



Universidad
Tecnológico®



Certificado en Ventas

Organización de la
fuerza de ventas



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/0w7iee7k9Kc>



Introducción

La forma en que vende una empresa probablemente es parecida a la de otra, sin embargo, no es la misma. Una de las variables que determina la manera en que se vende es la estructura del departamento de ventas.

No importa de qué tamaño sea la compañía, debe establecer en forma clara y precisa sus funciones y la manera en que estarán organizadas. La división adecuada de las responsabilidades y el trabajo del equipo de ventas debe verse a través de dos estructuras: la horizontal y la vertical. La primera de ellas incluye la forma de acercarse a los clientes, y la segunda alude a los puestos de la parte administrativa del departamento en cuestión.



La organización adecuada de la fuerza de ventas dependerá de un análisis previo sobre las necesidades de la compañía, sus objetivos, y el entorno, por esa razón usualmente se opta por alguna estructura para cubrir las labores de los vendedores.

Son cuatro las más comunes:

Organización geográfica.

La organización de la fuerza de ventas por territorios es una de las más comunes, en ella cada vendedor tiene asignada un área geográfica diferente.

Organización por productos.

Esta organización es adoptada por empresas que tienen líneas de productos de gran tamaño y variedad, así como aquellas que manejan productos muy técnicos, tales como equipo industrial o nuevas tecnologías.

Organización por funciones de ventas.

En la organización por función de ventas la principal ventaja es que no todos los vendedores realizan las mismas tareas, algunos se encargan de prospectar clientes, otros de generar nuevas cuentas y algunos más de solamente brindarles atención.

Organización por mercados o tipos de clientes.

Se da como resultado de una estrategia de segmentación de mercado, lo cual permite la especialización sobre un solo elemento. También ayuda a conocer mejor las necesidades de un tipo de cliente y, en general, asiste a la gerencia de ventas a manejar estrategias distintas para diferentes públicos.

La estructura vertical hace referencia al aparato administrativo que coordina al equipo de ventas, definiendo claramente los niveles de responsabilidad y jerarquía dentro de la organización.

Ahora bien, para diseñar adecuadamente la estructura es importante que el gerente de ventas o incluso jerarquías más altas de la empresa respondan analíticamente a dos preguntas:

01

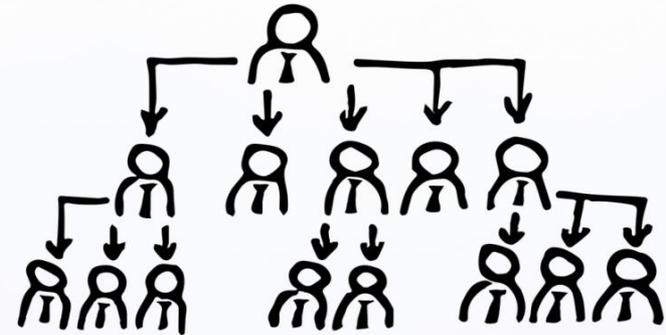


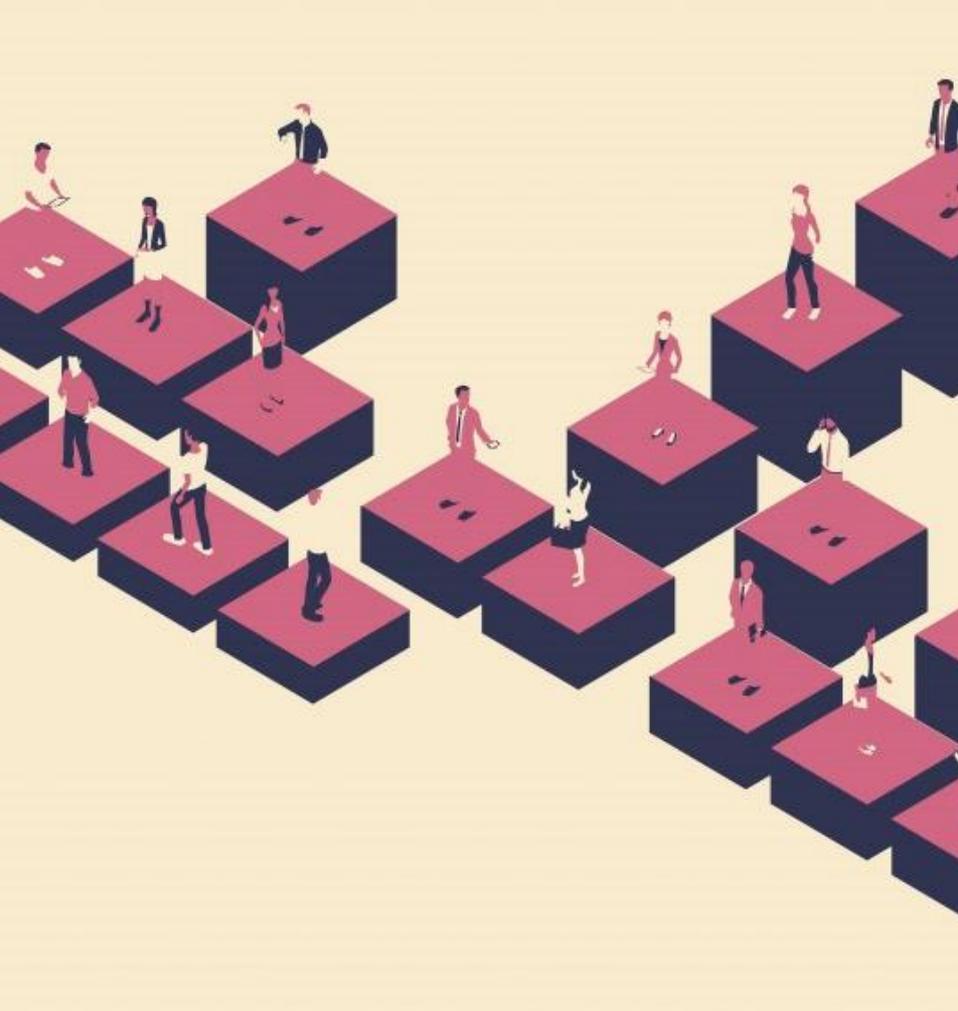
¿Cuántos niveles de administradores de ventas debe haber?

02



¿Cuántas personas deben estar dentro del ámbito de control de cada administrador?





La definición del número de niveles administrativos que deben existir dependerá enteramente de la estrategia de la empresa y, en ocasiones, de las predilecciones de unas cuantas personas.

Algunos directivos prefieren una organización bastante plana, en la que sólo exista un líder que se encarga de un determinado número de representantes, pero algunos otros tienen predilección por aumentar los niveles de jerarquía, dejando coordinadores entre los gerentes y los vendedores.

Sin embargo, por regla general el control debe ser más pequeño y el número de niveles tenderá a aumentar cuando:

01

La tarea de ventas es compleja.

02

Las utilidades tengan repercusión grande en el desempeño de cada vendedor.

03

Los vendedores sean profesionales y bien remunerados.



Ejercicio de práctica

En tu organización, ¿cómo está organizado el departamento de ventas?

Describe cuál de las cuatro organizaciones de ventas (geográfica, por producto, mercado o función de ventas) está organizado tu departamento de ventas. Anota todo tu equipo de ventas e indica qué rol juega cada uno de tus colegas.

En tu opinión, ¿funciona bien dicha organización, o propondrías un cambio? Si lo dejas como está, ¿por qué? Si decides cambiarlo, ¿bajo qué argumentos lo cambiarías?

Justifica tu respuesta con argumentos.



Escribe tu reflexión sobre el papel del líder. Mínimo una cuartilla.



Los modelos de organización de la fuerza de ventas que viste en el tema no son los únicos que te encontrarás en el mundo laboral, sin embargo son los más comunes. Probablemente, encontrarás estructuras aún más específicas en algún aspecto de la administración, centradas en la mejora continua, la evaluación o el ahorro de costos, recuerda que esto dependerá de la estrategia de la empresa.

Por otro lado, muchas veces el área de ventas inicia desde cero, por lo que el director encargado debe contar con experiencia en ventas y administración, además de sensibilidad para conjuntar los objetivos de la empresa con los posibles objetivos departamentales.





Certificado en Ventas

Inteligencia de ventas





Todas las labores administrativas que puede llevar a cabo un administrador, como la asignación de cuotas o territorios de venta, dependen de la correcta interpretación que se haga de información estratégica e histórica. En el presente tema, conoce más sobre el manejo administrativo de la información que se considera como inteligencia de ventas.



La primera pieza de información es el pronóstico de ventas. Muchas condiciones dinámicas de los mercados pueden llevar a cometer equivocaciones sobre cuánto debe vender la empresa en un periodo de tiempo. Equivocarse en un pronóstico de ventas puede ser fatal para una compañía.

Si se pronostica de más puede quedarse con grandes inventarios de mercancía que ocasionan costos extraordinarios antes de ser vendidos, causando un gran impacto financiero en los resultados de la organización.

Si se pronostica menos, puede ser igualmente malo si se acaba la mercancía antes de surtir toda la demanda, se pierden oportunidades de generar ingresos a la compañía, se abren ventanas a la competencia para arrebatar mercados y una profunda insatisfacción del cliente cuando no encuentra su producto.



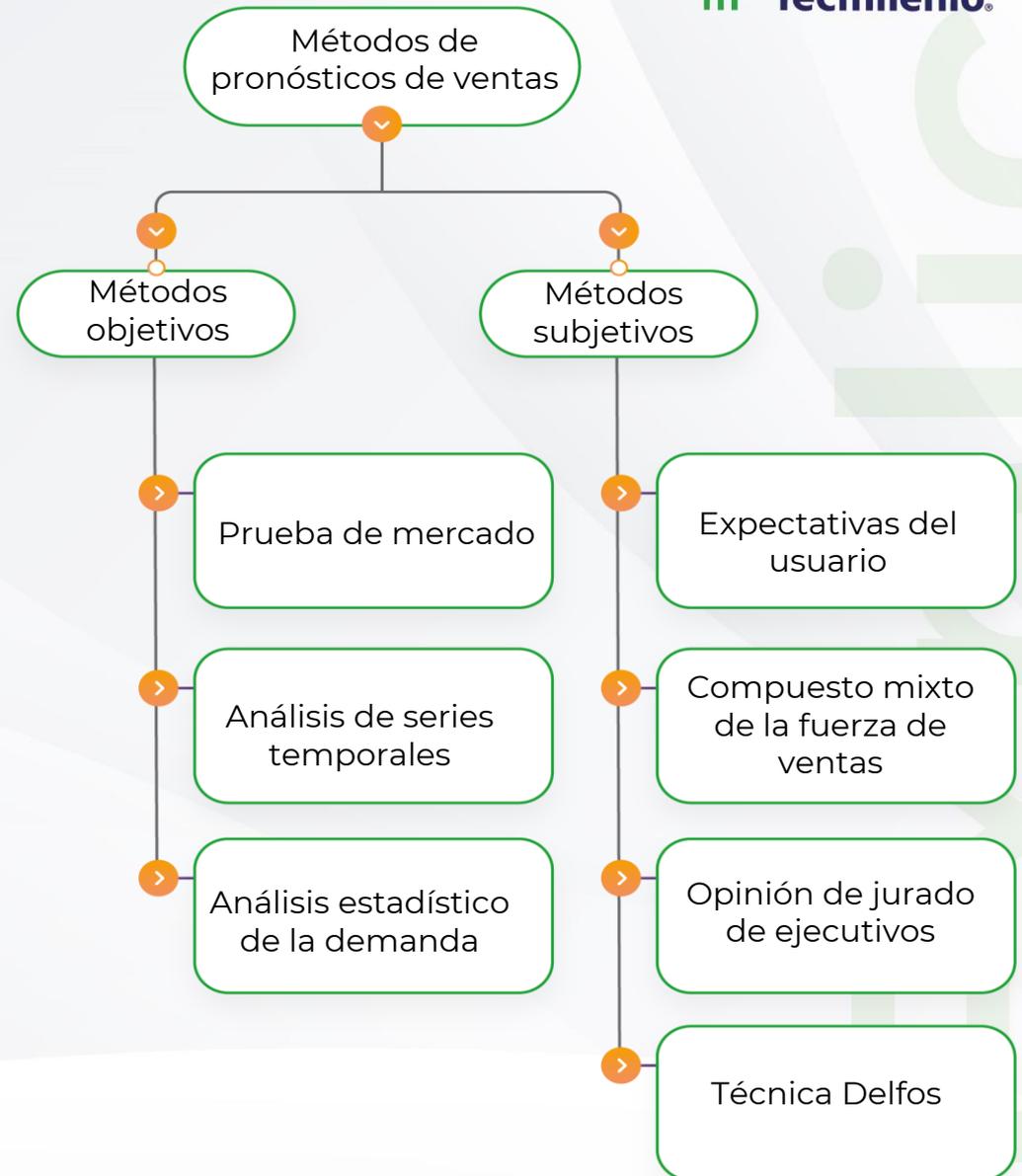
Un pronóstico predice las ventas futuras (en dinero o en volumen de producto) durante un periodo determinado, como parte del plan de ventas. El **pronóstico puede referirse a toda una línea de productos o a artículos individualizados dentro de la línea**. Pueden predecirse las ventas para el mercado total de una empresa o para segmentos específicos del mercado. El pronóstico de ventas es la parte medular del proceso de planeación

Ahora bien, ¿cómo pronosticar?

Hay dos grandes grupos, los métodos subjetivos y los métodos objetivos.

Los **métodos subjetivos** no dependen de los enfoques empíricos cuantitativos, sino que se basan en otros aspectos para emitir un juicio.

Los **métodos objetivos** hacen uso de técnicas analíticas para elaborar pronósticos más complicados.



Acertar a los pronósticos es el primer paso para luego asignar **cuotas y territorios de ventas**, en este punto es clave que el gerente sepa asignar los recursos donde más se necesiten o generen mayor rentabilidad. Veamos primero los territorios y su asignación.

Un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes, tanto presentes como potenciales, que se asignan a un vendedor particular. Sin embargo, el criterio que define a los territorios no debe estar centrado en las áreas geográficas, sino por la importancia de los clientes. Para establecer los territorios, es necesario que se lleven a cabo los siguientes pasos:

1

Seleccionar una unidad de control

La unidad de control debe ser lo más pequeña posible, pues ayudará al administrador a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas y facilitará el ajuste de territorios.



2

Analizar la cuenta

Consiste en realizar una auditoría de cada unidad geográfica de control con el objetivo de identificar a los clientes y prospectos, determinando el potencial de ventas que existe para cada cuenta.

3

Analizar la carga de trabajo de un vendedor

En esta etapa se realiza un estimado del tiempo y del esfuerzo que se necesitan para atender una unidad geográfica de control. Este estimado requiere un análisis previo de la cantidad de cuentas a visitar, la frecuencia de las visitas, su duración, tiempo de viaje necesario y de ocio (en el que no se dedica a vender).

4

Combinar la carga de trabajo de un vendedor

Aquí se deben agrupar las unidades de control que estén cercanas, en territorios de aproximadamente el mismo potencial de ventas. La asignación de los vendedores a los territorios se hace de acuerdo con el desempeño de cada uno de ellos. El mejor vendedor se queda en los territorios con un alto potencial de ventas y a los vendedores más nuevos y menos eficaces se les asignan los territorios menos prometedores.

5

Asignar los territorios de ventas

Lo que determina la asignación de un vendedor a un territorio es su eficacia potencial en las ventas dentro del mismo. La meta del gerente de ventas es maximizar el potencial de ventas de un territorio, al hacer que el ajuste entre el vendedor y el cliente sea lo más conveniente posible.



La eficacia de las cuotas depende de dos factores, **la información que se utiliza para establecerlas y la administración gerencial del sistema**. Los pronósticos de ventas y los costos estimados, así como el potencial de ventas del mercado son la base para el establecimiento de cuotas.

Existen diferentes tipos de cuotas:

Volumen de ventas

Este tipo de cuotas simboliza el nivel de desempeño mínimo para un periodo dado, que espera el gerente de ventas. El criterio principal usado aquí es superar el número de ventas del periodo anterior.

Margen de ventas

Se utilizan para aquellos vendedores que prefieren el logro de una gran utilidad, en lugar de un gran volumen de ventas. En otras palabras, estos vendedores se enfocarán a vender sólo aquellos productos de los cuales obtienen un margen de utilidad más elevado y dejarán de lado los productos de margen bajo.

De actividades

La asignación inicia al definir cuáles son las actividades más importantes del vendedor (visitas de ventas a clientes o prospectos, demostrar productos, conseguir nuevos clientes, armar exhibiciones, entre otros.). Para ello se requiere investigar, previamente, el tiempo que toma llevar a cabo estos deberes y establecer una meta de nivel de desempeño.



Ahora bien, luego de que se elige qué tipo de cuota es la más adecuada para el vendedor, es importante considerar la manera en que se asignarán.

Experiencia pasada

Se determina el porcentaje por el cual se espera que el mercado aumente y después se suma a la cuota del año anterior. También se pueden hacer promedios de algunos meses o utilizar pronósticos. Este supuesto no debe hacerse sin un análisis previo de la información histórica, pues de no hacerlo esto implicaría que los errores pasados seguirán sin corregirse.

Potenciales de ventas territoriales

Se fundamenta en que la suma de las cuotas de volumen de ventas territoriales deberían equivaler al potencial total de ventas de la empresa. El gerente de ventas ajusta la cuota para reflejar las habilidades y experiencia del vendedor y la dificultad para cubrir ese territorio, en relación a las variables del mercado y los productos.

Cálculos de mercado total

Se utilizan cuando las empresas no cuentan con estadísticas de ventas territoriales. La gerencia establece las cuotas y las comunica a los representantes de ventas. Hay dos métodos para hacerlo.



Ejercicio de práctica

Vas a desempeñar el rol de gerente de ventas en este ejercicio.

Primero, ejecuta el pronóstico de ventas de tu empresa para el próximo año del producto que más se venda. Primeramente, usa uno de los métodos subjetivos y luego haz un pronóstico usando un método objetivo. ¿Hubo diferencias? ¿Son significativas? ¿A qué se debe que haya diferencias?

Ahora haz un ejercicio de asignación de territorios, usando la metodología que se discutió en el tema y compáralo con la asignación real de tu empresa. ¿Hubo cambios? ¿Ves alguna mejora?

Por último, haz un ejercicio de asignación de cuotas, usando la metodología indicada anteriormente. ¿Cuál método usaste? ¿Por qué?



En un inicio comentamos que la función del gerente de ventas no es la de un super vendedor, sino el de un super administrador. Seguramente pudiste comprobar el significado de dicha frase durante la explicación del tema. Al final de cada periodo anual, semestral o trimestral, según sea la empresa, es importante que la gerencia de ventas realice un análisis concienzudo para establecer la planeación del siguiente periodo. En este punto el gerente debe ser muy hábil en cuanto a su capacidad de analizar grandes cantidades de datos complejos y dinámicos. Saber definir los problemas y las oportunidades principales es un arte que un buen gerente de ventas debe dominar a la perfección.



Certificado en Ventas

Desempeño del vendedor



Como gerente de ventas, o de cualquier otra función administrativa, te verás obligado a evaluar a tu equipo de trabajo. Esta puede resultar una actividad difícil porque implica establecer criterios para decidir cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que integran tu equipo de trabajo, así como el desempeño que ha tenido de acuerdo con los objetivos planteados en un periodo específico; de esta evaluación se derivarán decisiones como otorgar bonos, aumentos salariales o despedir personal.

A pesar de la importancia de esta actividad pocas organizaciones de ventas cuentan con sistemas satisfactorios para la medición y evaluación del desempeño. De ahí que sea imperante establecer procedimientos sistemáticos que apoyen al administrador en esta ardua labor.



Una de las responsabilidades del administrador de ventas es asegurarse que las metas y objetivos planteados por el departamento y la empresa en general se cumplan en tiempo y forma. Por esta razón es muy importante contar con criterios que ayuden a medir el desempeño de la fuerza de ventas.

Existen diferentes pasos que puedes llevar a cabo para medir y evaluar el desempeño de tu fuerza de ventas:



Establecimiento de estándares de desempeño. Un estándar individual de desempeño es un acuerdo entre un subordinado y su líder, en cuanto al nivel de desempeño futuro, siendo estos los niveles de logros esperados en un periodo específico.

- Todos los estándares deben ser:
 - Relevantes para el trabajo desempeñado.
 - Estables y consistentes, independientemente del evaluador.
 - Capaces de discriminar entre distintas categorías de desempeño: sobresaliente, promedio o deficiente.

Dichos estándares pueden ser:

a

Cuantitativos.

Cuotas de ventas, margen bruto (utilidad neta), gastos de ventas, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados (ROAM), frecuencia de visitas, visitas por pedido, visitas de ventas por día, actividades indirectas de ventas (devoluciones, clientes perdidos), tiempo utilizado y gastos generados.

b

Cualitativos.

Las capacidades personales y cualidades de los representantes (comportamiento ético, apariencia personal).



Reflexiona sobre las siguientes cuestiones con base en tu empresa.

¿Se evalúa el desempeño de los vendedores?

En caso afirmativo, ¿cómo se efectúa?

¿Cuáles son los indicadores o métricas que se usan?

¿Con qué frecuencia se efectúan? ¿Qué sugerencias y/o cambios harías?

En caso negativo, ¿cómo implementarías un plan de evaluación de desempeño? ¿Quién lo llevaría a cabo?



Como se mencionó al inicio del tema, la evaluación de desempeño de la fuerza de ventas puede llegar a ser complicado, sin embargo, es importante reiterar sus beneficios. El proceso de evaluación del desempeño del vendedor puede servirte para identificar los puntos más importantes de tu equipo de ventas, desde las áreas de oportunidad hasta las de excelencia. De igual manera, al identificar a los vendedores más destacados y estudiar sus técnicas de ventas, se puede capacitar a los demás vendedores para que también las adopten y puedan obtener los mismos resultados.

