinos, generaríamos para la empresa un margen de contribución de 9,80 USD. Sin embargo, el costo de tirar a la basura una porción de parrillada es de 15,00 USD. Por lo tanto, si le vendemos los sorrentinos al último cliente produciríamos una pérdida de 5,20 USD (margen generado por los sorrentinos menos el costo de la parrillada).

Debido al *costo de oportunidad*, en esta situación lo conveniente es vender la parrillada, aunque tenga menor margen de contribución. Recordá que siempre son tres los puntos de vista que debemos tener en cuenta para tomar la decisión: circunstancia, interés y valoración.

Conclusión:

¿Qué plato debería vender un verdadero ejecutivo comercial?

Los sorrentinos.

¿Por qué? Porque es el producto que mayor margen de contribución aporta a la empresa.

Entonces, ¿a qué se dedica un ejecutivo comercial? A crear "márgenes de contribución".

Si le preguntasen cuál es el mejor producto o cuál recomendaría, ¿qué debería hacer un ejecutivo comercial?

Un ejecutivo comercial debería recomendar el producto que tenga el mayor margen de contribución, siempre que no exista un costo de oportunidad negativo.

¿Y si no conoce los costos de la empresa?

En ese caso, el ejecutivo comercial debería pedir ayuda y orientación a su jefe. Para tomar estas decisiones, no es necesario conocer información sobre los costos al detalle. ¡Basta con saber qué producto tiene mayor o menor costo!

Misión de un ejecutivo comercial

MISIÓN DE UN EJECUTIVO COMERCIAL

