Con el patrocinio de:

PORTA
Te siento cerca

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE
PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN EFECTIVA
EL UNIVERSO

## MÓDULO V

# La Administración DE VENTAS

**A.** DESARROLLO DEL TERRITORIO DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

**B.** PRONÓSTICOS Y PRESUPUESTO DE VENTAS.

**C.** OBJETIVOS DEL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

**D.** DESAROLLE SU PLAN COMERCIAL.

**Objetivo general:**

**Analizar los conocimientos asociados a la administración de ventas para que su aplicación tenga un mejor desempeño y organización, en cualquier empresa o negocio.**

**Objetivos específicos:**

- Describir los aspectos fundamentales en la formación de territorios de ventas para asignarlos de forma apropiada.
- Analizar la relevancia de la determinación de los territorios de ventas para entender el alcance de su administración.
- Concienciar la importancia del uso del tiempo de una manera productiva y eficiente para optimizar la rentabilidad de su negocio.

# El territorio

**Para los vendedores de una empresa, la motivación es un elemento clave cuando el objetivo es aumentar su productividad y reducir cambios frecuentes en el personal de ventas; para ello, se requiere de una asignación de territorios eficiente, así facilitará la planeación y control del esfuerzo de ventas (fuerza de ventas).** Ver Anexo 1 ingresando a www.eluniverso.com/capacitate

## DEFINICIÓN DE TERRITORIO

Un territorio de ventas es una configuración de cuentas vigentes y cuentas potenciales, cuya responsabilidad se ha asignado a un representante de ventas en particular.

Es importante que usted como responsable de la administración de territorios tome en cuenta que el principal criterio de asignación se basa en grupos de clientes, más allá de la incidencia de las condiciones geográficas al establecer límites. Es decir, si un vendedor en particular ha desarrollado una sólida relación personal con un cliente y éste luego se instala en una zona fuera del área de servicio del vendedor puede resultar más ventajoso atender al cliente con el mismo vendedor, que asignar otro simplemente porque está más cerca.

## ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO

Es la implementación (plan de acción) y control (retroalimentación) de las actividades de los vendedores con el objetivo de comprender los potenciales de ventas y utilidades de los territorios que les han sido asignados; implica el establecimiento de objetivos, estimación de recursos necesarios, diseño de estrategias para el uso de esos recursos, etc.
Es esencial una relación de apoyo y cooperación con los superiores y la casa matriz para un buen manejo del territorio.
Ver Anexo 2 ingresando a www.eluniverso.com/capacitate

Los factores que dirigen y motivan la formación de territorios de ventas son tan múltiples como las compañías en las cuales influyen. Sin embargo, suelen clasificarse en tres categorías: relacionados con el cliente, con el vendedor y gerenciales. Las condiciones de los diferentes territorios y la información acerca de ellos cambian con el tiempo.
Ver Anexo 3 ingresando a www.eluniverso.com/capacitate
Las condiciones cambiantes anteriormente mencionadas pueden ocasionar dificultades, incluso cuando se ha elaborado un plan cuidadoso, diseñado para enfrentar problemas, usted como gerente de ventas debe detectar a tiempo estos problemas y superarlos antes de que se agraven.

Ver anexo 4 ingresando a www.eluniverso.com/capacitate
Por otro lado es necesario conocer que existen tres instancias en las cuales no resulta apropiada la formación de un territorio: cuando una compañía es pequeña, cuando las ventas por amistad son importantes y cuando se venden productos de alta tecnología.

## CONFORMACIÓN DE TERRITORIOS

La división de la base de clientes de una firma en territorios independientes se puede alcanzar por diversos métodos, dependiendo de cuál de las cuatro alternativas de tipos de bases es la más importante:

**Geográfica:** esta es la base más empleada, porque tiende a adoptar las fronteras geopolíticas existentes. Su ventaja es la disponibilidad de datos secundarios a partir de diversas fuentes; sin embargo, en términos de oportunidades de ventas para una clase específica de producto, los territorios con bases estrictamente geográficas tienden a ser demasiado arbitrarios. Por ejemplo, dividir la base de clientes por sectores norte, sur y centro en la ciudad de Guayaquil y asignar los vendedores; esta clasificación puede constituir una buena estrategia en cuanto a costos de transporte, etc. Pero, también se debe tomar en cuenta que ciertos clientes prefieren ser atendidos por un vendedor en particular y, a veces, por no considerar este aspecto se pueden perder clientes.

**Potencial:** división de la base de clientes de una firma según el potencial de ventas, con lo que se brinda igualdad de oportunidad, y de este modo se obtendrían los mejores resultados de los vendedores, se debe determinar qué potencial de ventas es apropiado para un vendedor normal, este se divide para el potencial de ventas de la organización y se obtiene el número necesario de territorios. Por ejemplo, en promedio cada vendedor maneja 40 clientes, y a base de este criterio se divide la cartera de clientes, asignando los vendedores más aptos para que atiendan las necesidades de los clientes más exigentes; estos no necesitarán manejar 40 clientes, podría bastar con 20 ya que son los clientes "más importantes", porque originan gran parte de las utilidades de la empresa. Mientras que a otros vendedores se les puede asignar más clientes puesto que es menos difícil llegar a ellos o compran con menos frecuencia, en menores cantidades, etc.

**Necesidades de servicio:** entre estos aspectos están las necesidades de servicio de cuentas futuras, tanto corrientes como potenciales. Este método clasifica las cuentas en función del número de llamadas que se realizan. Cuentas A, aquellas que se atienden de modo más agresivo, son más vulnerables a esfuerzos competitivos; cuentas B, negocios sólidos y firmes, se atienden con regularidad y cuentas C, son marginales y pueden visitarse solo cada trimestre. Por ejemplo, si se dedica a la venta de productos naturales, debe conocer las habilidades de sus vendedores y en función de eso asignarle los clientes que visitarán.
Los que poseen más conocimiento de los productos, beneficios y quienes han desarrollado fuertemente el don de la palabra deberán dirigirse a grupos muy difíciles de convencer como jóvenes universitarios, porque generalmente ellos consideran que a esa edad no necesitan consumir esos productos para llevar una vida sana, etc. Mientras que a vendedores menos "vivaces" se les puede asignar clientes que han preferido la línea de productos durante mucho tiempo (deportistas, personas mayores) ya que al conocerla no es necesario realizar muchos esfuerzos para que la sigan consumiendo.

**Carga de trabajo:** es una etapa más adelantada, no solo considera los potenciales de venta y las necesidades de servicio, sino que refleja las diferencias debidas a dificultades de cubrimiento ocasionadas por las condiciones topográficas, la localización de cuentas, la actividad competitiva y demás aspectos. Por ejemplo, como en el caso anterior de los productos naturales, se podría pensar que no necesariamente es buena idea asignar a los vendedores menos hábiles los grupos más frecuentes, porque si no tienen mucha experiencia y no realizan un buen trabajo las pérdidas serían significativas, es así que aspectos como la competencia, la participación en el mercado, son importantes en la asignación, y usted debe decidir cuál es su principal criterio de división.

Considerando estos aspectos, se estará en capacidad de dividir la base de clientes en función de lo que más se ajusta a las actividades que realiza el personal, y una vez que se han asignado los territorios a vendedores específicos, ellos deberán minimizar el tiempo de viaje y maximizar el tiempo de contacto con el cliente.

## Habilidades para la administración del tiempo

**Los aspectos claves para administrar el tiempo son:**
**Planeación: los vendedores deben planear cómo usar mejor su limitado tiempo. Algunas sugerencias son las siguientes:**

Establecer prioridades para las actividades de administración de ventas. "Hacer una lista". Por ejemplo: 1. Llamar todas las mañanas a clientes de diferentes grupos para darles a conocer las nuevas líneas y ofertas.

Anticipar las tareas más importantes que surgirán en el futuro. Por ejemplo, visitar a los clientes potenciales.

Establecer límites a las tareas de administración y a los vendedores, y ajustarse a esos límites. Por ejemplo, los vendedores no podrán intercambiar su rutina de visitas con otro vendedor. Si existen inconvenientes para cumplir con las visitas el administrador será quien indique qué es lo que se hará para solucionarlos.

Asegurarse de que los planes y cronogramas sean flexibles. En el cronograma planificado deberá considerarse un plazo en el cumplimiento de objetivos que permita estar preparados para responder ante cualquier problema. Por ejemplo, se dio la oportunidad de capacitar al personal durante un mes, era una actividad que no estaba planeada, pero que habrá que aprovecharla, y desplazar algunas otras tareas y programarlas nuevamente (horario flexible).

**Disciplina: desarrollo de buenos hábitos de trabajo.**

No hacer predicciones. Por ejemplo, el próximo mes habrá que incurrir en menos costos de transporte porque tales clientes viajarán, y luego resulta que no fue así y falla notablemente el presupuesto de ese mes, viéndose en apuros.

Aprender a ser breve. No perder tiempo en detalles innecesarios. Por ejemplo, durante las visitas no explicar cuánto tiempo le tomó llegar, ir directamente al grano siempre con educación y sin ser repetitivo.

Evitar las solicitudes de favores especiales. Por ejemplo, un amigo le pidió que le regale una muestra del producto y esas las tiene separadas para otros clientes, no conviene dejarse convencer.

**Organización: preparación de un cronograma de trabajo diario o semanal para organizar el tiempo personal.**

Consolidar actividades donde sea posible. Por ejemplo, esta semana se termina de visitar el sector norte.

Delegar tareas a subalternos. Por ejemplo, organizar los horarios de visitas es una tarea que se puede delegar siempre que se hayan establecido quiénes van a ir y a dónde.

Concentrar esfuerzos en las tareas principales donde sea factible. Por ejemplo, visitar a ciertas empresas porque necesitan hacer las compras rápido y no se debe dar oportunidad a la competencia.

Identificar los problemas claves para que no se pierda tiempo en asuntos menos importantes. Por ejemplo, el problema radica en que no se conocen los horarios disponibles de tales clientes, se debe ir en busca de esa información.

## ¿Qué herramienta me puede ayudar a alcanzar una eficiente administración de territorios?

Los siguientes pasos serán de gran ayuda para organizar mejor la cartera de clientes y asignar de mejor manera los territorios.

### 1. Tamaño de la fuerza de ventas
Definir número de clientes actuales y potenciales:

| CLASES DE CLIENTES | # DE CUENTAS |
|---|---|
| Clientes A (grande): | 40 cuentas |
| Clientes B (mediana): | 60 cuentas |
| Clientes C (pequeña): | 150 cuentas |

### 2. Frecuencia deseada
para cada clase de clientes

Clase A: 30 min. / visita x 150 anuales = 75 hrs / anuales
Clase B: 20 min. / visita x 210 anuales = 70 hrs / anuales
Clase C: 15 min. / visita x 160 anuales = 40 hrs / anuales

### 3. Trabajo necesario
para cubrir todo el mercado.

Clase A = 40 cuentas x 75 hrs. anuales = 3.000 hrs. / año
Clase B = 60 cuentas x 70 hrs. anuales = 4.200 hrs. / año
Clase C = 150 cuentas x 40 hrs. anuales = 6.000 hrs. / año
TOTAL/ HORAS = 13.200 hrs. / año

### 4. Tiempo de trabajo disponible
para cada vendedor.

Hipótesis: tiempo a la semana = 40 hrs.
Número de semanas reales de trabajo = 45 semanas
TOTAL HORAS TRABAJADAS 40 x 45 = 1.800 horas/ año

### 5. Dividir el trabajo disponible
de cada vendedor entre las distintas actividades de ventas.

| Actividades | Horas | |
|---|---|---|
| Tarea de ventas | 55% | 990 hrs. |
| Tarea no de ventas | 20% | 360 hrs. |
| Viajes | 25% | 450 hrs. |
| TOTAL | 100% | 1.800 hrs. |

### 6. Número de vendedores
Se divide el total de trabajo necesario para cubrir entre el tiempo total de ventas disponibles por cada vendedor.

13.200 hrs / 990 hrs. = 13,33 = 14 vendedores

**Msc. Óscar Mendoza**

- Decano de la Facultad de Economía y Negocios en la ESPOL.
- Catedrático de Operaciones y Calidad en pregrado y postgrado en varias Universidades.
- Director del Área de Operaciones de Business Life Training.
- Facilitador y Consultor.
- Ing. Electrónico - Máster en Administración de Calidad, Master en Docencia e Investigación Educativa.

RADIO CITY 89.3 FM

Escucha hoy, a las 20:00 en Radio City, a **Santiago Coral, de Enjoy Media,** en una entrevista 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 más del tema. Si tienes dudas sobre esta clase, envíanos tus preguntas a capacitate@eluniverso.com

**Paquita Calderón -** Editora de textos y diseñadora de la estructura pedagógica.