



## **PROBLEMATICA COMERCIAL DE UNA ORGANIZACION DE VENTA DIRECTA, INDIRECTA Y MIXTA (\*)**

### **Introducción**

Partiendo de la idea de que no hay dos empresas iguales y de que cada situación empresarial es un modelo único e irrepetible en su totalidad, no se trata de definir, o afirmar, si el sistema de ventas a través de una fuerza de ventas propia es mejor, o peor, que un sistema que emplea una fuerza de ventas a través de representantes, agentes libres y/o comisionistas, con las connotaciones inherentes a las mismas.

En el desarrollo de esta temática, lo que se pretende es presentar la evolución que ha experimentado el mercado, el consumidor, la empresa y, en consecuencia, la función de ventas en la empresa y la función y figura del «vendedor», con el fin de que cada uno, desde su propia coyuntura, histórica y actual, y experiencia, decida cuál es la alternativa que más se ajusta a sus necesidades.

Evidentemente, existen pros y contras para cada uno de los sistemas presentados, aunque por la evolución, que antes comentábamos y que se desarrollará más ampliamente a posteriori, se está yendo, cada vez más, a un sistema de ventas a través de una fuerza de ventas propia y fija en la empresa.

### **Evolución de la figura y función del «vendedor»**

Antes de detallar la evolución que ha experimentado la figura y función del «vendedor» en el transcurso de los años hasta nuestros días, es necesario pararse a analizar la evolución que han experimentado los parámetros que conforman la función comercial y determinan la actuación de dicha figura, como son: el mercado, el comprador y el producto.

---

(\*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.  
Preparada por el profesor Cósimo Chiesa y Emilio Duró, vicepresidente de Barna Consulting Group, S.A.  
Noviembre de 1990.

Esta evolución se plantea desde una óptica muy general, con el fin de que cada empresa pueda adaptarlo a las características inherentes a su sector y a su organización.

### 1. Características del mercado

Es evidente que el cambio que se ha originado en el concepto del vendedor hoy, viene determinado por un cambio previo en las características del mercado, según se observa en el esquema que, a continuación, se expone:

Mercado	
Antes	Ahora
Poco segmentado	Muy segmentado
Homogéneo	Muy diversificado / especializado
Con poco poder adquisitivo	Con mayor poder adquisitivo
Con productos diferenciados entre sí	Mayor homogeneidad de los productos
Con públicos objetivos amplios	Públicos objetivos específicos
Donde priman los costes	Prima la satisfacción del usuario
Con pocas posibilidades de elección	Con muchas posibilidades de elección
Ambito nacional / Regional	Ambito regional / Nacional / Internacional
Etc.	Etc.

### 2. Características del comprador

Asimismo, el consumidor/cliente/usuario ha experimentado un cambio en sus características, tal y como se trata de reflejar en el esquema siguiente

Consumidor	
Antes	Ahora
Poco formado	Más formado
El factor clave de decisión era la relación precio-producto	El factor clave de decisión es la satisfacción de necesidades
Con poca capacidad de elección	Con mayor capacidad de elección
Con poco poder adquisitivo	Con mayor poder adquisitivo
Con pocas empresas competidoras con un mismo producto	Con más competidores
Etc.	Etc.

### 3. Características del producto

Todo ello, los cambios originados en el mercado y en el comprador, ha conllevado a que los productos también hayan experimentado una evolución, tal y como se trata de detallar en el esquema siguiente:

