

Diseñar Red Comercial *y* Fijar Objetivos *de Ventas*

17

MANUAL

VENTAS Y MARKETING

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la empresa ESIC Business & Marketing School

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic
46980 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Neto estudio creativo, S.L.

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 17

Diseñar Red Comercial y Fijar objetivos de ventas

CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

Financiado por:

IMPIVA
GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'INDÚSTRIA, COMERC I INNOVACIÓ



www.redceei.com
www.emprenemjunts.es



Índice

e c i p u | Índice

1 ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS	8
1.1 LA FUNCIÓN DE LAS VENTAS: GENERADORA DE RECURSOS	8
1.2 LA IMAGEN PÚBLICA DE LA COMPAÑÍA	8
1.3 CINCO PRINCIPALES OBJETIVOS	8
2 TÉCNICAS DE VENTAS	9
2.1 VENDER SATISFACIENDO NECESIDADES	10
2.2 ETAPAS DE LA VENTA O COMERCIALIZACIÓN	10
2.3 PREPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD	11
2.3.1 PREPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD - ORGANIZACIÓN	11
2.4 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES.	11
3 EL VENDEDOR	19
3.1 CUALIDADES DEL VENDEDOR	19
4 CÓMO SE ORGANIZA UN DEPARTAMENTO COMERCIAL	21
4.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL	22
4.2 FACTORES QUE AFECTAN A UNA ESTRUCTURA DE VENDEDORES	22
5 LA DIRECCIÓN COMERCIAL	23
5.1 FUNCIONES BÁSICAS DEL DIRECTOR COMERCIAL	23
5.2 LA DIRECCIÓN COMERCIAL DENTRO DEL MÁRketing	24
5.3 RETOS DEL DIRECTOR COMERCIAL DEL FUTURO	24
6 SELECCIÓN DE PERSONAL COMERCIAL	25
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	25
6.2 PROFESIOGRAMA DE UN PUESTO DE COMERCIAL	26
7 RECLUTAMIENTO DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO	29
7.1 CLASIFICACIÓN DE CANDIDATURAS Y ESTUDIO DEL CURRÍCULUM	29
7.2 TOMA DE CONTACTO	30
7.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	30
7.4 COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS	30

ε ο ι ρ υ | Índice

8 POLÍTICA DE MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE VENDEDORES	32
8.1 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN COMERCIAL	33
8.2 SISTEMAS DE REMUNERACIÓN	34
8.3 SALARIO FIJO	34
8.3.1 VENTAJAS	34
8.3.2 DESVENTAJAS	34
8.4 COMISIONES	35
8.4.1 VENTAJAS	35
8.4.2 DESVENTAJAS	35
8.5 VARIABLE	35
8.6 INCENTIVOS	35
8.7 PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS Y GASTOS	36
9 CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL EQUIPO DE VENDEDORES	37
9.1 TRABAJOS ADMINISTRATIVOS	38
9.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	38
9.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL Y APOYO	38
9.4 INFORME DIARIO, REPORT (INGLÉS) O RAPPORT	39
9.5 NOTA DE GASTOS	39
9.6 INFORME MENSUAL	39
10 LAS ZONAS Y RUTAS DE VENTAS	41
10.1 CÓMO ESTABLECER LOS TERRITORIOS	42
10.2 ESTUDIO DE RUTAS	42
10.3 VENTAJAS DE DEFINIR LAS RUTAS	42
11 EL PROCESO DE LA VENTA EN EL SIGLO XXI	43

DISEÑAR RED
COMERCIAL Y FIJAR
OBJETIVOS DE VENTA

01

ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS



1.1 LA FUNCIÓN DE LAS VENTAS: GENERADORA DE RECURSOS

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas.

Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.

1.2 LA IMAGEN PÚBLICA DE LA COMPAÑÍA

El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, potenciales y el público en general.

Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, o algo peor: *una imagen negativa*.

La clave para tener un equipo de ventas exitoso, está en el mecanismo de reclutamiento y selección del personal.

1.3 CINCO PRINCIPALES OBJETIVOS:

- Primero: Incrementar las ventas rentables.
- Segundo: Optimizar las actividades de ventas.
- Tercero: Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.
- Cuarto: Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones.
- Quinto: Motivar al personal.

02

TÉCNICAS DE VENTAS



El vendedor profesional sigue siendo, en los albores del siglo XXI, la punta de lanza del futuro de las empresas y ellos determinan parte de su éxito. El siglo XX experimentó profundos cambios dentro del mundo de la venta; hace 50 años no era difícil vender, ya que la mayoría de los países habían pasado una guerra y una posguerra, la escasez de casi todos los productos, fundamentalmente de los básicos, era casi la norma. En estas condiciones la gente compraba lo que le ofrecieran sin tener que realizar complicados procesos de elección. Es a partir de los años cincuenta, con la fabricación en cadena y la proliferación de productos y servicios, cuando comienzan en Europa a utilizarse algunas técnicas de venta que, generalmente, venían importadas de los EE.UU.

Las técnicas son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor. La mayoría están basadas en la Psicología, la Sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta. Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas. Los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta.

Uno de los sistemas más clásicos de venta que tuvo gran éxito, e incluso hoy en día se sigue utilizando, es la venta por fórmula AIDDA que, en el año 1947, Percy H. WHAITING presentó en su libro *Las cinco grandes reglas de la venta*, cuya importancia ha sido trascendental en la historia de las técnicas de venta.

En ellas se seguía, por primera vez, una sistematización de todas las técnicas elaboradas con anterioridad desde las importantes teorías de Elmer WHEELER y de Dale CARNEGIE. El método AIDDA sigue teniendo vigor hoy día, puesto que es compatible con otros sistemas y técnicas que se han puesto de moda con posterioridad.

AIDDA es la palabra nemotécnica de:

A: Atención.

I: Interés.

D: Demostración.

D: Deseo.

A: Acción.

Indicando con ello que el vendedor al comienzo de la conversación de venta debe captar la atención del cliente o posible cliente para en el segundo paso conseguir su interés. En la siguiente etapa, el vendedor demostrará al cliente cómo su producto o servicio satisfará las necesidades de éste, incluso utilizará pruebas, si fuera necesario. De esa manera va a hacer crecer su deseo de compra y le llevará en la última etapa, denominada acción, cierre o remate de la venta.

2.1 VENDER SATISFACIENDO NECESIDADES

Setenta y cinco años después, sigue siendo totalmente vigente la teoría expuesta por el psicólogo E.K. STRONG, en un escrito del año 1925, en el que anticipó el sistema de satisfacción de necesidades o deseos como una teoría de venta. STRONG insistió en la importancia de hallar apelativos o puntos de venta por medio del análisis del producto a vender, relacionando éstos con las necesidades del posible cliente, en contraste con los sistemas de venta a base de respuesta al estímulo y venta formulada, que tienden a ser situaciones controladas por el vendedor.

Al emplear la teoría de venta referente a la pura satisfacción de las necesidades, el vendedor debe

conocer perfectamente el punto de vista del cliente, orientándolo hacia él, y la mejor forma para ello es interesándose por sus necesidades o deseos.

Vender satisfaciendo necesidades del cliente es el enfoque que deben seguir en la actualidad tanto los profesionales del marketing como los de ventas, puesto que no se trata de hacer una venta esporádica o puntual. Más importante que hacer clientes es conservarlos y asegurarnos su fidelidad. Eso únicamente se conseguirá con la filosofía del yo gano-tú ganas. Veamos algunas definiciones de qué es vender basadas en esa filosofía.

«Vender es el proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades y/o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas o beneficios mutuos y continuos para ambas partes».

O esta otra:

«Vender es el proceso mediante el cual el vendedor consigue que el cliente piense o actúe de una manera no prevista por él. Y en beneficio de ambos».

2.2 ETAPAS DE LA VENTA O COMERCIALIZACIÓN

Como he comentado anteriormente, el vendedor profesional debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. Esto tiene la ventaja para él de saber dónde se encuentra en todo momento durante la entrevista para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le ayudará a conseguir el éxito. Lo más importante en el concepto de estructura de la venta es la flexibilidad.

Nadie desea, ni es aconsejable, ponerle al vendedor una camisa de fuerza, al contrario, la estructura debe permitirle utilizar mejor sus propias dotes personales. El esquema que proponemos para ello consta de las siguientes seis fases o etapas:

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

- Preparación de la actividad.
- Determinación de necesidades.
- Argumentación.
- Tratamiento de objeciones.
- Cierre.
- Reflexión o autoanálisis.

2.3 PREPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir esta primera etapa en dos fases perfectamente diferenciadas: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

2.3.1 PREPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD-ORGANIZACIÓN

El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas, lo más realistas posibles, relativas al territorio de su responsabilidad y a los productos que está encargado de vender, como por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿qué tipos de clientes hay?, ¿cuántos clientes debo visitar? y ¿cuántos no son visitados?, ¿dónde se encuentran?, etc.

Estos interrogantes también son planteados por la Dirección Comercial y tan sólo con un trabajo en equipo podrán ser despejados con éxito. Para ello habrá que realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes, clasificarlos, valorar su potencial y realizar una ficha del cliente con la mayor información posible. Al preparar su entrevista de venta, el vendedor no debe olvidar preguntarse sobre quién decide, quién prescribe, quién compra, quién paga y quién utiliza sus productos, así como determinar si ha de visitar a clientes que llevan un tiempo sin comprarnos.

En términos generales, se consideran clientes activos a aquellos que han efectuado un pedido durante los últimos 12 meses. En cuanto a los clientes perdidos o

muertos, puede ser conveniente preguntarse cuál ha sido la razón. Las respuestas están llenas de información muy válida; estos clientes perdidos, ¿lo han sido voluntariamente? ¿A causa de su insignificante tamaño? ¿Por ser malos pagadores? ¿Cuál es la consecuencia de estas pérdidas sobre el volumen de ventas? ¿Sobre la tasa de rentabilidad? ¿Sobre la imagen de empresa? ¿Conviene o no recuperar a estos clientes? ¿Pueden recuperarse con los productos que vendemos? ¿Se han ido a la competencia?

Asimismo, hay que clasificar a los clientes en categorías, por ejemplo, en «A» «B» «C» o platino, oro, plata. según sea su potencial, la riqueza del sector, su densidad, es decir, el número de clientes y su calidad por la actividad económica que desarrolla. A continuación se asignará la frecuencia de visitas en función de esos parámetros. Naturalmente, los clientes «A» y «B» tendrán una frecuencia mayor que los «C».

Es importante gestionar bien el tiempo, organizando los trayectos en función a las distancias que haya que recorrer y cometido de la visita así las reclamaciones y quejas se atenderán rápida y eficazmente de forma personal o telefónicamente. Es sabido que un cliente satisfecho puede traernos tres nuevos clientes potenciales, pero que un cliente descontento dará 10 malas referencias de nosotros.

2.4 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

La empresa tiene la necesidad de conocer a la perfección a los clientes, tanto a nivel de sus necesidades, como a nivel de sus comportamientos de compra o de incluso de sus motivaciones.

Si bien se les denomina de igual manera, es necesario diferenciar desde un principio a los consumidores particulares de los compradores empresariales, por tener necesidades, motivaciones y comportamientos de compra completamente distintos.

La búsqueda de clientes

En la actualidad, y más aún, en un futuro muy cercano,

el buen vendedor no es aquel capaz de vender más unidades de producto, sino aquel que, además, crea clientela y relaciones duraderas.

Este principio puede verse truncado por razones previsibles, lo que puede ocurrir si se vendió al cliente una mercancía que realmente no correspondía a sus necesidades, o por razones fortuitas, como es la desaparición del cliente. La pérdida de clientes siempre llevará al vendedor a reducir su potencial de acción, a menos que tenga previsto un plan de renovación continua de clientes.

Esto es lo que se intenta evitar con la **prospección de mercado**, que puede ser definida como la **búsqueda por medios apropiados de nuevos clientes**.

Por supuesto, la prospección varía según la naturaleza de los negocios. Así, por ejemplo, las entidades financieras o las empresas dedicadas al consulting (asesoramiento de empresas) necesitarán una continua renovación y captación de clientela; otros sectores, como el comercio al detalle, realizarán la mayoría de la captación a través de las técnicas de comunicación. El detallista no efectúa generalmente prospección, sino que anuncia su negocio y sus ventajas y espera a que el cliente sea el que se acerque a comprar. En este aspecto, el vendedor externo, es decir, el que no está detrás del mostrador, tiene ventaja por poder dirigirse directamente hacia el cliente, buscarlo, seleccionarlo y luego actuar sobre él.

La tarea de prospección se ha vuelto cada vez más agresiva; el mayor peligro no está en la jubilación o quiebra del cliente, lo cual no puede evitarse, sino en que éste sea atraído por la competencia.

Desde otro punto de vista, la continua evolución del mundo de la empresa y el comercio, y los cambios demográficos y económicos han llevado a un planteamiento más estructurado de esta tarea.

En algunas ocasiones, la empresa pone al servicio del vendedor, para su ayuda, el trabajo de investigación de mercado existente.

Los Clientes Potenciales

El vendedor debe responder a una serie de preguntas para determinar quién tiene posibilidades de ser un futuro cliente. Estas preguntas son:

¿Posee el cliente una necesidad que pueda ser satisfecha por los productos de la empresa?

¿Es una persona que atiende sus pagos?

¿Tiene autoridad para decidir la compra?

¿Puede ser atraído hacia la empresa?

Métodos de Prospección

Los métodos a utilizar en la búsqueda de la clientela óptima y la eficacia de los mismos varían según el sector de la economía en que se actúa, por lo cual se expondrán a continuación algunos de los más utilizados:

Método Cold-Canvass: consiste en llamar o visitar a todos los posibles clientes localizados en un territorio determinado. Los vendedores que desarrollan este método cuentan con un gran número de clientes, concentrados en una o más zonas, a los cuales llaman de manera individual. Sin embargo, no se puede disponer de la información referente a su estado financiero o necesidad por satisfacer. La única ventaja de este método es que todo un territorio queda cubierto.

Método de las Listas: Consiste en la elaboración de listas en las que se recogen los nombres, direcciones y datos necesarios de los clientes considerados potenciales.

Este método es muy útil, sobre todo, cuando el mercado-objetivo al que se dirige la empresa está muy determinado, como puede ser el caso de una empresa distribuidora de material de ortodoncia, cuya clientela potencial serán los dentistas de la ciudad, zona o país.

Método de la Cadena Sin Fin: su base es la captación directa de un número de clientes a los que se solicita aconsejar al vendedor nombres de entidades o

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

personas, conocidos de ellos, que pudieran, igualmente, estar interesados en los productos comercializados por la empresa.

Este método es utilizado en productos o servicios de características reducidas y con un mercado reducido, como podría ser la venta de tallas grandes de ropa para personas obesas.

Métodos Grupales: Para llevar a cabo esta técnica, el vendedor reúne a una serie de individuos, obteniendo después de la reunión los contactos y entrevistas o directamente los pedidos de compra de tales personas. Este método es comúnmente utilizado en la venta de productos para el hogar.

CLASIFICACION DE LA CLIENTELA

Para poder optimizar el trabajo de ventas y con el objetivo de aprovechar al máximo todas las herramientas con las que cuenta el vendedor, es necesario que el propio vendedor establezca una clasificación, ya que ni todos los clientes son iguales, ni todos deben ser tratados de la misma forma.

Si la empresa, o el vendedor, atienden a la clasificación de su clientela, la ventaja más inmediata será la optimización del tiempo empleado en las visitas, además de evitar riesgos de cobro innecesarios, o incluso, no forzar condiciones de venta si no es preciso.

Dentro del elevado número de clasificaciones de la clientela que existen, considero como una de las más completas aquella que podría denominarse MGS (en homenaje a uno de sus mayores impulsores), y que a su vez se compone de tres clasificaciones distintas:

Evolución de las ventas realizadas a cada cliente.
Clasificación ABC de la clientela.
Formalidad en el pago de cada cliente.

Evolución de las ventas realizadas a cada cliente en los últimos dos años: es necesario poder comparar ambas cifras de facturación (entendiendo por facturación

la cantidad que nos compra cada uno anualmente) y así dividir a la clientela en tres grandes grupos: aquellos con una facturación creciente, los que permanecen estables, y por último, aquellos cuya facturación va disminuyendo.

Clasificación ABC de la clientela: se basa en la Ley de Pareto, según la cual, en la mayoría de las empresas el 80% de las ventas recae en el 20% de los clientes, e inversamente, el 20% de las ventas recae en el 80% de los clientes. Esta clasificación se obtiene listando todos los clientes por orden decreciente de volumen de compra y comparando en cada caso el acumulado de ventas con el acumulado del número de clientes. Es decir, observar el volumen de ventas que representa determinado volumen de clientes.

A partir de esta clasificación, se puede dividir a la clientela en cuatro grupos:

1. **Clientes A:** son aproximadamente el 10% de los clientes, y suelen suponer en torno al 50% de las ventas. Lógicamente son los clientes con el mayor volumen de facturación, por lo tanto exigen un trato preferencial, mayor número de visitas, descuentos especiales, etc., pero al mismo tiempo mucho cuidado: la pérdida de uno de ellos va a suponer un descenso alarmante de las ventas.
2. **Clientes B:** suponen otro 10% del total de clientes y, en este caso, realizan un 30% sobre el total de ventas. Junto con los de tipo A son los más importantes: representan el mayor porcentaje de ingresos para el vendedor, y por supuesto, éste debe luchar por mantenerlos.
3. **Clientes C:** representan el siguiente 30% de clientes y realizan un 15% del total de ventas. Son el "colchón" de las ventas, es decir, clientes normales. El vendedor debe apoyarse en ellos, crear una buena cartera de clientes de tipo C para absorber posibles problemas con los clientes de tipo A y B.

4. **Cientes D:** son el 50% de clientes restante y sólo realizan un 5% del total de la facturación. Realizan compras residuales.

Estas cifras son teóricas y no se presentan nunca de forma tan exacta, por lo que para hacer una clasificación con datos reales, se toma como referencia el número acumulado de clientes.

Para ello, y como se verá en el siguiente ejemplo, se suman los clientes de mayor a menor.

Para comprender mejor cómo se establece la Clasificación de Clientes ABC, se trabajará con el siguiente ejemplo:

A partir del siguiente listado de clientes, obtener la clasificación ABC:

LISTADO DE CLIENTES ORDENADO POR CONSUMOS:

Nº DE CLIENTE	NOMBRE	VTAS.
1	BLAS	4.250
2	OSCAR	4.200
3	ANDRES	4.000
4	AQUILINO	3.900
5	PABLO	3.700
6	MIKI	3.650
7	ANGULO	3.650
8	BENIGNO	3.400
9	FAUSTINO	2.200
10	ONESIMO	1.000
11	SIMON	900
12	SILVANO	900
13	PEDRO	825
14	MODESTO	800
15	CAYO	575
16	VICTOR	575

17	SEGUNDO	450
18	BRAULIO	425
19	JONAS	300
20	VICENTE	275
21	BAUTISTA	270
22	AMANCIO	270
23	LUCIO	265
24	ANSELMO	250
25	AUGUSTO	225
26	MAXIMO	225
27	ELISEO	220
28	RAFAEL	200
29	ROBERTO	190
30	CAMILO	150
31	BENITO	85

El primer paso es calcular tanto los acumulados de clientes como los acumulados de venta, de tal forma que el acumulado de clientes coincidirá con el número de cliente en cada caso, y el acumulado de ventas será la suma de las ventas a cada cliente:

El objetivo de calcular cifras acumuladas, tanto de ventas como de clientes, es poder agrupar ambas cantidades en grupos.

Por ejemplo, para el cliente MIKI, el acumulado de clientes sería 6 por ser la suma de clientes que tiene por encima más él mismo, y el acumulado de ventas es igual a la suma de todas las ventas hasta él incluido, que en este caso son:

$$\text{Ventas Acumuladas OSCAR} = 4.250 + 4.200 + 4.000 + 3.900 + 3.700 + 3.650 = 23.700$$

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

NOMBRE	ACUM.CLTE	ACUM. VTAS
BLAS	1	4.250
OSCAR	2	8.450
ANDRES	3	12.450
AQUILINO	4	16.350
PABLO	5	20.050
MIKI	6	23.700
ANGULO	7	27.350
BENIGNO	8	30.750
FAUSTINO	9	32.950
ONESIMO	10	33.950
SIMON	11	34.850
SILVANO	12	35.750
PEDRO	13	36.575
MODESTO	14	37.375
CAYO	15	37.950
VICTOR	16	38.525
SEGUNDO	17	38.975
BRAULIO	18	39.400
JONAS	19	39.700
VICENTE	20	39.975
BAUTISTA	21	40.245
AMANCIO	22	40.515
LUCIO	23	40.780
ANSELMO	24	41.030
AUGUSTO	25	41.255
MAXIMO	26	41.480

ELISEO	27	41.700
RAFAEL	28	41.900
ROBERTO	29	42.090
CAMILO	30	42.240
BENITO	31	42.325

Siempre debe quedar claro que las últimas cifras acumuladas han de ser iguales a los totales de cada columna.

A continuación, sobre estos acumulados se calcula el porcentaje que cada acumulado representa sobre el total, tanto de clientes como de ventas, para poder determinar cómo va aumentando cada concepto y así comprobar si las ventas están muy concentradas (los primeros clientes realizan casi toda la facturación), o por el contrario están muy dispersas (la facturación de los clientes es muy parecida):

Si continuamos con el cliente MIKI, los cálculos serían los siguientes:

Cientes: como son 6 clientes sobre un total de 31: $6/31 = 0,19$ que al ser calculado en % (es lo mismo que multiplicar por 100) es un 19,35%.

Ventas: el acumulado de ventas es de 23.700, sobre un total de 42.325. Si dividimos $23.700/42.325 = 0,56$. Al pasarlo a % es 56,00 %.

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

Por lo tanto, para establecer la clasificación ABC de la clientela, se debe atender a las cifras dadas anteriormente. Como es muy difícil que puedan ser exactas, tomando como patrón los datos relativos al Acumulado de clientes, se determinan los grupos resultantes:

Clientes A: como deben ser aproximadamente el 10 % de los clientes, en este caso, son los 3 primeros clientes (9,68 % de los clientes) y suponen el 29,42 % de las ventas. El vendedor deberá prestarles la máxima atención, pues la pérdida de uno de ellos supone perder el 10 % de la facturación. Lógicamente, a estos clientes se les visitará con mayor frecuencia que al resto, e incluso pueden tener unas condiciones especiales, tanto a nivel de descuentos, como de facilidades de pago, etc.

Clientes B: este grupo está formado por el siguiente 10 % de clientes. En este caso, el grupo B de clientes está formado por los siguientes 3 clientes, es decir, del 4º al 6º cliente, (realmente son hasta el 19,35 %). El vendedor deberá tener también una atención especial con ellos, por alcanzar un 26 % de la facturación (es el resultado de restar 56% - 29,42%). Como se puede apreciar, no se cumplen con exactitud los números dados para establecer la clasificación. En estos casos lo más conveniente es tomar como base los porcentajes acumulados de clientes.

Clientes C: es el grupo formado por los siguientes clientes: desde el número 7 hasta el 15 incluidos, es decir, el siguiente 30 % de clientes, (que en cifras acumuladas será el 48,39% de clientes), que en este caso representan el 33% de la facturación. Son los clientes que podrían denominarse normales. Posiblemente este vendedor debería plantearse aumentar el número de clientes pertenecientes a este grupo.

Clientes D: es el grupo formado por el 50% de clientes restante. Como se puede apreciar es un número excesivo de clientes para realizar solamente el 9% de las ventas. El vendedor debería plantearse la siguiente estrategia: analizar cuáles pueden pasar a ser clientes de tipo C dedicando un esfuerzo adicional con ellos, e

invertir menos tiempo y esfuerzos con el resto, lo que se traducirá en una mayor disponibilidad de tiempo para prospección de nuevos clientes.

A MODO DE RESUMEN DE DATOS:

CATEGORIA	% CLIENTES	% VENTAS
A	9,68 %	29,42 %
B	9,67 %	26,58 %
C	29,04 %	33,66 %
D	51,61 %	10,34 %

Formalidad en el pago: la impuntualidad en el pago puede llegar a producir una situación sumamente crítica en la empresa. Por ello dividiremos a todos los clientes en dos grandes grupos: aquellos que pagan puntualmente y por otro lado, los que presentan problemas de cobro de forma habitual.

Una vez obtenidas las tres clasificaciones anteriores, y por tanto clasificados los clientes según tres criterios distintos se completa la matriz siguiente denominada M.G.S.

Suponiendo que "P" es un cliente de categoría C, que ha aumentado sus compras en el último año, y no tiene problemas de cobro, se situaría en su casilla correspondiente:

03

EL VENDEDOR



3.1 CUALIDADES DEL VENDEDOR

La primera impresión va acondicionar al cliente porque crea estereotipos, se dice que los primeros 4 minutos son básicos. Los vendedores deben ser:

- **Amigables:** buena disposición, expresiones agradables en sus caras. Gusto por conocer personas nuevas.
- **Con interés:** en satisfacer sus necesidades, deseos y problemas.
- **Tolerantes:** respetan al cliente.
- **Adaptables:** tienen empatía.
- **Amables y serviciales:** estar dispuesto a realizar un esfuerzo adicional por ayudar.
- **Limpios, pulcros y bien arreglados:** preocuparse por apariencia personal.

Nuestra expresión corporal también es importante porque por medio de ellos transmitimos mensajes inconscientes a través de nuestros gestos y posturas:

- Debemos evitar alisarnos el pelo, cogernos el anillo, mover mucho el boli.
- El tono de voz adecuado, hay que adaptarla al ritmo del cliente.

04

CÓMO SE ORGANIZA UN DEPARTAMENTO COMERCIAL



La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un «vendedor tipo» en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados. Los estudios realizados sobre organización comercial han dado como resultado una serie de premisas que en principio son necesarias:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio nosotros recomendamos:

un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el «manual de venta», herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo. Motivado a su importancia, su elaboración y utilidad los tratamos de forma independiente al final de capítulo.

4.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL

- **Unidad de mando.** Cada comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- Todas las funciones estarán definidas hasta en los últimos detalles.
- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.
- **Estabilidad del personal.** Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- **Flexibilidad.** La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.
- **Expansión.** Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.
- **Coordinación.** Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen

interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.

- **Creación de la figura «junior».** En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal «junior», para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.

4.2 FACTORES QUE AFECTAN A UNA ESTRUCTURA DE VENEDORES

A la hora de diseñar la organización de ventas hemos de estudiar los siguientes factores:

- **Volumen de la empresa.** Cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos...
- **Número y naturaleza de los productos.** El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.
- **Métodos de distribución.** Determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios.

05 LA DIRECCIÓN COMERCIAL



Hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado. No olvidemos que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

5.1 FUNCIONES BÁSICAS DEL DIRECTOR COMERCIAL

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el «manual de ventas».
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.

- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

5.2 LA DIRECCIÓN COMERCIAL DENTRO DEL MARKETING

Sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades del marketing. En un porcentaje muy elevado de empresas esta actividad se considera su principal función, de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla en profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de marketing, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; a título de ejemplo, indicamos las siguientes:

- **Investigación:** proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los rapports de vendedores así como su control.
- **Producción:** indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- **Precios:** aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- **Canales:** señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.

- **Comunicación:** determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

5.3 RETOS DEL DIRECTOR COMERCIAL DEL FUTURO

- Los *clientes* serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferentes a las tradicionales.
- La *competencia* será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se sumará la internacional.
- Los *productos* y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
- Los *vendedores* serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las *nuevas tecnologías*, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

06

SELECCIÓN DE PERSONAL COMERCIAL



La selección de personal es un instrumento necesario en toda organización comercial y empresarial. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional posible para optimizar los recursos humanos de la empresa. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, tanto legales, humanas, como socio laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Éste se acentúa más aún en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos profesionales.

Para encontrar a la persona adecuada a cada puesto hemos de considerar, por una parte, las diferencias individuales que existen; pensemos que cada individuo tiene unas condiciones físicas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia distintas; por otra parte hemos de tener en cuenta las diferencias que implica el trabajo, pues según sea éste, así se exigirán unos determinados requisitos.

EL ÉXITO ESTÁ EN LA ADECUACIÓN DE LA PERSONA AL PUESTO

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o

la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- Identificación del mismo.
- Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Condicionantes (físicos, edad, ambientales, etc.).
- Formación y experiencia necesaria.
- Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Posibles causas de fracaso.
- Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Jerarquía de mandos.
- Colaboradores a su cargo.
- Valoración del rendimiento.
- Remuneración.
- Oportunidades que ofrece el puesto.
- etc.

6.2 PROFESIOGRAMA DE UN PUESTO DE COMERCIAL

Apoyándonos en la descripción del puesto y en el perfil del vendedor que deseemos, trazaremos el profesiograma, que contendrá los factores que determinen la idoneidad del candidato. El profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Su objetivo es: definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto, actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa y estudiar, a partir de él, el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos.

A continuación expondré dos ejemplos de profesiogramas, teniendo en cuenta que en la realidad vienen marcados por las características de la empresa y del puesto que se vaya a cubrir. Para cada uno ha de realizarse un profesiograma específico y, por tanto, marcar las diferencias que puedan existir dando la valoración que nosotros consideremos adecuada a cada uno de los factores y que, posteriormente, se compararán en su totalidad al del candidato.

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

PROFESIOGRAMA

Puesto: Comercial

Empresa:

		Factores	1	2	3	4
DATOS OBJETIVOS		Edad				
		Estudios realizados				
		Conocimientos especializados				
		Idiomas				
		Experiencia				
		Empatía				
		Modales				
DATOS PSICOLÓGICOS		Capacidad negociadora				
		Inteligencia				
		Capacidad de trabajo				
		Capacidad de comunicación				
		Adaptabilidad				
		Flexibilidad				
RESPONSABILIDAD	EXPRESIVIDAD	Responsabilidad				
		Sinceridad				
		Serenidad				
		Locuaz				
	SOCIABILIDAD	Vivaz				
		Simpatía				
		Dominante				
		Extrovertido				
		Cooperación				
	COMPORTAMIENTO	Sociable				
		Alegre				
		Activo				
		Seguro				
		Ordenado				
		Confiado en sí mismo				
		Confiado en los demás				
	Control de sí mismo					
ÉTICA	Ambición					
	Lealtad					

PROFESIOGRAMA

Puesto: Director comercial

Empresa:

		Factores	1	2	3	4
DATOS OBJETIVOS	Edad					
	Nivel cultural					
	Estudios realizados					
	Otros estudios					
	Idiomas: Inglés					
	Conocimientos y experiencia comerciales					
	Experiencia					
	Exteriorización de su forma de comportamiento					
RASGOS PROFESIONALES	Capacidad negociadora					
	Dinamizador equipos humanos					
	Coordinador					
	Empuje					
	Iniciativa					
	Capacidad de trabajo					
	Capacidad de comunicación					
	Adaptabilidad a situaciones nuevas					
	Flexibilidad					
	Responsabilidad					
	Inteligencia					
PSICOLÓGICOS PERSONALIDAD	COMPORTAMIENTO	Seguro de sí mismo				
		Control sobre sí mismo				
		Dominante				
		Independiente				
		Organizado				
	SOCIABILIDAD	Cooperador				
		Sociable-abierto				
	OTROS	Ambición				
		Lealtad				

Leyenda:

1 = Poca dotación.

2 = Regular (media).

3 = Favorable (buena).

4 = Muy buena.

07

RECLUTAMIENTO DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO



Cuando deseemos realizar una correcta selección, debemos pensar en dos tipos de fuentes para captar candidatos: fuentes internas y externas. Cuando sea posible, hemos de cubrir los puestos con personal de la empresa, de manera que se aproveche el potencial humano de que se disponga, aunque en ocasiones esto resulta difícil de conseguir por la propia idiosincrasia del trabajo. Para ello revisaremos la plantilla y comprobaremos si existe algún posible candidato. Acudir a los empleados actuales nos aporta las siguientes ventajas: se considera una promoción, el vendedor tendrá conocimientos de la empresa y de los productos, se eleva la moral en cuanto a las posibilidades de ascensos, se aumenta la lealtad hacia la empresa, el sistema suele funcionar bien cuando la venta tiene un contenido técnico, etc.

Cuando se carece de potencial humano en puestos de alta responsabilidad y nivel jerárquico, como el de director comercial, jefe de ventas, supervisores, etc; es necesario acudir a fuentes externas a la empresa. Hay que buscar candidatos cualificados, sea cual sea el nivel, y para ello dispondremos de los siguientes medios: centros de enseñanza y formación, universidades, conocidos y contactos, empresas que ofrecen personal temporal, anuncios en prensa, consultoras de selección de personal, *head hunter* o cazatalentos, personal de la competencia, etc.

7.1 CLASIFICACIÓN DE CANDIDATURAS Y ESTUDIO DEL CURRÍCULUM

Una vez obtenidas todas las candidaturas, se procede a

realizar la primera preselección. En el estudio de los *currículum vitae* comienza el «proceso negativo» de la selección, ya que tendremos en cuenta las carencias de los candidatos en lugar de sus méritos, es una etapa de desestimación o criba. Estudiadas las candidaturas, el paso siguiente es realizar una primera clasificación formando tres grupos:

- *Desechables*: este grupo lo componen todas aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.
- *Posibles*: en él se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos pedidos.
- *Interesantes*: está formado por aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y además aportan mayores cualificaciones.

A las personas que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les debe remitir una carta informativa.

7.2 TOMA DE CONTACTO

A los candidatos con posibilidades de adaptarse al puesto, se les informará de su condición de preseleccionados. Al mismo tiempo que se les convoca para mantener una primera entrevista.

También puede darse la posibilidad de convocar a todos los candidatos en un mismo día y a la misma hora; de esta manera se les informa del puesto y se aprovecha la ocasión para realizar alguna prueba eliminatoria que nos sirva como segunda criba. Esto es adecuado en los casos en que haya muchos aspirantes para pocos puestos a cubrir. La mejor prueba adaptada a este sistema y que resulta muy interesante para la preselección de personal comercial es la dinámica de grupo.

Este tipo de prueba colectiva es un método rápido y da buenos resultados si se aplica adecuadamente. Requiere una gran capacidad de observación y de interpretación, tanto de la comunicación verbal como de la no verbal.

7.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Con los candidatos que todavía se mantengan en el proceso de selección se mantendrá una entrevista larga, en la que se ahondará en todos los aspectos que deseemos conocer. Para dicha entrevista hemos de crear un clima agradable para que el candidato reduzca sus defensas y se confíe a nosotros. La plantearemos de forma amistosa pero teniendo perfectamente claro nuestro objetivo.

Será preparada con anterioridad, de modo que sepamos todos los puntos en los que queremos profundizar. Se buscarán posibles contradicciones y se insistirá en todos los puntos que no queden completamente claros. Pondremos especial cuidado en las reacciones de los sujetos, su forma de sentarse a lo largo de toda la reunión, etc. Su duración será por término medio una hora.

Inmediatamente después de realizar la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha tratado. Conviene hacerlo así para evitar posibles fallos de memoria que se producirían si transcurre un tiempo considerable entre la entrevista y su valoración. Cuando se carece de la práctica necesaria, se deben tomar notas de forma disimulada, sin crear suspicacias, pues aunque rompe la armonía de la conversación y descentra al entrevistado, no por ello podemos permitirnos el lujo de olvidar detalles que pueden ser cruciales.

Cuando realicemos nuestro análisis, consideraremos los diversos aspectos positivos, por un lado, y los menos favorables, por otro. Es fundamental contrastar la impresión obtenida en la prueba de personalidad con la imagen que nos aporte en persona. Si se observan diferencias importantes, deberemos acudir a una nueva entrevista con cualquier pretexto, hasta que queden claros estos aspectos.

7.4 COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias; se ha dado más de

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

un caso en el que un candidato, a nuestros ojos ideal, (que se supo vender muy bien en las diversas fases de selección) luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos, de trabajo en equipo... No debemos fiarnos de nuestras impresiones, seamos inteligentes y comprobemos las informaciones.

Previo permiso de los candidatos que hasta el momento nos parezcan adecuados al puesto, pediremos

referencias de ellos de manera confidencial y bajo secreto profesional a los responsables de sus anteriores empresas, de manera que estemos seguros de que no existen aspectos oscuros en su vida profesional. Nunca debemos contratar a una persona sin comprobar sus referencias; todo el mundo es bueno mientras no se demuestra lo contrario.

A nivel de *head hunter*, estos dos últimos apartados son los más importantes en el proceso de selección, pues la experiencia viene dada por los cargos desempeñados anteriormente.

08

POLÍTICA DE MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE VENEDORES



Encontrar el motivo real por el que un departamento comercial funciona a pleno rendimiento es realmente difícil, ya que, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria.

Por lo tanto, y con vistas a conseguir los objetivos que les sean marcados, hemos de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes. Hemos de pensar que el trabajo que realiza un vendedor es distinto al de los demás colaboradores de la empresa, pues comporta una serie de riesgos y dificultades que deben ser compensados, y no siempre de forma cuantitativa, ya que los elementos motivacionales cualitativos suelen tener una gran importancia.

Cada día es más difícil mantener un buen equipo de ventas, de ahí la importancia de este apartado. En él se van a indicar los diferentes resortes por los que un vendedor actúa de una forma o de otra; no pretendo mostrar la bolita mágica con soluciones tangibles, sino reflejar todos y cada uno de los elementos motivacionales que el responsable deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

Se ha hablado mucho sobre qué es lo que hace que un vendedor consiga resultados. Cuando se emplea el término «vender», lógicamente no nos estamos refiriendo a «despachar». Según nuestro criterio profesional y basándonos en lo observado en diferentes sectores y empresas,

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

somos tajantes al decir que el proceso de motivación comienza cuando se comunican a una persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance. La motivación no existe sin un propósito.

Muy pocos vendedores no necesitan de otros incentivos para alcanzar resultados positivos; sólo para algunos la venta es la cosa más fascinante del mundo.

En su gran mayoría necesitarán una estimulación especial desde la venta; incluso es positivo dedicarles unas palabras de simpatía y estímulo de vez en cuando por los logros conseguidos, esto no significa una debilidad de carácter o no tiene por qué traer consigo una fuerte demanda económica en la próxima revisión anual.

Quizás el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarles de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que deseáramos que nuestros superiores nos trataran a nosotros. Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, debemos:

- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional. Es triste y desmotivador, por ejemplo, enterarse por un cliente de la campaña de publicidad que ha iniciado nuestra compañía en televisión.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este apartado, el jefe de ventas está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.
- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

La Asociación Americana de Psicología ha publicado en febrero del 2001 un informe en el que reconoce que el dinero no es una de las necesidades psicológicas más valoradas, ya que el estudio realizado por la Universidad de Missouri-Columbia asegura que las variables más importantes para el ser humano son la autonomía (nuestro trabajo se corresponde con lo que nos gusta), la competencia (sentir que somos efectivos), la afinidad (proximidad hacia los demás), la autoestima y el ocio-tiempo libre.

8.1 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN COMERCIAL

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de un buen plan de remuneración acorde al mercado y a las necesidades dadas por el equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir, con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. A continuación destacaremos las principales características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:

- **Justa.**
El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.
- **Igual.**
Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- **Motivadora.**
La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.
- **Uniforme.**
Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento

de éstas varían a lo largo del año. Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas.

- **Operativa.**

Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.

- **Humana y social.**

Es frecuente ver vendedores preocupados por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.

- **Flexible.**

Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.

- **Integradora.**

Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias de percepción económica.

8.2 SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Denominamos remuneración a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional. El nivel de los ingresos percibidos es difícil de cuantificar, pues no existen pautas de comportamiento. En el año 2001, el abanico de ingresos fijados para este colectivo oscila entre los 36.000 y 54.000 euros brutos anuales. Aunque hay unos sistemas de remuneración más utilizados que otros, en la actualidad existen básicamente tres: salario fijo, comisiones, variable.

8.3 SALARIO FIJO

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos. En determinados países de Centro Europa se aplica con éxito.

Si sólo nos basásemos en la teoría, sería el sistema idóneo, ya que todo trabajador ha de entregarse a su actividad por igual, pero, en la realidad, presenta una serie de ventajas y desventajas que vamos a tratar.

8.3.1 VENTAJAS

- Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- Dedicar el tiempo necesario a otras tareas (promoción, estudios de mercado, organización, etc.).
- La empresa conoce el coste de su fuerza de ventas.
- El vendedor colabora de mejor forma en la introducción de los productos nuevos.
- Se evitan los «piques», por motivos económicos, con otros colectivos de la empresa.

8.3.2 DESVENTAJAS

- Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- Se deben encontrar otros elementos motivacionales.
- Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- Si las ventas disminuyen, los costes de la empresa suben.
- Puede facilitar la salida laboral a los mejores vendedores.

8.4 COMISIONES

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado. Es un sistema que ha estado vigente durante mucho tiempo en España ya que remunera el esfuerzo y las ventas conseguidas.

8.4.1 VENTAJAS

- Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho, en algunos casos.
- La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- El vendedor, de esta forma, no se somete a una disciplina empresarial.
- A veces, es la única forma posible de contar con comerciales en las PYMES.
- Respetando la cartera de clientes, puede ser una fuente regular de ingresos sin apenas trabajo posterior.

8.4.2 DESVENTAJAS

- La empresa estará sometida a la fuerza de ventas.
- Es complicado mantener un control del mercado.
- A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- Resulta difícil formar equipos de trabajo, pues suelen ser colaboradores desvinculados con la empresa.
- Crea inseguridad en el vendedor.
- Las relaciones están totalmente mercantilizadas.
- Por lo general, se presta más atención a la venta de productos de fácil salida.

Este sistema de remuneración se aplica, principalmente, a los agentes y representantes de comercio que no pertenezcan a la plantilla de la empresa, ya que la legislación vigente no permite tener colaboradores en la

empresa sin cubrir el mínimo estipulado en el convenio correspondiente. Seguros, libros, cursos, venta domiciliaria y espacios publicitarios, entre otros, son los sectores donde se da más esta fórmula remunerativa.

8.5 VARIABLE

A nuestro juicio y a nivel general, se puede considerar que es éste el sistema más racional entre los comentados, ya que aprovecha la parte positiva de cada uno de los anteriores. Cuando se impone este tipo de remuneración, hay que realizar un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa (tres a cinco años) para establecer unas cuotas alcanzables y, en paralelo, fijar unas comisiones adecuadas a esas ventas.

8.6 INCENTIVOS

Se denomina así la retribución que percibe el vendedor en efectivo o en especie, para estimular más aún su trabajo (esta cifra es independiente de su remuneración base, tratada anteriormente). Al llegar a este punto es conveniente hacer las siguientes matizaciones:

- Comisión e incentivos son conceptos distintos.
- La comisión se percibe cuando se cubre un volumen de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan unos objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Los incentivos indirectos suelen percibirse en especie (vehículo, casa, viajes, colegio, etc.).
- Bonus, sobres anuales y «pasar por la piedra» (denominación exclusiva de El Corte Inglés) se consideran incentivos directos.

Un buen director comercial tiene en la política de incentivos una de las mejores herramientas de cara a conseguir grandes e importantes objetivos para la empresa. De esta forma, con uno o varios incentivos se conseguirá:

- Obtener una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientes que no consumieron en el último año.

- Mejor introducción de un producto.
- Tener en el punto de venta toda la gama.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Conseguir que un cliente determinado trabaje algún producto que no estaba comercializando.
- Visitar más clientes.
- Vender más a un cliente.

8.7 PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS Y GASTOS

No quisiéramos terminar sin hacer referencia a la enorme importancia, no explícita, que se concede a este apartado y que hace que el individuo se sienta más arraigado a la empresa.

En su mayoría estas prestaciones están destinadas a mejorar la seguridad del colaborador y su status (vehículos, seguros, planes de jubilación, kilometraje, gastos de representación, etc.).

Hay que elaborarlos de tal forma que el vendedor no saque beneficio económico de ello, por eso debemos ejercer un sistema de control riguroso, todo gasto efectuado por el comercial debe ir acompañado de su justificación y motivo.

09

CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL EQUIPO DE VENEDORES



Afortunadamente, la palabra control comienza a perder las connotaciones negativas que para los comerciales tenía; durante mucho tiempo no supieron captar su verdadero significado ni la gran utilidad que tiene para la empresa.

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

La experiencia ha demostrado que una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Por tanto, los mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de marketing irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del report o informe diario, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado, por eso hay que enseñarlo e insistir en ello.

9.1 TRABAJOS ADMINISTRATIVOS

Suele ser costoso acostumbrar a los vendedores a este tipo de funciones, hay que convencerles de su necesidad de cara a la buena marcha del trabajo.

Comprende la realización de informes, la parte rutinaria de envíos de información, gastos y entregas de facturas, cobros de impagados, informar continuamente de su localización exacta, etc. Se debe establecer un manual de procedimiento, de manera que todos actúen igual y de forma adecuada a nivel administrativo. No olvidemos que esta actividad supone una de las mejores fuentes internas de información para la empresa. El vendedor es quien vive directamente el mercado.

En la actualidad, con la incorporación de las nuevas tecnologías, se ha dado un gran protagonismo a los mal discriminados sistemas de control, ya que con la información que facilitan podemos beneficiarnos de la aplicación de una política de CRM de cara a una mayor competitividad.

9.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuando la dirección comercial empieza a establecer objetivos, es conveniente involucrar al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución. Como los vendedores conocen su zona pueden contribuir a la elaboración de los objetivos con su opinión; sólo el mero hecho de preguntarles puede motivarles positivamente

Asimismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de nuestra empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que hayamos recopilado todos estos datos y conozcamos las directrices o «recomendaciones» dadas por la empresa, estaremos en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

• **Objetivos cuantitativos:**

- Previsión de ventas en euros.
- Previsión de ventas en productos.
- Previsión de ventas por zonas geográficas.
- Previsión de ventas por vendedores.
- Número de visitas.
- Número de pedidos.

• **Objetivos cualitativos:**

- Captación de nuevos clientes.
- Recuperación de clientes perdidos.
- Introducción de nuevos productos.
- Ampliar gama en un punto de venta.
- Conseguir mayor cobertura territorial.
- Dar mayor rotación a un producto.

9.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL Y APOYO

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas gráficas que ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, existen programas de *software* capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad. Por ello

DISEÑAR RED COMERCIAL Y FIJAR OBJETIVOS DE VENTAS

nos valdremos del siguiente material logístico:

- **Fichas de clientes:**

El vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:

- Datos del cliente y su clasificación.
- Frecuencia de la visita.
- Forma de pago y plazos.
- Fecha de la última visita realizada.
- Volumen de pedidos del año anterior.
- Volumen de pedidos previstos para este año.
- Cantidad servida en el último pedido.
- La gama de productos que trabaja.
- Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia.
- Observaciones.

- **Esto nos permitirá evaluar:**

- El tiempo transcurrido desde la última visita.
- La rotación del producto en ese tiempo.
- El comportamiento de nuestro producto en ese período.
- Tendencias del mercado.

9.4 INFORME DIARIO, REPORT O RAPPORT

Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento; tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor.

- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizada.
- Kilómetros recorridos.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Observaciones.

9.5 NOTA DE GASTOS

Este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Recoge los gastos efectuados por el vendedor en un determinado tiempo. Asimismo, permite chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro, para comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el *rapport* nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor fiabilidad. Entre otros, debe recoger los siguientes aspectos:

- Rutas seguidas.
- Kilómetros recorridos.
- Detalle de las invitaciones (clientes y motivos) con facturas incluidas.
- Observaciones.

9.6 INFORME MENSUAL

Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el jefe de ventas o responsable comercial. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:

- Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.

10

LAS ZONAS Y RUTAS DE VENTAS



Denominamos zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

No siempre es conveniente realizar una división territorial. Analizaremos ahora tanto las razones que justifican esta división como los motivos que no la justifican.

Queda justificada la división para conseguir:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

No se justifica la división en:

- Empresas pequeñas, en las que hay que intentar

llegar a todo el mercado.

- En las compañías donde las ventas se deben más a la acción personal del vendedor que al producto.
- En las empresas que, por política de producto y comercial, se da prioridad a la división por clientes que por zonas (empresas informáticas y otras de alto desarrollo técnico).
- Aquellas empresas donde las ventas están valoradas por encima de otros factores (generalmente empresas donde trabajan agentes libres y comisionistas).

El objetivo que se persigue con la división racional del territorio es cubrirlo de la forma más rentable, obediendo, en todo momento, a una lógica de marketing, verdadero artífice de las pautas de comportamiento del mercado.

10.1 CÓMO ESTABLECER LOS TERRITORIOS

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y la carga de trabajo. Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que ésta queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, nos permitirá fijar un volumen de ventas, de tal forma que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a unos parámetros de venta y servicio. Pensemos que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagados, etc.

10.2 ESTUDIO DE RUTAS

Puede definirse como la técnica que intenta lograr el

máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.

Ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor o promotor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

10.3 VENTAJAS DE DEFINIR LAS RUTAS

- Incremento del tiempo productivo (una visita diaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta un mes más).
- Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor.
- Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos.
- Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido.
- Cubrir las zonas con igual intensidad.

11

EL PROCESO DE LA VENTA EN EL SIGLO XXI



La evolución que se está produciendo en el mundo de la venta es tal que ya ha comenzado a hablarse de «revolución». De hecho la venta, el mercado y las nuevas tecnologías implementan una dinámica de tal fuerza que hacen vislumbrar en un futuro no muy lejano un fuerte cambio profesional en el sector comercial.

Quienes dirigen las compañías no han tardado en darse cuenta de que uno de los más importantes activos de sus empresas está en los equipos de venta y principalmente en el talento de quienes los forman, de ahí que se hayan puesto manos a la obra para gestionar la experiencia y el conocimiento que acumulan.

El objetivo clave del siglo XXI de las empresas está en desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, hecho que se hace más importante si nos centramos en el departamento comercial, ya que el «Señor Vendedor» del futuro deberá trabajar como el asesor de sus clientes aportando conocimientos, dedicación y una gran cultura de servicio. Por ello, he considerado necesario incluir a continuación aquellos conceptos claves sobre los que pivotará la gestión profesional del responsable comercial:

- **Gestión del conocimiento.** Enfoque estratégico de su gestión, adquirido a través de la formación constante y el desarrollo de la trayectoria profesional para ponerlo al servicio tanto de su cliente interno como externo.
- **Flexibilidad.** Los cambios que se están produciendo en el mercado obligan a los vendedores a ser polivalentes y saber adaptarse eficazmente al entorno, aportando

soluciones innovadoras y creativas.

- **Cambio de modelo.** El concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de atraer y vender únicamente a atraer, vender, satisfacer y fidelizar al cliente. Por lo que ahora el comercial deberá saber aportar, aparte de conocimientos, habilidades y metodología.

- **Inteligencia emocional.** Definida como la capacidad para gestionar las propias emociones en la relación con los demás y en este caso con los clientes, nos indica que ya no se tiene únicamente el éxito asegurado por saber hacer un uso inteligente de la información, sino que el control de las emociones y el aporte personal aseguran un mejor resultado.





Financiado por:



 **GENERALITAT VALENCIANA**
CONSELLERIA D'INDÚSTRIA, COMERÇ I INNOVACIÓ

