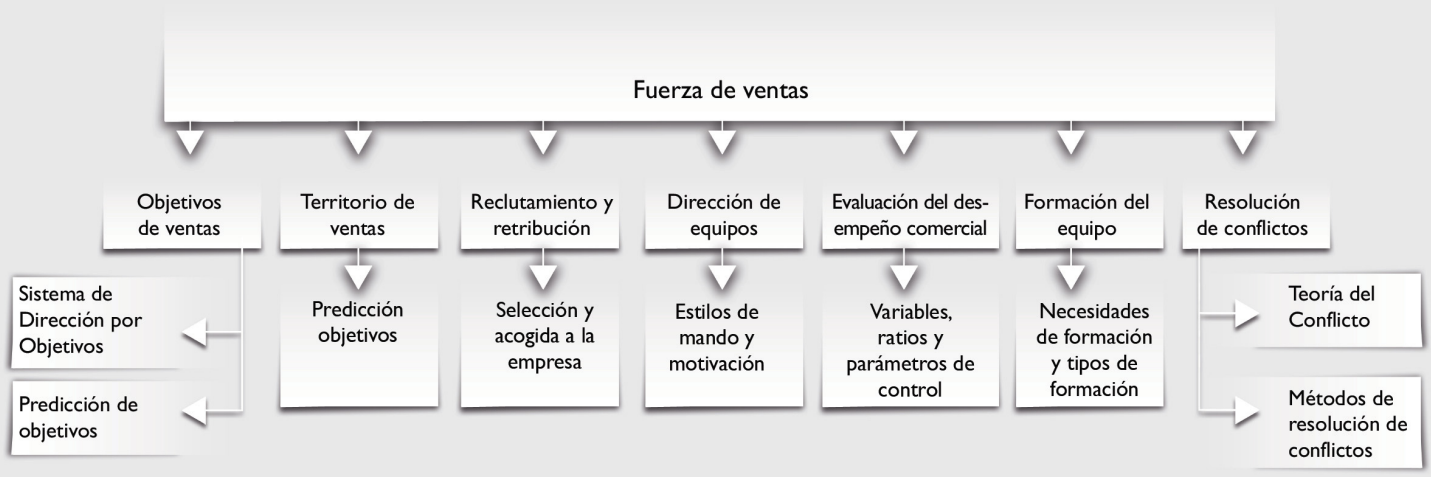
MAPA CONCEPTUAL



MF1001_3: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales

TEMA 1. Determinación de la fuerza de ventas

TEMA 2. Reclutamiento y retribución de vendedores

TEMA 3. Liderazgo del equipo de ventas

TEMA 4. Organización y control del equipo comercial

TEMA 5. Formación y habilidades del equipo de ventas

TEMA 6. La resolución de conflictos en el equipo comercial

OBJETIVOS:

- Calcular y definir la fuerza de ventas y las características del equipo comercial de acuerdo con unos objetivos comerciales y presupuesto definidos previamente
- Aplicar técnicas de organización y gestión comercial para alcanzar o mejorar unos objetivos de venta previstos para un equipo comercial
- Determinar estilos de mando y liderazgo de equipos de comerciales de acuerdo con distintos objetivos comerciales, valores, cultura e identidad corporativa

- Aplicar métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial
- Definir planes de formación y reciclaje de equipos de comerciales según distintos objetivos y requerimientos
- Aplicar estrategias de resolución y negociación en distintas situaciones de conflicto habituales en equipos de comerciales

tema 1

Determinación de la fuerza de ventas

- Definición y conceptos clave
- Establecimiento de los objetivos de venta
- Predicción de los objetivos de ventas
- El sistema de dirección por objetivos

OBJETIVOS:

- El principal objetivo de este tema es realizar una introducción de la fuerza de ventas y tener una primera toma de contacto con la gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales
- Dotar al alumno de los conocimientos básicos relativos al funcionamiento por objetivos: establecimientos, previsión y sistema de dirección por objetivos
- Generar un conocimiento general sobre la importancia de la determinación de la cuota de mercado y la previsión de las ventas

1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

El objetivo último de una empresa convencional es incrementar la cifra de ventas y así cubrir los gastos y obtener el máximo beneficio o bien para repartir o bien para invertir. La venta es considerada por la propia *American Marketing Association* como:" *el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos*". Por consiguiente, el equipo comercial de la

empresa (*task force* o fuerza de ventas) ha de estar altamente capacitado para desarrollar la venta del producto o servicio.

1.1 Concepto de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas también es denominada como el *task force* de la empresa y representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial. Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlo a los clientes.

A. Características de la fuerza de ventas:

La fuerza de ventas representa un importante papel en la empresa. Los agentes de ventas o vendedores son los responsables de poner en práctica la estrategia de ventas del departamento de marketing o ventas. Es una tarea significativa ya que dependiendo de las habilidades y técnicas de ventas y capacidad de satisfacción al cliente, se podrá conseguir, en mayor o menor medida, el objetivo de ventas.

Por otro lado, la fuerza de ventas cobra una especial relevancia en cuanto a que es la imagen física y presencial de la empresa hacia los clientes y el público general.

La fuerza de ventas tiene como objetivo realizar el cierre de la operación comercial y hacen de intermediarios hacia la operación postventa. Son uno de los principales recursos de información, tanto del cliente actual, como del potencial como del mercado y cambio de tendencias.

La correcta gestión de la fuerza de ventas es necesaria para maximizar los recursos humanos y materiales y para obtener el mayor rendimiento. En primer lugar, se ha de diferenciar la fuerza de ventas que trabaja en el ámbito interno de la empresa y la que trabaja en el ámbito externo o fuera de las instalaciones de la organización, es decir, los agentes que van a visitar a clientes o clientes potenciales.

Es en este caso cuando se requiere determinar una **estructura de la fuerza de ventas** externa para asignar las tareas comerciales. Se puede distinguir entre estructura por territorio, por producto o por cliente.

- **Estructura por territorio**: consiste en la división de una determinada área geográfica en la cual, cada vendedor es responsable de vender los productos o servicios y llevar a cabo la operación comercial de forma duradera y continua en el tiempo.
- **Estructura por producto**: se trata de la división de las tareas comerciales entre los vendedores que forman la *task force* dependiendo de la especialidad en cada producto o servicio ofrecido por la empresa. Este tipo de distribución se recomienda para empresas con una amplia gama de productos muy diferentes entre sí.
- **Estructura por cliente**: esta última tipología de estructura consiste en realizar el reparto de los clientes entre los vendedores de la empresa.

En el tema que nos ocupa, consideramos de mayor relevancia y mayor utilización en la práctica de las organizaciones la estructura por terreno donde el reparto de las áreas del mercado objetivo se distribuye entre los distintos vendedores.

1.2 El territorio de ventas y los objetivos de venta

Es imprescindible realizar una correcta planificación de los objetivos de venta y por consiguiente del territorio asignado a cada vendedor. Como dijo Philip Kotler (2003), en relación a la estructura de la fuerza de ventas, "*El departamento de marketing podría organizarse por función, área geográfica productos o mercados de clientes, la organización global es otra consideración en el caso de las empresas que venden bienes o servicios en otros países*".

Delimitando las áreas de venta, se consigue cierta uniformidad, organización y coordinación. Para realizar dicha división, es necesario tener en cuenta no sólo el número de clientes actuales y potenciales; sino también la frecuencia de las visitas, la cantidad y tipo de producto solicitado, los objetivos de ventas y los objetivos de cobertura de mercado.

El territorio de ventas: división de las zonas geográficas

La zona de ejecución de la tarea comercial por parte del vendedor se limita a un área geográfica concreta. La concentración de la labor comercial por parte de los vendedores a áreas específicas viene justificada por una serie de ventajas como las que se destacan a continuación:

- La localización de la clientela en un punto específico del mercado total facilita la valoración y control del trabajo ejecutado así como la comparación efectiva de las distintas zonas y clientes. Atendiendo a la información obtenida, se puede cambiar o reforzar la estrategia de ventas.
- El cliente actual y potencial siempre tendrá contacto con el mismo vendedor y ello facilitará el desarrollo de una relación comercial fiable. El vendedor por tanto puede establecer una relación de confianza con los clientes y conseguir mejores resultados.
- Ofrece una buena imagen corporativa dando la impresión de orden, control y confianza.
- Facilita la efectividad de la fuerza de ventas ya que los objetivos serán específicos y concretos en base al área asignada.
- Asegura una cobertura completa y constante del mercado con igual intensidad en las distintas zonas.
- Evita la duplicidad de las gestiones comerciales.

A pesar de las ventajas que ofrece la división geográfica del mercado, existen diversas ocasiones en las que no se recomienda dividir la clientela geográficamente. Por ejemplo, pequeñas empresas que necesitan abarcar la mayor parte del mercado o por el contrario tan sólo una pequeña parte y por ello no les compensa dicha división. Por otro lado, empresas cuyo producto o servicio requiera una segmentación muy específica del mercado y dicha segmentación no atienda a la división geográfica establecida.

La decisión de segmentar el mercado geográficamente, para así distribuir las labores comerciales de la fuerza de ventas, será por tanto una decisión estratégica de la empresa que dependerá de diversos factores según el producto o servicio ofrecido así como los objetivos establecidos.

La división, ya sea territorial o de cualquier otro tipo, persigue fundamentalmente obtener áreas comerciales con cierta similitud para facilitar la labor de la fuerza de ventas. Una vez se obtienen grupos homogéneos en cuanto al perfil de consumidor, preferencias de compra, situación socio-económica, etc. la fuerza de ventas puede preparar su discurso de venta ante dichos grupos de clientes potenciales. A través del diseño de circuitos de venta se trata de aprovechar de la mejor manera el tiempo y evitar traslados innecesarios.

Se denomina "***ruta***" al itinerario de venta que sigue el vendedor para llevar el discurso comercial a clientes actuales y potenciales. De esta manera, se aprovecha el tiempo en los desplazamientos y se ahorra en costes de transporte; se reduce el esfuerzo físico de los vendedores concentrando así sus esfuerzos en la tarea de venta; se mejora la rentabilidad de la acción comercial y se trata de cubrir completamente el mercado objetivo.

2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE VENTA

Se recomienda ser positivos con la fijación de ventas pero principalmente realistas. Comúnmente se fijan los objetivos atendiendo a los parámetros que representa la siguiente figura.

Características de los objetivos de ventas

RECUERDA

Los objetivos comerciales han de ser alcanzables, realistas, medibles, específicos y concretos, fijados en el tiempo y motivadores.

Los objetivos de ventas son las metas específicas, medibles y alcanzables que se establecen en un periodo determinado, en un área concreta a través de una estrategia de actuación, invirtiendo un conjunto de recursos materiales y humanos con el objetivo de obtener un número determinado de ventas.

La fijación de objetivos permite conseguir una correcta planificación comercial y realizar un seguimiento de las acciones comerciales con su correspondiente evaluación de los resultados. Además, la necesidad de fijar los objetivos de ventas viene justificada por:

- Necesidad de definir los recursos tanto materiales como humanos para la consecución de los objetivos de ventas.
- Necesidad de motivar a la fuerza de ventas a través de objetivos concretos y palpables.
- A través de los objetivos se conoce a fondo la estrategia de ventas.
- Permite un mayor control sobre las acciones comerciales y la rectificación de las acciones que no son rentables.
- Los objetivos son comparables y medibles y se pueden comparar con los de la competencia.

Los objetivos pueden ser muy diferentes dependiendo de la ***tipología***. De esta manera se pueden expresar de diferentes formas:

- Incremento del volumen de ventas.
- Volumen de ventas en unidades.
- Ingresos por ventas en unidades monetaria.
- Número de pedidos.
- Número de clientes nuevos.
- Número de visitas.
- Participación en el mercado.
- Venta media por cliente.

Para fijar los objetivos de ventas se presupone que no es el primer año de actuación de la empresa y que por tanto cuenta con un histórico de ventas que servirá como referencia para la fijación de objetivos de ventas del próximo año. El proceso para la fijación de los objetivos se puede estructurar de la siguiente manera:

1. En primer lugar, es necesario realizar una revisión de las ventas de los últimos tres años con especial atención a las ventas del último año. La evolución de las ventas pone además de manifiesto la tipología de clientes, la zona geográfica y la línea de producto que más ventas tiene.
2. En segundo lugar, es necesario revisar el margen que se establece al producto o servicio y reconsiderarlo según la estrategia. Además, se debe estudiar a fondo la rentabilidad al precio de venta.
3. En tercer lugar, es necesario realizar una revisión global del resto de objetivos: estratégicos, corporativos, financieros, humanos, etc. con el objetivo de compaginar y alinear los objetivos de los distintos departamentos.

4. Analizar el entorno externo: este análisis consiste en evaluar la situación del sector comercial, las ventas en el mercado, la posición frente a los principales competidores, las cuotas de mercado de los distintos productos y realizar un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) como las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenazada de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores).
5. Analizar el entorno interno: el análisis interno consiste en realizar una evaluación de las ventajas competitivas del producto o servicio ofrecido, de los servicios extra, de las debilidades internas y de la situación general de la empresa.
6. Partiendo de esta información, se puede ir estableciendo una serie de objetivos de ventas para ser analizados, revisados y confirmados por la dirección.
7. Si la estrategia de división de tareas entre vendedores es finalmente la división geográfica del mercado; se deben asignar entonces las zonas y objetivos concretos de producto, cliente y área.
8. Una vez se inicia la tarea comercial, es importante revisar, evaluar y en su caso, modificar los objetivos dependiendo de los resultados.
9. Al final del año comercial se realiza una evaluación conjunta con el resto de departamentos y se almacena la información.

2.1 Número de clientes y fuerza de ventas

Con el objetivo de rentabilizar el equipo de ventas y obtener los mayores beneficios, es necesario planificar la fuerza de ventas, estudiar las necesidades y establecer un número adecuado de personal vendedor. Los vendedores son de los activos más costosos y productivos de una empresa y por esta razón es necesario realizar una buena planificación y gestión de la fuerza de ventas.

Además del número de vendedores, hay que planificar las visitas. Las visitas comerciales suponen un coste de tiempo y recursos por lo que es necesario realizar una buena planificación de las mismas para evitar malgastar tanto tiempo como dinero.

En primer lugar, se ha de elegir la estructura del equipo de ventas determinando el tamaño de dicho equipo. Además, es necesario no sólo delimitar las zonas de ventas como se ha estudiado en el apartado anterior; sino también planificar el número de visitas y su contenido. Necesitamos establecer cuántos vendedores son necesarios para alcanzar los objetivos fijados, qué objetivos serían alcanzables a partir del número mínimo de vendedores con el que la empresa podría contar y qué cifra de negocios debería alcanzar la empresa para cubrir el coste que supone la contratación de la fuerza de ventas y qué volumen de ventas deberíamos alcanzar.

Dimensionar la fuerza de ventas o como también se denomina "***sales force sizing***" no implica necesariamente reducir al mínimo las rutas de venta y los vendedores, o por el contrario, implantar el máximo número de rutas y ampliar la fuerza de ventas. Consiste en adecuar de la forma más apropiada los recursos materiales y humanos al mercado objetivo.

Los pasos para llegar a un ***cálculo de la fuerza de ventas*** se reflejan en el siguiente gráfico:

Etapas para el cálculo del número de la fuerza de ventas

Para llegar a establecer de manera certera el número de vendedores que van a formar la fuerza de ventas es preciso recopilar información de carácter comercial como: la estrategia de ventas y posición del producto en el mercado, el posicionamiento en el canal de distribución, los sistemas de distribución utilizados, las características del producto y las ventajas competitivas del mismo.

Por otro lado, es necesario definir las ***tareas propias de los vendedores*** en sus visitas ya que estas van a determinar la tipología y duración de la visita.

La fuerza de ventas se encarga de realizar las siguientes funciones en sus visitas:

recibir pedidos	asesorar y apoyar al cliente	realizar informes/fichas
formación continua	participar en actividades internas	feedback al departamento de ventas

Función de la fuerza de ventas en las visitas comerciales.

El tiempo medio de visita se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{número de vendedores} = \frac{\text{número de visitas efectuadas x tiempo total de visitas}}{\text{número total de horas trabajadas por vendedor}}$$

2.2 Red de venta externa e interna

La fuerza de ventas puede ser dividida en dos tipologías: interna, externa o subcontratada. Con el objetivo de diseñar la estrategia comercial, es necesario decidir qué tipo de fuerza de ventas se establecerá. La elección de una u otra red de fuerza de ventas dependerá de diversos factores y de la estrategia de ventas, por lo tanto no podemos afirmar que una sea mejor que la otra.