



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

ESTRUCTURA DE FUERZA DE VENTAS POR PRODUCTO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR PRODUCTO

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS

Algunas compañías tienen fuerzas de ventas independientes para cada producto o categoría de productos de su línea. Un ejemplo clásico de la organización por productos es la compañía 3M, la cual tiene más de 50 divisiones que fabrican una gran variedad de productos, desde la cinta adhesiva Scotch, pasando por los abrasivos, hasta equipo médico. Muchas de estas divisiones tienen su propia fuerza de ventas independiente.

La principal ventaja de organizar a la fuerza de ventas por producto es que cada vendedor se familiariza con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos eficaces para vender determinado producto o productos afines. Asimismo, cuando las instalaciones fabriles de la empresa están organizadas por tipo de producto como cuando plantas independientes fabrican cada producto la compañía orientada al producto tiene la oportunidad de propiciar una cooperación más estrecha entre ventas y producción. Esto resulta muy benéfico cuando se fabrica un producto conforme a las especificaciones de distintos clientes o cuando los programas de producción y de entrega son fundamentales para ganarse al cliente y conservarlo.

La organización de ventas orientada al producto, por último, permite al gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea de la compañía. Si el gerente decide que se debe dedicar más esfuerzo a determinado producto, simplemente puede asignar más vendedores a ese producto.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

La mayor desventaja de la fuerza de ventas organizada por tipo de producto es que duplica los esfuerzos. Los vendedores de distintas divisiones de productos son asignados a las mismas zonas geográficas y tal vez visiten a los mismos clientes. Procter & Gamble, históricamente una organización por productos, emprendió hace poco la consolidación de mercancías, de tal manera que se quedó con menos divisiones independientes de ventas. En parte, el cambio se debió a que los compradores tenían que tratar con

LA MAYOR DESVENTAJA DE LA FUERZA DE VENTAS ORGANIZADA POR TIPO DE PRODUCTO ES QUE DUPLICA LOS ESFUERZOS. LOS VENDEDORES DE DISTINTAS DIVISIONES DE PRODUCTOS SON ASIGNADOS A LAS MISMAS ZONAS GEOGRÁFICAS Y TAL VEZ VISITEN A LOS MISMOS CLIENTES.

demasiados vendedores de P&G. Hay muchas anécdotas del marketing de productos de consumo que cuentan de salas de espera llenas de representantes de P&G, todos ellos esperando para hablar con el mismo comprador.

Esta duplicación lleva a que los gastos de ventas sean más altos que los de una organización por geografía simple. Asimismo, se nece-

sita mayor coordinación entre las diversas divisiones de productos y ello, a su vez, requiere más personal administrativo de ventas y da como resultado que en este rubro los costos son más altos. La duplicación, finalmente, provoca confusión y frustración cuando los clientes tienen que tratar con dos o más representantes del mismo proveedor.

Como la principal ventaja de una compañía orientada al producto es que permite a los vendedores especializarse acerca de uno o unos cuantos productos, las empresas que tienen líneas de productos grandes y variados recurren a esta forma de organización con mucha frecuencia. También la emplean los fabricantes que tienen productos muy técnicos, que requieren distintos tipos de experiencia técnica o de distintos métodos de venta. Éste es el motivo básico por el cual algunas empresas, como 3M, que tienen muchas líneas distintas de productos, basadas en tecnologías muy diferentes.



Las desventajas de una organización de ventas orientada al cliente se parecen mucho a las de la estructura orientada al producto. El hecho de tener a diferentes vendedores que visiten a distintos tipos de clientes en el mismo territorio suele producir gastos de ventas más altos y encarece los costos administrativos. Asimismo, cuando las compañías compradoras tienen distintos departamentos o divisiones en operación en diferentes industrias, quizás ocurra que dos o más vendedores visiten al mismo cliente. Esto muchas veces provoca confusión y frustración en los clientes.

Muchas empresas tal vez creen que las ventajas de la organización de ventas orientada al cliente pesan más que sus limitaciones, como indica su creciente adopción como enfoque organizacional. Esto sucede en el caso de empresas que tienen productos con aplicaciones muy diferentes en distintos mercados o empresas que deben recurrir a distintos enfoques cuando le venden a diferentes tipos de clientes, como cuando una compañía hace negocios al mismo tiempo con el gobierno y con la industria privada. Asimismo, la especialización por tipo de cliente es una forma de organización muy útil cuando los objetivos de marketing de la empresa incluyen la penetración de mercados hasta el momento intactos.





ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR TIPOS DE CLIENTES

Cada vez es más frecuente que las fuerzas de ventas tengan una **organización por tipo de cliente**, como el caso de IBM cuando creó equipos de ventas independientes para visitar a las pequeñas empresas y a los grandes clientes. Organizar a la fuerza de ventas por tipo de cliente es una extensión natural del “concepto de *marketing*” que refleja una estrategia de segmentación del mercado.

Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. También aprenden a desplegar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en práctica programas especializados de marketing y de promociones.

Una ventaja de que los vendedores se especialicen en el cliente es que conforme más se familiarizan con sus negocios y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques de marketing que le resulten atractivos a ese cliente. Esta situación, en definitiva, significa una ventaja en mercados muy competitivos. Y esta estructura organizacional permite a los gerentes de marketing controlar el esfuerzo de ventas que asignan a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas.

Las desventajas de una organización de ventas orientada al cliente se parecen mucho a las de la estructura orientada al producto. El hecho de tener a diferentes vendedores que visiten a distintos tipos de clientes en el mismo territorio suele producir gastos de ventas más altos y encarece los costos administrativos. Asimismo, cuando las compañías compradoras tienen distintos departamentos o divisiones en operación en diferentes industrias, quizás ocurra que dos o más vendedores visiten al mismo cliente. Esto muchas veces provoca confusión y frustración en los clientes.

Muchas empresas tal vez crean que las ventajas de la organización de ventas orientada al cliente pesan más que sus limitaciones, como indica su creciente adopción como enfoque organizacional. Esto sucede en el caso de empresas que tienen productos con aplicaciones muy diferentes en distintos mercados o empresas que deben recurrir a distintos enfoques cuando le venden a diferentes tipos de clientes, como cuando una compañía hace negocios al mismo tiempo con el gobierno y con la industria privada. Asimismo, la especialización por tipo de cliente es una forma de organización muy útil cuando los objetivos de *marketing* de la empresa incluyen la penetración de mercados hasta el momento intactos.

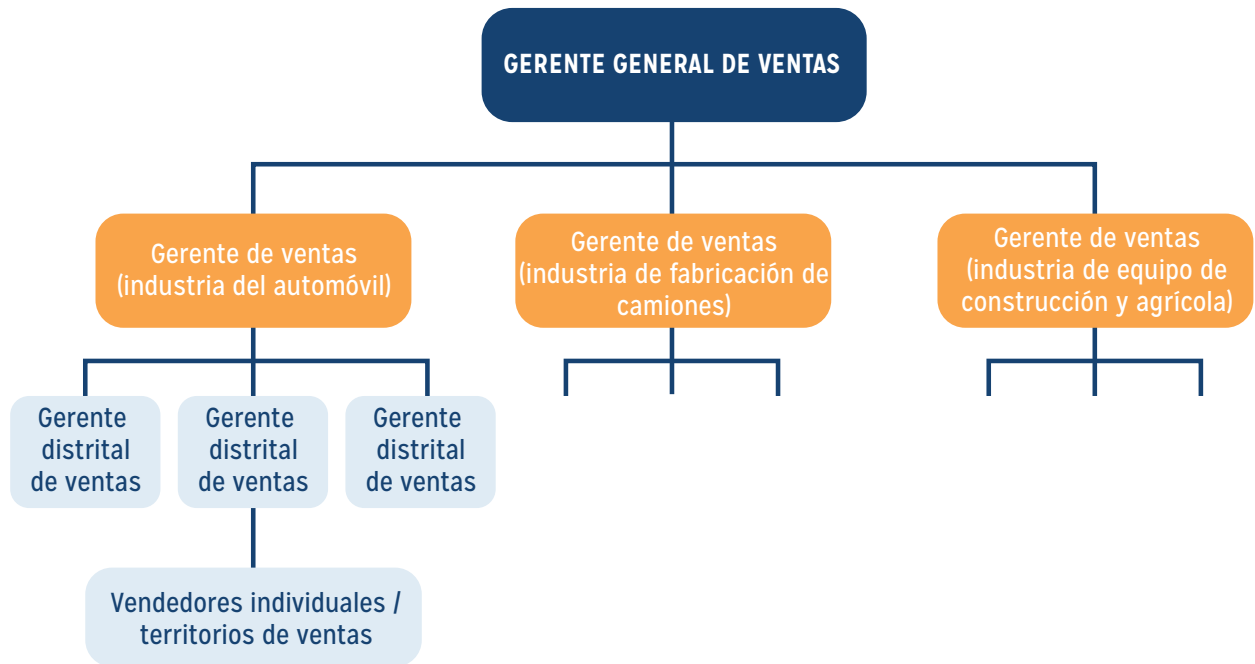


Figura 1. Fuerza de ventas organizada por tipo de cliente.

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

¿Cuándo se contrata una fuerza de ventas independiente para las cuentas clave?

En lugar de crear toda una división independiente para atender a los clientes importantes, la compañía puede tener una fuerza de ventas independiente para las cuentas clave o las nacionales. Una fuerza de ventas independiente ofrece varias ventajas cuando se trata de cuentas clave. El gerente de la cuenta, al concentrarse en sólo uno o algunos clientes importantes, llega a familiarizarse con los problemas y las necesidades de cada cliente y tiene la posibilidad de dedicarles el tiempo necesario para brindar un servicio de gran calidad a cada uno de ellos. Asimismo, la empresa selecciona a sus vendedores más experimentados y competentes para que formen parte de la fuerza de ventas de las cuentas nacionales, con lo cual se garantiza que los clientes importantes reciban la atención de expertos en ventas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Por último, una fuerza de ventas independiente para las cuentas nacionales proporciona un beneficio interno a la compañía vendedora. Puesto que sólo los vendedores más competentes suelen ser asignados a las cuentas nacionales, esta asignación muchas veces se considera un ascenso deseable. Por lo tanto, el ascenso a la fuerza de ventas de las cuentas nacionales muchas veces sirve para motivar y premiar a los vendedores destacados, que tal vez no sean los indicados para pasar a la gerencia de ventas o ni siquiera les interesa hacerlo.

Además del problema de asignar las ventas de las cuentas nacionales a miembros individuales de la fuerza de ventas de campo, el hecho de emplear otra fuerza de ventas para las cuentas principales adolece de muchas de las otras desventajas asociadas a la organización de los esfuerzos de ventas por tipo de cliente. Los problemas más preocupantes se refieren a la duplicación de esfuerzos en la organización de ventas y a que los gastos de administración y de ventas resultantes son más altos.



ESTRUCTURAS COMPLEJAS DE LA FUERZA DE VENTAS

Con mucha frecuencia, distintos tipos de tareas de ventas requieren que el vendedor posea también distintas habilidades y capacidades. Por lo tanto, en ciertas circunstancias, sería lógico recurrir al enfoque de la **organización por función de ventas**, de modo que diferentes vendedores se especialicen en desempeñar distintas funciones de ventas. Una de estas organizaciones funcionales consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas, mientras que otra fuerza se dedica a mantener y dar servicio a los clientes de siempre.

Sin embargo, esta especialización funcional a veces es difícil de implementar. Como es muy probable que la empresa asigne a sus vendedores más competentes, experimentados y “brillantes” a la fuerza de ventas de las cuentas nuevas, estos mismos clientes nuevos podrían objetar el tener que pasar del vendedor que ganó su favor a otro que funge como vendedor de mantenimiento. La gerencia también tendría dificultad para coordinar las funciones de desarrollo y de conservación, debido a los sentimientos de rivalidad y celos que llegarán a surgir entre las dos fuerzas de ventas.

Hay muchas empresas de productos industriales, que emplean con frecuencia y éxito otra forma de especialización funcional: la de los “vendedores desarrollistas”, que son los encargados de ayudar al desarrollo de productos nuevos y sus primeras ventas. Los desarrollistas especializados generalmente realizan investigaciones de mercado, ayudan al departamento de investigación y desarrollo, así como al de ingeniería de la empresa, y venden los productos nuevos cuando son desarrollados. Estos especialistas muchas veces forman parte del departamento de investigación y desarrollo de la empresa, en lugar de pertenecer a la fuerza de ventas regular. Además, ayudan a asegurar el éxito de los productos nuevos, particularmente cuando tienen experiencia y conocen las operaciones y las necesidades de los clientes, así como las capacidades técnicas y productivas de su propia empresa.





FUNCIÓN DEL TELEMARKETING

Una forma de especialización por función de ventas muy socorrida en años recientes es el empleo de vendedores que hablan por teléfono, de dentro y de fuera de la compañía, para alcanzar objetivos de ventas independientes. Por supuesto que no todas las funciones de ventas se pueden realizar por teléfono, pero el **telemarketing** ha resultado muy útil para llevar a cabo algunas actividades, entre otras:

- Buscar candidatos para cuentas nuevas en potencia y calificarlos, para después entregárselos a los vendedores de campo con el fin de que éstos realicen el contacto personal. Esta función resulta más fácil si se incluye un número telefónico para llamadas sin costo en todos los materiales de promoción de la empresa, de modo que los clientes en perspectiva que estén interesados llamen, si lo desean, para obtener más información acerca de los productos o los servicios anunciados.
- Brindar un servicio rápido a las cuentas existentes cuando surgen problemas inesperados, por ejemplo, mediante el uso de líneas de tipo *hotline* para brindar auxilio técnico.
- Buscar que las cuentas existentes que no sea posible cubrir personalmente repitan sus compras, por ejemplo, los clientes pequeños o marginales o los que se encuentran en puntos geográficos distantes.
- Comunicar con más rapidez los desarrollos sobresalientes, tales como la introducción de productos nuevos o mejorados o los programas de ventas especiales.

En este punto del proceso, es importante repetir que a las ventas a las que se está haciendo referencia son a las de empresa a empresa. El *telemarketing* de empresa a consumidor está en el centro del debate desde hace unos años, lo que dio por resultado una legislación en contra de las prácticas poco éticas y molestas. Las listas de "No llamar" en los ámbitos tanto federal como estatales cuentan ahora con millones de consumidores. El *telemarketing* en el espacio de ventas de empresa a empresa es diferente.

UNA COMBINACIÓN DE VENEDORES, QUE TRABAJEN DESDE EL INTERIOR Y FUERA DE LA COMPAÑÍA, MÁS UNA MEZCLA ADECUADA DE OTROS MEDIOS, COMO LA PUBLICIDAD DIRIGIDA A UNA META, EL CORREO DIRECTO, LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS GRATIS Y UNA PÁGINA EN INTERNET, OFRECEN UN CAMINO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA GENERAL DE LA FUERZA DE VENTAS.

La popularidad del *telemarketing* para complementar las actividades de la fuerza de ventas de campo se ha incrementado por dos motivos: 1) a muchos clientes les agrada; y 2) sirve para aumentar la productividad de los esfuerzos de ventas de una empresa. Desde el punto de vista del cliente, la mayor centralización de las compras, aunada a una mayor cantidad de productos alternativos y de posibles proveedores de muchas industrias, exige que los agentes de compras y otros miembros de los centros de compra de las empresas les dediquen más tiempo ahora. Por lo tan-

to, al cliente le gustan los contactos de ventas por teléfono sobre todo para temas rutinarios, como solicitar un reabasto o recibir información sobre programas de ventas especiales y promociones de precios porque las llamadas telefónicas de ventas ocupan menos tiempo que las visitas personales.

Desde el punto de vista del vendedor, una combinación de vendedores, que trabajen desde el interior y fuera de la compañía, más una mezcla adecuada de otros medios, como la publicidad dirigida a una meta, el correo directo, las líneas telefónicas gratis y una página en Internet, ofrecen un camino para mejorar la eficiencia general de la fuerza de ventas. Contar con algunos vendedores en el interior y además utilizar otros esfuerzos de promoción permite a la empresa bajar sustantivamente el costo de las actividades rutinarias de ventas. Al mismo tiempo, se logra que la fuerza de ventas del campo, que es más costosa, se concentre en actividades que ofrecen el mayor potencial de réditos a largo plazo; por ejemplo, generar cuentas nuevas y servir a los clientes importantes.

La eficiencia del *telemarketing* hace que sea un instrumento especialmente útil para implantar una política de administración de cuentas que destine cantidades distintas de esfuerzo a clientes clasificados con base en sus diferentes tamaños y potencial. Antes, algunas empresas prohibían que sus fuerzas de ventas visitaran a clientes muy pequeños o les decían que visitaran a estas cuentas con poca frecuencia, por la razón de que su volumen de compras no era lo suficientemente grande como para cubrir el costo de una visita de ventas, y además, contribuir a las utilidades.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Pero hoy en día, las empresas pequeñas representan una porción cada vez mayor del volumen general de ventas en muchas industrias, ingresos que las empresas no pueden darse el lujo de rechazar. Una fuerza de ventas que trabaje en el interior puede llamar a estos clientes con regularidad, a costos mucho más bajos que una fuerza de ventas exterior.

En la actualidad, el tema de las ventas desde el interior versus las del exterior está intrínsecamente ligado a la estrategia general de la empresa para sus relaciones con los clientes y sus capacidades tecnológicas. Sin embargo, como se explica más adelante, implantar dos o más fuerzas de ventas especializadas como sería el caso de los vendedores desde el interior o el exterior plantea interesantes retos para los gerentes de ventas.

Como cada una de las fuerzas de ventas especializadas se concentra en distintos tipos de actividades de ventas, con frecuencia requieren políticas y procedimientos separados. Por ejemplo, algunas autoridades en la materia sugieren que un programa efectivo de marketing necesita contar con guiones estándar para que los siga el vendedor, aunque sus colegas que trabajan en la calle tienen mucha más flexibilidad para adecuar sus presentaciones a las necesidades de cada cliente. Estas diferencias en las políticas y los procedimientos tal vez impongan el reclutamiento de tipos distintos de vendedores para las dos fuerzas de ventas y la elaboración de diferentes programas de capacitación y recompensas para cada una de ellas.



FUNCIONES RELACIONADAS CON LAS VENTAS

Muchas empresas se encuentran ante mercados que exigen una gran cantidad de servicios. Las que venden equipo de capital, por ejemplo, deben ofrecer a sus clientes servicios de instalación y mantenimiento; los fabricantes de prendas de moda deben ofrecer una tramitación expedita de los pedidos y su entrega, y las que venden componentes electrónicos deben ofrecer servicios de diseño e ingeniería para productos especiales. Estos servicios deben formar parte integral del resto de las actividades de ventas y de *marketing* de la empresa para que la compañía logre competir eficazmente.

Desde el punto de vista organizacional, sin embargo, aparece la duda sobre si a los gerentes de ventas se les deben otorgar facultades para controlar estas funciones relativas a las ventas. La respuesta depende de la función y de las características y necesidades de los clientes de la empresa.

La tramitación de los pedidos y su despacho son las funciones menos visibles relativas a las ventas, pero son las más importantes. En algunas empresas, las personas encargadas de procesar los pedidos dependen de los administradores de ventas de alto nivel, mientras que en otras dependen de la gerencia de operaciones, tal vez como parte de un departamento de procesamiento de datos o de control de inventarios. Por lo general, mientras más importancia tenga la rápida tramitación de los pedidos y su entrega para tener satisfechos a los clientes, más adecuado será que la gerencia de ventas tenga facultades para esta función.

Los servicios de reparación e ingeniería suelen depender de la organización de ventas en algunas empresas y del departamento de producción o de operaciones en otras. Estas funciones probablemente también están ligadas a la organización de ventas cuando tengan un papel crucial para conseguir y retener a los clientes; por ejemplo, cuando el producto deba diseñarse o modificarse para que se ciña a las especificaciones de los clientes y, así, sea posible realizar la venta.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

La función de crédito casi siempre es responsabilidad del contralor o el tesorero de la empresa y en contadas ocasiones depende de la organización de ventas, así se evitará que los vendedores y sus administradores caigan en la tentación de ser demasiado generosos con los términos del crédito tan sólo por lograr el cierre de una venta.

En las empresas en las que las funciones relativas a las ventas no dependen directamente de la organización de ventas, las ventas en equipo muchas veces son un medio muy útil para coordinar dichas funciones, al menos cuando se trata de clientes importantes, porque el costo de este enfoque está justificado. Aun cuando el gerente de cuenta no tenga autoridad formal para controlar los actos de los integrantes del equipo provenientes de otros departamentos, sí es factible que coordine las actividades del equipo a nivel de campo.



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.

