Con el patrocinio de:

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE

PROGRAMA PARA MICROEMPRESARIOS

EL UNIVERSO

Módulo IV

VENDER Y DISTRIBUIR

Objetivos:

- Desarrollar competencias que permitan organizar y diseñar la fuerza de ventas considerando la naturaleza del producto y/o servicio a comercializar.
- Analizar diferentes métodos de compensación de la fuerza de ventas sin perder de vista la importancia de la motivación como elemento clave para el desempeño de los empleados dentro de una organización.

En la clase anterior, analizamos la naturaleza de la venta y su proceso, el cual está orientado a la búsqueda permanente de clientes para atraerlos hacia nuestra empresa y mantenerlos satisfechos con el fin de lograr el reconocimiento, la recompra y la recomendación. Para lograr este objetivo es necesario que el vendedor aplique adecuadas técnicas de ventas.

La administración de la venta personal es un componente central de la mezcla promocional que permite a las compañías que operan en el mercado industrial vender sus productos o servicios dentro de un canal de distribución establecido.

Aunque algunas compañías separan las ventas del marketing, la fuerza de ventas de una compañía es frecuentemente una herramienta primaria de marketing. Establecer y administrar la fuerza de ventas requiere decisiones acertadas relacionadas con el tamaño de la fuerza de ventas, entrenamiento, organización, compensación y técnicas de ventas.

A menudo, la fuerza de ventas de una compañía es considerada como el activo más valioso, sin embargo, mantener una fuerza de ventas efectiva es una tarea costosa.

Las compañías que apenas inician sus actividades, generalmente enfrentan una decisión difícil:

- Absorber el gasto y vender directamente o
- Contratar intermediarios para vender los productos de la compañía pagando una comisión por la venta realizada.

La venta a través de intermediarios tiene la ventaja de contar con una base de consumidores establecida, pero si la compañía invierte en su propia fuerza de ventas, tiene más control y una relación más cercana sus consumidores.

La fuerza de ventas puede ser organizada por criterios geográficos, por línea de productos, por tamaño de consumidor, por segmento o sector industrial. La compensación es usualmente una mezcla compuesta por un salario base, comisiones e incentivos que pueden estar ligados a la apertura de nuevas cuentas, a exceder las cuotas de ventas o a incrementar las utilidades. Muchas de las actuales prácticas de marketing dan un importante valor a la selección y mantenimiento de consumidores basados en su potencial de utilidades para la compañía.

La fuerza de ventas debería tener acceso a materiales de venta efectivos, información técnica confiable, elementos que aseguren la efectividad y eficiencia del proceso de ventas.

DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Orientación Geográfica: Se aplica cuando hay gran variedad de productos y la estrategia de distribución comprende la cobertura de ventas a nivel nacional. Con este modelo se ejerce completa autoridad sobre un área geográfica específica y se alcanza una importante diversidad de clientes, es flexible y se adapta a las necesidades de cada área geográfica, la cual se clasifica en: zona, territorio, división y distrito. Para administrar este modelo se requiere de una estructura descentralizada, en donde existan gerentes divisionales, regionales, de distrito, etc. La desventaja de este diseño está en sus elevados costos de administración y los problemas de coordinación con el personal.

Orientación por producto: Se aplica cuando los productos son complejos, diferentes o con mucha diversificación. Los productos compiten entre sí; por utilidades, mercado y recursos de la compañía. Se forma un equipo de vendedores especializados en sus productos que atienden segmentos de mercado específicos. Existen las gerencias de marca, de producto, de categoría, de línea, etc.

Orientación por cliente: Hay gran variedad de servicios que ofrecer a clientes importantes, especiales o grupos corporativos con compras centralizadas. Las funciones específicas de la fuerza de venta, son de mantenimiento y atención especializada a dichos clientes. Se forma un equipo de ventas (asignado y extendido) especializado en el cliente. Existen gerencias de cuentas clave, cuentas de casa, de grupos corporativos, cuenta empresarial, etc.

Orientación por segmento de mercado: Los productos son adquiridos por una gran variedad de clientes, se especializan en segmentos específicos de mercado y/o canales de distribución, protegen a un segmento específico y aumentan la cobertura y volumen de ventas, permite eficiente conocimiento del segmento o canal de distribución. Existen las gerencias de Autoservicios, tiendas de conveniencia, mayoristas, tiendas, semáforos, cines, estaciones de gasolina, sector telecomunicaciones, automotriz, etc.

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS:

La organización de la fuerza de ventas empieza por definir un territorio de ventas, el cual comprende un número de clientes actuales y potenciales localizados dentro de un área geográfica. La palabra clave es Clientes, esto implica que un mercado está constituido por personas y no por lugares. Un mercado se mide por su poder de compra y no por los kilómetros cuadrados de su espacio geográfico. Existen algunas ventajas de establecer territorios de ventas:

- Asegurar una cobertura apropiada del mercado potencial.
- Mejorar las relaciones con los clientes.
- Aumentar la moral y la eficacia del personal.
- Ayudar al control y evaluación del equipo de ventas.
- Disminuir los costos de ventas.
- Facilitar el rendimiento en otras actividades de ventas y marketing.

Para determinar los territorios básicos se deben usar dos métodos: construcción y división del territorio.

En el primero se seguirán los siguientes pasos: ver Tabla Nº 1

- Determinar las frecuencias óptimas de visita.
- Determinar el número total de visitas necesarias en cada unidad de control.
- Determinar la capacidad de carga de trabajo.
- Trazar líneas tentativas que delimiten el territorio.
- Modificar los territorios tentativos según convenga.

Para la división del territorio se seguirán los siguientes pasos:

- Determinar el potencial de ventas.
- Determinar el potencial de ventas en cada área.
- Determinar el volumen de ventas esperado por cada vendedor.
- Trazar líneas tentativas que delimiten el territorio.

TABLA Nº 1

Frecuencia de visitas a diferentes clases de clientes

		Área metropolitana X		Área metropolitana Y	
Clase de cliente	Frecuencia de visitas	Número de cuentas	Visitas al año	Número de cuentas	Visitas al año
A	2 al mes	10	240	5	120
B	1 al mes	25	300	15	180
C	1 cada 2 meses	15	90	60	360
	TOTAL	50	630	80	660

CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para que la implementación de la estrategia de comunicación sea efectiva debe tener a la gente correcta, en el lugar correcto haciendo las cosas correctamente. Lo que hace que una persona se convierta en un vendedor profesional tiene que ver con sus competencias en la relación humana, en automotivación y en su capacidad técnica. Durante la etapa de selección de vendedores es muy importante tener un perfil del puesto que nos permita seleccionar los candidatos idóneos y determinar las brechas existentes con este perfil. A base de las diferencias significativas entre el perfil del puesto y el actual, se diseñará el plan de desarrollo y capacitación de la fuerza de ventas.

ESTABLECIMIENTO DE LA CUOTA DE VENTA

La cuota de venta es una meta cuantitativa específica, medida en un determinado periodo de tiempo. Es un estándar de desempeño deseado que sirve para evaluar y controlar las actividades de los vendedores. El establecimiento de una cuota de ventas adecuada es de crucial importancia para la motivación del vendedor, si es irreal provocará desmotivación del vendedor, lo que equivale a bajas ventas y pérdidas económicas. Las cuotas de ventas pueden ser asignadas por vendedor, sucursal, distrito o región, distribuidor, etc.

En la práctica existen varios métodos para establecer cuotas de ventas.

Volumen de ventas: Orientado a alcanzar el mayor resultado posible de participación de mercado. Funciona adecuadamente cuando la estrategia de la compañía es liderazgo en costos.
Financieros: Prefiere una gran utilidad a un gran volumen, mide principalmente la rentabilidad unitaria y global.
Especiales: Orientada a clientes importantes, segmentos de mercado nuevos, nuevas líneas de productos.
Combinados: Conjuga estándares de volumen, utilidades y cuentas especiales.

De los métodos señalados anteriormente, el método combinado ofrece importantes ventajas; es más realista, mezclando volumen con utilidad y atención especial a futuros negocios. Por otro lado, están las desventajas que pueden resultar difíciles de comprender por los vendedores y complicado para fijar cuotas, evaluarlas y diseñar compensaciones. Ver Tabla Nº 2.

El modelo de evaluación de los vendedores puede además incluir indicadores de desempeño y seguimiento de las actividades de venta que considera sus actividades de no venta, esfuerzos personales del representante de ventas, conocimiento, relaciones con el cliente, apariencia personal y personalidad.

TABLA Nº 2

Cuota combinada y logro del vendedor

Factores	Peso	Cuota	Resultados reales	% de la cuota	Cuota por pagar
Volumen de ventas	2	30.000	33.000	110	220
Utilidad bruta	3	12000	10.000	83	249
Nuevas cuentas	3	10	6	60	180
Exhibiciones presentadas	1	30	40	133	133
Sesiones de entrenamiento	1	30	36	120	120

SISTEMAS DE PAGO DE LA FUERZA DE VENTAS

La aplicación de los sistemas de pago dependerá de la situación de venta, por ejemplo: es recomendable un salario fijo cuando tenemos un vendedor en periodo de aprendizaje; en el caso de comisiones, se usan cuando se desea proporcionar fuertes incentivos y se busca mantener costos de ventas. Los bonos se utilizan para reforzar esfuerzos grupales hacia los objetivos de la organización y no deben asignarse rutinariamente.

Existen varios métodos básicos de compensación financiera:

Salario Directo: La persona recibe una cantidad fija de dinero a intervalos fijos como una semana o un mes.
Bonos: Suministran una buena suma de dinero para un desempeño excepcional. Pueden pagarse para desempeños individuales o trabajos en equipo.
Combinación: La persona recibe una mezcla de salario y bono.

Marcelo Chacón, MBA

- ✓ Catedrático de Business Strategy de la Facultad de Economía y Negocios FEN- ESPOL
- ✓ Director Emprendimiento Corporativo de Business Life Training
- ✓ Entrepreneurship training at MBA Babson College, Massachussets, USA
- ✓ Maestro en Administración de Empresas, Tecnológico de Monterrey, México

RADIO CITY 89.3 FM

Escucha hoy a las 20h07 en Radio City la entrevista a **Pablo Donoso,** propietario de Fondue 2 Go, conducida por Guillermo Maldonado.

89.3 en Guayaquil y 99.7 en la Península

Ingresa a **www.eluniverso.com/capacitate** y encuentra un glosario de términos, bibliografía de consulta y una autoevaluación.