



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización

Subtema

La administración de ventas como una herramienta básica para la
planificación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo

Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en administración
de empresa

Autores

Br. Karen de los Ángeles Méndez Rodríguez

Br. Scarlette de los Ángeles Lira Araica

Br. Roberto Carlos Cerrato Ortega

Tutor

M. A. E. José Javier Bermúdez

Managua, Marzo de 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Administración del tiempo y del territorio de venta	5
1.1. El porqué del establecimiento del territorio del tiempo de ventas	5
1.2. Procedimiento para el establecimiento del territorio	13
1.3. Revisión de los territorios de ventas.....	15
1.4. Administración del territorio.....	20
1.5. Fijación de rutas y territorios	24
Capítulo dos: Cuotas de ventas	28
2.1. Propósitos de las cuotas	28
2.1.1. Proporcionar metas e incentivos	28
2.1.2. Evaluar el desempeño	29
2.1.3. Controlar las actividades de los vendedores	30
2.1.4. Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas	30
2.2. Clases de cuotas	30
2.2.1. Cuotas de volumen de ventas	31
2.2.2. Volumen de ventas en dólares	32
2.2.3. Volumen de ventas en unidades	33
2.2.4. Volumen de ventas en puntos	34

2.2.5. Cuotas financieras	34
2.2.6. Cuotas de actividad	35
2.2.7. Cuotas combinadas	36
2.3. Administración de cuotas	37
Capítulo tres: Compensación y motivación de la fuerza de ventas	37
3.1. Importancia de los planes de compensación financiera	37
3.2. Etapas para la elaboración de los planes de compensación	39
3.2.1. Preparación de las descripciones de puestos	39
3.2.2. Determinación de los niveles generales de compensación	41
3.2.3. Desarrollo de la mezcla de compensaciones	42
3.2.4. Prueba previa del plan.....	42
3.2.5. Administración del plan.....	43
3.2.6. Evaluación del plan.....	43
3.3. Ventajas y desventajas de los métodos de compensación.....	43
3.3.1. Solamente el sueldo	44
3.3.2. Solamente comisión	45
3.4. Tendencia de la compensación de ventas	45
3.4.1. Compresión en las compensaciones de ventas.....	46
3.4.2. Planes flexibles de compensaciones	46
3.4.3. Compensaciones de las ventas internacionales	47
3.5. La cuenta de gastos y de prestaciones	47
3.5.1. Reconocimiento de la importancia de los gastos de ventas	48
3.5.2. Diseño del plan de gastos	48
3.6. La motivación y reconocimiento a la fuerza de ventas	49
3.6.1. Teoría de la motivación	50
3.6.2. Teoría de las necesidades de Maslow.....	51
3.6.3. Teoría del motivador-higiene	51
3.7. Herramientas de la motivación	52
Capítulo cuatro: Análisis de ventas, costos y rentabilidad	53

4.1. Responsabilidad del gerente de venta para obtener utilidades.....	53
4.1.1. Modelo de las determinantes del desempeño del vendedor.....	55
.....	55
4.2. Análisis de ventas	55
4.2.1. Decisiones claves para realizar un análisis de ventas.....	56
4.3. Análisis del costo del marketing	60
Capitulo Cinco: Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas..	62
5.1. Sistema de Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.....	64
5.2. Factores claves del desempeño.....	65
5.2.1. Factores exógenos	66
5.2.2. Factores endógenos	66
5.3. Estándares cualitativos del desempeño	67
5.4. Estándares cualitativos del desempeño	69
5.4.1. Habilidades de ventas	70
5.4.2. Relaciones con el cliente	70
5.4.3. Organización propia. ¿Qué tan bien realiza el ejecutivo de ventas lo siguiente?	71
5.4.4. Conocimiento del producto. ¿Qué tan informado está el ejecutivo de ventas acerca de lo siguiente?.....	71
5.4.5. Cooperación y actitudes. ¿En qué grado hará el representante de ventas lo siguiente?	71
5.5. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.....	71
5.6. Técnicas para la evaluación del desempeño.....	73
5.6.1. Declaraciones descriptivas	74
5.6.2. Escalas gráficas de calificación	75
5.6.3. Escalas de calificación basadas en el comportamiento	75
5.7. Tipos de revisiones del desempeño	76
5.7.1. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.....	76
5.7.2. Medidas basadas en el desempeño	77

5.7.3. Medidas basadas en el comportamiento	78
5.7.4. Medidas de desarrollo profesional	79
5.7.5. Desempeño general de la fuerza de venta	79
Conclusión	80
Bibliografía.....	81

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios por darme la fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, por darme sabiduría para poder llevar las cosas que parecían imposible de alcanzar a lo largo de mi desarrollo académico, sobre todo el poder concluir mis estudios con tanto esfuerzo y limitantes económico en el contexto universitarios.

A mis padres por darme la llama de la vida y apoyo con sus consejos. Así mismo dedico este triunfo a mi querida familia a mi Esposo Julio Cesar Urbina Narváez por apoyarme dándome el aliento, fuerzas, fe y esperanzas de que en algún momento iba a salir de la carrera por ser ese modelo de inspiración y superación que acido para mí a lo largo de mi vida.

A mi pequeña hija Luz Arelis Urbina Méndez que acido la llama que me indicaba por quien sacrificar y echar andar mi proyecto.

A mis compañeros de clase, por ofréceme su apoyo durante en este largo camino, pues con ellos compartí los momentos duros y gratificantes en el campo académico.

Agradezco a los docentes por compartir sus conocimientos para mi formación profesional y calidad humana por tener con un alto sentido crítico de valores éticos.

Br. Karen De Los Angeles Méndez Rodríguez

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios porque es mi pilar en todo tiempo y me ayuda a mantenerme firme en mis decisiones, me guarda y protege siempre. Siempre es mi mayor inspiración es por quien trabajo y trato de darle lo mejor siempre a él.

También dedico este gran logro a mis hijos pues es para ellos todos mis triunfos para que en un futuro ellos puedan gozar de mis avances y éxitos pues por ellos y para ellos son los logros adquiridos.

Este triunfo no es solo por mis esfuerzos sino también por todos los que me han rodeado a lo largo de este tiempo apoyándome o menospreciando mi talento, a ellos también le dedico este momento porque por sus críticas o consejos me impulsaron a no rendirme en ningún instante.

Br. Scarlett Lira Araica

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios por ser amigo fiel, y eje principal en mi vida, quien nunca ha perdido las esperanzas en mí, quien me ha iluminado y guiado por el camino del bien para terminar mis estudios universitarios y cumplir con una meta tan importante en mi vida como es la culminación de la carrera de Administración de Empresas.

En todos los momentos felices y difíciles, a mi amada esposa Juddiet Katayama por su amor y paciencia, ella ha sido el motor que me ha impulsado a ser mejor desde que la conozco y me ha inspirado para alcanzar esta meta; a mi madre Martha Ortega por darme la vida, su amor, y apoyo incondicional.

Dedico este logro en especial a mis amadas hijas, Kaori y Noriko, quienes me infunden el más tierno amor y los más dulces sentimientos, quienes me dan la fuerza para luchar y seguir adelante, y son la prueba viviente de que Dios me ama profundamente.

Dedico también el fruto de este esfuerzo a todos mis maestros universitarios que me llevaron de la mano del saber durante todos estos años transmitiéndome sus valiosos conocimientos y experiencias.

Br. Roberto Carlos Cerrato Ortega

Agradecimiento

Dedico este trabajo primero y principalmente a Dios por ser el principal inspirador, motivador de este logro alcanzado, así como por depositar en mí un espíritu de sabiduría, fortaleza sobre todo de superación a lo largo de este camino de formación profesional.

Agradezco a mi familia que ha sido la fuente de inspiración por él, apoyo moral que me brindaron en aquellos momentos de debilidad y desesperanza a mi esposo Julio y mi pequeña hijita Luz Arelis.

A mi hermano Richard José Méndez Rodríguez por su apoyo, su colaboración y por darme aliento en los momentos difíciles, de mi vida que Dios lo tenga en su santo reino.

Agradezco a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por tener la dedicación y la sabiduría de transmitir sus conocimientos y facilitar recursos en su plenitud para el desarrollo de nuestra formación ética humana con una sensibilidad a nuestra sociedad.

Br. Karen De Los Angeles Méndez Rodríguez

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado el entendimiento, sabiduría, persistencia, valentía, control, dominio, esfuerzo, esmero y sobre todo por haber estado siempre a mi lado ayudándome en los momentos difíciles y duros a lo largo de todos estos años.

También agradezco a mis hijos José Miguel Moreno Lira y Tyara Sinaí Moreno Lira porque siempre confiaron en mí, han tenido paciencia durante los momentos en los que me he encontrado ausente por motivos académicos durante largas horas y no han estado a mi lado.

A mis pastores Adolfo Castillo y Geysell de Castillo por darme sus consejos para ser una mejor persona enseñarme el camino por el que debo seguir y estar siempre presente llevándome en sus oraciones y en sus corazones.

A mi madre Dora del Carmen Araica Guido por ser ese motor que me impulsaba a seguir adelante a ser no solo una más del montón si no alguien de calidad que con su ejemplo me enseñó que aun en medio de las dificultades la calidad no es una opción es un deber.

A mi tutor M.A.E Javier Bermúdez por su paciencia, dedicación y esmero al tener la disposición de entregarme parte de sus conocimientos durante esta olímpica trayectoria.

Br. Scarlett Lira Araica

Agradecimiento

Gracias a mis compañeras de seminario de graduación, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

Gracias a los Inigualables amigos y amigas que conocí y me ayudaron en la universidad tanto en las buenas como en las malas.

Con todo respeto y agradecimiento a nuestro tutor el licenciado Javier Bermúdez, por ser nuestro guía, habernos brindado sus conocimientos y apoyo para la preparación y finalización exitosa de este trabajo.

Agradezco a mi centro de trabajo Sitel y compañeros de trabajo quienes me han brindado su apoyo en este proceso de culminación de estudios universitarios.

Con todo respeto y agradecimiento a nuestro tutor M.A.E Javier Bermúdez, por ser nuestro guía, habernos brindado sus conocimientos y apoyo para la preparación y finalización exitosa de este trabajo.

Br. Roberto Carlos Cernato Ortega



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACION”** hace constar que las bachilleres: **Karen de los Ángeles Méndez Rodríguez, Carnet No. 10203434, Scarlette de los Ángeles Lira Araica, Carnet No. 10203786 y Roberto Carlos Cerrato Ortega, Carnet No.98520279**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **La administración de ventas como una herramienta básica para la planificación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo**, obteniendo las bachilleras **Méndez Rodríguez, Lira Araica** y el bachiller **Cerrato Ortega**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 02 días del mes de Marzo del año 2019

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema organización y como subtema la administración de ventas como una herramienta básica para la planificación estratégica de los recursos humanos, financieros y de mercadeo como parte del departamento de administración de empresa.

Tiene como objetivo general analizar la administración de ventas como una herramienta básica para la planeación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo, sustentado en el sistema del informe de seminario de graduación.

La base teórica que lo sustenta este trabajo hace énfasis en cinco capítulos tales como la administración del tiempo y del territorio de ventas, cuotas de ventas, compensación y motivación de la fuerza de ventas, análisis de ventas, costos y rentabilidad y por último medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Los resultados de esta investigación está basado en la normativa de presentación de seminario de graduación de la unan managua.

La técnica utilizada para el desarrollo de este trabajo fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basada en la administración de ventas, así mismo se hará aplicando las normas apas 6ta edición javeriano.

Los principales términos descriptores del seminario son la introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía.

Introducción

La presente investigación tiene como tema organización y como subtema administración de ventas, como una herramienta básica para la planeación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo según los criterios de los autores de la bibliografía empleada como es la de Ralph Anderson, Robert Hartly y Mark Johnston.

La administración se centra en la planificación estratégica de los recursos como partes de las técnicas administrativas en las organizaciones, es fundamental porque facilita la elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas. Esto le permitirá al gerente de ventas la reducción de los costos ya sean humanos, financiera y de mercadeo para el logro del alcance competitivo del mercado.

El análisis de la administración de ventas como una herramienta básica para la planeación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo; se basa en la importancia de cada una de las técnicas estratégicas de los procesos de bienes y servicios que inciden con las necesidades de los clientes para ello se busca la manera de reducir los procesos en los territorios de ventas con el fin de aumentar la productividad y de responder a lo inmediato a las necesidades de los canales de distribución.

De tal manera para que se pueda cumplir el objetivo de nuestra temática nuestro informe está estructurado teóricamente de la siguiente manera en el capítulo uno; administración del tiempo y territorio de ventas con sus niveles principales tales como: ¿Por qué del establecimiento del territorio de ventas?, procedimientos para el establecimiento del territorio, revisión de los territorios de ventas, administración del territorio, fijación de rutas y territorios.

En el capítulo dos; cuotas de ventas con sus temas: propósitos de las cuotas, clases de cuotas, administración de cuotas.

El capítulo tres; compensación y motivación de la fuerza de ventas con sus temas: importancia de los planes de compensación financiera, etapas de la elaboración de los planes de compensación, ventajas y desventajas de los métodos de compensación de ventas, la cuenta de gastos y de prestaciones, motivación y reconocimientos a la fuerza de venta, herramientas de motivación.

En el capítulo cuatro; de análisis de ventas, costos y rentabilidad con sus temas: responsabilidad del gerente de ventas para obtener utilidades, análisis de las ventas, análisis del costo del marketing.

Y en el último capítulo cinco; medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas con sus temas siguientes: sistema de medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, factores claves del desempeño, estándares cuantitativos del desempeño, estándares cualitativos del desempeño, evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, técnicas para la evaluación del desempeño, tipos de revisión del desempeño.

Justificación

El presente informe es de carácter bibliográfico con tema organización esta adoptada bajo la siguiente teoría administración del tiempo y del territorio de venta, cuotas de ventas, compensación y motivación de la fuerza de ventas, análisis de ventas, costos y rentabilidad, medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

La aplicación de este trabajo es meramente teórico, servirá como guía para la planificación estratégica que realizan las organizaciones con los procesos de ventas para satisfacer las necesidades del consumidor, reducir los costos de procesos y mejorar la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

La metodología empleada desarrollada en la presentación de esta investigación, es según normativa de seminario de graduación de la unan managua, así como también la aplicación de las normas apas sexta Edición javeriano reglamentado por el departamento de administración de empresas, servirá como guía metodológica para profesores, estudiantes y público en general que desean consultar más del tema.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la administración de ventas como una herramienta básica para la planificación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo.

Objetivos específicos

1. Definir la administración del tiempo y del territorio de ventas.
2. Determinar el propósito de las cuotas de ventas.
3. Describir la importancia de la compensación y motivación de la fuerza de ventas.
4. Identificar los beneficios de un análisis de ventas, costos y rentabilidad.
5. Plantear la funcionalidad de la medición y evaluación de la fuerza de ventas.

Capítulo uno: Administración del tiempo y del territorio de venta

La administración del tiempo es una función clave para cualquier empresa con una fuerza de ventas profesional. Implica determinar a qué clientes se debe visitar, cuando y con qué frecuencia, la administración del tiempo y territorio se ha convertido en una función importante por el costo tan elevado de las visitas de ventas, el aumento en los precios de los productos y servicios, como la gasolina, afecta en gran medida los precios de otros productos y servicios como estacionamiento y los consumos en restaurante (Virgilio, 2011, págs. 213-229).

1.1. El porqué del establecimiento del territorio del tiempo de ventas

Un vendedor puede aumentar su volumen de ventas de dos maneras básicas, una es mejorar su rendimiento en las ventas, y la otra es pasar más tiempo en situaciones de venta cara a cara o en persona se puede lograr este segundo objetivo por medio de un mejor manejo del tiempo y el territorio.

El mejoramiento del manejo, tanto del tiempo como del territorio, es un asunto de alta prioridad en el campo de venta, una encuesta nacional que llevo a cabo el research institute of américa concedió a estas dos funciones, tan íntimamente relacionadas, el primer lugar en las áreas de problemas para los vendedores.

Examinemos de cerca el área de la administración del tiempo, existen una relación cercana muy definida entre un volumen de ventas y el número de contactos que el vendedor tiene con los clientes, uno tiene que hacer visitas con el fin de obtener resultado.

Cualquier persona que enfoca con seriedad la administración del tiempo debe mantener una bitácora de la forma en la que pasa el tiempo durante una semana típica, debe mostrar el uso del tiempo en segmento no mayor de media hora.

Es buena idea hacer anotaciones en la bitácora al final de cada día del trabajo, al final de la semana, se tendrá un cuadro completo de cómo se pasó el tiempo.

Una vez que sean tabulados los resultados, debe ser fácil de identificar las actividades “perdedora de tiempo” algunos vendedores se asombran de lo que descubren James George, mencionado al principio de este capítulo, se sorprendió al saber que estaba pasando hasta el 70% de cada día laboral en la actualización de sus archivos escritos, fue este descubrimiento lo que motivo a computarizar los datos de su clientela.

Es mejor comenzar su programa de aprovechamiento de tiempo con un ataque sobre los grandes perdedores de tiempo, escoja una o dos de las áreas de mayor desperdicio, y luego haga planes para corregir el problema, fíjese metas realistas que se puedan alcanzar, tenga en cuenta que el desperdicio de tiempo suele ser un hábito para administrar su tiempo con mayor efectividad, usted necesitara formar nuevos hábitos.

Las técnicas sólidas de administración del tiempo pueden abrir el camino para una mayor productividad de ventas, el punto de arranque es formar una nueva actitud hacia la conservación del tiempo, debe concederse el tiempo como un recurso escaso que no debe desperdiciarse, las estrategias para el ahorro del tiempo que se presentan aquí no son nuevas, ni únicas, son utilizadas por personas que están conscientes del tiempo en todas las actividades y estilo de vida.

Un calendario de citas nos puede ahorrar tiempo y evitar problema de programación, es mejor utilizar un calendario para anotar todas sus citas personales y de negocio, fecha límite y seguimientos el diseño del calendario variara de acuerdo con el tipo de puesto que se ocupe en las ventas.

Un representante de ventas de micro computadoras que hace visitas en una sola comunidad puede encontrar muy apropiado concertar un programa de citas para dos semanas, el representante de un fabricante que visita clientes en varios estados, puede sentirse más cómodo con un calendario mensual.

Lo importante es que se adquiera el hábito de poner sus citas por escrito para que pueda determinar de un vistazo que hará con los días y semana siguientes, el calendario de citas también ayuda a obtener mayor eficacia en la organización de visitas, así como evitar que las citas se traslapen.

Algunos vendedores utilizan hoy en día organizadores eléctricos de bolsillo para guardar cientos de nombres, direcciones y números de teléfono, se pueden utilizar estos organizadores para rastrear las citas y sirven como un calendario de largo plazo. Solo se escriben un cumpleaños o un aniversario, y una alerta discreta le refrescar su memoria en la fecha apropiada, también se pueden utilizar el organizador electrónico para seguir las citas.

Se puede ahorrar tiempo valioso al encontrar formas para organizar propagandas, tarjetas de negocios, formas de pedidos, muestras y otros elementos que se necesitan durante una visita de ventas, es posible que malgaste el tiempo volviendo a llamar por que no tenía algún elemento de apoyo a la mano durante su primera visita.

Al aumentar el costo de una visita de ventas, más y más vendedores están formulando la pregunta, ¿es necesario este viaje? en muchas situaciones, una llamada telefónica puede remplazar una visita personal. La llamada telefónica puede ser útil en especial cuando se trata de ventas marginales en cuanto en rentabilidad, una visita personal a las cuentas pequeñas puede resultar cara.

Muchas organizaciones de mercadotecnia han encontrado útil dividir el mercado total en unidades manejables, a las que llaman territorios de ventas, un territorio es el área geográfica donde viven los clientes potenciales y reales.

Aunque algunas empresas han desarrollado territorios solo con base en consideraciones geográficas, un enfoque común es establecer un territorio sobre la base de las clases de clientela, se clasifica cada cuenta de acuerdo con su potencial de ventas, en el fondo se trata de un número específico de cuentas actuales y potenciales que se pueden visitar de manera conveniente.

Para apreciar por completo las muchas facetas de la administración del territorio, es útil examinar una situación típica de ventas, póngase en el lugar de un vendedor que acaba de ser contratado por una compañía que fábrica una línea de herramientas de alta calidad, usted es responsable de un territorio que abarca seis municipios, el territorio incluye 88 empresas proveedores de automóviles que tiene su línea de herramientas, también incluye 38 tiendas que no manejan sus herramientas.

A partir de esta información limitada, ¿cómo desempeñaría sus actividades de ventas? Para contestar esta pregunta, será necesario seguir estos pasos.

Clasifique a todos clientes, se debe clasificar cada cuenta de acuerdo a su volumen potencial de ventas, esto exigirá la respuesta a dos preguntas: ¿cuál es el monto en dinero de las compras actuales de la compañía? ¿Qué cantidad de ventas adicionales puede desarrollarse con un mayor esfuerzo de ventas? la tienda a puede estar comprando 3000 dólares de herramientas cada año, pero las ventas potenciales de este cliente llegan a 5000 dólares.

La tienda b actualmente compra 2000 dólares de herramienta al año, y la cantidad potencial de ventas es de 2500 dólares, en este ejemplo es evidente que la tienda a merece que se dedique más tiempo que la tienda b.

Todas las clasificaciones deben actualizarse de tiempo en tiempo, para asegurarse de que se está visitando a los clientes con suficiente frecuencia, el territorio típico de ventas está en constante cambio y la clasificación de cuentas puede quedar obsoleta.

Desarrolle un plan de rutas y programación, muchos de los vendedores han encontrado que los viajes son una de las actividades ajenas a las ventas que más tiempo consume, también se puede perder mucho tiempo simplemente esperando a un cliente.

El objetivo principal de un plan de rutas y programación de ventas es incrementar las ventas reales, al reducir el tiempo que se pasa viajando entre las cuentas y el tiempo que se pierde esperando ver a los clientes.

Si un vendedor visitara solo a las cuentas establecidas y pasara la misma cantidad de tiempo con cada cliente, la ruta y la programación no serían difíciles, sin embargo, en la mayoría de los casos es necesario tomar en cuenta otras variables, se puede esperar que uno desarrolle con regularidad nuevas cuentas.

En este caso, se debe ajustar el programa para concluir visitas a clientes potenciales. Otra variable es la del servicio al cliente, algunos vendedores dedican mucho tiempo a los ajustes de reclutamiento derivadas de garantías y a hacer visitas de buena voluntad.

No hay reglas precisas que se deban observar al establecer un plan de rutas y programación de ventas, pero los siguientes principios de orientación se aplican a casi todas las situaciones de ventas.

Obtenga o dibuje un mapa de su territorio, y marque la ubicación de las cuentas actuales con alfileres o un marcador, se puede resaltar cada cuenta con algún color, codificado de acuerdo con su potencial de ventas. Esto debe presentar a usted un cuadro de todo el territorio.

Algunas empresas están utilizando software de cartografía para crear un cuadro del territorio que se pueda ver en la pantalla de la computadora en cualquier momento durante el día, las presiones competitivas actuales ponen a los territorios de ventas bajo un constante escrutinio y revisión, con la ayuda de software de cartografía, las personas pueden hacer análisis rápidos de las oportunidades de ventas en un área geográfica.

Si su territorio es muy grande, piense en organizarlo en subdivisiones menores, de esa manera, se puede planificar el trabajo de acuerdo con varias áreas de negocio que conforman todo el territorio.

Desarrolle un plan de ruta para un periodo específico, este puede ser de una o dos semanas, una vez que este firme el plan, notifique a sus clientes por teléfono o por carta acerca del tiempo en que llegara a visitarlo.

Desarrolle un programa que se ajuste a las necesidades de sus clientes, algunos de estos agradecen recibir visitas un día determinado de la semana o a cierta hora del día, trate de programar sus visitas de ventas de acuerdo con los deseos de sus clientes.

Piense por anticipado, y establezca una o más visitas tentativas en caso de que usted tenga algún tiempo extra, si las visitas de ventas tomaron menos tiempo que el esperado, o si hay alguna cancelación inesperada, necesitaras visitas opcionales para llenar el vacío, decida la frecuencia de las visitas con base en el potencial de ventas. Preste mayor atención a los clientes más redituables. (jobber, 2012, págs. 399-410).

Una tarea importante en la administración del tiempo y del territorio es la asignación efectiva del personal de ventas al territorio, en general se considera que un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes

Estas cuentas pueden consistir de clientes presentes y potenciales que se asignan a un vendedor particular, los clientes y los prospectos se agrupan en forma tal que el vendedor que atiende a esas cuentas puede visitarlas tan conveniente y económicamente como sea posible.

Al asignar los territorios de ventas se ayuda al gerente de ventas a empatar los esfuerzos y las oportunidades de ventas, el mercado total de la mayor parte de las empresas es por lo general demasiado grande para administrarse en forma eficaz, por lo que se establecen territorios para facilitar los gerentes de ventas la tarea de dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas.

Un método de ventas que rápidamente se está convirtiendo en una alternativa importante para las ventas cara a cara es el tele mercadeó, esto es, la utilización del teléfono junto con los métodos y técnicas tradicionales de comercialización. Si se le utiliza de manera adecuada, el tele mercadeó puede ser el medio más flexible, estadísticamente confiable y eficiente en cuanto a costo de que disponen los gerentes de ventas.

Los descubrimientos de unas recientes encuestas muestran la creciente aceptación del tele mercadeo: más del 70% de las empresas que respondieron la encuesta utilizan el tele mercadeo para atender cuentas, calificar nuevos aspectos, fijar citas y mantener buenas relaciones con los clientes (Anderson, Rolph; Hair, Joseph; y Bush, Alan; 1995, págs. 346-347).

Si desglosamos este tema observamos distintos puntos de vista que explicaran las ventas, en especial, el territorio de estas, como conceptualizan, el alcance de la administración del territorio, su diseño, las razones para establecer los territorios, su revisión, los problemas más comunes dentro del territorio, su solución preliminar, las fases para desarrollar un territorio de ventas, los métodos más empleados para el desarrollo del territorio, el modelo de la administración del territorio y el funcionamiento del sistema de la administración de este.

Se estudiarán los puntos indagados para tener una idea clara de lo que en realidad es un territorio de ventas utilizados por empresas de bienes y servicios que segmentas y colocan limites en el territorio según su potencial y en función de la calidad de cuentas que ofrezca el mercado.

Los contingentes de ventas son los instrumentos que utilizan los gerentes de ventas para estimular las ventas. Tiene que basarse en los datos estadísticos.

Una parte del estímulo de ventas es de naturaleza psicológica más que estadística, pero si no es presidida por una evaluación estadística, no dejara de ser un simple estímulo emocional, las partes de ventas solo pueden ser establecidas después de analizar las condiciones de cada territorio asignado a los vendedores, al utilizar la información estadística y el buen criterio.

Hay que obtener cierta igualdad de oportunidades para cada zona; es decir, conseguir que todas las zonas sean iguales en cuanto a oportunidades y esfuerzo.

Un buen plan de fijación de territorio puede tener las siguientes características: debe tomar los factores más importantes que afectan al área de un vendedor, cuentan, de un modo especial, las ventas anteriores, el mercado potencial, las condiciones generales del negocio, la competencia, la capacidad de los vendedores y la política comercial de la empresa.

El territorio de ventas debe ser comprendido por los vendedores, si los vendedores tropiezan con grandes dificultades para calcular los niveles que les corresponden, no se obtendrán los propósitos perseguidos, un territorio imperfecto, pero sencillo, puede resultar más útil que otro perfecto, pero complicado.

La base del territorio debe ser la información al día y, en la medida de lo posible, eliminar las conjeturas y el criterio personal.

Los vendedores deben tener una comprensión clara de la tarea que se les encomienda a través de los territorios.

El territorio debe proporcionar incentivos definidos a los vendedores, el plan trazado debe ser flexible para poder adaptarse, en cualquier momento, a las fluctuaciones normales de la vida, existe un número de razones válidas para establecer zonas cuidadosamente definidas y seleccionadas sobre una base científica.

La primera es que solo se hace cuando se puede asignar esmeradamente la labor de ventas, al aportar listas de compradores efectivos, cuando se le marca perfectamente a un vendedor su zona, conocerá el área que debe trabajar para alcanzar su cifra de ventas, si la zona ha sido preparada de maneras inadecuada, es imposible que el vendedor sepa si alcanzó la cifra que se esperaba en su demarcación.

Una segunda razón para designar de manera adecuada la zona es el beneficio que reporta para el trabajo organizado del territorio, cuando un vendedor sabe que su cifra ha sido preestablecida de manera honrada e inteligente, procura obtenerla al planear su labor de ventas de una manera apropiada.

Una tercera razón es que permite luchar con más eficacia contra la competencia., aparte de que las visitas se efectúan de manera sistemática y regular puede resultar fácil para los compradores retener sus pedidos mientras aguardan la visita de los vendedores a quienes están acostumbrados a comprar, cuando el vendedor tiene a su cargo una zona determinada, sus visitas se pueden catalogar con exactitud.

Una cuarta razón es que facilita el poder comprar entre si la labor de cada vendedor, si se consigue que todas las zonas sean lo más parecidas posibles en cuanto posibilidades de venta, las comparaciones serán sumamente fáciles de realizar.

Una quita razón es que facilita el control de las actividades de los vendedores, al reducir o incluso evitar los viajes innecesarios, el esfuerzo inútil y la duplicidad de trabajo.

Una última razón, vital para el establecimiento de zonas de venta, es la estabilidad organizada que se deriva de áreas de ventas propiamente asignadas, que lo han sido de manera conveniente, indica a los vendedores a persistir en su labor con entusiasmo y no buscar otro empleo.

El problema que se le presenta a la dirección comercial para determinar cuál será la extensión más apropiada a la zona de cada vendedor, consiste en una simple combinación matemática con la práctica de un juicio acertado lo que involucra una evaluación de factores, tanto cualitativos como cuantitativos, en cualquier plan que se trace, hay que tener en cuenta el hecho de que la zona varía en cuanto al número de visitas que pueden efectuarse en un tiempo determinado, esto debido a las distancias de desplazamiento.

Uno de los fines primordiales de una empresa es vender, si no hay venta, toda la empresa se vendrá abajo, porque no existirán beneficios de ningún tipo y los recursos monetarios de la empresa no son un barril sin fondo.

Con el crecimiento de los costos en las actividades de venta, estas trampas de tiempo pueden tener consecuencias directas e importantes para la productividad de un vendedor. Los gerentes de ventas buscan con frecuencia maneras de hacer eficiente el tiempo de ventas y la administración del tiempo y territorio que pueden ayudar para que su fuerza de ventas sea más productiva (Virgilio, 2011, págs. 213-229).

1.2. Procedimiento para el establecimiento del territorio

Ya sea que una empresa establezca territorio de venta por primera vez, o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general, seleccionar una unidad geográfica, hacer un análisis de cuenta, desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, combinar las unidades geográficas de control de territorio, y asignar personal de ventas a los territorios.

El punto inicial para establecer territorios es la selección de una unidad geográfica de control. Las unidades de este tipo de mayor uso son los estados, los condados, las áreas de los códigos postales, las ciudades, las zonas metropolitanas y las áreas comerciales. La administración debe luchar por una unidad de control lo más pequeña posible por dos razones principales.

Una; es que, una unidad pequeña ayudara a la administración a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas, la segunda razón es que el uso de pequeñas áreas geográficas facilitara la tarea administrativa de ajustar territorios.

Los territorios estatales de ventas son sencillos, convenientes, y bastantes económicos, pero la mayor parte de las empresas no los utilizan por varias razones. A menudo, muchos clientes de un estado cruzan los límites de otros para hacer sus compras.

Otra razón para no dividir los territorios por estado es que algunos estados son demasiado grandes (Anderson et al., 1995 p 350-351).

Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, permitirá fijar un volumen de ventas de manera 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 con parámetros de venta y servicio.

Pensemos que dentro de la delegación de ventas existe un tiempo de desplazamientos, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagables, etcétera.

Estudio de rutas; puede definirse como la técnica que busca el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar. También las rutas son los diferentes desplazamientos que tienen que realizar los vendedores para visitar a sus clientes.

La ruta de ventas debe diseñarlas el gerente de ventas junto con sus vendedores, aunque estos estos tengan más conocimientos sobre el terreno, no se les debe confiar por completo esta función, porque debe seguir la estrategia general de la empresa.

Lo más práctico es trazar las rutas sobre un plano de la zona a cubrir, ya sea con base en el papel y chinchetas o mediante herramientas digitales.

El diseño de la ruta de ventas debe acompañarse de un documento para hacer el seguimiento de las visitas, de esta manera, podremos ver si cumple la planificación y conocer la información del vendedor y el cliente, para mejorar si es necesario, la ruta de conjunto de itinerarios que el vendedor de, a los clientes designado.

Por tanto, el estudio de rutas es la coordinación en el tiempo y espacio, del traslado y el movimiento de los vendedores, los objetivos de un buen estudio de rutas son las 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 de manera rápida a los vendedores, conseguir una buena cobertura del mercado de clientes (Virgilio, 2011, págs. 213-229).

1.3. Revisión de los territorios de ventas

Dos factores fundamentales pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos, una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado, a menudo, no está consciente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio y a veces sobre o subestima el potencial de ventas de un territorio y la carga de trabajo necesaria. Pero, a medida que la empresa crece y obtiene experiencia, y el gerente de ventas reconoce que necesita hacer algunas correcciones al territorio.

En otras situaciones, una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones del mercado o a otros factores fuera de control de la administración.

Si una empresa crece, por lo general necesita una fuerza de ventas mayor para cubrir el mercado en forma adecuada, si la empresa no contrata personal de ventas adicional, la fuerza de ventas probablemente solo cubrirá el territorio en forma superficial, no intensa, si se ha calculado el potencial de ventas en formas inadecuadas, el desempeño de la fuerza de ventas puede ser muy engañoso.

Un incremento del 100% en las ventas en el territorio m el año pasado fue el mejor para la compañía; sin embargo, el potencial del territorio pudo haberse subestimado o las ventas pudieron haber crecido a una velocidad incluso mayor.

El caso anterior pudo haber causado desencanto entre las fuerzas de ventas, puesto que el vendedor de m con seguridad ganó una comisión mayor y mayor reconocimiento que los demás vendedores debido al error.

Si el crecimiento en las ventas pudo haber sido mayor, la empresa pudo estar perdiendo participación del mercado, porque el territorio no se redujo lo suficiente para favorecer un mejor trabajo por parte a las fuerzas de ventas en cuanto a la cobertura de mercado. (Anderson et al., 1995 p 356-357).

Por lo general, no se calcula la demanda del territorio para los bienes industriales que para los bienes de consumo, el cálculo de la demanda del territorio para los bienes industriales se hace relacionando las ventas con algún denominador común o factor del mercado, el cual puede ser la cantidad total de empleados, la de empleados de producción, el valor agregado por el proceso de producción, el valor de los materiales consumidos, el valor de los productos embarcados o las erogaciones para plantas nuevas y equipo.

Muchas compañías están dispuestas a hacer el esfuerzo necesario para elaborar una expresión de la relación entre el total de la demanda para el producto y diversas variables que, por lógica, están relacionadas con sus ventas; no obstante, muchas otras empresas se conforman con basar sus cálculos de la demanda del territorio en uno de los índices estándar de factores múltiples que han sido elaborados.

Tras haber determinado los territorios de venta, el gerente de venta está en posibilidad de abordar el tema del diseño de los territorios, se presentan las etapas que implica su diseño, el gerente trata de alcanzar el ideal de que todos los territorios sean iguales, tanto respecto del potencial de venta que posee como la cantidad de trabajo que requerirá el vendedor para cubrirlos en forma efectiva,

Cuando el potencial de esta zona es básicamente igual, resulta más fácil evaluar el desempeño de cada representante y comparar a los vendedores.

Las cargas de trabajos iguales tienen a mejorar el ánimo de las fuerzas de ventas y a reducir las disputas entre las gerencias y estas, el gerente de venta, si bien debe considerar estos problemas, también debe tomar en cuenta el efecto que las estructuras de determinado territorio y las frecuencias de las visitas en las respuestas del mercado, evidentemente es difícil llegar a un equilibrio óptimo de todos estos factores, pero no es una tarea imposible, también debe hacer su mejor esfuerzo para conseguir el grado más alto posible de justicia y equidad en el diseño del territorio.

La unidad básica del control es la zona geográfica más elemental para configurar los territorios de venta.

Las unidades pequeña de control geográfico son preferible a las grandes, cuando son grandes las zonas que tienen escaso potencial corren el riesgo a quedar ocultas al incluirse en zonas que tienen gran potencial y viceversa, esto dificulta la posibilidad de detectar el verdadero potencial geográfico que por principio, es el motivo principal para configurar territorios de venta definidos geográficamente.

Las unidades pequeñas de control facilitan la posibilidad de adecuarlos cuando las condiciones lo ameriten, es mucho más fácil reasignar las cuentas de determinado municipio de un vendedor a otro, que reasignar todas las de un estado.

Una de las debilidades básicas de usar los estados como unidades de control es que los hábitos de compra a los patrones de consumo no reflejan sus límites porque cada uno representa una división política del mercado nacional y no económico, es factible que los patrones de consumo de gari, indiana, tenga más en común con los de chicago que con los de otras partes de la propia indiana.

Así mismo, el tamaño del estado dificulta detectar las zonas difíciles, un problema de ohio podrá ubicarse en cincinnati, pero es difícil establecerlo si las únicas cifras disponible son de todo ohio, los estados también contienen grandes variantes en cuanto al potencial del mercado, es probable que el solo potencial de la ciudad de nueva york sea superior al combinado de todos los estados de las montañas rocallosas.

Una gran desventaja de emplear las zonas comerciales como unidades básicas de control es que varían de un producto a otro y se deben referenciar en términos de productos específicos, por lo tanto una compañía cuyos vendedores comercializan diversas líneas de productos podrían tener dificultades para defender su territorio de ventas definidos por áreas comerciales, otro problema es que muchas veces resulta difícil conseguir estadísticas detalladas de las zonas comerciales a su vez esto provoca que sea muy caro recurrir a ellas como unidades geográfica de control.

Aun cuando algunas empresas adaptan sus fronteras a las zonas comerciales de modo que coincidan con las líneas de los municipios, ya sea que la empresa emplee o no formalmente la zona comercial como unidades básicas de control, al establecer los límites de cada territorio de ventas, debe considerar las zonas comerciales lógicas para los productos que fabrican.

La unidad geográfica de control básica que se una con mayor frecuencia son los municipios, cuyo equivalente son los condados en estados unidos, estos permiten hacer un análisis más fino en el mercado que los estados o las zonas comerciales, pues hay muchísimos más de esto que estados y una cantidad de zona comercial variable según el producto, en ese país una ventaja enorme de emplear los condados como unidades de control es la abundancia de datos estadísticos existentes.

La alta concentración de los habitantes, el ingreso y las ventas minoristas de la zme explican por qué muchas industrias se limitan a dirigir los esfuerzos de sus ventas de campos en ellas algunas asignan a todos sus representantes de campos a ellas esta estrategia reducen el tiempo y el gasto necesario para los viajes en razón de la concentración geográfica de la zme.

Una desventaja de emplear los códigos postales como unidades básicas de control es que los límites cambian con tiempo, sin embargo, con la nueva tecnología de los sistemas de información esto ya solo es un problema menor, pues los límites se reconfiguran con ayuda de software especializado.

El paso dos del diseño de los territorios requiere que se calculen el potencial de cada mercado para cada unidad básica de control, esto se hace con algunos de los métodos que se sugirieron anteriormente en este mismo capítulo, si es posible establecer una relación entre las ventas del producto en cuestión en una o más variables adicionales, entonces se aplicará la relación a cada unidad básica de control, sin embargo hay que tener datos para cada variable de la zona geográfica pequeña en ocasiones, al calcular el potencial de cada unidad básica de control se considera la demanda probable de cada cliente y cliente en perspectiva en la unidad de control.

El paso tres de diseño de territorios requiere la combinación de las unidades básicas de control contiguas para formar agregados geográficos más grandes, se combinan las unidades adjuntas para evitar que los vendedores trabajen en una red de rutas entre cruzadas y tengan que saltarse zonas geográficas cubiertas por otros representantes, en esta etapa es importante lograr que los territorios tentativos tengan un potencial de mercado tan parecido como sea posible, además no se tomarán en cuenta las diferencias en la carga de trabajo el potencial de venta la parte del total potencial del mercado que la compañía espera alcanzar debido a distintos grados de actividades de la competencia.

Una vez fijadas las fronteras iniciales tentativas para todos los territorios de ventas, hay que determinar cuánto trabajo se necesita para cubrir cada uno, en un plano ideal, a las empresas les gusta configurar territorios de ventas con una cantidad igual de potencial y de carga de trabajo, si bien el paso tres debe establecer territorios que tengan un potencial más o menos igual, con toda probabilidad esto será desigual en cuanto a la cantidad de trabajo que se necesitan para cubrirlo como se debe, en el paso cuatro el análisis trata de estimar dicha cantidad de trabajo.

El paso cinco de la planeación de territorios ajusta los límites de los territorios tentativos establecido en el paso tres para compensar las diferencias en la carga de trabajo que se encontraron el paso cuatro, es posible que washington, oregón, montana, idaho, wyoming, y utah juntos tengan el mismo potencial de ventas que ohio, como se requerirá menos tiempo de viaje para cubrir este último, la carga de trabajo de los dos territorios distaría mucho de ser igual y por lo tanto, necesitaría ajustes.

Luego de fijar los límites del territorio, el análisis produce a definir qué persona asignara a determinada zona, hasta ahora se partió de un supuesto que no existe diferencia en las capacidades de los diversos vendedores ni en la eficacia de distintas personas con diferente ventas o productos desde luego, en la realidad estas diferencias aparecen no todos los vendedores tienen la misma capacidad ni son igualmente efectivos con los mismos clientes o productos, en esta etapa de la planeación de los territorios.

El analista debe tomar en cuenta lo anterior y trata de asignar a cada vendedor al territorio donde pueda ser mayor su aportación relativa al éxito de la empresa.

Por desgracia, no siempre es posible conseguir el acoplamiento ideal, se produciría muchas alteraciones si una fuerza de venta determinada, con territorio de venta específico, cambiara prácticamente el total de las cuentas cubiertas, cambiar los territorios asignado suele alterar mucho a los vendedores, cuando la compañía opera sin territorio de venta asignado, entonces es más factible que la realineación se acerque más al ideal, nos obstante, la realidad es que una empresa con territorios establecido debe contentarse con cambiar las asignaciones en forma incremental y de manera más limitada (Johnston, Mark; Greg, Marshall y Greg , 2009, págs. 142-158).

1.4. Administración del territorio

Algunas empresas no se toman el tiempo para proporcionar una ruta o programar un vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas.

Sin embargo, un buen record puede resultar engañoso puesto incluso cuando las ventas son elevadas, su costo también puede serlo. Un vendedor puede gastar más tiempo y dinero del necesario en visitas de ventas que incluyen más de una noche fuera o el tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes, otro puede gastar demasiado dinero en divertir a sus clientes o incluso en entretener a los clientes buenos o equivocados.

Para poder alcanzar los objetivos de ventas que se fijaron para las fuerzas de ventas y para cada territorio individual, el gerente de ventas debe proporcionar una ruta y programar de manera adecuada a cada representante de ventas.

El uso del tiempo del vendedor debe considerarse como un problema de asignación de recursos, que busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficiencia y maximizar la productividad.

Algunos de los problemas de asignación de tiempo son decir que cuentas se deben visitar, dividir el tiempo entre la venta y el trabajo de escritorio, distribuir el tiempo entre los clientes actuales, los potenciales y las visitas de servicio; y trampas de tiempo comunes (Anderson et al .,1995 p 360-361).

La administración del territorio, como concepto suena algo fantasioso o irreal, algo como administración del tiempo: nadie puede administrar el tiempo, solo podemos auto-administrarnos, pero de igual manera que con el tiempo, la administración del territorio tiene que llevarse a cabo a través de la organización personal que muestra el vendedor asignado a cierto territorio: la forma en que se viene organizando las actividades en un territorio, es la misma organización personal que tiene el vendedor de sí mismo.

El vendedor tiene que admitir que, a la larga es un administrador territorial, por el simple hecho de tener que planificar y organizar sus actividades en el mismo, a fin de obtener los resultados económicos esperados y sobrevivir como vendedor responsable de su desempeño exitoso.

¿Para qué se lo contrata y paga a un ejecutivo de venta? Para que haga lo que debe hacerse, dirigiendo las actividades de sus vendedores en los distintos territorios a los que se les asigne.

Entonces, hacemos la pregunta ¿los vendedores realmente administran su territorio? La respuesta es obvia en el mismo sentido: para eso se le contrata y paga.

En un anterior artículo, se mencionó la necesidad de delegar; se decía allí que, el ejecutivo tiene que aprender a delegar, porque a través de la delegación el ejecutivo logra hacer su trabajo como es debido.

Además, la delegación es una forma de desarrollar reemplazos y cuadros gerenciales, delegarle tarea al vendedor, para que haga una buena labor en su territorio, no le resta la autoridad y responsabilidad al ejecutivo.

El ejecutivo de venta, al no poder manejar cada territorio, tiene que delegar parte de su autoridad, a fin de concentrarse en su función estratégica, el papel del gerente de venta no es vender, si no conducir, dirigir, orientar, apoyar a su fuerza de ventas.

La delegación da el poder de contribuir al logro de los objetivos del área de ventas, es el espíritu del trabajo en equipo, lo que determina si los objetivos se cumplirán.

Por las características y naturaleza de su labor, un vendedor pasa la mayor parte de su tiempo lejos del gerente que en directo contacto con él.

El vendedor tendrá que tomar divisiones en las distintas situaciones que solo él puede juzgar: si el vendedor no sabe qué hacer cuando esta cara a cara con el cliente en una situación de ventas y el gerente se encuentra demasiado lejos para decirle lo que tiene que hacer; para que el vendedor tome decisiones debe tener cierta autoridad delegada.

¿Qué quiere decir todo esto? Que, por abundantes que sean las restricciones o limitaciones dentro de las cuales se ha tocado trabajar, un vendedor siempre se verá ante la necesidad de tomar decisiones de manera independiente y responsable, por lo general, los vendedores tienen bastante libertad para adecuarse a saber responder a la circunstancia de su labor; y para hacer frente con eficacia a tales circunstancias, deben administrar lo que ocurre en sus territorios.

Aquí, hemos llegado a la necesidad de tener conciencia de, ¿A quiénes tenemos asignados en los distintos territorios que atiende la empresa?, ¿Es gente que está capacitada amplia y profundamente en la labor de ventas, o escasamente preparada?

Tenga siempre presente que, no se trata de delegar por delegar; solo se puede delegar autoridad formal a quienes ya la tienen de manera natural por su capacidad y conocimiento, probados en la práctica diaria del vendedor.

Cualquier organización relacionada con la administración de la propiedad y la información territorial autoridades locales y regionales, cámaras de comercio e industrias, administración del estado, requiere un exhaustivo conocimiento geográfico del territorio del que dispone, así como de los recursos e información precisos para gestionarlo.

El sistema geographic information system permite a estas organizaciones integrar fácilmente la dimensión geográfica en sus procesos administrativos, optimizar y poner a prueba sus conocimientos sobre el terreno.

La administración territorial es una empresa en sí misma, esta concierne a diversos departamentos y permite analizar, administrar y explotar, en su totalidad el territorio de acción, actividad empresarial, área comercial, catastro, distribución urbanística, áreas de influencia, zonas verdes, transporte público, vías de circulación.

En la actualidad el geographic information system, es una herramienta de uso cotidiano esencial en la administración territorial de organizaciones y empresas, se ha convertido en algo más que una herramienta de inventario, que simplemente dota de carácter geográfico a la información: en la actualidad geographic information system es un sistema real para unificar información, asociando todos los componentes y aplicaciones industriales especializadas y relacionadas.

Geographic information system y la información geográfica se convierten en la piedra angular de cualquier sistema de información, los departamentos lo combinan con herramientas especializadas, diseñadas sobre la misma tecnología y organizadas alrededor del mismo núcleo, encontrando respuestas a sus propias necesidades, mientras el sistema de información permanece consecuente y homogéneo.

Una gestión más eficiente, basada en un mejor conocimiento del territorio, una mayor consistencia, mejores herramientas e información: esto es lo que geo concept asegura cuando usted se optimiza su territorio.

Geo concept ofrece un amplio abanico de soluciones destinadas a departamentos de planificación territorial, organizaciones públicas y con acuerdos gubernamentales, resolviendo sus necesidades diarias relativas a la administración de la información territorial.

Las soluciones de geo concept son user friendly, perfectamente editables y personalizables, constituyen una herramienta de toma de decisiones y puesta en marcha, completamente adaptada al conocimiento del terreno, administración del territorio y gestión de la propiedad (Aguirre, Castilla, Fatima Lisbeth; Davalos, Huaman, Percy; y Levano,Zagarra, Mariela;, 2015) Párr. 15.

1.5. Fijación de rutas y territorios

Los planes de fijación de ruta e itinerario eficientes y eficaces serán esenciales para mantener las utilidades durante la década de los noventa, cada compañía ideara sus propios planes basados en sus propias circunstancias, pero varias tendencias surgieron en años recientes probablemente continuaran bien en la década de los noventa.

Los vendedores de campo seguirán desarrollando en principio la fijación de rutas e itinerarios, ya que típicamente son los que conocen mejor el territorio

El principal papel del gerente de ventas será monitorear la fuerza de ventas y asegurarse que las cuentas principales no se rechacen y que las utilidades alcancen las metas que se proyectaron.

Aumentará de forma tremenda el uso que los vendedores y los gerentes de ventas den a las computadoras, y las aplicaciones se volverán aún más complicada

El uso de comunicaciones móviles, especialmente teléfonos celulares y localizadores, aumentara de forma sustancial.

Estos dispositivos, en conjunto con computadoras portátiles, harán que los vendedores sean una fuerza más productiva y eficaz dentro de la organización (Anderson et al., 1995 p.372).

Los itinerarios se conforman por el orden de la sucesión de las visitas dentro de una misma jornada de trabajo o en el periodo que se determine, se estructuran conforme a los tipos de visita con las características del territorio.

Así tenemos itinerarios que se realizan por zonas geográficas, lo que puede ser dentro del mismo territorio, como se ve a continuación, regional, estatal, zonal, local tomando mucho tiempo y cuestan mucho a la compañía, las rutas se establecen con el fin de agrupar por proximidad para reducir los costos al máximo.

Itinerarios de visita de mantenimiento; las visitas de mantenimiento al carecer de la complejidad de riesgo las visitas de ventas o promoción permiten una programación y agrupación sin dificultad.

Itinerarios urbanos; con el objeto de aprovechar el tiempo y reducir costo las visitas se agrupan al considerar la frecuencia establecida para cada cliente, de manera que una zona o barrio determinado se pueda ir de un cliente a otro con rapidez sin utilizar medio de transporte.

El incremento del tiempo productivo que una visita diaria supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta en un mes consigue más que se visite a todos los clientes y no solo a los que son amigos o clientes más cómodos para el vendedor.

Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamiento, se da un aumento de la regularidad de las visitas y con ellos, la satisfacción del cliente de sentirse atendido.

Una de las grandes ventajas competitivas que puede tener una organización de venta es el uso eficiente del tiempo, diversas investigaciones demuestran que los vendedores de hoy, se encuentran atrapados entre ciclos de vida de productos cada vez más cortos y largos ciclos de ventas y negociación. Este nuevo reto requiere de habilidades excepcionales para un manejo más efectivo del tiempo y territorio, los más valiosos recursos de su personal de venta.

Una vez que los gerentes de ventas han establecido los territorios de venta y se les han asignado a los vendedores, entonces deben prestar atención a la programación y creación de ruta, estos dos elementos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos.

Sin embargo, las mayorías de las empresas ignoran estas actividades, en muchos casos se le dice al vendedor que debe visitar tantos clientes o cuentas como sea posible, o solo aquellas con el potencial de arriba del promedio de venta de la mayoría de los clientes.

Algunas empresas no se tomarán el tiempo de proporcionar una ruta ni de programar los tiempos del vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas, un buen record puede resultar engañoso, puesto que incluso cuando las ventas son elevadas su costo también puede serlo.

Un buen vendedor no puede gastar el tiempo ni el dinero, solo el necesario de visitas de ventas que incluye una noche fuera o en el tiempo que desperdician en el camino al tomar rutas poco eficientes.

Otros aspectos pueden ser gastar demasiado dinero en divertir a sus clientes o incluso, o en entretener a los clientes equivocados, para alcanzar los objetivos de ventas que se fijaron en el presupuesto de ventas y en el plan de mercadotecnia para cada territorio individual, el gerente de venta debe proporcionar una ruta y programar de manera adecuada a cada vendedor.

Se debe recopilar la información necesaria que incluye el número de visita que cada vendedor lleva acabo al día, la frecuencia de estas con cada clase de cliente, la distancia a cada cliente o cuenta y el método de transporte que se utilizara.

Con esta información el vendedor y el gerente de venta localizaran a los clientes actuales y potenciales en una meta del territorio del vendedor, una vez hecho esto se puede determinar el cauce de ruta.

Hoy en día esto se hace mediante un sistema de cómputo al cual se alimenta la información necesaria y la computadora traza un plan de rutas, en segundo, esto se hace para minimizar retrocesos y entrecruces lo que permite que el vendedor use el tiempo de la forma más eficaz.

Los patrones de ruta son, por lo general, en línea recta o circulares, con una ruta en línea recta el vendedor comienza en la oficina a hacer visitas es esa dirección hasta que alcanza el final del territorio, los patrones circulares inician también en la oficina central de vendedor y se mueven en patrones circulares hasta que terminen de nuevo en la oficina general, otros patrones de ruta menos comunes y más complejos son la hoja de trébol y el de araña.

Una ruta de hoja de trébol es muy similar al patrón de ruta circular, solo que el trébol encierra en un círculo una parte del territorio, con los patrones de araña, el vendedor inicia en el punto más lejano de la oficina y hace visitas en su regreso a la misma.

Las principales ventajas de estos patrones de rutas es que permite que el vendedor haga viajes de ventas desde su oficina matriz, a la vez que minimiza el tiempo de viaje.

El esfuerzo de ventas se mide en términos de tiempo, compensación y gastos del vendedor, la tarea del gerente de ventas consiste en hacer una asignación óptima de su esfuerzo en los territorios geográficos, clientes y productos para alcanzar el máximo de ganancias.

La tarea del vendedor radica en lograr un programa óptimo y un mejor itinerario de visitas para obtener el máximo de ingresos personales, el sistema de metas de ventas y recompensas debe diseñarse cuidadosamente para asegurar que cumplan tanto las metas del gerente de ventas como las del vendedor (Virgilio, 2011, págs. 213-229).

Capítulo dos: Cuotas de ventas

Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas de una unidad de marketing. La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como de la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basan en los pronósticos de ventas de la compañía y estimados de costos, así como en el potencial de ventas del mercado. Por lo tanto, se necesitan datos precisos, así como la destreza administrativa, para que un sistema de cuotas sea eficaz (Anderson et al., 1995 p. 399).

2.1. Propósitos de las cuotas

Las cuotas cumplen varios propósitos. Proporcionan metas e incentivos para los vendedores. También se utilizan para evaluar el desempeño del vendedor, controlar sus actividades, descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejorar la eficacia del plan de compensación, controlar los gastos de ventas y realizar los concursos de ventas (Anderson et al., 1995 p.385).

2.1.1. Proporcionar metas e incentivos

Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de dónde generalmente se encuentran en la vida, ya sea en relación con un miembro del sexo opuesto, con un evento de competencia deportiva, con la escuela o los negocios. Esto es especialmente válido para los vendedores, quienes son por lo general muy competitivos por naturaleza. Decirle a un vendedor que lo está haciendo bien tendrá poco impacto. Los vendedores quieren saber qué tan bien en relación con una cifra de marca fija que distinga al éxito del fracaso.

Una cuota proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar un volumen de ventas en dólares dado o el número de nuevas cuentas a abrirse dentro de un periodo específico y les inspira a alcanzar esa meta. Uno de los problemas al establecer cuotas es que una información imprecisa puede llevar a cuotas irreales, que a su vez pueden conducir a tener vendedores infelices y sin inspiración. Para que una cuota sea motivacional, debe ser realista y asequible.

Los vendedores deben sentirse muy positivos sobre su habilidad para lograr la cuota para que no se rindan cuando los tiempos se vuelvan difíciles. Además, deben sentir que el logro de la cuota es imperativo para mantener su posición en la empresa y que el desempeño sobre y más allá de la cuota será bien reconocido.

En muchas compañías, los vendedores que superan la cuota reciben una mayor compensación a través de comisiones o bonos y/o se les reconoce por su desempeño superior (Anderson et al., 1995 p.385).

2.1.2. Evaluar el desempeño

Así como la cuota proporciona al vendedor una meta a la cual apuntar, también proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un vendedor queda muy lejos de la cuota, existe un problema con el individuo o con el territorio o la cuota se sobreestimó y fue irreal.

Por otra parte, si un representante de ventas va más allá de la cuota, él o ella está haciendo un trabajo sobrehumano o la cuota se subestimó. En cualquiera de los dos casos, el uso de la cuota puede señalar problemas en los que puede trabajar la compañía para mejorar el desempeño y la motivación de la fuerza de ventas. El desempeño de ventas en relación con la cuota también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo (Anderson et al., 1995 p.385).

2.1.3. Controlar las actividades de los vendedores

Las cuotas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Los vendedores son responsables de ciertas actividades que incluyen, por ejemplo, visitar un mínimo de cuentas al día, visitar nuevas cuentas y dar un número mínimo de demostraciones. Estas cuotas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes y recalque aquellos deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas cuotas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor (Anderson et al., 1995 p.385-386).

2.1.4. Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas

Si las ventas están alejadas en forma significativa de las cuotas en un territorio particular, se debe determinar la causa. Puede ser que existan condiciones atípicas del mercado o del ambiente sólo en ese territorio. Si la cuota se rebasa con facilidad, también se deben analizar las razones de esto.

De tal suerte, al usar un sistema de cuotas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras.

2.2. Clases de cuotas

Hay cuatro clases básicas de cuotas: de volumen de ventas, financieras, de actividades y una combinación de ellas. La compañía puede usar cualquiera o varias de estas cuotas, dependiendo de la naturaleza del producto y la industria (Anderson et al., 1995 p. 387).

2.2.1. Cuotas de volumen de ventas

Las cuotas de uso más común son aquellas que se basan en el volumen de ventas. La mayoría de estas cuotas usan ventas en dólares como su base, pero algunas hacen hincapié en ventas de unidades, ventas de nuevos productos o ventas de productos rechazados o tamaños de productos. La gerencia considera estas cuotas como estándares importantes para evaluar a los vendedores y otras unidades de marketing. Éstas significan las expectativas de la gerencia del nivel de desempeño mínimo para un periodo dado (Anderson et al., 1995 p. 388).

Mientras que las cuotas de volumen de ventas se pueden medir como una unidad en dólares, o cantidad de puntos, por lo general se establecen sobre la base de un área geográfica, una línea de productos o un tipo de cliente para un periodo específico. Al establecer la base para la cuota de volumen, es acertado utilizar la unidad de marketing más pequeña posible para proporcionar control estrecho.

Si la compañía basa su cuota de volumen de ventas en regiones geográficas, sería mejor establecer una cuota para cada territorio en la región que para toda la región.

Algunas cuotas se pueden establecer para evaluar qué tan bien vende el vendedor los nuevos productos de la compañía. Los nuevos productos son el alma de cualquier compañía. Cuando las ventas de los productos existentes maduran, la compañía debe prepararse para introducir y vender nuevos productos; de otra forma, cuando la competencia, la nueva tecnología o la obsolescencia haga que mueran los productos existentes, la compañía se quedará con riada.

Así, todos los gerentes saben la importancia de empujar nuevos productos al frente, por lo que establecen cuotas de ventas de nuevos productos para que los vendedores estén igualmente conscientes de la importancia de estos productos. Si se le deja a su propia iniciativa, los vendedores pueden tender a dedicarse únicamente a los productos existentes porque éstos son productos que conocen y se sienten más cómodos con ellos.

La gerencia también puede usar una cuota de volumen de ventas para asegurar que los vendedores no rechacen ciertos productos que se mueven más lento. Al poner una cuota sobre estos productos, la gerencia hará que los vendedores estén más conscientes de presentar todos los productos de la compañía (Anderson et al., 1995 p.388).

Los vendedores en compañías más grandes muchas veces venden sólo a una o dos clases de clientes., algunos representantes de ventas de unisys visitan sólo bancos o instituciones financieras; los vendedores de Motorola pueden visitar sólo cuentas industriales o plantas químicas.

Entonces se establecen las cuotas específicas para cada una de estas clases de clientes para asegurar un balance en cobertura. Pero en las compañías más pequeñas los representantes de ventas por lo general son responsables de vender a cinco o seis clases diferentes de clientes.

Pueden vender a clientes industriales, mayoristas, minoristas y consumidores finales, todos al mismo tiempo, y pueden ser responsables de cumplir las cuotas para cada uno.

Finalmente, la cuota de ventas por lo general se establece para cierto periodo. De nuevo, cuanto más corto el periodo, más eficaz es la cuota. Por esta razón muchas compañías establecen cuotas sobre una base mensual o trimestral. No obstante, si las ventas son estacionarias, será necesaria una cuota anual, los vendedores de libros de texto se guían por una cuota anual porque, aun cuando trabajan cuando las escuelas están en su periodo de trabajo de septiembre a junio, el conjunto de sus pedidos no se formulan hasta julio y agosto, cuando las escuelas se cierran por las vacaciones de verano (Anderson et al., 1995 p.388).

2.2.2. Volumen de ventas en dólares

Las cuotas de volumen de ventas que se expresan en términos de dólares proporcionan la ventaja de que los vendedores las entienden con facilidad y comúnmente se reconocen como una medida para todos los productos.

Los vendedores están muy conscientes de lo que se espera en el camino de las ventas y pueden medir su desempeño en forma directa contra una cifra en dólares.

Las cuotas en dólares son también mucho más fáciles de administrar cuando el vendedor es responsable de vender muchos productos. En este caso, no será práctico tener una cuota en dólares para cada grupo de, digamos, 30 productos. En lugar de eso, el vendedor será responsable de una cifra total que controle a cualquier grupo de productos o a todos los productos. No obstante, si los representantes de ventas tienen computadoras personales, pueden administrar fácilmente un volumen en dólares separado para cada producto que venden.

Los volúmenes en dólares también permiten un análisis más directo de la proporción de costos de ventas contra cuota. Las proporciones individuales de gastos contra ventas pueden entonces calcularse, y se pueden hacer comparaciones al utilizar estas proporciones.

Por último, las cuotas de volumen en dólares se usan con frecuencia porque se pueden calcular y ajustar rápida y fácilmente de un año a otro (Anderson et al., 1995 p. 389).

2.2.3. Volumen de ventas en unidades

Las cuotas de ventas en unidades son útiles cuando el vendedor es responsable de vender sólo unos cuantos productos. Así, una cuota puede establecerse en términos del número de galones de químicos o el número de computadoras personales que se vendieron.

Los volúmenes de ventas en unidades también son atractivos cuando los precios fluctúan rápidamente. Con el precio del petróleo que se fue a las nubes durante los primeros años de la década de los noventa, una cuota de volumen en dólares que se basara en las ventas de los años recientes habría permitido a los vendedores llegar a la cuota en forma mucho más sencilla que en el pasado.

El uso de una cuota en dólares tal vez hubiera retraído y disminuido el desempeño general; en esencia, un vendedor podría trabajar menos y aún hacer su cuota. En este caso, una cuota por barril sería un mejor indicador de qué tan bien logra su cuota la fuerza de ventas.

Una cuota por unidad también es aconsejable cuando se venden artículos de precio alto, una cuota de 1 millón de dólares podría verse aterradoramente para los representantes de ventas, aun cuando cada unidad es de 50 000 dólares. Pero si se establece la cuota sobre una base por unidad, digamos, 20 unidades, es mucho más fácil de entender y aceptar (Anderson et al., 1995 p.389).

2.2.4. Volumen de ventas en puntos

Algunas compañías combinarán las ventas en dólares o unidades o ambas en puntos y usarán esta medida como la base de una cuota de volumen de ventas. Las compañías típicamente otorgan puntos de acuerdo con el nivel de las ventas.

Las compañías por lo general usan esta clase de enfoque porque tienen problemas en tratar de poner en práctica ya sea una cuota en dólares o en unidades. También ayuda a las compañías a equilibrar la necesidad de hacer hincapié en un volumen de ventas particular y la necesidad de promover las ventas de productos específicos (Anderson et al., 1995 p.389-390).

2.2.5. Cuotas financieras

Las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos para las diferentes unidades de marketing. Al igual que las cuotas de volumen, estas cuotas se pueden aplicar a los vendedores, a las regiones y a las líneas de producto (Anderson et al., 1995 p. 392).

2.2.6. Cuotas de actividad

Las cuotas de actividad pueden ser ventajosas tanto para el vendedor como para la gerencia. Los vendedores controlan sus actividades a través de la planeación diaria, la fijación de rutas y el uso efectivo del tiempo.

Si planean su trabajo con cuidado, no deben tener problema en cumplir con sus obligaciones de actividad diaria. Los vendedores no tienen ese control sobre sus cuotas de volumen de ventas debido a factores externos, como son las condiciones económicas y las fuerzas competitivas, que tienen un fuerte efecto sobre las ventas de la compañía.

Las cuotas de actividad permiten a la gerencia controlar los esfuerzos de ventas de los vendedores; esto debería resultar en una fuerza de ventas más eficiente y más efectiva. También permiten a la gerencia dar el reconocimiento a los representantes de ventas por desempeñar actividades que no son de ventas y mantener contacto con clientes no frecuentes (Anderson et al., 1995 p. 394).

Un problema con las cuotas de actividad es que los vendedores pueden no estar motivados para desempeñar sus actividades de forma eficaz; pueden pasar sólo por los trámites y no hacer un trabajo de calidad. Es recomendable usar las cuotas de actividad en conjunto con las cuotas de volumen de ventas. Cualquier indolencia por parte del vendedor que no sea revelada por la cuota de actividad de seguro será indicada por la cuota de volumen de ventas.

No obstante, los vendedores pueden preocuparse tanto por la cuota de volumen de ventas que adquieran malos hábitos, como presionar para una venta rápida, cubrir sólo cuentas grandes o existentes y tratar de pasar por alto etapas necesarias en el proceso de venta. El vendedor puede hacer una presentación antes de que se califique al prospecto; así, el vendedor puede perder su tiempo tratando de vender a una persona que no tiene la capacidad para comprar.

Ciertos productos pueden requerir varias visitas de ventas antes de que se pueda hacer una venta, pero debido a que el vendedor está ansioso por alcanzar la cuota de volumen de ventas, hace que el comprador se sienta incómodo y las negociaciones se cortan antes de tiempo.

Es por estas razones que las cuotas de actividad se usan por lo general con vendedores que llevan a cabo numerosas funciones que no son de venta (Anderson et al., 1995 p. 395).

2.2.7. Cuotas combinadas

Las cuotas combinadas se usan cuando la gerencia quiere controlar el desempeño tanto de las actividades de ventas como de las de no ventas.

Estas cuotas por lo general usan puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades que se usan en otras cuotas.

Se usan dólares para evaluar volumen de ventas, y el número de prospectos que se visitan se usa para medir las actividades; al convertir cada unidad en puntos, el gerente de ventas puede medir fácilmente el desempeño general del vendedor. Esto se hace al registrar en computadora el porcentaje de la cuota que se logró para una cuota específica y después se multiplica por una ponderación que se establece para mostrar la importancia que la gerencia deposita en el logro de esa cuota.

Esto resulta en un total de puntos para la cuota. El cálculo se repite para cada cuota que se usa, y todos los totales de puntos se suman para proporcionar un registro total de puntos para el vendedor (Anderson et al., 1995 p. 395).

2.3. Administración de cuotas

Por muy bien que se piense un sistema de cuotas, puede ser ineficiente a menos que se administre bien y con habilidad. Para que un sistema de cuotas pueda planear, controlar y evaluar el esfuerzo de ventas con eficacia, la fuerza de ventas debe estar dispuesta a cooperar con el sistema.

Hay vendedores que aceptan muy bien el reto de que se monitoree y mida en forma estricta su desempeño; no obstante, son pocos y están dispersos. A la mayoría de los vendedores les desagradan las cuotas. Se ponen ansiosos y nerviosos cuando se les evalúa tan de cerca. Se dan cuenta de los factores y condiciones que se involucran en establecer las cuotas y cuestionan cualquier cosa que sugiera que las cuotas puedan ser injustas, imprecisas o inalcanzables.

Así, la gerencia debe vender a los vendedores lo justo y preciso de sus cuotas y asegurarles que las cuotas son razonablemente asequibles si el vendedor está dispuesto a aceptarlas e invertir un esfuerzo honesto (Anderson et al., 1995 p. 396-397).

Capítulo tres: Compensación y motivación de la fuerza de ventas

La compensación de la fuerza de ventas es el sistema de pago monetario y no monetario otorgado al esfuerzo de trabajo que realiza el personal de ventas de la empresa, dicho sistema puede incluir los siguientes componentes sueldo, comisión, bonos, concursos de ventas, prestaciones adicionales. (Rivera, 2019) Párr. 2.

3.1. Importancia de los planes de compensación financiera

A pesar del menosprecio de que es objeto por parte de algunos investigadores, la compensación monetaria constituye una de las maneras más directas y menos ambiguas de comunicarse con los vendedores acerca de su desempeño.

Los planes de compensación de ventas pueden ser el timón que le permite a la administración orientar las actividades de los vendedores, la compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de ventas, en industrias como la construcción, la compensación puede ser tan alta como el 91 % del total de los gastos de ventas.

Si bien la compensación cambia mucho en distintas industrias, en promedio representa aproximadamente 79% de los costos de ventas, donde los viajes y los gastos de representación representan cerca del 11% Y los desembolsos para automóviles cerca del 10%.³, existen tres métodos básicos de compensación financiera.

Salario directo, la persona recibe una cantidad fija de dinero a intervalos fijos, tales como una semana o un mes, sólo comisión, la persona recibe una cantidad que se modifica de acuerdo con los resultados, por lo general ventas o utilidades, combinación, la persona recibe una mezcla de salario, comisión y/o bono (Anderson et al., 1995 p.410-411).

El desarrollo de programas efectivos de capacitación en ventas es una de las partes más importantes del trabajo de un gerente de ventas, la tecnología de información ha hecho que los clientes sean más conocedores que nunca antes y ahora exigen más calidad y servicio en las interacciones de ventas.

Además, el mayor número de opciones de compra y la creciente competencia global han creado nuevos retos.

Los representantes de ventas deben ser capaces de visitar a los presidentes de corporaciones de miles de millones de dólares, de vender a cuentas nacionales y globales y utilizar métodos de venta consultiva, en vez de simplemente vender los productos como un ambulante.

La capacitación en ventas toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing.

La capacitación es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad del personal de ventas.

Con la capacitación, crece continuamente en lo que concierne a conocimientos, habilidades y técnicas de ventas y desarrolla actitudes positivas acerca de su trabajo, su empresa y sus clientes.

De manera que la capacitación en ventas incluye programas formales e informales, diseñados para el desarrollo de la fuerza de ventas y de los miembros del canal, con el fin de alcanzar las metas generales y a largo plazo de la organización (Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Mehta, Rajiv; y Babin, Barry, 2010, pág. 358).

3.2. Etapas para la elaboración de los planes de compensación

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones: Preparar las descripciones de puestos, establecer objetivos específicos, determinar los niveles generales de compensación, desarrollar una mezcla de compensaciones, probar el plan anticipadamente, administrar el plan.

Evaluar el plan, si cualquiera de estos pasos se omite o se ejecuta en forma deficiente, existen pocas esperanzas de que el plan de compensaciones sea tan eficaz como debe serlo para motivar a la fuerza de ventas (Hair et al., 2010 p. 361).

3.2.1. Preparación de las descripciones de puestos

Se requieren descripciones de puestos detalladas y significativas antes de que un plan de compensaciones se pueda desarrollar en forma adecuada, se requiere definir las responsabilidades y criterios de desempeño para cada puesto de ventas.

Estas descripciones de puestos deben compararse en forma sistemática con otras posiciones de ventas en términos de su importancia para la organización, trabajos que poseen un valor aproximado se asignan a un grado o nivel particular.

La agencia de estadísticas laborales de estados unidos realiza encuestas nacionales cada marzo para ajustar los niveles de paga os relativos a la industria privada.

Muchas empresas también clasifican sus posiciones de ventas por niveles de responsabilidad, lo común es que las posiciones de ventas se modifiquen en los niveles tanto vertical como horizontal.

Los puestos verticales pueden ser aprendiz de vendedor, representante de ventas y representante ejecutivo de ventas, los puestos horizontales pueden ser vendedor misionario o común.

Cada puesto, tanto en la escala vertical como en la horizontal, requiere una descripción independiente del puesto para asignar un salario mínimo de inicio y otro máximo, lo que a menudo se determina por las encuestas de lo que otras organizaciones están pagando.

Establecimiento de objetivos específicos, los planes de compensación se han diseñado para alcanzar determinados objetivos organizacionales, para mejorar la participación del mercado, para aumentar los márgenes de utilidad, para introducir nuevos productos o servicios, para ganar nuevas cuentas o para reducir los costos de ventas.

Resulta sorprendente que un número extraordinario de empresas estadounidenses utilicen planes de compensación que sean inconsistentes con sus objetivos de marketing, de acuerdo con los resultados de una encuesta de reciente publicación.

Cuarenta y ocho por ciento de las empresas que se sometieron a la encuesta informaron que sus planes de compensación se revisan anualmente, incluso cuando sus metas y objetivos corporativos permanezcan iguales durante varios años.

A partir de estos descubrimientos resulta obvio que los gerentes de ventas están pasando momentos difíciles para empatar sus planes de compensaciones y sus objetivos organizacionales; en realidad, más del 50% de las empresas encuestadas expresaron estas dificultades

Cualquier plan de compensaciones puede tener varios objetivos, de acuerdo con las necesidades de la empresa específica, el gerente de ventas o el vendedor, desde el punto de vista de la empresa, el plan debe subrayar control.

Los gerentes de ventas prefieren un plan que permita el control máximo sobre la forma en que los vendedores asignan su tiempo.

Los gerentes de ventas desean un plan que ofrezca un equilibrio deseable entre los costos y los resultados de las ventas; motivación, los gerentes de ventas desean un plan que pueda motivar a sus vendedores a lograr un desempeño óptimo.

Sencillez a los gerentes de ventas les agrada un plan que sea sencillo de administrar, fácil de explicar a los vendedores y lo suficientemente flexible como para garantizar ajustes oportunos a las cambiantes condiciones del mercado y a las metas organizacionales (Anderson et al., 1995 p.413).

3.2.2. Determinación de los niveles generales de compensación

En general se conviene en que las empresas y las industrias con niveles promedio bajos de compensaciones tienden a experimentar elevadas tasas de rotación; por lo tanto, es necesario que el nivel general de compensaciones sea lo suficientemente competitivo como para atraer y conservar a los vendedores competentes.

Varios factores determinan el nivel básico de paga para una fuerza de ventas. Los más importantes son: las habilidades, la experiencia y la educación necesarios para desempeñar el trabajo con éxito.

El nivel de ingresos para trabajos comparables en la empresa; y el nivel de ingresos para trabajos comparables en la industria esto son, en el ambiente competitivo.

La importancia de cada uno de estos factores cambiará en cada situación, un enfoque para establecer niveles generales de paga para las posiciones de ventas es asignar valores numéricos a cada requerimiento de trabajo (Anderson et al., 1995 p. 415).

3.2.3. Desarrollo de la mezcla de compensaciones

La mayor parte de las organizaciones de ventas contemporáneas han encontrado que una mezcla de compensaciones de sueldo, comisiones y/o bono es más eficaz para alcanzar los objetivos y las metas que el sueldo o la comisión por sí solos, la relación entre el sueldo regular y los incentivos es esencial en esta mezcla.

Costos de las mezclas alternativas de compensaciones, los gerentes de ventas necesitan considerar los costos de las mezclas alternativas de compensaciones antes de elaborar un plan de compensaciones.

En general, se puede afirmar que los planes de sólo comisiones son los más eficientes en niveles inferiores del volumen de ventas, mientras que el plan de sólo salario es menos caro en los niveles superiores.

Al reconocer esto, las empresas a menudo cambian de los agentes de ventas con comisiones a los vendedores con salarios, una vez que el volumen de ventas ha llegado al nivel crítico (Anderson et al., 1995 p. 416).

3.2.4. Prueba previa del plan

Cualquier plan de compensaciones debe probarse y evaluarse antes de que se le adopte, a fin de identificar el impacto probable sobre las utilidades, deben calcularse las ganancias potenciales y las ventas bajo el nuevo plan de cada vendedor durante los últimos años.

La prueba previa del plan propuesto de compensaciones se puede realizar en una o más divisiones de ventas durante suficiente tiempo para evaluar su efecto en los objetivos organizacionales o de logro.

Si la prueba limitada tiene éxito, entonces el plan puede instrumentarse para toda la fuerza de ventas; finalmente, debido a que las personas a menudo se resisten al cambio, resulta crítico que cada nuevo plan propuesto se desarrolle, apruebe e instrumente a través de los comités de empleados clave afectados (Anderson et al., 1995 p. 420).

3.2.5. Administración del plan

Un plan de compensaciones debe ser justo, fácil de comprender, simple de calcular y flexible; a medida que se modifiquen los objetivos organizacionales y las condiciones del mercado, el plan de compensaciones puede requerir modificaciones (Anderson et al., 1995 p. 420).

3.2.6. Evaluación del plan

Antes de que se le establezca en forma concreta, incluso para un periodo relativamente corto, el plan de compensaciones debe evaluarse a fondo en cuanto a las metas de los gerentes de ventas de atraer a gente deseable, mantenerla y motivarla a alcanzar las metas organizacionales.

Una vez que se le establece, el plan de compensaciones debe revisarse y evaluarse en forma continua para determinar su eficacia progresiva.

Una revisión de tal naturaleza puede realizarse en forma trimestral, semestral o anual (Anderson et al., 1995 p.421).

Las siete diferentes etapas en el proceso de desarrollo de un plan de compensación incluyen ,elaborar las descripciones de puestos, establecer objetivos específicos, determinar los niveles generales de compensación, desarrollar la mezcla de compensación, someter el plan a una prueba previa, administrar el plan y evaluar el plan.

Si se pasa por alto o se ejecuta mal cualquiera de estos pasos, el plan de compensación no será tan eficaz como debería serlo para motivar a la fuerza de ventas (Hair et al., 2010 p.360).

3.3. Ventajas y desventajas de los métodos de compensación

En las siguientes páginas se repasan las ventajas y desventajas de diversos métodos de compensación bajo condiciones cambiantes del mercado y diferentes objetivos de venta (Anderson et al., 1995 p.421).

3.3.1. Solamente el sueldo

A pesar de que los reclutas de ventas con frecuencia reclamarán que el nivel de compensaciones es mucho más importante para ellos que el método de compensaciones, muchos rechazarán cualquier plan que origine grandes variaciones en sus ingresos.

Estas personas orientadas a la seguridad prefieren un sueldo base o una cuenta de anticipos para poder depender de algún ingreso regular para satisfacer sus gastos básicos de vida, esto se vuelve incluso más importante cuando las ventas son poco frecuente y de temporada.

Ventajas, proporciona seguridad a los vendedores, puesto que saben que sus gastos básicos de vida estarán cubiertos, ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa.

Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales puesto que es menos probable que los vendedores se apeguen a determinados clientes y territorios de ventas.

Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores, permite la rápida adaptación de los esfuerzos de la fuerza de ventas a las demandas cambiantes del mercado y a los objetivos de la empresa, resulta sencillo de administrar.

Desventajas, no suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales, puede aumentar los costos de venta puesto que los salarios continúan cuando las ventas no se realizan, a menudo conduce a inequidades en los ingresos, puesto que los vendedores menos productivos tienden a recibir mayor paga que la que corresponde y los más productivos reciben menos, conduce a un desempeño adecuado, pero no superior (Anderson et al., 1995 p. 422-423).

3.3.2. Solamente comisión

Los planes de solamente comisión proporcionan fuertes incentivos más que seguridad, y tienden a resultar en un aumento en la productividad y en los niveles de ganancias para los vendedores que lo que sucede con los planes de salario y comisiones en organizaciones similares.

Los planes de solamente comisiones tienen probabilidades de utilizarse en industrias tales como bienes raíces, ventas de muebles, ventas de puerta en puerta o ventas de demostración.

Las comisiones se pagan sólo por logros medibles generalmente volumen de ventas, por lo que los planes de solamente comisiones ofrecen recompensas y riesgos muy semejantes a los que asumen los empresarios independientes.

Cuando se les compensa sólo con comisiones, los vendedores menos productivos renuncian, mientras que con un salario garantizado, el gerente de ventas por lo general tiene que despedirlos (Anderson et al., 1995 p. 423).

3.4. Tendencia de la compensación de ventas

Recientemente se han dado muchos cambios en lo que se refiere a las compensaciones de los vendedores y se espera que estos cambios continúen durante todos los noventa.

Entre las tendencias recientes en la compensación de ventas se cuentan: Signos de compresión en las compensaciones de ventas.

Un incremento en los planes flexibles de compensaciones, mayores énfasis en la compensación de ventas internacionales (<biblio>).

En los últimos años hemos asistido a la materialización de lo que hace un tiempo eran solo tendencias en términos de planes de compensación: teletrabajo, jornadas flexibles y programas de salud más fuertes (Willis, 2017) Parr.1.

3.4.1. Compresión en las compensaciones de ventas

En los últimos tiempos se ha prestado mucha atención a la variación de los salarios en distintas industrias, no todos los vendedores son iguales, cada empresa tiene vendedores estrella e innumerables vendedores promedio, sin embargo, en una encuesta reciente de más de 120 empresas se concluyó que existen señales definitivas de compresión en las compensaciones de ventas en las empresas de productos industriales y de consumo.

El rango de las compensaciones se ha ido estrechando a medida que los niveles de compensación de los mejores vendedores se acercan más al promedio general.

En la encuesta también se sugirió que mientras las empresas aparentan estar de acuerdo con el pago por desempeño, los niveles de compensaciones para los vendedores se están volviendo más parecidos, más homogéneos, ya sea que el vendedor sea un vendedor estrella o promedio.

El verdadero problema aquí es la manera en que la compresión puede afectar a los mejores vendedores, los gerentes de ventas deben considerar las implicaciones de esta tendencia y determinar la manera en que puede influir en la motivación de la fuerza de ventas (Anderson et al., 1995 p.428-429).

3.4.2. Planes flexibles de compensaciones

Las empresas definitivamente han adoptado planes cada vez más flexibles de compensaciones para sus vendedores; muchos planes de compensación de ventas fracasan porque no resuelven en forma simultánea las preocupaciones de la fuerza de ventas y los objetivos de negocios de la administración.

En la actualidad, muchas empresas intentan trabajar más con sus vendedores en lo que a compensaciones se refiere y, al mismo tiempo, buscan satisfacer los objetivos de negocios de no incrementar los costos, perder el control y así sucesivamente.

Otras empresas están trabajando con los vendedores para establecer determinados niveles de cuotas con los que el vendedor se sienta a gusto; entonces, las compensaciones se relacionan con el nivel de cuota seleccionado.

Al ofrecer a los vendedores una opción entre el salario y las mezclas de incentivos, las empresas pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos de reducir la rotación y mantener la moral elevada.

Este enfoque también satisface las necesidades de la fuerza de ventas al ofrecer planes alternativos para diferentes niveles de experiencia y personalidades (Anderson et al., 1995 p. 429).

3.4.3. Compensaciones de las ventas internacionales

A medida que más empresas estadounidenses se incorporan a los mercados internacionales, se enfrentan a una diversidad de circunstancias que les exigen ajustar sus planes de compensaciones de ventas, los volúmenes de ventas constituyen el principal indicador del éxito.

Por lo tanto, la compensación se relaciona casi exclusivamente con este factor. En este caso, se debe dar menor importancia a las actividades no relacionadas con las ventas cuando se desarrolle un plan de compensaciones.

Con diferencias culturales extremas en todo el mundo, las empresas estadounidenses de la actualidad deben evaluar con cuidado la cultura de cada mercado antes de elaborar un plan de compensaciones de ventas para el mismo (Anderson et al., 1995 p. 429).

3.5. La cuenta de gastos y de prestaciones

Las cuentas de gastos les permiten a los representantes de ventas desempeñar las actividades de ventas necesarias, mientras que las prestaciones les dan seguridad personal y satisfacción en el trabajo.

Si bien las asignaciones para gastos y las prestaciones no deben utilizarse como un medio para aumentar los ingresos de los vendedores, a menudo los vendedores las perciben como partes importantes del paquete total de compensaciones; por lo tanto, resulta adecuado que tanto las cuentas de gastos como las prestaciones se analicen en este capítulo (Anderson et al., 1995 p. 430).

3.5.1. Reconocimiento de la importancia de los gastos de ventas

Los costos que se relacionan con el apoyo de los vendedores en el campo se han incrementado con rapidez y se espera que esa tendencia continúe hasta bien entrada la década de los noventa.

Las principales categorías de gastos de ventas distintas de salarios, comisiones y bonos comprenden las comidas y el entretenimiento, los viajes aéreos, las rentas de automóviles y el alojamiento.

El creciente costo de este último durante fines de la década de los ochenta fue suficiente para elevar el índice de costos a un nivel sin precedentes.

Más recientemente, los gerentes de ventas comenzaron a expresar su preocupación respecto a los gastos en automóviles debidos a que los costos de los nuevos modelos y del mantenimiento continuo también han incrementado el precio de poner a los vendedores en el camino.

Para empeorar las cosas, la elevación increíble de los precios de la gasolina a principios de la década de los noventa no sólo aumentó los costos que se relacionan con los autos, sino que también afectó a los que, se derivan de los viajes en avión (Anderson et al., 1995 p.430-431).

3.5.2. Diseño del plan de gastos

Cualquier plan de gastos bien diseñado requiere de varios materiales de construcción. Estos son flexibilidad, equidad, legitimidad, simplicidad y comodidad de su administración (Hair et al., 2010 p. 376).

3.6. La motivación y reconocimiento a la fuerza de ventas

Durante años, la mayoría de los gerentes de ventas asumieron que las recompensas monetarias eran las mejor valuadas y por lo tanto lo más motivante para los vendedores.

No obstante, en fechas recientes los gerentes de ventas en todas las industrias comienzan a darse cuenta de que mientras las recompensas monetarias son inicialmente motivadoras para los vendedores, las recompensas no financieras son críticas para obtener el mayor desempeño de la fuerza de ventas.

Tal como se ha indicado a lo largo de este capítulo, una herramienta motivacional no financiera que está ganando popularidad con rapidez entre los gerentes de ventas es el reconocimiento.

La mayoría de los gerentes de ventas comienzan a darse cuenta de que, para obtener el máximo desempeño de los vendedores hoy en día, deben poner más atención a las necesidades individuales más elevadas, apreciación, admiración y reconocimiento, todos los niveles de los vendedores aprecian alguna forma de reconocimiento público (SN, SF, pág. 15).

¿Qué es la Motivación? la palabra "motivación" proviene del término latino moveré, que significa "mover".

La motivación estimula el movimiento de un individuo, sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia.

Se ha calculado que cerca del 85% de la fuerza laboral está débilmente motivada, aunque la motivación eficaz de las personas ofrece uno de los medios directos y más poderosos para aumentar el desempeño organizacional.

Muchas compañías gastan grandes cantidades de tiempo y dinero estudiando el comportamiento de los clientes potenciales de la motivación y el comportamiento de sus propios vendedores, como resultado, los gerentes de ventas por lo general han tenido que desarrollar sus propios enfoques para motivar a la fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automotivación, los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar; en otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo dentro del individuo antes de que se haga aparente para otros.

Los individuos se motivarán sólo si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos (Anderson et al., 1995 p. 445-446).

3.6.1. Teoría de la motivación

Los investigadores en las ciencias del comportamiento han mostrado que toda la actividad humana se dirige hacia la satisfacción de ciertas necesidades y a alcanzar ciertas metas.

La manera en que los vendedores se comportan en el trabajo se relaciona de forma directa con sus necesidades y metas individuales; así, algunos individuos se comportarán de forma diferente y serán más exitosos debido a diferentes patrones motivacionales.

Muchas personas sienten que la motivación personal es dependiente de si los vendedores encuentran o no algo en el trabajo que es personalmente motivador para ellos; por lo tanto, el trabajo de un gerente de ventas debe redefinirse, con mayor énfasis en comprender y aceptar la idea de cómo funciona la motivación.

El gerente de ventas es responsable no sólo de motivar a la fuerza de ventas per se sino también de aconsejar en forma individual a cada vendedor para encontrar la fuente de la automotivación de esa persona?

El evitar estos errores no necesariamente garantiza el éxito de los gerentes de ventas, pero puede hacer mucho por ayudarles a entender la muy complicada y en extremo importante área de la motivación de la fuerza de ventas.

Ahora se analizarán varias teorías contemporáneas de la motivación para ayudar más a los gerentes de ventas a entender las necesidades y la motivación (Anderson et al., 1995 p.447).

3.6.2. Teoría de las necesidades de Maslow

La bien conocida teoría de Maslow sostiene que las personas se motivan por una "jerarquía" de necesidades de crecimiento psicológico, la gratificación relativa de las necesidades de un nivel activa el siguiente orden más alto de necesidades.

La teoría de la jerarquía de necesidades implica que los vendedores van a sus trabajos ya motivados y que sólo necesitan la oportunidad para responder a los retos de necesidades de orden más elevado.

Los gerentes de ventas que aplican la teoría de las necesidades deben recordar sus dos premisas principales, cuanto mayor sea la privación de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza, la gratificación de necesidades en un nivel de la jerarquía activa las necesidades en el siguiente nivel más alto.

Los gerentes de ventas deben seguir la pista del nivel de necesidades más importantes para cada vendedor, desde el aprendiz que inicia al representante de ventas con experiencia.

Antes de que los vendedores se estanquen en un nivel, se les debe dar la oportunidad para activar y satisfacer necesidades de un nivel más alto si es que se desea motivarlos hacia desempeños superiores.

Ya que varios vendedores se encuentran en diferentes niveles de necesidades en cualquier momento, los gerentes de ventas deben conservar su sensibilidad a las necesidades que evolucionan de los representantes de ventas a través de contacto personal estrecho con cada miembro de la fuerza de ventas (Anderson et al., 1995 p.447-448).

3.6.3. Teoría del motivador-higiene

Los estudios de motivación clásicos de Herzberg encontraron dos clases de factores que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados.

Se llama motivadores a las fuentes de satisfacción porque son necesarios para estimular a los individuos a hacer esfuerzos superiores.

Se relacionan con la naturaleza o contenido del trabajo en sí mismo e incluyen responsabilidad, logro, reconocimiento y oportunidades de crecimiento y avance, las fuentes de insatisfacción se denominan factores de higiene porque son necesarios para impedir que el desempeño del empleado caiga o se vuelva insano.

Abarcan el ambiente, incluyen el sueldo, las políticas de la compañía y administración, supervisión y condiciones laborales (Anderson et al., 1995 p. 448-449).

3.7. Herramientas de la motivación

Los gerentes de ventas pueden elegir entre varios dispositivos motivacionales para poner en marcha su teoría general de, o enfoque de, motivación de la fuerza de ventas primero, se debe idear un plan de compensación para dar el énfasis que se desea a las metas organizacionales.

No obstante, si, como sostiene Herzberg, los planes de compensación son meramente higiénicos o si los vendedores han llegado a dar por hecho un plan relativamente estable, se requieren otras herramientas.

Los programas de capacitación de ventas también pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimiento actualizado acerca de la compañía, los clientes, los productos, las técnicas de ventas y las expectativas de desempeño que puedan dar a los vendedores más confianza en sí mismos, inyectar entusiasmo y elevar las aspiraciones de la carrera.

Además de ofrecer una compensación financiera atractiva y programas de capacitación bien diseñados, los gerentes de ventas pueden considerar una multitud de herramientas motivacionales.

Cuatro de las más importantes son los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivo (Anderson et al., 1995 p.458).

Capitulo cuatro: Análisis de ventas, costos y rentabilidad

El análisis de las ventas sondea las variaciones de los planes y cuotas, el análisis de la participación en el mercado compara el desempeño con el rendimiento por los competidores; pero existe la necesidad de determinar los beneficios relativos de los medios actuales de hacer negocios, el vehículo para hacer esto es el análisis del costo de la mercadotecnia o de distribución (Robert, 1998, pág. 410).

4.1. Responsabilidad del gerente de venta para obtener utilidades

La importancia de este análisis ha aumentado en los últimos años, ya que muchas firmas se enfrentan a una situación de costos que suben con rapidez, en una época en que la demanda está disminuyendo, y se encuentra resistencia e incluso incapacidad de pagar precios más elevados.

En consecuencia, las firmas han sentido la necesidad de cambiar su énfasis del volumen de ventas al control de costos, si se desea obtener más beneficios.

Si bien los costos de producción desde hace mucho, han recibido la acción concertada de la administración, las operaciones de mercadotecnia pueden representar en la actualidad la avenida más fructífera para realizar mayores utilidades mediante un mejor control de costos (Robert, 1998, pág. 410).

Se ha visto que los gerentes de ventas desempeñan un papel vital en el proceso de emplear y generar información.

Los pronósticos, las cuotas, los territorios y los análisis de las ventas realizados con el liderazgo de los gerentes abarcan casi todos los otros aspectos de las operaciones de una empresa.

Su eficiencia para desempeñar la administración de la información afecta aspectos del éxito de la compañía en muchos niveles; asimismo, su capacidad para aprovechar la información con eficacia en su trabajo se refleja en diversos resultados, desde la rentabilidad que producen los planes del marketing estratégico cuando un pronóstico resulta acertado.

Pasando por la satisfacción de un cliente cuando el diseño del territorio de ventas permite cubrirlo correctamente, hasta los premios adjudicados al vendedor por alcanzar su cuota.

Debido a estas repercusiones, los gerentes de ventas tienen un interés claro en ser tan eficientes como sea posible en la administración de la información.

Mientras mayor sea su dominio de estas facetas importantes de su cargo, mayor será no sólo su éxito profesional sino también el de la empresa y sus vendedores (Johnston et al., 2009 p.170-171).

Es sumamente importante que el gerente de ventas entienda el modelo del desempeño del vendedor, porque casi todo lo que hace el vendedor influye en ese modelo, la manera en que el gerente de ventas organiza y despliega a la fuerza de ventas afecta la percepción que tiene el vendedor respecto de su puesto, la manera en que el gerente selecciona a los vendedores y la clase de capacitación que éstos reciben afecta las aptitudes y habilidades del personal de ventas.

El programa de compensaciones y la forma de administrarlo influye en los grados de motivación y en el desempeño general de ventas.

El modelo ofrece al gerente de ventas un instrumento que le permite visualizar los efectos que producen sus actividades y apreciar los roles interrelacionados de las opciones que están bajo su mando.

En este capítulo se describe el modelo y se destacan sus diversos elementos. Además, se remite a un elemento crucial del modelo el elemento del rol, y se delinea lo que sustenta sus efectos, así como las influencias que lo afectan (Johnston et al., 2009 p.214).

Cada gerente de ventas debe decidir qué tipo y cuántas subdivisiones se necesitan para llegar a las explicaciones subyacentes deseadas de las cifras del volumen de ventas.

Mediante este proceso secuencial, los gerentes de ventas pueden penetrar la cubierta exterior en cada nivel jerárquico descendente para ver con exactitud dónde se originan los ingresos (Hair et al., 2010 p.431).

4.1.1. Modelo de las determinantes del desempeño del vendedor.

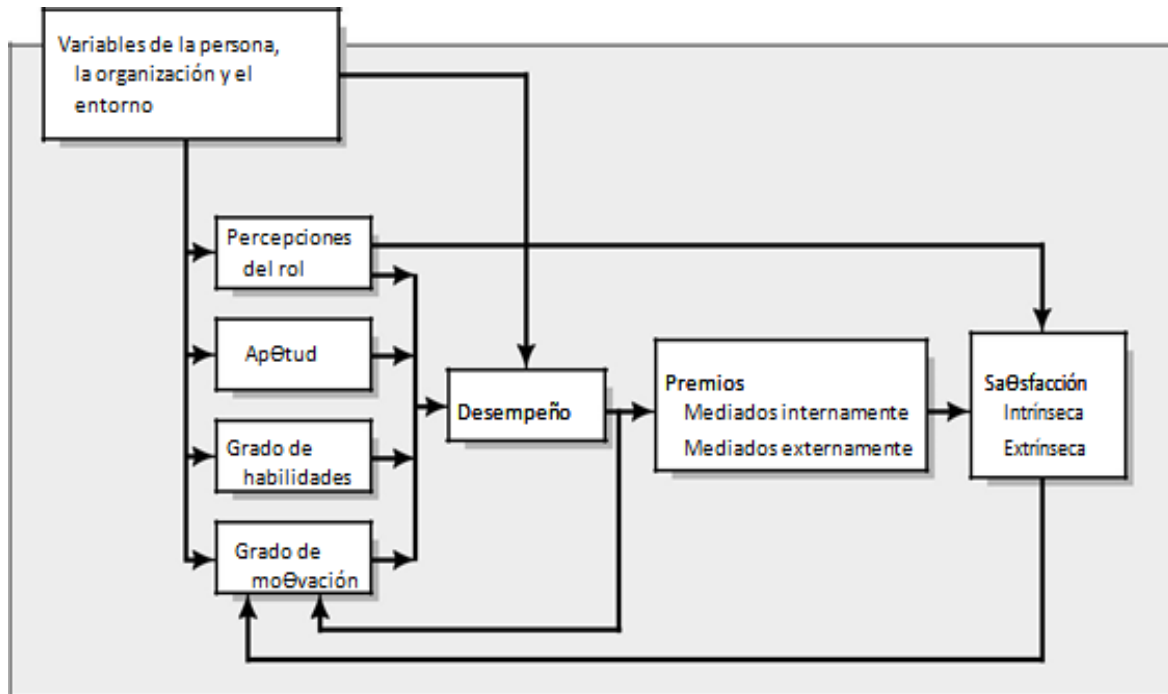


Figura 4.1 (Johnston et al., 2009 p.194).

En la figura 4.1 se presenta un modelo general del desempeño del vendedor en el que se incluyeron estos factores como determinantes básicas.

El éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.

4.2. Análisis de ventas

La primera decisión importante respecto del análisis de las ventas es el tipo de sistema de evaluación que se empleará.

Éste determina cómo hacer el análisis de las ventas. ¿se tratará de uno simple o uno comparativo? cuando es un análisis comparativo surgen dos interrogantes más.

¿Cuál será la base de la comparación?

¿Qué tipo de sistema de informes y control se empleará? en un análisis simple de las ventas se elabora una lista de los hechos y no se cotejan con ningún parámetro.

En un análisis comparativo o del desempeño, como se le llama en ocasiones, sí se llevan a cabo comparaciones (Johnston et al., 2009 p.180)

4.2.1. Decisiones claves para realizar un análisis de ventas

Análisis de venta; planteamiento de la documentación empleada en ventas, territorio delimitado y la comparación sea en proyecciones de ventas o evaluación de cada vendedor

La comparación con la cuota sólo es una de entre las muchas que es factible hacer, la cuota es uno de los parámetros más comunes porque es muy útil, sobre todo cuando éstas han sido bien especificadas.

No obstante, algunas empresas recurren a otras bases de comparación para su examen de ventas y la gerencia debe decidir cuáles son más convenientes para su situación.

Algunas opciones serían: las ventas del año en curso respecto de las del año pasado o el promedio de ventas de una serie de años anteriores; las ventas del año en curso frente a las proyectadas.

Las ventas en un territorio respecto de las hechas en otro; en términos absolutos o en relación con las razones de años anteriores; y el porcentaje de cambio de las ventas de un territorio a otro, en comparación con el año pasado.

Realizar estas comparaciones, sin lugar a dudas, es más conveniente que sólo ver las cifras crudas de las ventas, pero por lo general no resulta tan productivo como un verdadero análisis del desempeño.

Éste permite resaltar las variaciones del desempeño planeado y aislar las causas de estas excepciones (Johnston et al., 2009 p.180).

Otra categoría de decisiones importantes que la empresa debe tomar respecto al análisis de ven-tas es qué información introducirá al sistema y cómo serán procesados los documentos de fuentes básicas.

Así, para abordar esta interrogante, la compañía primero tendrá que determinar el tipo de comparaciones que llevará a cabo.

El cotejo con las ventas de otros territorios requiere menos documentos que el contraste con el potencial del mercado o la cuota, o con las ventas promedio del territorio correspondientes a los pasados cinco años.

La empresa también debe decidir la medida en que la preparación de los informes de ventas debe ser integrada a la de otros tipos de informes, como de inventarios, reportes de producción o de ventas de otras unidades de la compañía, como otras divisiones.

En general, uno de los documentos fuente más productivos es la factura, a partir de ella, es posible obtener la siguiente información, nombre y dirección del cliente, productos o servicios vendidos; volumen y montos en dólares de la transacción vendedor o agente responsable de la venta.

Uso final del producto vendido, ubicación de las instalaciones del cliente donde el producto se enviará o se usará. Industria del cliente, clase de comercio y canal de distribución, términos de la venta y descuento aplicable.

Flete pagado o por cobrar, punto de embarque del pedido, transporte que se empleó para el embarque (Johnston et al., 2009 p. 181).

La tercera decisión importante que la administración debe enfrentar cuando diseña el análisis de las ventas es qué variables servirán como elementos acumulables.

Sin estas categorías, la empresa se vería obligada a analizar toda transacción en forma aislada o tendría que ver las ventas como un agregado total; esto último no es en sí informativo, y lo primero es prácticamente imposible.

El procedimiento más común y esclarecedor es reunir y tabular las ventas mediante agrupaciones adecuadas como zonas geográficas, como estados, municipios, regiones o territorios de los vendedores, producto, tamaño del paquete, grado o color, cliente o tamaño del cliente.

Mercado, que incluye categoría del cliente, uso final o canal de distribución. Método de venta, el cual incluye correo, teléfono o vendedores directos, tamaño del pedido, arreglo financiero; ya sea, contado o débito.

Los tipos de información que la compañía emplee dependerán de aspectos como su tamaño, la diversidad de su línea de productos, la extensión geográfica de su zona de ventas, la cantidad de mercados y de clientes que abarca, así como el nivel y tipo de administración a la que se proporcione la información. Ver figura 4.2. (Johnston et al., 2009 p. 181).

Figura Análisis de venta

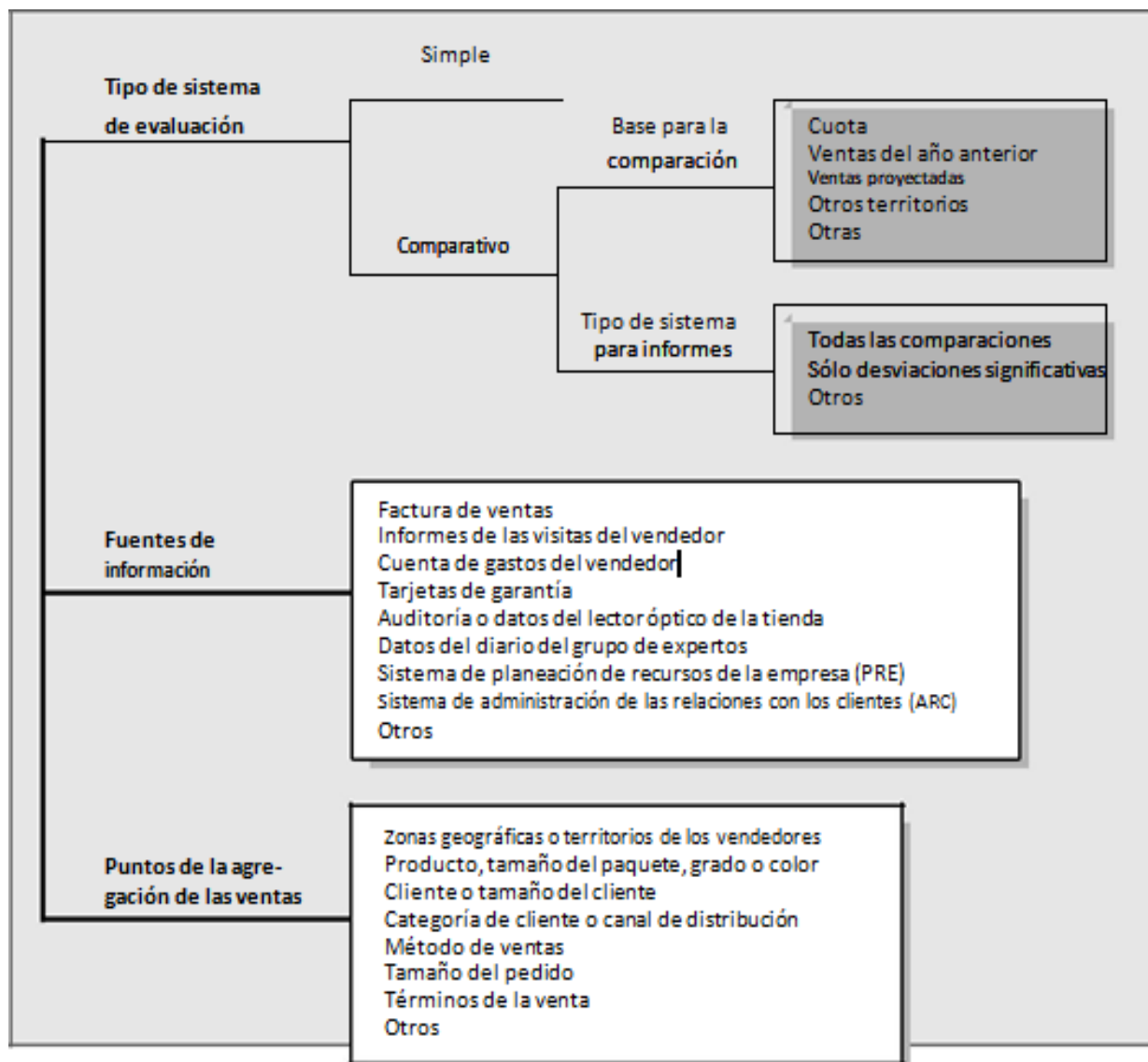


Figura 4.2. (Johnston et al., 2009 p. 181).

4.3. Análisis del costo del marketing

Existen problemas involucrados al ejecutar un análisis del costo de la mercadotecnia, estos problemas se relacionan principalmente con la dificultad de aplicar los costos indirectos y el tiempo y el gasto implicado en el desarrollo y el análisis de los varios registros detallados y de otros datos que deberán reunirse (Robert, 1998, pág. 420).

El resultado de hacer un análisis un tanto tedioso y relativamente costoso de los costos de mercadotecnia, viene en la acción correctiva que puede seguir.

El decaimiento de segmentos no provechosos, por lo general debe dar como resultado esfuerzos para mejorar los beneficios de esos segmentos o tal vez para eliminarlos por completo.

Debido a que el análisis completo cubrirá territorios, clientes o categorías de clientes, productos y posiblemente otras entidades quizá métodos de distribución o métodos de venta, estos serán el blanco de cualquier acción correctiva.

Sin embargo, el análisis del costo de la mercadotecnia, igual que el análisis de las ventas, rara vez indica la acción correctiva que se necesita; solo identifica las áreas problema relativas que ameritan mayor atención e investigación (Robert, 1998, pág. 423).

Al analizar la productividad de las actividades de la fuerza de ventas, los gerentes deben fijarse en las relaciones que existen entre volumen y costos de ventas, así como las utilidades por segmento de mercado.

Para determinar la rentabilidad de los distintos segmentos de mercado, es necesario analizar primero los orígenes del volumen de ventas y luego restar los costos de producir dichas ventas.

Aunque la tarea analítica parece sencilla, presenta algunas dificultades, en especial para asignar los costos de marketing como publicidad, administración o alquiler de alma-cenes y oficinas que son indirectos o que se comparten por más de un segmento de mercado.

Puesto que los costos de ventas son en realidad una subcategoría de los costos de marketing y en vista de que se requiere una combinación de costos de ventas y de marketing para producir las ventas, se utilizará el término más general análisis de los costos de marketing.

Además, como los gerentes de ventas están más interesados en la rentabilidad que en los costos, se utilizará análisis de rentabilidad de marketing para describir el proceso general del análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas.

El análisis de la rentabilidad del marketing requiere, a su vez, de un análisis a fondo de los elementos que forman el estado de resultados, conocido también como estado de pérdidas y ganancias, de una organización.

Este análisis reclasifica los gastos del estado financiero tradicional en centros de costos según los propósitos o funciones para los que se incurrió en los gastos de costos.

Una organización de ventas puede pagar a los empleados por realizar funciones como venta directa, procesamiento de pedidos o administración de ventas.

Estos sueldos se pueden asignar, además, a territorios, productos, clientes o personal de ventas.

Este tipo de análisis es invaluable para que los gerentes puedan eliminar o agregar nuevas actividades de ventas o para modificar la asignación de las actividades actuales (Hair et al., 2010 p 427).

Dos términos, costos y gastos, se usan a menudo de manera indistinta para describir el análisis de los costos de marketing; no obstante, los costos tienden a ser específicos y se relacionan directamente con el volumen de producción, mientras que los gastos son más generales o indirectos; por tanto, existe la tendencia a decir costos de producción y gastos de marketing.

El análisis de los costos de marketing reconoce que las ventas se logran gracias a las inversiones de marketing que contribuyen de manera única a las utilidades.

Mediante la identificación de la productividad de las diferentes inversiones de marketing, los gerentes de ventas pueden mejorar la precisión y productividad de sus decisiones para distribuir las actividades de la fuerza de ventas y los recursos del departamento respectivo, preparar los presupuestos del departamento de ventas y obtener apoyo para la fuerza de ventas de otros elementos de la mezcla de marketing de la empresa (Hair et al., 2010 p.438).

Capítulo Cinco: Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

La evaluación de la fuerza de venta es la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas con los resultados, un modelo del proceso de evaluación comienza con la determinación de los objetivos de la fuerza de ventas que pueden ser financieros, como ingresos de ventas, ganancias y gastos.

Orientados al mercado, como porcentaje de mercado; o basados en el cliente, como satisfacción del cliente y niveles de servicio, después debe decidirse la estrategia de ventas para mostrar cómo se alcanzarán los objetivos.

Luego, deben determinarse los estándares de desempeño para toda la compañía, por regiones, productos, representantes de ventas y cuentas.

Los resultados se miden y se comparan con los estándares de desempeño, se evalúan las razones de las diferencias y se decide sobre una acción para mejorar el desempeño (jobber, 2012, pág. 492).

La evaluación implica la determinación de estándares de desempeño siguiendo ciertos lineamientos que se consideran importantes para el éxito en ventas; el proceso de control está basado en la recolección de información sobre el desempeño para poder comparar los resultados reales con los estándares.

Para el equipo de ventas como un todo, el presupuesto de ventas será el estándar contra el cual se evaluará el desempeño real; esta medida se usará para evaluar al gerente de ventas al igual que a los representantes de ventas individuales; para cada vendedor, su cuota de ventas será el principal estándar del éxito.

Los estándares ofrecen un método de evaluación y comparación justo para cada ejecutivo de ventas, si solo se comparan los niveles de ventas logrados por cada representante, es probable que haya injusticias, ya que los territorios con frecuencia tienen niveles de ventas potenciales diferentes y grados de carga de trabajo variable (jobber, 2012, pág. 494).

Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen, mientras que las cualitativas reflejan lo bien que lo hacen, desde una perspectiva conductista o procesal; esta diferencia sutil acerca de lo que se mide crea algunas marcadas diferencias en cuanto a la manera en que se toman las mediciones y cómo se emplean.

En muchos sentidos, es más difícil evaluar la calidad del desempeño de un vendedor que la cantidad, las mediciones de cantidad tal vez requieran un análisis detallado de los informes de visita del vendedor, un análisis extenso de la utilización del tiempo o, incluso, la solicitud y evaluación de la retroalimentación del cliente en las actividades que no corresponden a ventas.

Sin embargo, una vez establecido el proceso de medición, por lo general es posible realizarlo con menos sesgo e inconsistencia que la medición de calidad, por otra parte, cuando se evalúan los factores cualitativos de desempeño, incluso un proceso bien diseñado de medición que esté firmemente establecido deja mucho más espacio para el sesgo en la evaluación.

El sesgo se refiere a las evaluaciones de desempeño que difieren de la realidad objetiva, por lo general debido a errores por parte del evaluador. Incluso los sistemas bien diseñados deben descansar invariablemente en el buen criterio del individuo o individuos que tienen a su cargo la evaluación, en este caso, el gerente de ventas.

Por lo general, para asegurar estos criterios se busca que el gerente califique al vendedor acerca de cada uno de varios atributos, con alguna evaluación del desempeño en la que se utilice algún tipo de escala de medición.

Los atributos que se evalúan más comúnmente cuando se utilizan estas evaluaciones son los siguientes: resultados de ventas, desempeño en cuanto al volumen, ventas a nuevas cuentas y ventas de toda la línea de productos, conocimiento del puesto, conocimiento de las políticas, los precios y los productos de la compañía.

Administración del territorio, planeación de actividades y visitas, control de gastos, y manejo de informes y registros, relaciones con los clientes y la compañía, la reputación del vendedor con los clientes, los asociados y la empresa.

Características personales, iniciativa, apariencia personal, personalidad, uso potencial de sus recursos, etcétera.

Observe que la lista anterior revela una mezcla de mediciones objetivas y subjetivas de desempeño.

La mayor parte de las evaluaciones formales de desempeño de los vendedores, de hecho, manejan una combinación de estos dos tipos de criterios de evaluación (Johnston et al., 2009 p. 455).

5.1. Sistema de Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Un procedimiento sistemático para la evaluación del desempeño, requiere tiempo y esfuerzo; algunos argumentan que los beneficios son ilusorios, cuanto más se confía en los estándares objetivos, por lo general se requiere más tiempo para compilar y analizar los registros.

Las entrevistas de evaluación, en las cuales los gerentes discuten con los subordinados individuales su desempeño y las sugerencias, quitan tiempo a las actividades productivas de ventas, pero es difícil que se abandone la entrevista de evaluación si va a ser constructiva la evaluación del desempeño y va a ser dirigida hacia el objetivo (Robert, 1998, pág. 438).

Un sistema eficaz de administración de desempeño de los vendedores se caracteriza por: informar a la fuerza de ventas la forma como se desea que vendan, ofrecer a la administración de ventas un marco a partir del cual dirigir, y permitir la medición y mejora continua del desempeño de la fuerza de ventas.

La administración del desempeño ha recibido gran atención como un aspecto clave para las organizaciones de ventas de clase mundial, con el tiempo, estas organizaciones se han vuelto reaciosas en cuanto a la implantación de modelos modernos con fines de evaluación y control.

De alguna manera, todos los movimientos de reingeniería del proceso comercial y de administración de calidad total de los últimos 25 años pasaron por el mundo sin dejar mucho rastro en la fuerza de ventas.

Tal vez el interés actual se deba a la amplia adopción de la administración de las relaciones con los clientes y la automatización de la fuerza de ventas.

Es decir, después de años de implantaciones caras y caóticas de software, los ejecutivos de ventas al fin se percatan de que, sin procesos comerciales fundamentales que sustenten sus sistemas de información, habrán invertido grandes sumas en lo que son en esencia grandes bases de datos con pantallas para ingresarlos y reportes impresos.

Al añadir sistemas de administración de desempeño exhaustivos, con mediciones, flujos de trabajo, lógica comercial y controles adecuados, los gerentes de ventas en verdad están en posibilidades de ordenar el caos y comenzar a administrar de manera activa su productividad, como lo ha hecho el departamento de producción y otras áreas de la empresa por décadas (Johnston et al., 2009 p. 445).

5.2. Factores claves del desempeño

Para evaluar el desempeño sobre varias bases, es necesaria cierta noción de lo que es correcto y razonablemente aceptable, de lo contrario, el gerente no tiene una buena idea de si determinado desempeño es bueno o malo y puede ser mejorado.

Se usan dos enfoques para fijar las normas para los factores cuantitativos, crear normas específicas para cada factor, cuantas visitas de venta deben hacerse o comparar el desempeño de un individuo con el promedio o la media del resto de la fuerza de ventas (Robert, 1998, pág. 451).

Factores tanto exógenos como endógenos pueden afectar el desempeño relativo de un vendedor.

5.2.1. Factores exógenos

Diferencia en el potencial del territorio de ventas, facilidad de una cobertura geográfica y apoyo de la compañía, diferencias en la actividad competitiva y en las condiciones económicas de los varios territorios, sucesos extraordinarios, tales como inundaciones, huelgas, incendio del negocio de un cliente principal, etc. (Robert, 1998, pág. 452).

5.2.2. Factores endógenos

Diferencias en la aclimatación y familiarización con un territorio, diferencias en el tiempo dedicado al desarrollo de nuevos negocios y otras actividades no productivas e indirectas de las ventas, sucesos extraordinarios, tales como ventas afortunadas dificultades personales extraordinarias, como enfermedad, problemas familiares, etc. (Robert, 1998, pág. 452).

Por lo tanto, si bien las bases cuantitativas para la evaluación están diseñadas para evaluar el desempeño total, quizá, complementadas con calificaciones cualitativas, con frecuencia debe hacerse cierto ajuste en la evaluación final para poder ser justo (Robert, 1998, pág. 453).

La bibliografía que versa sobre la psicología industrial y organizacional indica que el desempeño laboral de un trabajador está en función de cinco factores básicos: las percepciones del papel, la aptitud, el grado de habilidades, la motivación y las variables personales, organizacionales y del entorno.

Se presenta un modelo general del desempeño del vendedor en el que se incluyeron estos factores como determinantes básicas; el éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.

Estas determinantes interactúan muy sustancialmente en consecuencia, si un trabajador tiene deficiencias en alguno de estos factores, entonces cabe esperar que tenga un mal desempeño, si el vendedor tuviera una capacidad innata y la motivación para desempeñarse, pero no supiera cómo realizar el trabajo, entonces cabría esperar que tuviera un desempeño bajo.

Si el vendedor, del mismo modo, tuviera la capacidad y percibiera con exactitud cómo desempeñar su trabajo, pero no estuviera motivado, entonces probablemente tendría un mal desempeño (Johnston et al., 2009 p.215).

Aunque los gerentes de ventas están orientando su enfoque cada vez hacia las utilidades, el porcentaje alcanzado de la cuota de ventas ha sido desde siempre el máximo criterio para evaluar el desempeño del personal de ventas.

Sin embargo, como las cifras de ventas no ofrecen una evaluación completa del trabajo de un vendedor, la mayoría de los gerentes de ventas emplea diversas variables para evaluar el desempeño del personal de ventas.

Todos estos estándares deben, relacionarse con el desempeño del puesto; ser estables y uniformes sin importar quién sea el evaluador; y ser capaces de discriminar entre el desempeño sobresaliente, promedio y deficiente.

Las variables en el sistema de marketing en general, como calidad del producto, diferencias de precios y el nivel de apoyo promocional, no deben distorsionar los estándares de desempeño seleccionados para medir los logros de la fuerza de ventas (Hair et al., 2010 p. 464).

5.3. Estándares cualitativos del desempeño

A diferencia de muchos trabajos en los cuales es difícil o imposible hacer mediciones cuantitativas de la efectividad, y existe una confianza exagerada en los criterios subjetivos y cualitativos, el trabajo del vendedor si permite medidas subjetivas y cuantitativas del desempeño (Robert, 1998, pág. 441).

Las siguientes herramientas o medidas del desempeño en ventas pueden utilizarse, puesto que el trabajo de ventas es multidimensional, se emplea mejor en combinación para evaluar el desempeño general en el trabajo.

La evaluación de un individuo con solo una o unas pocas de estas medidas pasaría por alto algunos aspectos importantes del desempeño, ver tabla 5.1. (Robert, 1998, pág. 442).

Tabla 5.1.
Medidas del desempeño en las ventas

Medidas	Explicación
Volumen de ventas o relación a la cuota	Es la medida más comúnmente usada, pero no dice nada respecto a lo provechoso de los negocios generales
Utilidad bruta sobre la mercancía vendida	Mide la potencialidad para lo lucrativo
Porcentaje de visitas – número de visitas hechas por día	Por lo general, cuantas más visitas se hacen, hay más ventas; mide el apresuramiento, pero no necesariamente la efectividad.
Promedio de bateo – relación pedidos – visitas	Una medida de la efectividad, especialmente en el trato con ciertos grupos de clientes
Promedio de pedidos por jornada de trabajo	No dice nada respecto al monto de los pedidos
Promedio del monto del pedido	Se usa mejor en conjunción con el número promedio de pedidos por jornada de trabajo
Gastos de los vendedores y proporción de gastos	Pueden determinar el costo por visita, por pedido, y la relación de los gastos directos de venta a ventas netas
Nuevas cuentas	Medida de la generación de clientes, que puede ser la contribución de más importancia del vendedor

(Robert, 1998, pág. 442).

Entonces se puede ver que el verdadero valor de un vendedor para una firma no siempre es fácil de determinar las cifras brutas rara vez son una medida suficiente, por lo general es más deseable un cuadro balanceado con varias medidas cuantitativas que incluyan el costo por visita y las nuevas cuentas generadas que una fuerte demostración mediante ciertas medidas y debilidades según otras (Robert, 1998, pág. 444).

La evaluación que utiliza medidas cuantitativas de desempeño se clasifica en dos grupos, en ambos casos, la administración tal vez desee establecer metas para sus equipos de ventas.

Un grupo es un conjunto de medidas de entrada que en esencia son un diagnóstico por naturaleza: ayudan a proporcionar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar.

Las medidas de salida principales se relacionan con las ventas y el desempeño en la ganancia, la mayoría de las compañías usan una combinación de medidas de entrada comportamiento y de salida para evaluar a su fuerza de ventas.

Las medidas de salida específicas para cada representante incluyen lo siguiente, Ingreso de ventas logrado, ganancias generadas, porcentaje de ganancia marginal bruto logrado, ventas por cuenta potencial, ventas por cuenta activa, ingreso de ventas como porcentaje del potencial de ventas, número de pedidos, ventas a nuevos clientes, número de nuevos, clientes.

Todas estas medidas se relacionan con la salida, el segundo grupo de medidas se relaciona con la entrada e incluye, número de visitas realizadas, visitas por cuenta potencial, visitas por cuenta activa, número de cotizaciones en parte, también una medida de salida, número de visitas a prospectos (jobber, 2012, pág. 495).

5.4. Estándares cualitativos del desempeño

Una forma rápida para evaluar los factores cualitativos, requerirá que cada vendedor sea calificado, desde malo hasta notable, para factores personales tales como, cooperación, entusiasmo, agresividad, criterio, disposición para asumir responsabilidades, industriosisidad, estabilidad emocional.

Otros factores a calificar pueden relacionarse más estrechamente con los varios aspectos de la presentación de ventas, tales como, conocimiento de la compañía y de sus productos, habilidad para cerrar una venta, habilidad para manejar objeciones, servicio a los clientes, interés por la productividad, deseo de vender.

En general, los insumos cualitativos proporcionan mejores medidas del desempeño en ventas, pero algunos insumos cualitativos son deseables, la evaluación del supervisor sobre la cooperación, sobre la disposición para asumir responsabilidades, así como el deseo de progresar y del auto mejoramiento.

Estos se usan mejor como insumo complementario para el material que no puede medirse fácilmente por medios cuantitativos

La evaluación de los aspectos cualitativos necesariamente será más subjetiva y tendrá lugar sobre todo durante las visitas de campo.

Las dimensiones que se aplican comúnmente son las siguientes (Robert, 1998, págs. 446-447).

5.4.1. Habilidades de ventas

Manejo de la operación y desarrollo de buenas relaciones. Identificación de las necesidades del cliente, habilidad para preguntar, calidad de la presentación de ventas, uso de apoyos visuales, habilidad para superar objeciones, habilidad para cerrar la venta (jobber, 2012, pág. 497).

5.4.2. Relaciones con el cliente

¿Qué tan bien reciben al ejecutivo de ventas? ¿están satisfechos los clientes con el servicio, los consejos, la confiabilidad del ejecutivo de ventas? ¿o hay molestias y quejas frecuentes? (jobber, 2012, pág. 499)

5.4.3. Organización propia. ¿Qué tan bien realiza el ejecutivo de ventas lo siguiente?

Preparar las visitas, organizar las rutinas para minimizar el tiempo de viaje improductivo, mantener los registros de los clientes actualizados, proporcionar información de mercado a la oficina matriz, autoanalizar su desempeño para mejorar sus debilidades (jobber, 2012, pág. 499).

5.4.4. Conocimiento del producto. ¿Qué tan informado está el ejecutivo de ventas acerca de lo siguiente?

Los productos de la compañía, sus beneficios para los clientes y sus aplicaciones, productos competitivos y sus beneficios y aplicaciones. Fortalezas y debilidades relativas entre los productos propios y los de la competencia (jobber, 2012, pág. 499).

5.4.5. Cooperación y actitudes. ¿En qué grado hará el representante de ventas lo siguiente?

Responder a los objetivos determinados por la administración para mejorar el desempeño, aumentar la tasa de prospectos, cooperar con sugerencias hechas durante la capacitación de campo para mejorar la técnica de ventas, usar su propia iniciativa (jobber, 2012, pág. 499).

5.5. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Un sistema de evaluación confiable no sólo ayuda a los gerentes de ventas a mejorar las comunicaciones con el personal de ventas y otros empleados, sino que también aumenta la motivación personal y constituye una base sólida para lograr las metas de la organización.

Puede mejorar la capacidad del equipo de ventas para concentrar la energía en establecer objetivos con sentido y fomentar la responsabilidad colectiva por cumplir los objetivos tácticos y estratégicos (Hair et al., 2010 p. 459).

El desempeño es quizás el factor más importante de preocupación para los gerentes de ventas, porque el propósito central de la organización de ventas es incrementar no sólo éstas, sino también la participación de mercado y las utilidades.

La evaluación del desempeño del personal de ventas se define como un proceso sistemático para establecer si su comportamiento laboral contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y proporcionar retroalimentación específica a la persona.

Antes de comenzar el análisis de los procedimientos y métodos de evaluación del desempeño de ventas, es preciso explicar el propósito, los retos y los métodos para realizar evaluaciones del personal de ventas (Hair et al., 2010 p. 458).

La razón principal para evaluar al personal de ventas es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlo con las metas establecidas.

La evaluación implica un proceso para descubrir sistemáticamente las desviaciones entre las metas y los logros, cuando se identifica algún punto débil, los gerentes de ventas pueden idear e implementar métodos correctivos, cuando se identifican puntos fuertes, la gerencia puede utilizar esta información como un auxiliar valioso para prever y enfrentar los problemas en periodos futuros (Hair et al., 2010 p. 458-459).

Las evaluaciones del desempeño contribuyen a asegurar que los gerentes, reconozcan al personal de ventas destacado con incrementos en la compensación, premios y promociones o ascensos, o nieguen estos beneficios a los que tienen desempeño deficiente.

Siempre que sea necesario, los despidan; identifiquen las necesidades de capacitación del personal de ventas; prevean las necesidades de personal de la fuerza de ventas; establezcan los criterios para reclutar y seleccionar al nuevo personal de ventas; asesoren al personal de ventas sobre su carrera profesional.

Motiven e influyan al personal de ventas por medio del liderazgo; revisen los estándares de desempeño en ventas, así como las políticas y procedimientos de evaluación según corresponda; y lo más importante, mejoren el desempeño futuro del personal de ventas (Hair et al., 2010 p. 459).

5.6. Técnicas para la evaluación del desempeño

Los gerentes de ventas tienen una variedad de técnicas a su disposición; sin embargo, cada una de ellas tiene limitaciones y fortalezas, para seleccionar los métodos de evaluación, hay que considerar la medida en que cada método en particular posee las siguientes características, relación con el trabajo.

El método de evaluación debe reflejar con precisión el comportamiento laboral que conduce al desempeño deseado, confiabilidad, la medición del método debe ser estable lo largo del tiempo y uniforme entre los evaluadores.

El método debe reflejar con precisión lo que se espera que mida; estandarización, el instrumento de evaluación y la forma en que se administra deben ser uniformes en toda la organización de ventas, uso práctico, el método debe ser fácil de entender y usar, tanto para los gerentes como para el personal de ventas, y no ser demasiado costoso ni laborioso.

Comparabilidad, el método debe facilitar las comparaciones entre los miembros de la fuerza de ventas entre quienes tienen el mismo y diferentes puestos y en la misma y distintas zonas geográficas.

Diferenciación, el método debe ser capaz de determinar las diferencias de desempeño entre el personal de ventas; utilidad, el método debe ser útil para tomar decisiones sobre promociones, compensación y terminación.

Debe exigirse a los gerentes de ventas que periódicamente resuman el desempeño de cada vendedor en un registro permanente, con el propósito de que éste pueda dar seguimiento a su progreso o para revisión de otros gerentes de ventas y marketing.

En última instancia, el carácter del trabajo de ventas y el propósito del proceso de evaluación deben determinar las técnicas que utilizarán los gerentes de ventas.

Éstos pueden utilizar varios métodos de evaluación simplemente porque el trabajo de ventas es complejo por ejemplo, software empresarial de ventas u optar por un solo método si el trabajo es relativamente sencillo; el método de evaluación que utilicen debe relacionarse con la decisión que emanará de la evaluación promoción, compensación, terminación, etc.

Cuatro técnicas de evaluación que se utilizan ampliamente son declaraciones descriptivas, escalas gráficas de calificación, escalas de calificación basadas en el comportamiento y administración por objetivos (Hair et al., 2010 p.479).

5.6.1. Declaraciones descriptivas

Las declaraciones descriptivas sobre un vendedor, que por lo general se utilizan en combinación con alguna forma de escala gráfica de calificación, pueden ser respuestas breves a una serie de criterios específicos, como conocimiento del puesto, administración del territorio, relaciones con los clientes, cualidades personales o resultados de ventas.

Otro método, que siguen varias organizaciones, como el ejército, exige una descripción general de las capacidades del individuo, su potencial y el desempeño específico durante el periodo de evaluación.

Esta evaluación, parecida a un ensayo, respalda y debe concordar con las calificaciones cuantitativas obtenidas en los diferentes criterios de desempeño. Un problema común de las declaraciones descriptivas es su subjetividad, tanto en la redacción como en la interpretación.

Gran número de gerentes de ventas caen en patrones predecibles y siempre son en demasía estrictos, indulgentes o neutrales en sus comentarios, por lo que la evaluación no está bien equilibrada.

Además, muchos evaluadores simplemente no son redactores muy aptos y las palabras que emplean no describen con precisión al vendedor.

Todos los gerentes de ventas necesitan capacitación específica en evaluación del desempeño, en especial cuando tienen que preparar declaraciones descriptivas (Hair et al., 2010 p. 480).

5.6.2. Escalas gráficas de calificación

Existen varios formatos de la escala gráfica de calificación, una especie de boleta de calificaciones; sin embargo, en todos los casos, el gerente de ventas debe asignar a la persona un valor de la escala correspondiente a diversas características, habilidades o resultados relacionados con las ventas.

Dos formas de hacer esto son las escalas de diferencial semántico y tipo Likert. El diferencial semántico utiliza extremos polares para fijar varios segmentos de la escala, por lo general cinco o siete, como se muestra que el gerente califica al vendedor con base en una cualidad, como conocimiento del producto, desde el límite numérico bajo de uno deficiente hasta el límite superior de siete excelente.

Las escalas tipo Likert proporcionan anclas descriptivas bajo cada segmento de la escala, por lo que el gerente de ventas puede seleccionar el término general que mejor aplica.

Los gerentes de ventas deben tratar de evitar estas calificaciones gráficas generalizadas de capacidades, características o desempeño de cada representante de ventas. Las palabras de so-porte no son muy significativas debido a la interpretación subjetiva del evaluador, la amplia variación entre el personal de ventas y su relación vaga con el desempeño real (Hair et al., 2010 p.480).

5.6.3. Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Para tratar de superar las limitaciones inherentes de muchos sistemas de calificación, se pide al gerente de ventas que justifique las calificaciones muy altas o bajas. Pero este requisito tiende a provocar que los gerentes eviten utilizar los extremos de la escala, lo que da por resultado un agrupamiento de las calificaciones.

Otro método consiste en emplear una escala de calificación basada en el comportamiento.

Las escalas bars se centran en medir las conductas que se consideran fundamentales para el desempeño y que cada vendedor puede controlar (Hair et al., 2010 p.480).

Los gerentes de ventas son responsables de establecer muchos estándares de desempeño para el personal de ventas, pero éste debe comprender y aceptar dichas estándares a fin de preparar sus planes para cumplirlas.

En la administración por objetivos, el gerente y el representante de ventas acuerdan conjuntamente las metas específicas del vendedor o los objetivos de desempeño para el siguiente periodo.

Si el personal de ventas contribuye a establecer tales objetivos, es más probable que se comprometa con ellos y elabore planes realistas para cumplirlo (Hair et al., 2010 p.482).

5.7. Tipos de revisiones del desempeño

Tipos de criterios de evaluación para medir la eficacia del vendedor, medidas basadas en los resultados; medidas basadas en el comportamiento; y medidas de desarrollo profesional (Hair et al., 2010 p.464-465).

5.7.1. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Las medidas de desempeño basadas en los resultados son específicas en el incluyen volumen de ventas, porcentaje de la cuota, participación de mercado, margen bruto, margen de contribución, número de pedidos, monto promedio del pedido, número de cuentas nuevas y número de cuentas perdidas.

Por lo general, los criterios de desempeño basados en los resultados requieren más o menos poca supervisión por parte del personal de ventas y mínima dirección o esfuerzo de la gerencia, porque se basan en medidas objetivas y directas de los resultados ver figura 4.3 (Hair et al., 2010 p.429).

Figura Evaluación del desempeño en ventas. Medidas y criterios de evaluación



Figura 4.3. (Hair et al., 2010 p.429).

5.7.2. Medidas basadas en el desempeño

Los resultados generados por el vendedor se clasifican en tres categorías, resultados de ventas, índices de rentabilidad y actividades de ventas, las medidas de desempeño basadas en los resultados son específicas e incluyen: volumen de ventas, porcentaje de la cuota, participación de mercado, margen bruto, margen de contribución, número de pedidos, monto promedio del pedido, número de cuentas nuevas y número de cuentas perdidas.

Por lo general, los criterios de desempeño basados en los resultados requieren más o menos poca supervisión por parte del personal de ventas y mínima dirección o esfuerzo de la gerencia, porque se basan en medidas objetivas y directas de los resultados.

En las organizaciones de ventas que hacen hincapié en utilizar criterios basados en los resultados, el personal de ventas tiende a centrarse en especial en el resultado neto, a estar motivado por factores extrínsecos y a orientarse hacia sí mismo; pero también tiende a aceptar en menor medida la dirección de los supervisores.

La esencia de los criterios basados en los resultados es que son cuantitativos y, por consiguiente, objetivos. Pueden compararse con facilidad con el desempeño anterior del vendedor, así como con el desempeño de sus colegas.

Sin embargo, las medidas de desempeño como el número de ventas realizadas, tienden a afectar directamente a las ventas o gastos y pueden evaluarse de forma objetiva (Hair et al., 2010 p.465)

5.7.3. Medidas basadas en el comportamiento

Cada organización de ventas tiene que establecer medidas de desempeño basadas en el comportamiento, que son subjetivas, para evaluar las actividades menos cuantificables que se relacionan con las ventas.

Los gerentes de ventas tienden a evitar el uso de criterios subjetivos para evaluar al personal de ventas, porque aquellos reflejan observaciones y opiniones, en lugar de medidas objetivas. No obstante, es importante tomar en consideración las medidas subjetivas o cualitativas en toda evaluación, ya que pueden afectar sensiblemente el desempeño del vendedor o la reputación de la empresa. Es vital que los gerentes de ventas establezcan un sistema de evaluación que identifique con claridad las metas y estándares de la fuerza de ventas y estimule al personal de ventas a desempeñarse de la forma deseada (Hair et al., 2010 p.465).

5.7.4. Medidas de desarrollo profesional

Los criterios de desarrollo profesional tienen efecto más indirecto y a largo plazo sobre las ventas, por lo que los gerentes de ventas deben evaluarlos en su mayor parte de forma subjetiva.

Estos criterios, se clasifican dentro de tres áreas, habilidades profesionales de ventas, como el conocimiento que tiene el vendedor del producto y los clientes; conocimientos profesionales de la empresa y los competidores, como comprensión de las políticas organizacionales y las estrategias de marketing y ventas; y características personales, como entusiasmo, buen juicio, código de comportamiento ético e imagen personal.

No todo el personal de ventas exitoso posee estas cualidades o siquiera la mayoría de ellas. La investigación indica que en muchas situaciones de ventas, algunas cualidades son más importantes que otras para el éxito.

Los gerentes de ventas dan mucha importancia a las características personales y éstas constituyen la categoría que se emplea con mayor frecuencia de los tres criterios de evaluación mencionados antes (Hair et al., 2010 p. 465-467).

5.7.5. Desempeño general de la fuerza de venta

El desempeño general se mejora específicamente como sigue, los desempeños y los vendedores débiles pueden corregirse o eliminarse, las acciones del personal de ventas pueden orientarse hacia la dirección deseada, la evaluación del desempeño puede mejorar la motivación, se proporciona retroalimentación sobre la aceptabilidad y efectividad del desempeño pasado.

Las personas con potencial para puestos administrativos pueden ser identificadas; los problemas que se presenten, tanto en el territorio como en el entrenamiento del vendedor y la aplicación de los esfuerzos, pueden descubrirse a tiempo para una acción correctiva (Robert, 1998, pág. 436).

Conclusión

Las conclusiones están basados en los objetivos que sustentan nuestro informe puesto que es un trabajo meramente teórico.

En cuanto a la definición de la administración del tiempo y del territorio de ventas; se puede concluir que cada vendedor debe tener un completo control no solo de sus ventas sino también, en el tiempo que la empresa le otorgue, por lo que la función principal del gerente de ventas es dirigir, controlar y supervisar dicha tarea.

La determinación del propósito de las cuotas de ventas; se encuentra diseñado en el cumplimiento de metas y el enriquecimiento de las habilidades del vendedor, para un mejor enfoque del control del crecimiento corporativo.

Al describir la importancia de la compensación y motivación de la fuerza de ventas; se puede decir que esta se enfoca en el beneficio que obtendrá la empresa, ya que facilitadores entusiasmados proporcionarían mejor servicio y excelente desempeño. En la identificación de los beneficios de un análisis de ventas, costos y rentabilidad; se abarca desde la productividad del marketing, la satisfacción de un cliente y la recompensa del facilitador como resultado de su efectividad.

Se planteó la funcionalidad de la medición y evaluación de la fuerza de ventas; ya que esta implica los estándares empleados por los vendedores valorando lo que hacen y como lo hacen.

De acuerdo al análisis de la administración de ventas como una herramienta básica para la planificación estratégica de los recursos humanos, financiera y de mercadeo; permite que las empresas puedan organizarse desde su logística, personal, presupuesto, entre otros elementos relacionados a la administración como lo es el planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las acciones en la gerencia de ventas.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Documents/Unidad_09.pdf
- Aguirre, Castilla, Fatima Lisbeth; Davalos, Huaman, Percy; y Levano,Zagarra, Mariela;. (8 de Diciembre de 2015). *administracion del territorio*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos94/administracion-territorios/administracion-territorios.shtml>
- Anderson y Hair y Alan Bush. (1995). *Administracion de ventas* (Segunda ed.). Mexico, Mexico: Camara Nacional de industria. Recuperado el 14 de Enero de 2019
- Anderson, Rolph; Hair, Joseph; y Bush,Alan;. (1995). *Administracion de ventas* (Segunda ed.). Mexico, Mexico: Camara Nacional de industria. Recuperado el 14 de Enero de 2019
- Hair, Joseph; Anderson , Rolph; Mehta, Rajiv; y Babin, Barry. (2010). Administracion de ventas. En *Administracion de ventas* (Primera edicion ed., pág. 461). C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc., Santa Fe,Mexico. Recuperado el 24 de enero de 2019
- jobber, D. (2012). *administracion de ventas en el mercado actual* (sexta edicion ed.). mexico: prentice hall. Recuperado el 22 de enero de 2019
- Johnston, Mark; Greg, Marshall y Greg . (2009). *Administracion de ventas* (Vol. novena edicion). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de enero de 2019
- Lopez, V. B. (s.f.). Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/cuotas-de-venta-bonos-e-incentivos.pdf>
- Rivera, J. (20 de enero de 2019). *academi.edu*. Recuperado el 22 de enero de 2019, de academi.edu:
http://www.academia.edu/12139647/Compensación_de_la_fuerza_de_ventas
- Robert, H. (1998). Analisis de ventas. En H. Robert, *Analisis de ventas* (Decimo cuarta ed., pág. 527). Mexico: Cecsa. Recuperado el 25 de Enero de 2019
- SN. (SF). Recuperado el 28 de Enero de 2019, de unidad 12:
http://ual.dyndns.org/biblioteca/Administracion_de_Ventas/Pdf/Unidad_12.pdf

Virgilio, T. M. (2011). *Administración de ventas*. México: patria. Recuperado el 22 de enero de 2019

Willis, R. S. (3 de Noviembre de 2017). *ORH*. (S. ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, Productor) Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/las-5-principales-tendencias-planes-compensacion.html>