



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El siguiente texto consiste en una recopilación de ideas acerca de la Administración de las ventas según los autores: Anderson (s.f.), Kotler & Armstrong (2011), Jobber & Lancaster (2012) y Johnston & Marshall (2009).

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que la empresa ha establecido su estructura, está lista para considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Las fuerzas de ventas varían en tamaño desde sólo unos pocos vendedores hasta decenas de miles. Algunas fuerzas de ventas son enormes; por ejemplo, PepsiCo emplea a 36 000 vendedores; American Express, a 23 400; GE, a 16 400; Xerox, a 15 000. Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos y caros de la empresa. Por lo tanto, aumentar su número también incrementa las ventas y los costos.

Muchas empresas utilizan algún tipo de enfoque de la carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Con este enfoque, la empresa primero agrupa las cuentas en diferentes clases según su tamaño, el estado de la cuenta u otros factores relacionados con la cantidad de esfuerzo necesario para mantener la cuenta. A continuación, determina el número de vendedores que es necesario para hacer el número deseado de visitas a cada clase de cuentas.

La empresa podría pensar de la siguiente forma: supongamos que tenemos 1.000 cuentas de nivel A y 2.000 de nivel B. Las cuentas de nivel A requieren 36 visitas por año, y las cuentas de nivel B requieren 12 visitas al año. En este caso, la carga de trabajo de la fuerza de ventas el número de visitas que debe hacer al año es de 60.000 visitas $[(1.000 \times 36) + (2.000 \times 12) = 36.000 + 24.000 = 60.000]$. Supongamos que nuestro vendedor promedio puede hacer 1.000 visitas al año. Por lo tanto, necesitamos a 60 vendedores $(60.000 / 1 000)$.



LA DIVISIÓN Y LA ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO BENEFICIAN A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y TAMBIÉN A LAS DE VENTAS.

La estructura organizacional no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización es dividir y coordinar las actividades de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si sus elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente. El punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos

que debe alcanzar y que se especifican en el plan general de marketing de la empresa.

La compañía divide las actividades de ventas necesarias para alcanzar sus objetivos de *marketing* y las asigna a los integrantes de la fuerza de ventas para que a su vez logren alcanzar los objetivos con el mínimo posible de duplicación de esfuerzos. La estructura organizacional debe cumplir con los siguientes fines:

1. Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de la especialización del trabajo.
2. Las estructuras organizacionales deben brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa.
3. La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.

Decidir cuál es la mejor dependerá de los propósitos de la empresa, el mercado objetivo, la línea de productos y otros factores internos y externos. Además, hoy en día un tema esencial al organizar la iniciativa general de las ventas es considerar el efecto del comercio electrónico y las ventas en línea, así como su apoyo a las ventas.

La división y la especialización del trabajo benefician a las funciones administrativas y también a las de ventas. Algunas empresas están estructuradas en una simple organización lineal; un tipo de organización vertical en la que la cadena de mando corre del más alto ejecutivo de ventas hacia abajo, a lo largo de diversos niveles de subordinados. Cada subordinado depende exclusivamente de una persona, que se encuentra en el siguiente nivel superior, y se espera que cada uno de ellos desempeñe todas las actividades necesarias para manejar las ventas que corresponden a su nivel.



No existe una única forma conveniente para dividir las actividades de ventas entre sus integrantes. Decidir cuál puede ser la mejor organización de ventas para una empresa dependerá de sus objetivos, estrategias y tareas; es más, a medida que el entorno, los objetivos o el marketing estratégico de la empresa vayan cambiando, la organización de su fuerza de ventas también tendrá que transformarse. Ante este planteamiento, surgen varias preguntas clave:

1. ¿La compañía debe emplear a sus propios vendedores o debe contratar a agentes externos (por ejemplo, representantes de los fabricantes) para que se encarguen de algunos o de todos sus esfuerzos de ventas?
2. ¿Cuántas fuerzas de ventas distintas debe tener la compañía y cómo deben estar ordenadas?
3. ¿Se deben asignar diferentes representantes de ventas para distintos productos, tipos de clientes o funciones de ventas?
4. ¿Quién será el encargado de venderle a las cuentas nacionales importantes?
5. ¿Cómo deben las empresas organizar sus esfuerzos de marketing y de ventas cuando entran en los mercados exteriores y se convierten en competidores globales?

Para estructurar el esfuerzo de ventas suelen emplearse cuatro bases; cada una ofrece ventajas singulares que, bajo determinadas circunstancias, la convierten en la indicada para una empresa. El primer aspecto que hay que decidir es si la empresa debe contratar a sus propios vendedores o a agentes externos. Cuando la decisión es por una fuerza de ventas de la compañía, algunas alternativas de métodos de organización serían:

¿CÓMO DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS?

La información también es crucial cuando los gerentes de ventas la emplean para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Los vendedores son uno de los activos más productivos de una compañía y también uno de los más caros. Determinar la cantidad óptima presenta varios dilemas fundamentales. Por una parte, aumentar la cantidad de vendedores hará crecer el volumen de ventas, pero también aumentará los costos. Encontrar el equilibrio óptimo es difícil, pero resulta de vital importancia para el éxito de una empresa.





La cantidad óptima de territorios depende del diseño de los territorios individuales. Cuando los vendedores tienen distintas asignaciones, o diferentes patrones de visitas, generan distintos grados de ventas. Por supuesto, la cantidad de visitas que la fuerza de ventas deba realizar directamente afecta al número de vendedores que necesitará la empresa. En resumen, el número de territorios de ventas y el diseño de los territorios individuales deben verse como decisiones interrelacionadas, pues el resultado de una afecta al otro y viceversa.

Se deben tomar estas decisiones en forma conjunta y no en secuencia. El destacamento de la fuerza de ventas se refiere a tres decisiones interrelacionadas:

- 1 El tamaño de la fuerza de ventas o la cantidad de territorios.**
- 2 El diseño de los territorios individuales**
- 3 La asignación del esfuerzo total de las ventas a las cuentas**

Estas decisiones simultáneas se aplican por medio de modelos de destacamento de la fuerza de ventas basados en software. Al mismo tiempo, para su análisis, es útil separar estos temas, de modo que sea posible fijarse en las consideraciones subyacentes de cada uno. En consecuencia, la siguiente explicación primero aborda el tamaño de la fuerza de ventas y luego el diseño del territorio de ventas. No obstante, como resultado del diseño de este último, quizá se tenga que revisar el tamaño de la fuerza de ventas.

Existen varias técnicas para determinar el tamaño de la fuerza de ventas de campo. Tres de las más importantes son: 1) el desglose, 2) la carga de trabajo, y 3) los métodos incrementales.



EL MÉTODO DEL DESGLOSE

Conceptualmente, es uno de los más sencillos. Se considera a un vendedor promedio como una unidad vendedora, la cual se supone que tiene el mismo potencial de productividad que las demás. Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas necesaria, se divide el total de las ventas pronosticadas para la compañía entre las que probablemente generará cada individuo.

En términos matemáticos:

$$N = S/P$$

Dónde:

N = cantidad de personal de ventas que se necesita

S = volumen pronosticado de ventas

P = productividad estimada para una unidad vendedora

Por lo tanto, una empresa que hubiera pronosticado ventas por cinco millones de dólares, y en la que se esperara que cada unidad vendiera 250.000 dólares, necesitaría

20 personas. El método del desglose es un concepto sencillo y fácil de usar, pero no está exento de problemas. Para empezar, su lógica es inversa. Trata el tamaño de la fuerza de ventas como una consecuencia del volumen de éstas, cuando la determinación de la cantidad de vendedores que se necesitarán debería ser un elemento activo del plan general de marketing estratégico. Asimismo, el problema del cálculo de la pro-

UN INCONVENIENTE NOTORIO DEL MÉTODO DEL DESGLOSE ES QUE NO CONSIDERA LA RENTABILIDAD

ductividad por vendedor es que no toma en cuenta las diferencias de: 1) los grados de capacidad de ellos, 2) el potencial de los mercados que cubren, y el grado de competencia entre los territorios de ventas. Además, el método del desglose no toma en cuenta la rotación de personal en la fuerza de ventas. Por lo general, los vendedores nuevos no son tan productivos como los que llevan varios años en el trabajo. Es posible modificar la fórmula para dar cabida a la rotación de personal en la fuerza de ventas, pero esto hace que pierda parte de su sencillez y atractivo conceptual.

Por último, un inconveniente notorio del método del desglose es que no considera la rentabilidad. En él, las ventas son un fin, y no un medio para llegar al objetivo. La cantidad de vendedores se determina en función del grado de ventas pronosticadas y no como determinante de las utilidades pretendidas.

MÉTODO DE LA CARGA DE TRABAJO

La premisa que sustenta el método de la carga de trabajo (también conocido como método de agregación) para determinar el tamaño de la fuerza de ventas es que todo el personal de ventas debe cargar sobre sus hombros una cantidad igual de trabajo. La administración calcula el esfuerzo necesario para atender a todo el mercado. Dicho cálculo se realiza en función de la cantidad de cuentas, la frecuencia de las visitas que requerirá cada una y la duración de éstas. Luego, se divide el cálculo entre la cantidad de trabajo que un vendedor puede manejar y el resultado es la cantidad total de vendedores que requiere. Específicamente, el método consta de seis pasos, los cuales se y analizan a continuación:

1. Clasificar a todos los clientes por categorías. Con frecuencia, esta clasificación se basa en la cantidad de ventas a cada cliente. Un enfoque muy socorrido es identificar las cuentas como "A", "B" o "C" y clasificarlas por orden de prioridad con base en el volumen de ventas. También es factible hacer la clasificación con base en otros criterios, como el tipo de negocio del cliente, su situación crediticia, la línea de productos y su potencial para compras futuras.

Todo sistema de clasificación debe reflejar las distintas cantidades de esfuerzo de ventas que se requieren para atender las distintas clases de cuentas y, en consecuencia, el atractivo que cada una tiene para la compañía. Por ejemplo, suponga que la empresa tuviera 1.030 cuentas que clasificaría en tres tipos o categorías básicas:

Tipo A: grandes o muy atractivas: 200

Tipo B: medianas o moderadamente atractivas: 350

Tipo C: pequeñas pero todavía atractivas: 480



2. Determinar la frecuencia con que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita. Esta información se consigue ya sea mediante la obtención directa de las opiniones de la administración o por medio de un análisis más formal de la información histórica. Suponga que la empresa estima que las cuentas de la Clase A merecen una visita cada dos semanas, las de la Clase B una vez al mes y las de la Clase C un mes sí y otro no. Asimismo, calcule que la visita debe durar 60, 30 y 20 minutos, respectivamente. Por lo tanto, la cantidad de horas de contacto al año, para cada tipo de cuenta sería como sigue:

Clase A: 26 veces al año \times visita de 60 minutos = 1 560 minutos o 26 horas

Clase B: 12 veces al año \times visita de 30 minutos = 360 minutos o 6 horas

Clase C: 6 veces al año \times visita de 20 minutos = 120 minutos o 2 horas

3. Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado. El trabajo necesario total para cubrir cada una de las categorías de cuentas se obtiene multiplicando la cantidad de estas cuentas por el número de horas de contacto al año. Después se suman los resultados para estimar el trabajo que entraña cubrir todos los distintos tipos de cuentas:

Clase A: 200 cuentas \times 26 horas/cuenta = 5 200 horas

Clase B: 350 cuentas \times 6 horas/cuenta = 2 100 horas

Clase C: 480 cuentas \times 2 horas/cuenta = 960 horas

Total = 8 260 horas

4. Determinar el tiempo disponible por cada vendedor. Para este cálculo, primero hay que saber la cantidad de horas que el vendedor trabaja por semana y después multiplicar esta cifra por el número de semanas que el representante trabajará al año. Suponga que la jornada semanal es de 40 horas y que el vendedor promedio seguramente trabajará 48 semanas al año, con un margen para vacaciones, enfermedades y otras urgencias. Esto indica que el representante promedio tendrá 1 920 horas disponibles al año, es decir: 40 horas/semana \times 48 semanas/año = 1 920 horas/año.



5. Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada. Por desgracia, el vendedor no pasa todo el tiempo en contactos frente a frente con los clientes. Dedicar una gran parte a actividades que no significan vender, tales como preparar informes, asistir a juntas y hacer visitas de servicios. Quizá también dedique una parte importante a viajar. Suponga que el estudio del tiempo del esfuerzo de un vendedor sugiriera la siguiente división:

Ventas 40% = 768 horas/año
No ventas 30% = 576 horas/año
Viajes 30% = 576 horas/año
100% = 1 920 horas/año

6. Calcular la cantidad de vendedores que se necesitarán. La cantidad de vendedores que la empresa necesitará se obtiene fácilmente al dividir el número total de horas que se necesitan para atender a todo el mercado entre el número de horas de las que dispone el vendedor para realizar las ventas. El cálculo sería como sigue:

8 260 horas
 768 horas / vendedor
 10.75 u 11 vendedores

El método de la carga de trabajo (o la agregación) es una forma empleada comúnmente para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Tiene varias características atractivas. Es fácil de entender y reconoce explícitamente que distintos tipos de cuentas requieren frecuencias de visitas diferentes. La información está disponible o es fácil obtenerla sin grandes dificultades. Por desgracia, también tiene algunas debilidades. No considera las diferentes respuestas a las ventas de distintas cuentas que reciben el mismo esfuerzo de ventas. Es posible que dos cuentas de la Clase A respondan de forma distinta al esfuerzo de ventas. Una tal vez esté contenta con los productos y los servicios de la empresa y siga colocando pedidos, a pesar de que el vendedor no la visite cada dos semanas. La otra, que hace la mayor parte de sus negocios con un competidor, probablemente esté dispuesta a cambiar a él parte de sus pedidos si tiene un contacto más frecuente.

Asimismo, el método no toma en cuenta factores como el costo por atender la cuenta y los márgenes brutos sobre la mezcla de productos que compra la cuenta. Por último, el método supone que todos los vendedores emplean su tiempo con la misma eficiencia; por ejemplo, que cada uno tendrá 768 horas disponibles para las ventas frente a frente. Pero esto no se da así. Algunos cuentan con mayor habilidad para planear sus visitas, de modo que generan más tiempo para las ventas directas. Los que estén en territorios geográficos más pequeños pasarán menos tiempo en viajes y más en ventas. Algunos simplemente aprovecharán mejor que otros el tiempo que tienen disponible para vender, pues la calidad del tiempo invertido en la visita de ventas es, cuando menos, tan importante como la cantidad de horas o minutos invertidos en ellas. El método de la agregación no considera estas dimensiones explícitamente.

Pasos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas mediante el método de la carga de trabajo.

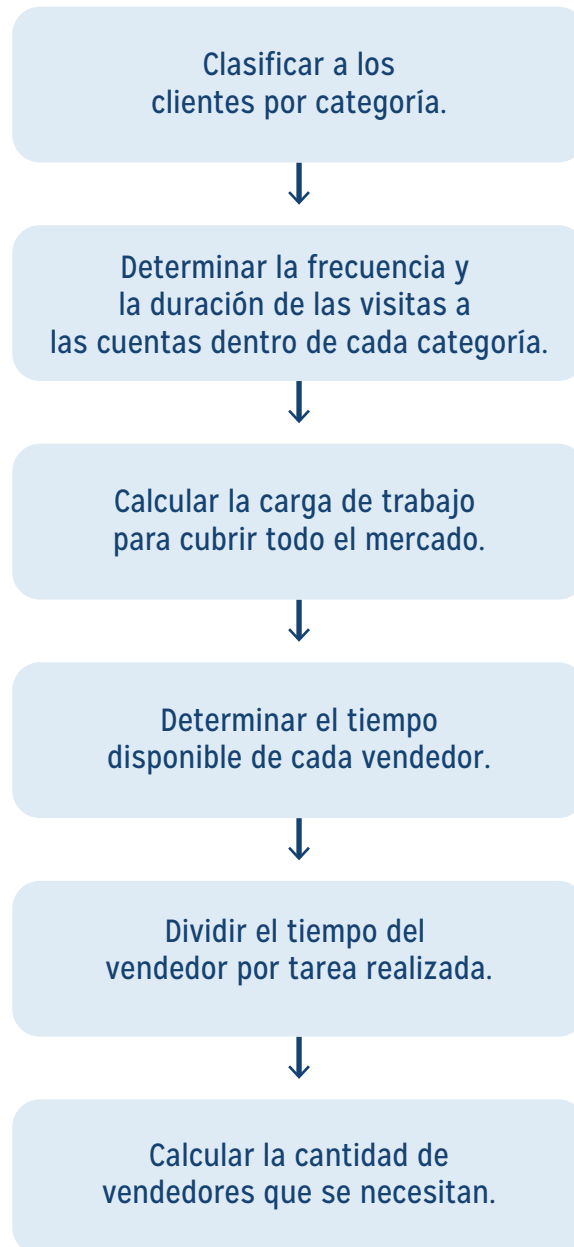


Figura 1. Pasos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas mediante el método de la carga de trabajo.

Fuente. Adaptado de Johnston, M. & Marshall, G. (2009).



MÉTODO INCREMENTAL

La premisa básica que sustenta el método incremental para determinar el tamaño de la fuerza de ventas es que se deben sumar representantes de ventas cuando el

EL ENFOQUE INCREMENTAL PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS SE FUNDA EN UNA CONCEPCIÓN SÓLIDA. ADEMÁS, ES CONGRUENTE CON LOS DATOS EMPÍRICOS QUE CONFIRMAN QUE CUANDO SE AGREGAN VENDEDORES BAJAN LAS UTILIDADES.

incremento de utilidades que produce su suma supere el aumento de costos. El método reconoce que al agregar más vendedores es probable que haya un decremento de los réditos. Por lo tanto, si bien un vendedor más tal vez genere 300.000 dólares por concepto de ventas nuevas, dos podrían obtener apenas 550.000 dólares. El aumento de las ventas producido por el primer vendedor es de 300.000 dólares,

pero el del segundo es de sólo 225.000 dólares. Suponga que se espera que la suma de un tercer vendedor produzca ventas nuevas por 225.000 dólares y que un cuarto consiga vender 200.000. Si se suma a los cuatro, las ventas aumentarían 975.000 dólares. Suponga también que el margen de utilidad de la compañía es de 20% y que colocar a otro vendedor en el campo cuesta, en promedio, 50.000 dólares.

El análisis ilustra que se debería agregar dos vendedores. En ese punto, el incremento de utilidades generado por ellos es igual al incremento de costos. Si se suman dos vendedores más, las utilidades disminuirán, como ocurre si a la columna (4) "total de utilidades adicionales" se le resta la columna (6) "total de costos adicionales".

El enfoque incremental para determinar el tamaño de la fuerza de ventas se funda en una concepción sólida. Además, es congruente con los datos empíricos que confirman que cuando se agregan vendedores bajan las utilidades. Asimismo, cabe esperar que se reduzcan las utilidades con otras características del diseño del territorio, como la cantidad de compradores por vendedor, el número de visitas que éste realiza a una cuenta y el tiempo real que el representante pasa en contactos frente a frente.

Una desventaja clave del enfoque de los incrementos es que es el más difícil de implementar de los tres que se han visto. Si bien es posible calcular el costo de un vendedor adicional con una exactitud razonable, estimar la utilidad probable resulta muy difícil. Depende del ingreso adicional que se espera que produzca el vendedor y ello, a su vez, depende de la reestructuración de los territorios, de quién es asignado a cada uno y de cuán eficaz llegue a ser. Para complicar aún más el panorama, la rentabilidad del arreglo nuevo también está en función de la mezcla de productos que generen el aumento de ventas y de la rentabilidad que cada uno de ellos represente para la compañía.

Cantidad de vendedores adicionales	Total de ingresos adicionales	Incremento de ingresos debido a la adición de un vendedor	Total de utilidades adicionales*	Incremento de utilidad debido a la adición de un vendedor	Total de costos adicionales	Incremento de costos debido a la adición de un vendedor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	\$300 000	\$300 000	\$60 000	\$60 000	\$50 000	\$50 000
2	550 000	250 000	110 000	50 000	100 000	50 000
3	775 000	225 000	155 000	44 500	150 000	50 000
4	975 000	200 000	195 000	40 000	200 000	50 000

*A partir de la suposición de un margen de ganancia de 20%.

Figura 2. Enfoque de los incrementos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas.

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





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE VENDEDORES

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de la fuerza de ventas siempre ha sido una de las responsabilidades más importantes del gerente de ventas puesto que, para la mayor parte de los clientes, actuales y probables, los vendedores son la empresa. Lo que éstos dicen, cómo se conducen y cómo reaccionan en interacciones cara a cara con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de ventas de la empresa.

A través de los años, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto incluso más importante. Una razón para ello es que el costo de contratar y capacitar se ha elevado mucho. Otra razón es que las leyes de igualdad de oportunidad de empleo (EEO, por sus siglas en inglés) han vuelto más complejas y difíciles las decisiones de contratación y despido de personal. Debido a la importancia crítica del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz para encontrar y seleccionar personal de ventas. Un programa eficaz de selección no puede existir sin un sistema bien planeado y bien operado para los candidatos solicitantes. Un sistema deficiente de reclutamiento puede forzar a una organización a contratar personas que no satisfacen realmente sus necesidades, debido a que el sistema no ha generado suficientes candidatos calificados y la selección se debe hacer en forma inmediata entre los solicitantes disponibles.

En muchas empresas, el reclutamiento debe ser continuo para combatir el problema de una alta rotación. En una encuesta reciente entre diversas organizaciones industriales y de ventas al menudeo se encontraron tasas de rotación de entre 11.6 y 45.8%, y la tasa promedio de rotación para todos los grupos industriales en esta encuesta fue de 17.3%. La importancia de un reclutamiento planeado es incluso más obvia cuando se analizan los costos que se desprenden de la selección y la capacitación de personal. Los costos directos, tales como el mantener equipos de reclutamiento y de colocar avisos para solicitar empleados, se incrementan con rapidez.

La administración debe contemplar al proceso de reclutamiento y selección como un subsistema de la administración de la fuerza de ventas y evaluarlo en términos de su costo total. Con este enfoque, las actividades se pueden optimizar para reducir el costo total de seleccionar y desarrollar nuevos vendedores hasta el punto en que su productividad sea provechosa.



BIBLIOGRAFÍA

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

Kotler, P& Armstrong, G. (2011). Fundamentos de mercadeo. (13 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.

