



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA FUERZA DE VENTAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA FUERZA DE VENTAS

El siguiente texto consiste en una recopilación de ideas acerca de las fuerzas de ventas y la estructura de la fuerza de ventas por producto según los autores: Anderson (1990), Jobber & Lancaster (2012) y Johnston & Marshall (2009).

LA FUERZA DE VENTAS

DEFINICIÓN

La evaluación de la fuerza de ventas es la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas con los resultados. 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.

LA EVALUACIÓN TIENE EFECTO EN LAS HABILIDADES, PORQUE UNA EVALUACIÓN ELABORADA CON CUIDADO PERMITE IDENTIFICAR ÁREAS DE DEBILIDAD Y DIRIGIR EL ESFUERZO A MEJORAR LAS HABILIDADES EN ESAS ÁREAS.

¿De qué manera obtienen los gerentes de ventas el mejor desempeño de la fuerza de ventas? ¿De-

berían motivar a la fuerza de ventas con regalos costosos y viajes al Caribe? ¿Es importante el sistema de recompensas económicas? ¿O la contratación de las personas adecuadas es lo que conducirá al mejor desempeño de la fuerza de ventas? Todos estos factores y otros más juegan un papel importante en el desempeño de la fuerza de ventas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Aquí se presenta una visión general de los muchos factores interrelacionados que influyen en él y se identifica lo que los gerentes de ventas pueden hacer para alcanzar el óptimo desempeño de sus vendedores.

El trabajo del gerente de ventas comprende muchas tareas interrelacionadas: planeación, organización, desarrollo, dirección, control y evaluación. Además se da el énfasis que recae en la instrumentación (esto es, en la dirección, el control y la evaluación) del programa de ventas y su impacto en el desempeño de la fuerza de ventas.

La instrumentación eficaz de un programa de ventas requiere que los gerentes de ventas logren un entendimiento total de la forma de motivar y dirigir a la fuerza de ventas. Por lo tanto, los gerentes de ventas deben comprender los patrones de comportamiento de la fuerza de ventas. Una vez que esto se logra, los gerentes de ventas pueden dirigir y motivar mejor a su gente, y esto debe finalmente conducir al mejor desempeño de la fuerza de ventas.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La razón principal de una evaluación es intentar lograr los objetivos de la compañía. Al medir el desempeño real contra los objetivos es posible identificar las deficiencias y tomar las acciones apropiadas para mejorar el desempeño. Sin embargo, la evaluación tiene otros beneficios. Puede ayudar a mejorar la motivación y las habilidades de un individuo. Primero, tiene efecto en la motivación, ya que un programa de evaluación identifica lo que se espera y lo que se considera buen desempeño. Segundo, ofrece la oportunidad para el reconocimiento del desempeño en el trabajo por arriba del estándar promedio.

La evaluación tiene efecto en las habilidades, porque una evaluación elaborada con cuidado permite identificar áreas de debilidad y dirigir el esfuerzo a mejorar las habilidades en esas áreas. Así, la evaluación es un ingrediente importante en un programa de capacitación eficaz.

Más aún, la evaluación muestra las debilidades; por ejemplo, quizás no se presta atención suficiente a la venta de ciertas líneas de productos, lo que se extiende a la mayoría o a todos los equipos de ventas. Esta información lleva al desarrollo de un plan de remuneración diseñado para animar a los representantes a vender esos productos mediante tasas de comisión más altas.



La evaluación brinda información que afecta áreas de decisión clave dentro de la función de administración de ventas. El establecimiento de capacitación, remuneración, motivación y objetivos depende de la información derivada de la evaluación. Es importante que la administración de ventas desarrolle un sistema de recolección de información que permita una evaluación justa y precisa. El nivel y tipo de control ejercido sobre fuerzas de ventas internacionales dependerá de la cultura de la compañía y las naciones anfitrionas.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR TERRITORIOS

El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía es la **organización por geografía**. En esos casos, a cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto. Con este tipo de organización, cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa a todos los clientes en perspectiva en un territorio otorgado.

Organizar las ventas por geografía ofrece varios beneficios, entre los cuales el más importante es el de obtener los costos más bajos. Como sólo hay un vendedor en cada territorio y tales áreas tienden a ser más pequeñas que en otras formas de organización, tanto el tiempo de los viajes como los gastos son mínimos. Asimismo, se requieren menos niveles administrativos para coordinarlos. En consecuencia, la administración de ventas y los gastos fijos son relativamente bajos.





La sencillez de la estructura organizacional por geografía tiene otra ventaja que se refiere a las relaciones de la empresa con sus clientes. Como sólo un vendedor visita a cada cliente, es poco habitual que haya confusión alrededor de situaciones como: 1) quién es responsable de qué; o 2) a quién se debe dirigir el cliente cuando los problemas aparecen.

SE ESPERA QUE CADA VENDEDOR SEA UN TODOLOGO, PUES DEBE VENDER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA A TODOS LOS TIPOS DE CLIENTES Y DESEMPEÑAR TODAS LAS FUNCIONES DE VENTAS.

La mayor desventaja de organizar las ventas geográficamente es que no produce ninguno de los beneficios de la división y la especialización del trabajo. Se espera que cada vendedor sea un **todoólogo**, pues debe vender los pro-

ductos de la empresa a todos los tipos de clientes y desempeñar todas las funciones de ventas. Esta estructura organizacional, además, ofrece al vendedor libertad para tomar decisiones respecto de cuáles funciones de ventas desempeñará, en cuáles productos enfatizará, en cuáles de sus clientes se concentrará. Por desgracia, es muy posible que los vendedores invertirán la mayor parte de este esfuerzo en las funciones que desempeñan mejor y en los productos y clientes que piensan que les producirán mayores beneficios, independientemente de que su esfuerzo sea o no congruente con los objetivos de la gerencia y las políticas para la administración de cuentas.

La administración tratará de dirigir los esfuerzos de los vendedores mediante una supervisión estrecha, planes de evaluación y recompensas bien diseñadas, y enunciados de la política claramente definidos. Pero el problema básico persiste ya que se espera que cada vendedor recorra la gama de las funciones de ventas; el representante de ventas y no la gerencia es el que puede controlar la forma en que asigna su esfuerzo de ventas a los productos, los clientes y las tareas de ventas.

Aunque el enfoque geográfico para la organización de ventas tiene sus límites, su sencillez básica y su bajo costo lo hacen muy popular entre las empresas pequeñas, sobre todo las que tienen líneas limitadas de productos poco complicados. Asimismo, aun cuando una empresa grande pocas veces depende en forma exclusiva de la organización por geografía, sí suele utilizarla junto con otras formas de organización. Por ejemplo, una empresa quizá tenga dos fuerzas de ventas independientes para distintos productos de su línea, pero cada una de ellas probablemente esté organizada por geografía.

¿CÓMO ELABORAR CÁLCULOS PARA LOS TERRITORIOS?

Las empresas no sólo deben elaborar cálculos globales de la demanda, sino que también deben realizar cálculos por cada territorio. Las estimaciones reconocen la condición de que el potencial para determinado producto no será uniforme en todas las zonas. Los cálculos de la demanda del territorio permiten planear, dirigir y controlar a los vendedores debidamente porque afectan los siguientes aspectos:

- 1 | El diseño de los territorios de ventas.
- 2 | Los procedimientos empleados para identificar a los clientes en perspectiva.
- 3 | Las cuotas de ventas.
- 4 | Los niveles de recompensa y la mezcla de elementos del plan de recompensas de la empresa para las ventas.
- 5 | La evaluación del desempeño de los vendedores.

Por lo general, no se calcula igual 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. Por decir, la proporción de las ventas por empleado es desarrollada por cada uno de los distintos mercados identificables. Al observar la cantidad de empleados que hay en una determinada zona geográfica dentro de cada uno de esos mercados identificables, es posible calcular el total de la demanda para el producto en esa zona.

Los mercados identificables generalmente se definen mediante el empleo del *North American Industry Classification System* (NAICS), que ha sustituido a los códigos del anterior sistema *Standard Industrial Classification* (SIC). Estos sistemas fueron elaborados por la Oficina del Censo de Estados Unidos para organizar los informes de los negocios en aspectos como el empleo, el valor agregado de la producción, el gasto de capital y el total de ventas. A cada una de las industrias básicas de ese país se le asigna un número de dos dígitos que indica el grupo al cual pertenece. Los tipos de negocios que componen cada industria se identifican con otros dígitos más.



Si bien las empresas que les venden a consumidores industriales recurren más a los códigos del NAICS para identificar los segmentos de mercado, y así calcular la demanda de sus territorios, las vendedoras de bienes de consumo suelen recurrir más a las condiciones agregadas de cada territorio.

A veces, ésta será una sola variable o un factor de mercado, como la cantidad de hogares, la población o, tal vez, el nivel de ingresos de la zona. En otros casos, la empresa trata de relacionar la demanda con diversas variables combinadas de forma sistemática. Por ejemplo, un análisis estadístico de regresión de la demanda ha permitido encontrar que la correspondiente a lavadoras de ropa se da en función de las siguientes variables del pronóstico:

- 1 | El grado de existencias de estas máquinas que tienen los consumidores
- 2 | La cantidad de unidades habitacionales que cuentan con cableado
- 3 | El ingreso personal disponible
- 4 | El crédito neto
- 5 | El índice de precios de los muebles para el hogar

Al publicarse por zona las estadísticas, una empresa puede aprovechar la ecuación de regresión para calcular la demanda correspondiente.

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.

Uno de los índices estándar más importante es el *Buying Power Index* (Índice del Poder Adquisitivo, IPA) generado y publicado por la revista *Sales & Marketing Management* y que toma en cuenta el ingreso, la población y las ventas minoristas. Éstos son ponderados por los factores 5, 2 y 3, respectivamente, con el objeto de generar una sola cifra para una zona geográfica, la cual posteriormente se emplea para calcular la parte de la demanda total del mercado que corresponda la zona.

Como es de suponer, el IPA no es muy útil para calcular los potenciales de los territorios respecto de los productos industriales. Tampoco lo es para los bienes de consumo de precio elevado que se adquieren con poca frecuencia. No obstante, es valioso para calcular el potencial del territorio en el caso de bienes de consumo básico, cuyo precio es bajo y su compra frecuente.

Una estrategia factible para una empresa vendedora de bienes de consumo es determinar empíricamente si el IPA tiene correlación con las ventas por zona. La compañía será afortunada si la tiene, porque el IPA es muy cómodo: se actualiza anualmente y está disponible por zonas geográficas pequeñas. En el caso de que el índice no guardara una gran correlación con las ventas del producto, probablemente a la empresa le convendría:

1. Emplear un solo factor de mercado;
2. Elaborar su propio índice mediante factores que se relacionen lógicamente con las ventas y algunos pesos cuya importancia relativa haya sido determinada a priori o empíricamente.

Una tarea importante en la administración del tiempo y del territorio es la asignación efectiva del personal de ventas a los territorios. En general, se considera que un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes. Estas cuentas pueden consistir de prospectos se agrupan en forma tal que el vendedor que atiende a esas cuentas puede visitarlas tan conveniente y económicamente como sea posible.

UNA TAREA IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y DEL TERRITORIO ES LA ASIGNACIÓN EFECTIVA DEL PERSONAL DE VENTAS A LOS TERRITORIOS.

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 general demasiado grande para administrarse en forma eficaz, por lo que se establecen territorios

para facilitar a los gerentes de ventas la tarea de dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas. Aun cuando la mayor parte de las empresas establece territorios sobre una base geográfica, los gerentes de ventas no lleen preocuparse demasiado por consideraciones geográficas. Debe darse mayor importancia a los clientes y a los prospectos puesto que un mercado se compone de personas y de clientes, no de áreas geográficas. Los mercados no se miden en kilómetros cuadrados sino en cantidad de clientes y su poder de compra.





RAZONES PARA ESTABLECER TERRITORIOS DE VENTAS

La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas. Pero, típicamente, los gerentes de ventas tienen más razones específicas para establecer territorios, entre ellas se encuentran:

PARA MEJORAR LA COBERTURA DEL MERCADO. El tiempo para visitas de un vendedor debe planearse con tanta eficiencia como sea posible para poder garantizar una cobertura adecuada de los clientes actuales y potenciales. La cobertura seguramente será más profunda cuando se asigne un vendedor a un territorio diseñado en forma adecuada y no cuando se permita al personal de ventas que venda en cualquier lugar.

El territorio de ventas no debe ser tan grande como para que el vendedor dedique una gran cantidad de tiempo viajando o para que tenga tiempo de visitar sólo a algunos de sus mejores clientes. Por otro lado, un territorio de ventas no debe ser tan pequeño como para que el vendedor visite a sus clientes con demasiada frecuencia. El territorio debe ser tan grande que represente una carga de trabajo razonable para el vendedor pero tan pequeño que garantice que se pueda visitar a todos los clientes potenciales con la frecuencia necesaria.

PARA MANTENER LOS COSTOS DE VENTA AL MÍNIMO. La inflación ha afectado en forma definitiva los precios de los alimentos, el alojamiento, la transportación y otros elementos que se incluyen en el costo de las ventas. Incluso cuando se les ajusta por la inflación, los costos de una visita de ventas se han incrementado en forma impresionante en el transcurso de la última década. En 1989, el costo promedio de cada visita de ventas, \$ 224.87 dólares, era 25.6% superior al mismo costo en 1986. Este incremento significa que los gerentes de ventas se deben esforzar más para establecer territorios que sean eficientes en cuanto a costo, por ejemplo, al eliminar o minimizar los viajes de más de un día y al encontrar métodos alternativos de llegar a los clientes.

Un método de ventas que rápidamente se está convirtiendo en una alternativa importante para las ventas cara a cara es el telemarketing, esto es, la utilización del teléfono junto con los métodos y las técnicas tradicionales de comercialización. Si se

UN MÉTODO DE VENTAS QUE RÁPIDAMENTE SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UNA ALTERNATIVA IMPORTANTE PARA LAS VENTAS CARA A CARA ES EL TELEMARKEO, ESTO ES, LA UTILIZACIÓN DEL TELÉFONO JUNTO CON LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS TRADICIONALES DE COMERCIALIZACIÓN.

utiliza de manera adecuada, el telemarketing puede ser el medio más flexible, estadísticamente confiable y eficiente en cuanto a costo de que disponen los gerentes de ventas. Los descubrimientos de una reciente encuesta muestran la creciente aceptación del telemarketing: más del 70% de las empresas que respondieron la encuesta utilizan el telemarketing como un medio para atender

cuentas, calificar nuevos prospectos, fijar citas y mantener buenas relaciones con los clientes. Además, muchos gerentes de ventas están descubriendo la eficiencia del telemarketing.

Por ejemplo, *Bioproducts for Medicine*, una empresa farmacéutica, alcanzó el mismo nivel de ventas en tres meses por teléfono que el que había logrado en 15 meses con una fuerza de ventas externa. *Transamérica Life Insurance Group*, un importante asegurador de propiedades y cobertura contra daños, vende a través de agentes independientes que no son sus empleados. El centro de telemarketing de Transamérica apoya a cientos de estos agentes independientes de ventas al proporcionarles prospectos calificados de ventas. Los agentes pueden usar su tiempo en forma productiva haciendo lo que hacen mejor: vender.

Otra herramienta que se puede utilizar para informar a los prospectos y a los clientes y así generar ventas es la máquina de facsímiles. En lugar de enviar un volante por correo a un cliente, el vendedor lo puede poner en una máquina de facsímil, o "fax", y hacer que una reproducción se copie en la máquina del cliente. Este método es mucho más rápido y económico que el correo. ¿Cómo sabe el vendedor quién tiene una máquina de fax? La solución es *The Fax Directory*, donde se enlistan miles de empresas de todo el mundo que las utilizan. Este directorio incluye una dirección de la empresa y un número especial de fax. Las máquinas de fax se han convertido en una herramienta estándar para la mayoría de los gerentes de ventas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PARA REFORZAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES. Los territorios de ventas que se han diseñado en forma adecuada permiten a los vendedores dedicar más tiempo a los clientes actuales y potenciales y pasar menos tiempo en el camino. Mientras más puedan aprender los vendedores acerca de sus clientes, mejor podrán comprender los problemas de sus clientes y más cómoda se volverá su relación.

Los territorios de ventas bien diseñados deben resultar en visitas de ventas programadas en forma regular. En algunos casos, una llamada telefónica puede sustituir a una visita personal. Por ejemplo, un cliente que compra regularmente pero se encuentra demasiado ocupado para ver a un vendedor puede preferir colocar su pedido por teléfono. O bien, el cliente puede recibir información actualizada sobre los precios y colocar un pedido en la máquina de fax.

Otra forma conveniente de eliminar la necesidad de una visita personal es mediante el uso del correo con voz (correo hablado). Un sistema de computadora con capacidades para el correo de voz toma un mensaje oral y lo traduce a lenguaje digital de computadora. El mensaje se envía a otra computadora, la cual lo lee y lo traduce de nuevo a su forma oral. Esto permite a un cliente que se siente más a gusto comunicándose en forma verbal colocar un pedido aunque el vendedor no se encuentre presente. Por supuesto que tanto el comprador como el vendedor tendrían que contar con sistemas de computadora con capacidades para el correo con voz (correo hablado).

Estas nuevas tecnologías pueden ahorrarle tiempo tanto al cliente como al vendedor y le ahorran una visita a la empresa. Además, promueven una relación cómoda de trabajo entre el vendedor y el cliente. Las visitas de ventas programadas en forma regular son muy importantes en casos en los que el cliente es un comprador poco frecuente o potencial; la persistencia del vendedor puede convertir a un cliente poco frecuente en uno regular y a los prospectos en clientes. Sin embargo, cuando el costo de una visita de ventas es demasiado elevado, puede utilizarse el teléfono, el correo de voz o una máquina de fax.



AL ANALIZAR EL DESEMPEÑO DE LAS VENTAS TERRITORIO POR TERRITORIO, EL GERENTE DE VENTAS PUEDE DETECTAR LAS CONDICIONES CAMBIANTES DEL MERCADO Y REALIZAR LOS AJUSTES NECESARIOS EN LAS TÁCTICAS DE VENTAS.

PARA CONSTRUIR UNA FUERZA DE VENTAS MÁS EFICAZ. Los territorios de ventas bien diseñados pueden estimular y motivar al personal de ventas, mejorar la moral, aumentar el interés y construir una fuerza de ventas más eficaz. Al establecer territorios se definen trabajos en forma concreta, se da a cada vendedor una carga de trabajo razonable y se alienta a la fuerza de ventas a hacer un buen trabajo. Cuando se asigna un vendedor a un territorio y se le da la responsabilidad del mismo, esa persona se convierte en el gerente del

territorio y tiende a enorgullecerse de sus logros. Una responsabilidad que se defina claramente puede ser una poderosa motivación para muchas personas. Es más, cuando los territorios se distribuyen en forma equitativa entre el personal de ventas y se otorgan cuentas específicas a cada vendedor, surgen menos conflictos por visitar a clientes de otros vendedores.

PARA EVALUAR MEJOR A LA FUERZA DE VENTAS. Al asignar vendedores a determinadas áreas geográficas, se ayuda al gerente de ventas a evaluar el desempeño. Los vendedores se pueden evaluar con base en su desempeño en comparación con el potencial del territorio. Al mantener las cifras del desempeño anterior en un disco de PC, el gerente de ventas puede utilizar la PC para acceder la información anterior y compararla con las cifras actuales para cada territorio.

Al analizar el desempeño de las ventas territorio por territorio, el gerente de ventas puede detectar las condiciones cambiantes del mercado y realizar los ajustes necesarios en las tácticas de ventas. Al limitar a un vendedor a un área geográfica específica se permite el establecimiento de rutas eficientes, se ayuda a conservar una base fuerte de clientes al establecer una intercomunicación con cada cliente y se ayuda a determinar la mejor frecuencia de las visitas para cada cliente..).





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PARA COORDINAR LAS VENTAS CON OTRAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN. Un territorio de ventas bien diseñado puede ayudar a la administración a realizar otras funciones de marketing. Los análisis de ventas y de costos se pueden realizar con mayor facilidad en un territorio que en todo el mercado. La investigación de mercados por territorio se puede utilizar con mayor eficacia para fijar cuotas y establecer presupuestos de ventas y de gastos.

Si los vendedores deben ayudar a los clientes a lanzar campañas publicitarias, a distribuir exhibidores de punto de compra, a vender a distribuidores basados en la publicidad cooperativa o a realizar trabajo relacionado con las promociones de ventas, los resultados por lo general son más satisfactorios cuando el trabajo se asigna y se administra en forma territorial que cuando se hace para el mercado en su totalidad. Por último, si la empresa utiliza a telemarcadólogos para apoyar a su fuerza de ventas de campo, las asignaciones territoriales le permiten señalar el territorio en el cual se encuentra el cliente actual o potencial y no solamente asignar al azar a un vendedor a la cuenta. De esta manera, el vendedor puede responder a los clientes con rapidez.

RAZONES PARA NO ESTABLECER TERRITORIOS DE VENTAS

A pesar de las ventajas que se relacionan con el establecimiento de los territorios de ventas, existen algunas situaciones en las que no se les necesita. Por ejemplo, las compañías pequeñas con unas cuantas personas vendiendo en un mercado local no requieren territorios. Asignar territorios de ventas en este caso sólo retrasaría la toma de decisiones de los gerentes de ventas. Las asignaciones de territorio por lo general se hacen necesarias solamente a medida que la fuerza de ventas de una empresa crece.

No se asignan individuos a los territorios de ventas cuando la cobertura disponible de ventas se encuentra por debajo del potencial de ventas del mercado; esto es, cuando hay negocios más que suficientes para cada vendedor. Esto es a menudo el caso con las empresas pequeñas, con las que introducen un nuevo producto o con los productos que todos necesitan (como los seguros). Sin embargo, no asignar territorios de ventas en tales situaciones significaría que un segmento potencial del mercado se descuidaría, con lo cual se estaría invitando a la competencia a entrar al mercado. Si éste es el caso, se debe considerar la contratación de personal adicional de ventas lo antes posible.

Se han utilizado otras razones para justificar que no se establezcan territorios. Por ejemplo, los territorios de ventas pueden no añadirse cuando se hacen las ventas fundamentalmente con base en contactos sociales o en las amistades personales. Además, muchos gerentes dejan de establecer territorios debido a que consideran que, pasado un tiempo, los territorios tendrán que modificarse, lo cual provocará malestar en la fuerza de ventas.



ESTABLECIMIENTO DE TERRITORIOS DE VENTAS

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez, o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general: 1) seleccionar una unidad geográfica de control, 2) hacer un análisis de la cuenta, 3) desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, 4) combinar las unidades geográficas de control en territorios, y 5) asignar personal de ventas a los territorios.

SELECCIÓN DE UNA UNIDAD GEOGRÁFICA DE CONTROL

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 ayudará a la administración a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas. La segunda razón es que el uso de pequeñas áreas geográficas facilitará la tarea administrativa de ajustar territorios. Por ejemplo, si una empresa desea aumentar el territorio de una persona y reducir el de otra, el ajuste se puede hacer con mayor facilidad si la unidad de control es un condado y no un estado.





Las unidades políticas (estado, condado o ciudad) se utilizan actualmente con mucha frecuencia como unidades geográficas de control. Estas unidades se utilizan en general porque constituyen el fundamento de gran parte de los datos censales del gobierno y de otra información de mercado. Junto con las unidades políticas, se pueden utilizar

otros factores de mercado tales como los hábitos de compra y los patrones de flujo comercial. Por ejemplo, un territorio de ventas se puede basar en un área comercial que se encuentre dentro de los linderos específicos de un condado. Esto se hace para que los datos puedan recopilarse con facilidad en lo que a esta área comercial particular se refiere.

EL USO DE LOS ESTADOS COMO LÍMITES TERRITORIALES PUEDE ASIMISMO FUNCIONAR BIEN PARA UNA EMPRESA QUE BUSCA DISTRIBUCIÓN NACIONAL POR PRIMERA VEZ. DE HECHO, EN ESTAS SITUACIONES SE PUEDEN ASIGNAR VENDEDORES A LOS TERRITORIOS QUE CONSTAN DE MÁS DE UN ESTADO.

Muchas empresas han utilizado los límites estatales para establecer límites territoriales. Un estado puede ser una unidad adecuada de control si lo utiliza una empresa con una fuerza de ventas pequeña que cubra el mercado en forma selectiva y no intensiva. El uso de los estados como límites territoriales puede asimismo funcionar bien para una empresa que busca distribución nacional por primera vez. De hecho, en estas situaciones se pueden asignar vendedores a los territorios que constan de más de un estado. Esto se puede hacer temporalmente hasta que el mercado se desarrolle, momento en el cual se puede hacer el cambio a una unidad de control más pequeña.

Los territorios estatales de ventas son sencillos, convenientes y bastante económicos. Pero la mayor parte de las empresas no los utiliza por varias razones. A menudo, muchos clientes de un estado cruzan los límites de otro para hacer sus compras. Por ejemplo, cientos de miles de compradores cruzan de Nueva York al norte de Nueva Jersey para hacer sus compras porque los centros comerciales se ubican en lugares centrales y son de fácil acceso, hay menos tránsito y el impuesto de ventas es inferior. En el mismo sentido, el atractivo turístico de Nueva York atrae a millones de compradores de todo el país a las tiendas de la ciudad.

Otra razón para no dividir los territorios por estado es que algunos estados son demasiado grandes. Como es obvio, para la mayor parte de las empresas se necesitaría más de una persona para manejar el estado de Nueva York. Si una persona se dedicara a éste, otra tendría que cubrir una docena o más de los estados de las Montañas Rocallosas para que su territorio fuera igual al de Nueva York en términos de potencial de ventas. Finalmente, un estado puede ser demasiado grande para que la administración lo pueda controlar en forma adecuada y pueda evaluar su fuerza de ventas.

CONDADOS Y CÓDIGOS POSTALES

El condado es una unidad mucho menor que un estado y actúa mejor como punto focal para dividir territorios. Existen casi 3100 condados en Estados Unidos, pero sólo 50 estados. Una unidad de control más pequeña facilita mucho más a la administración el trabajo de diseñar territorios con el mismo potencial de ventas.

Hay algunas otras ventajas de utilizar los condados como unidades de control. Por lo general, el condado es la unidad más pequeña para la cual existen datos gubernamentales disponibles. En otras fuentes se informa de datos de mercado (población, ventas al menudeo, ingresos, empleo e información de manufactura) por condado. Además, los condados por lo general son lo bastante pequeños como para facilitar la mejor identificación de los problemas. Finalmente, el tamaño reducido de los condados ofrece flexibilidad para cambiar de un territorio a otro.

Los condados tienden a tener las mismas desventajas que los estados; esto es, no todos ellos tienen un tamaño, potencial de ventas o facilidad de cobertura semejantes. Además, para algunas firmas incluso el condado puede ser una unidad de control demasiado grande. Por ejemplo, el *Cook County* (Chicago) puede requerir de varias personas para que el mercado se cubra en forma adecuada. En este caso, una empresa puede desear dividir un condado en varios territorios; de tal manera, se requiere una unidad de control más pequeña que un condado.

También se pueden utilizar los códigos postales como unidades geográficas de control. Los primeros tres dígitos se refieren a una sección del país (existen aproximadamente 600, cada uno de los cuales es mayor que un condado pero menor que un estado). Los últimos dos dígitos identifican a una oficina postal específica dentro de una sección. Los territorios que se basan en los códigos postales tienen la ventaja de ser muy flexibles y típicamente reflejan las características demográficas y económicas de las áreas individuales, mientras que las subdivisiones políticas, como los estados y los condados, no lo hacen.

CIUDADES Y ZONAS METROPOLITANAS

En el pasado se utilizaba a una ciudad como una unidad de control para establecer territorios de ventas. Esto se hacía porque la mayor parte de los clientes se ubicaban dentro de los límites de las ciudades. Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, muchos estadounidenses comenzaron a migrar a los suburbios, y el mercado se extendió fuera de los límites de la ciudad. Así, para muchas empresas, las ciudades dejaron de ser unidades de control adecuadas.

Las empresas que experimentaron problemas debido a estos cambios recibieron ayuda cuando la oficina del presupuesto estableció áreas estadísticas estándar metropolitanas (AEEM). Estas AEEM eran límites que comprendían tanto a la ciudad como a las ciudades satélites y a los suburbios que la circundaban. El 30 de junio de 1983, la Oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos modificó el término de AEEM a AEM (área estadística metropolitana) y, al hacerlo, cambió muchas de las definiciones geográficas de muchas zonas metropolitanas.

En los estándares actuales se establece que cada AEM debe comprender, cuando menos:

- Una ciudad con 50 000 o más habitantes, o
- Una Census Bureau: área urbanizada definida de al menos 50 000 habitantes y una población AEM de al menos 100 000 (75 000 en Nueva Inglaterra).

La revisión de 1983 designa algunas de estas áreas como áreas consolidadas estadísticas metropolitanas (ACEM) y a otras como áreas estadísticas metropolitanas primarias (AEMP). Una AEMP es un complejo metropolitano con una población de 1 millón o más.

Cualquier área que contenga varias AEMP se denomina ACEM. Hasta el 30 de junio de 1989 existían 255 AEM, 80 AEMP y 23 ACEM en Estados Unidos, incluido Puerto Rico



ZONAS COMERCIALES

Otra unidad de control que se utiliza para establecer territorios de ventas es la zona comercial. Ésta es quizás la unidad más lógica de control, puesto que se basa principalmente en el flujo natural de bienes y servicios y no en los límites políticos o económicos. Las empresas que venden a través de mayoristas o detallistas a menudo utilizan la zona comercial como unidad de control.

La zona comercial es una región geográfica que consta de una ciudad y de las áreas circundantes que sirven como el centro dominante para el menudeo o el mayoreo en la región. Por lo general, los clientes de una zona comercial no saldrán de sus límites para comprar mercancía; tampoco un cliente del exterior ingresará en la zona comercial para comprar un producto. Esto no siempre es el caso, sin embargo, porque en ocasiones las zonas comerciales se traslapan y los compradores de las zonas que se traslapan hacen compras en una o en ambas zonas.

Dichas zonas como unidad geográfica de control tiene varias ventajas. Como las zonas comerciales se basan en consideraciones económicas, son representativas de los hábitos de compra y de los patrones de comercio del cliente. Además, el uso de zonas comerciales ayuda a la administración en la planeación y el control. Por ejemplo, lo normal es que el mismo vendedor visite a todos los mayoristas de una zona comercial; así, se reduce la posibilidad de que el vendedor tome las cuentas de otro.

Varias desventajas se relacionan con el uso de las zonas comerciales como unidades de control. Dos de los principales problemas son la definición de las zonas comerciales y la obtención de información estadística para utilizarla en el pronóstico del potencial de ventas de cada área. Empresas tales como Rand-McNally han reducido la dificultad para definir las zonas comerciales; ésta publica un mapa de zonas comerciales de Estados Unidos que define 494 zonas comerciales básicas y 50 zonas comerciales principales.

En Sales & Marketing Management también se publican mapas relacionados con zonas comerciales; uno proporciona información de mercado de clientes por condados, mientras que el otro muestra datos del mercado industrial por condado. La falta de datos estadísticos puede superarse al adaptar las dimensiones de las zonas comerciales a los condados que se incluyen en forma parcial o total. Si bien la información del mercado en un condado puede no ajustarse en forma exacta en la zona comercial, probablemente será la mejor y la de más fácil disponibilidad.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, R. (s.f.). Administración de ventas. (2 ed.). México: McGraw-Hill.

Jobber, D. & Lancaster, G. (2012) Administración de ventas. (8 ed.). México: Pearson.

Johnston, M. & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. (9. ed.). México: McGraw-Hill.

