

## **MF1001\_3: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales**

Elaborado por: Alicia Rodríguez Rodríguez

**EDITORIAL ELEARNING S.L.**

ISBN: 978-84-16102-44-0 • Depósito legal: MA 335-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

# Presentación

## Identificación de la unidad formativa:

Bienvenidos al Módulo Formativo **MF1001\_3: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales**. Este Módulo Formativo pertenece al Certificado de Profesionalidad **COMT0411 Gestión comercial de ventas**, de la familia profesional Comercio y Marketing.

## Presentación de los contenidos:

La finalidad de este módulo formativo es la de adquirir conocimientos en la gestión de la fuerza de ventas y gestión de equipos comerciales, aprendiendo técnicas de organización y gestión comercial para alcanzar o mejorar unos objetivos de venta previstos para un equipo de esta estructura. Para ello, estudiaremos la determinación de la fuerza de ventas, el reclutamiento y retribución de vendedores, el liderazgo del equipo de ventas, la organización y control del equipo comercial, la formación y habilidades del equipo de ventas y la resolución de conflictos en el equipo comercial.

## Objetivos:

Al finalizar este módulo formativo aprenderás a:

- 🔄 Organizar los recursos humanos y técnicos necesarios para favorecer el desarrollo óptimo del plan de ventas.
- 🔄 Definir el perfil del puesto de trabajo de los miembros del equipo comercial en función del tipo de clientes y objetivos del plan de ventas.

- ↪ Conocer cómo se lidera un equipo de comerciales facilitando su implicación y motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa.
- ↪ Conocer sobre el cumplimiento de objetivos y cuotas de venta del equipo comercial realizando la evaluación de las actividades y resultados para adoptar las posibles medidas correctoras y conseguir el máximo nivel de eficacia en la gestión comercial.
- ↪ Aplicar medidas correctoras a las desviaciones detectadas en el plan de ventas para optimizar la actividad comercial, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- ↪ Conocer los procesos y organizar la información necesaria para el diseño y desarrollo de planes de formación y perfeccionamiento del equipo comercial a su cargo, de acuerdo con las necesidades detectadas y las especificaciones recibidas para mejorar su eficiencia.
- ↪ Conocer cómo se establecen los planes de carrera, de mejora, de ascensos a puestos de responsabilidad y de reconocimiento de la valía de los miembros del equipo, que establecen el crecimiento y la promoción dentro de la empresa.
- ↪ Identificar para gestionar las situaciones de tensión y conflicto que se originen en el equipo de comerciales, mediante la conciliación, negociación y participación de los miembros, para mejorar las relaciones y motivación del entorno de trabajo.

# Índice

MF1001\_3: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales

## *UD1. Determinación de la fuerza de ventas*

1.1. Definición y conceptos clave .....	13
1.1.1. Concepto de la fuerza de ventas .....	13
1.1.2. El territorio de ventas y los objetivos de ventas .....	17
1.2. Establecimiento de los objetivos de venta.....	21
1.2.1. Número de clientes y fuerza de ventas .....	22
1.2.2. Red de venta externa e interna .....	26
1.3. Predicción de los objetivos de venta.....	29
1.3.1. La importancia de la predicción de ventas .....	30
1.3.2. Supuestos sobre el potencial de mercado .....	30
1.3.3. Métodos de predicción de ventas .....	33
1.3.5. Cuotas de ventas individuales y colectivas .....	43
1.3.6. Los presupuestos de ventas .....	45
1.4. El sistema de dirección por objetivos .....	47
1.4.1. Ventajas y desventajas del sistema de dirección por objetivos .....	48
1.4.2. La medida de su consecución.....	49
1.4.3. Variables y parámetros de control .....	50
1.4.4. Objetivos del vendedor .....	52
1.4.5. Objetivos del gerente de ventas .....	56
1.4.6. Prevención de problemas .....	60

## *UD2. Reclutamiento y retribución de vendedores*

2.1. El reclutamiento del vendedor .....	69
2.1.1. Perfiles del vendedor.....	70

2.1.2. Fuentes de reclutamiento .....	74
2.1.3. Captación de candidatos .....	80
2.2. El proceso de selección de vendedores.....	82
2.2.1. La definición del puesto .....	84
2.2.2. Las entrevistas.....	85
2.2.3. Pruebas de selección .....	89
2.2.4. La decisión de contratar/rechazar .....	91
2.2.5. El contrato de trabajo.....	92
2.3. Sistemas de retribución de vendedores.....	97
2.3.1. La función de los planes de retribución.....	98
2.3.2. Métodos de retribución y compensación .....	99
2.3.3. Otras recompensas no monetarias .....	104
2.4. La acogida del vendedor de la empresa .....	106
2.4.1. La sesión informativa inicial .....	106
2.4.2. El manual de ventas de la organización .....	110
2.4.3. La promoción de los vendedores.....	113

### ***UD3. Liderazgo del equipo de ventas***

3.1. Dinamización y dirección de equipos comerciales.....	125
3.1.1. La filosofía de dirección de la empresa.....	126
3.1.2. Cultura empresarial.....	129
3.1.3. El jefe del equipo y sus habilidades directivas .....	133
3.2. Estilos de mando y liderazgo .....	135
3.2.1. Directivo .....	137
3.2.2. Participativo.....	139
3.2.3. Delegativo .....	140
3.2.4. Transformacional.....	141
3.2.5. Transaccional.....	143
3.3. Las funciones del líder .....	145
3.3.1. Crear y mantener motivado al equipo .....	147
3.3.2. Comunicarse con él .....	149
3.3.3. Motivar y liderar .....	152

3.3.4. Formar y corregir .....	154
3.3.5. Planificar y controlar.....	156
3.4. La motivación y reanimación del equipo comercial.....	158
3.4.1. Definiciones.....	159
3.4.2. Principales teorías de motivación .....	161
3.4.3. Diagnóstico de factores motivacionales .....	164
3.4.4. Un plan de motivación para vendedores .....	166
3.5. El líder como mentor.....	167
3.5.1. El valor del ejemplo: habilidades y competencias del líder.....	168
3.5.2. La comunicación con el equipo .....	171
3.5.3. La prevención de conflictos .....	171

#### *UD4. Organización y control del equipo comercial*

4.1. Evaluación del desempeño comercial.....	179
4.1.1. Conceptos básicos .....	181
4.1.2. Métodos de evaluación del plan comercial .....	182
4.2. Las variables de control .....	184
4.2.1. Las variables que miden el desempeño del equipo .....	186
4.2.2. Las variables que miden el desempeño del vendedor .....	187
4.2.3. El cuadro de mandos del gerente de ventas.....	190
4.2.4. Los ratios de rendimiento de cada vendedor y del equipo en su conjunto.....	192
4.3. Los parámetros de control .....	194
4.3.1. Valores tipo exigibles en cada área de desempeño para las variables de control. ....	195
4.3.2. Representación gráfica de la evolución temporal de los resultados de control .....	197
4.4. Los instrumentos de control .....	201
4.4.1. Procesos y actividades .....	202
4.4.2. Los documentos de control a cumplimentar por el vendedor. ....	204
4.5. Análisis y evaluación del desempeño de los miembros del equipo comercial .	207
4.5.1. Los momentos de control posibles: diario, semanal, mensual, anual....	209
4.5.2. La evaluación del desempeño: de las actividades a realizar, de los documentos a entregar, de los logros a obtener y de su conducta social. ....	210

4.5.3. Análisis de las desviaciones del desempeño respecto de los valores previstos.....	217
4.5.4. Decisiones a adoptar.....	219
4.6. Evaluación general del plan de ventas llevado a cabo y de la satisfacción del cliente.....	221
4.6.1. Elaboración de informes de seguimiento de los objetivos del plan .....	222
4.6.2. Decisiones de planeamiento .....	224
4.6.3. Evaluación de los informes de ventas .....	226
4.6.4. Consecuencias de la evaluación.....	227

## ***UD5. Formación y habilidades del equipo de ventas***

5.1. Necesidad de la formación del equipo.....	237
5.1.1. Proceso de identificación de las necesidades de formación en la empresa .....	240
5.1.2. Objetivos de la formación .....	244
5.2. Modalidades de la formación.....	245
5.2.1. Tipos de formación: presencial, a distancia, en línea.....	249
5.2.2. Planes de formación de la organización.....	251
5.2.3. Estructura y contenidos de un plan de formación .....	254
5.2.4. Métodos, tiempos y áreas formativas.....	257
5.3. La formación inicial del vendedor.....	258
5.3.1. El curso de bienvenida .....	259
5.3.2. Detección de las carencias formativas del vendedor .....	261
5.3.3. Programas de refuerzo .....	263
5.3.4. El trabajo en equipo .....	264
5.4. La formación permanente del equipo de ventas.....	265
5.4.1. Áreas y acciones formativas.....	266
5.4.2. Organización de la formación.....	269
5.4.3. Controles de eficacia de la acción formativa .....	270
5.4.4. Necesidades de formación emergentes .....	272
5.4.5. Evaluación de los planes de formación .....	275



## **UD6. La resolución de conflictos en el equipo comercial**

6.1. Teoría del conflicto en entornos de trabajo .....	283
6.1.1. Psicología del mismo.....	285
6.1.2. Niveles .....	288
6.1.3. Estructura.....	290
6.1.4. Dinámica.....	293
6.1.5. Principios y retos .....	298
6.1.6. Comunicación asertiva de los objetivos a lograr por el equipo .....	304
6.2. Identificación del conflicto .....	307
6.2.1. Emociones y conflicto.....	308
6.2.2. Comunicación verbal y no verbal de las partes en conflicto .....	310
6.2.3. Los roles de las partes y sus actitudes emocionales .....	313
6.2.4. Técnicas de detección .....	316
6.3. La resolución del conflicto.....	318
6.3.1. Negociación y resolución de problemas .....	319
6.3.2. El uso de intermediarios o representantes .....	323
6.3.3. Psicología y ética de la resolución .....	324
6.3.4. Técnicas de resolución de situaciones conflictivas.....	325
6.3.5. Estilos de negociación de conflictos .....	327
6.3.6. Métodos más usuales para la toma de decisiones en grupos .....	329

<b>Glosario</b> .....	337
-----------------------	-----

<b>Soluciones</b> .....	339
-------------------------	-----



# UD1

## *Determinación de la fuerza de ventas*

- 1.1. Definición y conceptos clave
  - 1.1.1. Concepto de la fuerza de ventas
  - 1.1.2. El territorio de ventas y los objetivos de ventas
- 1.2. Establecimiento de los objetivos de venta
  - 1.2.1. Número de clientes y fuerza de ventas
  - 1.2.2. Red de venta externa e interna
- 1.3. Predicción de los objetivos de venta
  - 1.3.1. La importancia de la predicción de ventas
  - 1.3.2. Supuestos sobre el potencial de mercado
  - 1.3.3. Métodos de predicción de ventas
  - 1.3.4. Procedimientos de estimación de cuotas
  - 1.3.5. Cuotas de ventas individuales y colectivas
  - 1.3.6. Los presupuestos de ventas
- 1.4. El sistema de dirección por objetivos
  - 1.4.1. Ventajas y desventajas del sistema de dirección por objetivos
  - 1.4.2. La medida de su consecución
  - 1.4.3. Variables y parámetros de control
  - 1.4.4. Objetivos del vendedor
  - 1.4.5. Objetivos del gerente de ventas
  - 1.4.6. Prevención de problemas



## 1.1. Definición y conceptos clave

Las empresas del Siglo XXI no sólo buscan la satisfacción de sus clientes sino que constantemente precisan diferenciarse de su competencia. Para ello, se precisa tener un factor clave de éxito en el producto o servicio ofrecidos, unido a una fuerza de ventas comprometida que garantice una excelente atención al cliente.

La fuerza de ventas se compone del equipo de vendedores que lleva a cabo estas actividades y quién se encarga de conseguirlos y fidelizarlos. La fuerza de ventas, también denominada equipo de ventas, es el canal de comunicación entre los clientes y la empresa, el contacto directo ejerciendo un doble papel en sus funciones:

De cara a la empresa, la representa brindando a los clientes información acerca del uso y de las ventajas que obtienen con la compra de un producto o servicio determinado, lo cual demanda una alta responsabilidad en lo que se relaciona con la consecución de los objetivos comerciales establecidos por la empresa.

De cara al cliente, se convierte en el canal de comunicación hacia la empresa que permite saber las necesidades, preferencias, tendencias, preocupaciones y sugerencias de los clientes, permitiendo la adaptación de la oferta.

La fuerza de ventas se convierte en pieza clave que actúa proactivamente ante el cliente a través de las siguientes actividades:

- ↻ Asesora sobre los productos que se adapten a las necesidades específicas del cliente
- ↻ Resuelve dudas relacionadas con la utilización de los productos explicando los medios necesarios para facilitarle al cliente esta labor.
- ↻ Recoge información sobre preferencias del cliente para trasladarlas a la empresa.
- ↻ Informa a los distintos departamentos de la empresa sobre los requerimientos o problemas de sus clientes.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, debe existir una alta motivación en el equipo de vendedores. En este sentido, la labor del director de ventas es fundamental y se requiere de una adecuada gestión del equipo, que empieza desde una selección idónea de cada uno de los integrantes hasta los controles de seguimiento de objetivos, plan de remuneración, plan de carreras, incentivos, o premios...

### 1.1.1. Concepto de la fuerza de ventas

Las distintas actividades que realiza una fuerza de ventas reflejan una serie de beneficios en las empresas que describimos a continuación:

- ↻ Ganar la confianza del cliente a través de un acercamiento permanente con el cliente
- ↻ Identificar las necesidades del cliente y desarrollar propuestas de productos o servicios que se ajusten a estas necesidades

- ↪ Comunicar efectivamente las soluciones ofrecidas, siendo percibidas como valores añadidos por parte del cliente
- ↪ Mejorar el servicio al cliente, al ofrecer servicios post-venta como valor añadido al producto vendido
- ↪ Aumentar la demanda hacia productos adicionales realizando acciones como la venta cruzada

El equipo de ventas realiza diferentes tipos de actividades que podemos clasificar de acuerdo a sus funciones y su complejidad.

### **Las actividades del equipo de ventas según su función y complejidad:**

Podemos clasificar las actividades del equipo de ventas en función de su complejidad y competencias que requieren por parte del vendedor que las ejecuta.

- ↪ Recibir pedidos : Se refiere a la entrega o despacho de los productos o mercancías al cliente. Es una actividad secundaria y no implica que se generen nuevas ventas.
  - ↳ Conductor-Vendedor: Se encarga de transportar y entregar el producto en el sitio del cliente. Puede anotar sugerencias y/o quejas, pero no es responsable de solucionarlas. Ejemplo: El repartidor de productos lácteos que transporta la mercancía a los establecimientos minoristas del canal de alimentación (cajas de leche, quesos, mantequilla).
  - ↳ Receptor interno de pedidos: Se encarga de registrar los pedidos anotándolos en un formato de recepción. El cliente acude a él, cuenta con un conocimiento previo del producto y ya ha tomado la decisión de comprarlo. El receptor interno de pedidos está en capacidad de resolver dudas que se presenten. Ejemplo: En un establecimiento minorista, el empleado de una ferretería que atiende a los clientes y también se encarga de recibir pedidos de empresa que recibe de forma telefónica o presencial. En este caso, este empleado de cara al público (front office) hace funciones de ventas básicas.
  - ↳ Receptor externo de pedidos: Se encarga de visitar a los clientes para generar pedidos. Ejemplo: El visitador médico de una empresa farmacéutica que realiza visitas a las farmacias. El trabajo del receptor externos de pedidos es más proactivo a nivel de creatividad que los 2 anteriores, ya que puede recomendar productos.
- ↪ Buscar pedidos: Se refiere al vendedor que tiene como función principal hacer prospección de mercados y asegurar un número de pedidos periódicos, en función de los objetivos de ventas.
  - ↳ Vendedor de productos tangibles: Se encarga de generar el ambiente y la empatía con el cliente, que le permite cerrar una negociación. Es un vendedor con conocimientos técnicos del producto, con habilidades de comunicación y con conocimiento de técnicas de ventas que le permiten generar argumentos sólidos y convincentes. Se da especialmente en establecimientos al por menor, cuando es el cliente el que realiza la visita. Ejemplo: El vendedor que atiende en un establecimiento dedicado a la

venta de teléfonos móviles. También se da el caso en que el vendedor es quién visita al cliente. Ejemplo: El vendedor de libros que visita las librerías.

- ↳ Vendedor de productos intangibles: Se encarga de vender productos que no son físicos, no se pueden tocar, es decir, servicios. Por ejemplo: El vendedor de seguros que vende una póliza de seguros para el hogar. Lo que está vendiendo al cliente es que va a recibir un monto de dinero y/o la aseguradora se encargará de los arreglos de la casa, en caso de ocurrir un accidente en el hogar que esté cubierto por la póliza adquirida.
- ↳ Los productos intangibles requieren de una fuerza de ventas con una capacidad creativa muy alta, ya que por las características del producto se venden beneficios. En este tipo de ventas es fundamental la confianza que se transmite del vendedor hacia el cliente, aspecto que va a ser determinante en la decisión de compra.
- ↳ Apoyar a las ventas: Se refiere al personal que no realiza pedidos o vende los productos pero que es clave para impulsarlos o reforzar el servicio técnico.
- ↳ Técnico de productos: Se encarga de conocer al detalle las características técnicas del producto que le permiten poder solucionar cualquier duda o problema que tenga el cliente. Es una ficha clave en las actividades de preventa y posventa.
- ↳ Promotores de ventas: Se encargan de impulsar los productos en el canal de distribución, dar información sobre promociones, informar sobre los productos en ferias o eventos. El objetivo de los promotores de venta es para mantener la imagen de los productos en los clientes actuales o prospectos, aumentar la cartera de clientes, o como estrategia de mejora del servicio al cliente. Ejemplo: Las azafatas en un stand que entregan folletos de una marca de cigarrillos electrónicos.

El vendedor debe tener siempre presente el valor añadido que percibe el cliente tanto en el producto físico que ofrecido, como en la calidad en la atención que espera recibir: asesoramiento, soluciones, respaldo, o rapidez.



Algunos de los aspectos que debe conocer el vendedor son:

- ↳ Procesos de mejora en el producto: Los productos están vivos, en la etapa de desarrollo sufren cambios dados por su evolución en el mercado. El vendedor debe tener conocimiento sobre las mejoras en calidad, modificaciones físicas y actualizaciones del producto, aspectos que le permitirán lograr una mayor seguridad en la argumentación frente al cliente.
- ↳ Informes de resultados: Las cifras sobre índices de satisfacción de otros clientes, apariciones en prensa, artículos, concursos, eventos a los que se ha asistido, así como comparativos con la competencia, ayudan al vendedor para reforzar sus argumentaciones y mostrarse más convincente en sus explicaciones.

- ↪ Información adicional: Se refiere a aspectos que el cliente quiere conocer del producto, adicionales a su precio, tales como vida útil, coste de mantenimiento y servicio post venta.
- ↪ Precios y plazos de entrega: El precio que el vendedor transmite debe ser el exacto. Es importante conocer los precios ofrecidos por la competencia, para ello, son de mucha ayuda la utilización de tablas comparativas que permiten visualizar claramente las ventajas de los productos ofrecidos frente a los de la competencia. Los plazos de entrega deben ser fijados de acuerdo a la capacidad de cumplimiento que tenga la empresa, para garantizar un servicio al cliente de acuerdo a las expectativas generadas.



Para generar confianza en el cliente, el vendedor debe actualizarse permanentemente en el conocimiento a nivel técnico y en beneficios de los productos que ofrece. Las cifras de resultados, conocimiento de la vida útil y argumentación sobre cumplimiento en los plazos de entrega son aspectos que el vendedor puede manejar fácilmente a través de la dedicación y esfuerzo constante. Lograr generar que el cliente perciba los beneficios hechos a su medida, requiere basarse en argumentos creativos y tener un alto poder de convicción.

El modelo estándar de fuerza de ventas es inexistente, sin embargo, existen algunas cualidades que cada miembro del equipo de ventas debe tener:

- ↪ Aptitudes físicas: El vendedor debe cuidar su imagen y presentación, su aspecto debe transmitir cuidado y discreción. Las habilidades de comunicación, permiten utilizar un lenguaje verbal y no verbal que genera confianza en el cliente, influye en sus decisiones y le convence.
- ↪ Aptitudes intelectuales: Ejercitar las habilidades cognitivas mediante ejercicios como realización de crucigramas, practicar la lectura, ejercitar la escritura creativa y memorizar datos, son actividades que incrementan las aptitudes intelectuales y la rapidez mental.
- ↪ Aptitudes personales: La perseverancia, la capacidad de análisis estratégico, la intuición y la capacidad de persuasión, se convierten en aliados a la hora de cerrar acuerdos comerciales beneficiosos para la empresa.
- ↪ Ética profesional: Los principios morales como la discreción, la sinceridad y la empatía, generan un reconocimiento por parte del cliente e influyen positivamente en su decisión de compra.



- ↻ Entusiasmo, perseverancia y compromiso: Un compromiso hacia una actitud positiva, se refleja en el cumplimiento de los objetivos de ventas. Asimismo, el entusiasmo por el trabajo, se contagia al resto del equipo y repercute positivamente en la percepción del cliente.



Hacer estas 3 actividades diariamente contribuye a que mejoraremos nuestro rendimiento dentro de la fuerza de ventas: a) escoger una empresa de la competencia y analizar sus cambios y evoluciones. b) leer un contenido relacionado con el mercado en el que operamos, c) escuchar atentamente a los clientes y transmitir la información relevante al resto del equipo de ventas.



La puntualidad es uno de los aspectos más valorados por los clientes: nos posiciona como personas serias y confiables.

### 1.1.2. El territorio de ventas y los objetivos de ventas

La asignación del territorio de ventas hace parte de la etapa de planificación. Su importancia está en que la consecución de los objetivos de ventas dependerá en gran parte una asignación del territorio correcto y en la ejecución de las acciones comerciales adecuadas.

Un territorio de ventas se define como el grupo de clientes actuales y/o potenciales a quienes se dirigen las acciones de ventas. Este grupo de clientes también se denomina "segmento objetivo" y está ubicado geográficamente en una zona (o varias), atendidas por el conjunto de vendedores de la empresa, denominado también la fuerza de ventas. Por tanto, el territorio de ventas es la zona en la que opera la fuerza de ventas, y está compuesto por el grupo de clientes actuales y/o potenciales.

En la jerga comercial encontramos varios términos que actúan como sinónimos del mismo concepto: zona comercial, zona de ventas, portafolio de clientes o cartera de clientes, tienen el mismo significado que el territorio de ventas. El concepto de cartera de clientes tiene doble con-

notación, puede definirse como las cuentas por cobrar, que no es el caso, o como el segmento de clientes asignado a un vendedor, al cual nos referimos.

La fijación de los objetivos de ventas hace parte de las responsabilidades del director de ventas. En algunas compañías se asumen como funciones del departamento de marketing, en otras, los objetivos se fijan en conjunto. Independientemente de quién se encargue, resaltamos la importancia que tiene fijar objetivos que sean equilibrados y realistas con respecto a las capacidades y recursos de la empresa. Para nuestro estudio, asumiremos que los objetivos de ventas serán responsabilidad del departamento de ventas bajo la gestión del gerente de ventas.

A continuación, veremos algunos de los elementos para tener en cuenta al definir un territorio de ventas:

- ↪ Afinidad del segmento con el posicionamiento: Analizar que el segmento objetivo o territorio escogido vaya de acuerdo al posicionamiento de la empresa y/o los productos que se intentan vender.
- ↪ Conocimiento de la competencia y del mercado: Saber qué empresas compiten en el mismo segmento de mercado en el que queremos operar, así como las tendencias del mercado.
- ↪ Asignación de recursos: Asegurarse que se tienen los recursos físicos (producto), humanos (personal) y tecnológicos (informática) necesarios. Requiere hacer una planificación de los requerimientos.

Analizar estos elementos contribuye a una mejor toma de decisiones respecto a la dimensión, estructura y zonas en las que va a operar la fuerza de ventas, haciendo un dimensionamiento del territorio de ventas más acorde a los objetivos empresariales.

Existen numerosos procedimientos para determinar un territorio de ventas que podemos resumir en sencillos pasos como se describe a continuación:

- ↪ Utilizar variables geográficas para definir las zonas en las que se ven oportunidades de mercado: Si el ámbito territorial es nacional, tendremos en cuenta diferentes tipos de variables tales como ciudad, región, áreas metropolitanas o comarcales y códigos postales. Si la empresa se encuentra en un proceso de internacionalización, agregaremos la variable país en la asignación territorial.



- ↻ Determinar la capacidad económica del público objetivo dentro del segmento de mercado: El cliente potencial debe contar con los medios económicos que le permitan poder acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- ↻ Utilizar métodos estadísticos: Para delimitar el territorio, existen medios estadísticos probados que permiten agrupar las áreas geográficas de acuerdo a la capacidad de atención de la empresa. Los medios más comunes son el método de creación y el método de división.
  - ↻ El método de la creación se basa en la suma de las partes. Se escogen áreas geográficas de tamaño pequeño y se combinan de acuerdo a criterios tales como la cercanía y alcance, asignando entre los vendedores la cantidad de visitas necesarias para atender el territorio. Este tipo de asignación de territorios se da principalmente en empresas interesadas en realizar una distribución intensiva, aquella en la que se pretende abarcar cada rincón de la zona geográfica en la que opera la empresa. Coca Cola utiliza una distribución intensiva como estrategia de canal, con el objetivo de mantener una concentración de productos en los distintos segmentos geográficos de modo que estén disponibles en la mayoría de establecimientos del sector de la alimentación.
  - ↻ El método de la división se basa en dividir los segmentos de mercado de acuerdo a su similitud en el potencial de ventas, el criterio escogido para su agrupación. Se utiliza principalmente en empresas que utilizan una distribución selectiva y utilizan la localización geográfica como una estrategia de imagen. En este tipo de distribución, se escogen los puntos de venta de acuerdo a aspectos como exclusividad de la zona, tipo de clientes que frecuentan la zona y posicionamiento de la competencia. Zara utiliza una distribución selectiva que se caracteriza por escoger sitios selectos para localizar las tiendas en zonas de gran influencia y poder adquisitivo medio y medio alto.

Una vez determinado el territorio de ventas se establece el plan de cobertura que van a seguir los vendedores que conforman la fuerza de ventas. En dicho plan se trazan las rutas, la duración de las visitas, la frecuencia de visitas y los vendedores asignados dentro de cada ruta.



Un objetivo de ventas equilibrado es aquel que tenga una viabilidad de ser conseguido. Las metas que se trazan a la fuerza de ventas deben ser alcanzables y equilibradas a su grado de complejidad, de tal forma que generen motivación en el logro, potenciar al vendedor a perfeccionar sus técnicas de ventas y les impulse a mejorar cada día el servicio al cliente ofrecido. El objetivo de ventas también debe ser capaz de permitir que se obtengan los objetivos de rentabi-

lidad esperados por la alta dirección. Cabe recordar que las ventas de una compañía, garantían su solidez y permanencia en el mercado.

Las tendencias hacia lograr unas ventas estratégicas abarca una planificación de las ventas con visión de largo plazo y precisa que los gerentes de ventas elaboren objetivos más concisos. Para fijar objetivos de ventas estratégicos, se deben tener en cuenta 4 características principales:

- ↳ Precisión: Los objetivos deben ser precisos
  - ↳ Medición: Los objetivos deben de ser medibles
  - ↳ Alcance: Los objetivos deben de ser alcanzables
  - ↳ Inteligentes (SMART): Los objetivos deben de ser inteligentes-SMART
- ↻ La precisión: Refleja claramente “que se quiere alcanzar” en términos de las ventas. Un objetivo preciso permite a la fuerza de ventas enfocarse en sus logros sin posibilidad de desviación.
  - ↻ La medición: Permite realizar un seguimiento periódico para mirar los rendimientos en los cumplimientos de ventas, de modo que en determinado momento, se pueden tomar acciones correctivas sobre el camino a seguir.
  - ↻ El alcance: Se convierte en un elemento motivador, generando un nivel de compromiso por el logro y expectativas por las remuneraciones.
  - ↻ La inteligencia: En los objetivos significa que para obtenerlos, los vendedores requieren tener una mentalidad estratégica, aquella que permite visualizar cualquier situación, extraer rápidamente lo más importante y generar soluciones asertivas. El concepto de objetivos SMART requiere de altas dosis de estrategia y creatividad. Las empresas que trabajan con este tipo de objetivos, capacitan a sus vendedores constantemente, para generar las competencias idóneas y cerrar negociaciones efectivas en sus territorios de ventas.

Para aclarar el concepto de la estrategia aplicada a los objetivos, veamos un ejemplo de un objetivo de venta estratégico:

- ↻ Lograr para el segundo semestre de 2015, incrementar las ventas de la línea de lácteos en la región de Santander, en un 10%.

En ventas estratégicas cada vez se trabaja más en la “Gestión o Administración de Cuentas Estratégicas” (Strategic Account Management). Bajo este concepto, los esfuerzos de la dirección están en lograr que los vendedores no se limiten a generar ventas, sino que gestionen las cuentas con el fin de rentabilizar las que generan más valor para la compañía. De esta forma la dirección de ventas asigna los recursos humanos y físicos necesarios para lograr fidelizar estas cuentas. Para ello, existen vendedores especializados que están en capacidad de recomendar a sus clientes sobre cómo rentabilizar los productos y servicios adquiridos. Muchas empresas de servicios trabajan utilizando esta metodología, tal es el caso de empresas dentro del sector financiero, como las boutiques dedicadas al asesoramiento de carteras en fondos de inversión, que asignan a profesionales especializados para atender a los grandes clientes. Estos vendedores cuentan con un perfil académico y profesional elevado que les permite actuar a nivel de consultores expertos.