

Tras unos minutos de entretenida discusión con algunos compañeros de trabajo, he sentido el extraño impulso de poner por escrito las ideas expresadas por ambos lados durante dicha discusión... No se si tendrá algún sentido, y tendré que corregirlo algunas veces, pero me parece interesante.

Empezaré por la conclusión final, y volveré a ella varias veces: No comprendo el sistema de ventas de las empresas, especialmente las de informática, que son las que conozco un poco. No mucho, ya que mi perfil es técnico, pero después de varios años en este mundillo he oído hablar a bastante gente, y he leído bastantes cosas.

El procedimiento viene a consistir, según yo lo entiendo, en lo siguiente: La empresa hace una previsión de lo que el comercial tiene que vender durante el próximo trimestre. Si el vendedor hace mucho menos de lo que debe, puede que no cobre comisiones. Si aproximadamente lo que debe, cobrará su porcentaje de comisiones correspondiente. Y cuanto más se pase de la previsión, el porcentaje de comisiones será mayor, y cobrará mucho más. Los objetivos se revisan al final del trimestre, y se irán incrementando en función de distintos parámetros, siendo los principales la época del año (siempre se vende menos en verano) y el grado de cumplimiento del objetivo: Cuanto más se haya pasado, mayor será el incremento.

Este sistema funciona, eso es indiscutible. Y funciona bien, ya que es el que emplean todas las grandes empresas, y ganan dinero. Sin embargo, tiene una serie de inconvenientes que hacen que me parezca increíble que se siga usando.

El hecho de que haya una fecha fija de cierre de trimestre provoca que el vendedor, si no ha llegado todavía a su cuota, cierre operaciones con un margen menor; y si ya ha cumplido su cuota, guarde operaciones ya cerradas "en el cajón", y espera hasta el inicio del siguiente trimestre para pasar el pedido. Cualquiera de las dos opciones hace que la empresa deje de ganar dinero. En el primer caso, porque se ha bajado el margen innecesariamente, y en el segundo, porque de este modo el vendedor aprovechará para relajarse los primeros días del mes, pensando que ya tiene parte de su cuota hecha antes de tiempo.

Esto a su vez tiene dos consecuencias, y creo que ninguna de ellas es deseable.

Por un lado: Los pedidos tienden a acumularse alrededor de los cierres de trimestre, con lo que la producción se acumula igualmente alrededor de esas fechas, en lugar de distribuirse uniformemente en el tiempo, con lo que ello implica: Exceso de personal en algunos momentos, horas extras o contratación de personal temporal en otros, dificultad en el dimensionamiento de almacenes y stocks, etc.

Por otra parte, algunos clientes se van dando cuenta de que resulta mucho más rentable acumular los pedidos y hacerlos todos hacia el final de cada trimestre, ya que es cuando se consiguen los mejores precios, con lo que encima tenemos un sistema con retroalimentación positiva: Cuantos más pedidos pasamos a fin de trimestre, mayor es la tendencia a pasar pedidos a fin de trimestre.

Esto es así, creo que no es discutible. Por lo que sé, sucede así en todas partes... Y me pregunto: ¿Por qué no se aplica un sistema basado en medias móviles y en tendencias? Quizás resultara engorroso plantearse esto hace algunos años, pero una aplicación informática bastante sencilla nos puede decir si las ventas están subiendo o bajando, y hacer una comparación con temporadas anteriores. Esto permitiría eliminar los "cierres de trimestre". No creo que esto afectara a las previsiones para años fiscales, beneficios, accionistas y demás justificaciones que me han dado para este sistema. Simplemente, eliminaría la presión "a fecha fija" que sufren los departamentos de ventas, y la distribuiría uniformemente en el tiempo.