

LA TÉCNICA DEL VENDEDOR AMBULANTE

¿Cómo se las arregla un vendedor ambulante para ganarse el sustento pregonando frutas y verduras en las calles de una ciudad de la India? Alguien con una educación de 75.000 dólares y un máster en empresariales podría decir: «Anticipándose a la demanda». Pero el vendedor de la India no está familiarizado con este tipo de palabras altisonantes. Lo único que tiene que hacer es calcular lo que debe comprar esa mañana -qué cantidad, qué calidad y qué surtido de frutas y verduras- sobre la base de lo que cree que puede vender ese día (su *previsión de ventas*).

A continuación deberá calcular los precios de su mercancía y ser lo bastante hábil para ajustarlos según convenga en el transcurso del día. Como es natural, no tiene la menor intención de regresar a su casa cargado de fruta (el *inventario*). Si empieza a estropearse, mañana no tendrá ningún valor. Otra razón por la que el vendedor no quiere que le sobre nada reside en su necesidad de «efectivo» o *cash*. Durante todo el día tiene que sopesar la conveniencia o no de rebajar los precios, cuándo debería rebajados y en qué cantidad. Si se muestra indeciso o realiza una transacción errónea, puede salir perdiendo.

Pues bien, en las compañías las cosas son exactamente igual. Imaginemos que la Reserva Federal (Fed) aumenta los tipos de interés. La demanda de automóviles podría descender drásticamente. Es posible que las empresas del sector no fuesen capaces de ajustar sus niveles de producción con la suficiente rapidez y que su inventario fuera mayor de lo estrictamente necesario, en cuyo caso harían falta esfuerzos heroicos para perder algo y transformado en dinero. Justamente entonces los consumidores empezarían a ver anuncios publicitarios en televisión en los que una compañía de automóviles ofrece importantes descuentos en el precio de los vehículos. Los descuentos y el incremento del gasto en publicidad perjudican a los beneficios. Por otro lado, estos enfoques de la venta pueden empezar a minar la imagen de la marca. Lo cierto es que a veces las firmas se ven obligadas a soportar estos efectos negativos por la necesidad de efectivo.

Cada mañana el vendedor ambulante monta su puesto, coloca delante la fruta de mejor aspecto (los minoristas lo llaman *merchandising*), observa a la competencia -lo que vende y a qué precio- y durante todo el tiempo piensa no sólo en hoy, sino también en mañana.

Si tiene problemas para vender sus productos, deberá rebajar el precio (aumentar el valor para el cliente), redistribuir el trazado del puesto o gritar más (publicidad) para llamar la atención de los compradores potenciales. Quizá mañana encuentre un precio de compra más ventajoso o decida cambiar el surtido de frutas y verduras (el *product mix*). Si algo no funciona, lo corregirá.

¿Cómo sabe si está haciendo lo correcto? Cuando tiene dinero en el bolsillo al final del día. Todo el mundo comprende lo que es *cash*: dinero en el bolsillo. Todos los idiomas tienen un término que lo define. El vendedor ambulante piensa constantemente en el dinero: ¿tiene suficiente?, ¿cómo puede conseguir más?, ¿será capaz de seguir generando *cash*?

¿Qué le ocurre al vendedor ambulante que no tiene dinero al final de la jornada? Está arruinado, la tensión en la familia es prácticamente insoportable, el asalariado pierde prestigio y sí, es verdad, es muy posible que en la India su familia no tenga lo suficiente para alimentarse. Todas estas circunstancias no paran de dar vueltas y más vueltas en la cabeza del vendedor. Aun así, tanto si se da cuenta como si no, su subconsciente está sopesando algo más profundo si cabe: ¿cómo se las ingeniará para comprar mercancía el día siguiente? Necesita dinero para seguir en el negocio. Las empresas también. A todas horas se oye hablar de firmas que andan escasas de dinero. Tal vez hayan producido más de lo que pueden vender y las existencias hayan absorbido el efectivo; o hayan invertido dinero en una fábrica excesivamente grande y la compañía sea incapaz de generar suficiente dinero a partir de la misma; o la empresa haya vendido sus productos a crédito a distribuidores o minoristas y tarde en cobrar o no cobre nada. Cuando las compañías no pueden generar el suficiente dinero, a menudo lo toman prestado, y si la cantidad es excesiva y no consiguen solucionar el problema que creó la necesidad inicial, les resultará muy difícil liquidar los préstamos, hasta el punto de que algunas no tendrán más remedio que declararse en quiebra.

Volvamos al vendedor ambulante. La forma de comprar la fruta varía de un país a otro. En la India, cuando es difícil acumular ahorros en efectivo, el vendedor puede tomar dinero a préstamo para comprarla y ganar más dinero. Para sobrevivir, tiene que ganar el dinero suficiente para que le quede un excedente de dinero una vez devuelto lo que pidió prestado.

Cada vez que vende un melón, por ejemplo, gana un poco de dinero. El beneficio, es decir, la diferencia entre lo que ha pagado por la fruta y el precio al que la ha vendido, es muy pequeño. El *margen de beneficio*, el *cash* que obtiene como porcentaje del dinero total que ingresa, es alrededor del 5 % (cada empresa tiene su propia terminología para expresar esta idea básica. Unas lo denominan *rendimiento de las ventas* y otras *margen de explotación*. Es importante saber cómo se llama en su compañía, pero aún lo es más la idea que explicaré detenidamente más adelante).

Supongamos que nuestro vendedor ambulante toma a préstamo 400 rupias, lo que equivale a unos 10 dólares, y las utiliza como depósito para la compra de fruta por un valor de 4.000 rupias. La fruta no es más que un activo. Si vende toda la fruta valorada en 4.000 rupias a un 2 % de margen de beneficio (una vez deducidos todos los gastos y su salario), obtendrá un beneficio de 80 rupias. Dicho de otro modo, habrá empleado su activo de 400 rupias para ganar 80, de manera que el *rendimiento de los activos* será del 20 %.

¿Puede aumentar los precios para ampliar el beneficio? Sólo un poco. Si el precio es excesivo, sus clientes comprarán a otro vendedor. ¿Puede encontrar un modo de pagar menos por la fruta? Si compra fruta demasiado madura, la clientela se dará cuenta. Es posible que algunas frutas sean más rentables que otras. ¿Debería vender solamente las más rentables?

En la industria del automóvil de principios de la década de los noventa, Ford consiguió una ventaja financiera decisiva sobre General Motors cambiando su *mix* de productos antes que la competencia. Ford advirtió enseguida la tendencia creciente del consumidor norteamericano hacia los vehículos utilitarios deportivos y los furgones ligeros. Mientras seguía ofreciendo una gama completa de vehículos, sustituyó una parte de su producción por la de vehículos utilitarios deportivos y furgones ligeros, que son más rentables que los automóviles, alcanzando una posición de liderazgo en Norteamérica en unos términos de participación de mercado en estas áreas de producto, a pesar de que GM era una compañía mayor.

El vendedor ambulante tiene muchas realidades que afrontar. Si se equivoca repetidamente en la toma de decisiones, le resultará muy difícil subsistir, y si no ofrece a sus clientes un trato justo, no regresarán y se hará acreedor de una mala reputación. Pero si siempre ofrece un buen trato, construirá confianza y lealtad hacia su marca. Está obligado a desarrollar un *enfoque hacia el consumidor*.

Fuente: **CHARAN, RAM.** "Lo que tu jefe quiere que sepas". Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. 2002. Páginas 24 – 29.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.