

Un organigrama basado en la línea de producto propicia una mayor competencia y eficacia negociadora del vendedor especialista

Sobre la organización y el tamaño de la red de ventas

Estas dos cuestiones resultan básicas a la hora de concebir una red de ventas que proporcione la mejor cobertura posible a los clientes potenciales y reales. Mientras que la determinación de la primera variable tiene un carácter algo más cualitativo, la segunda se dibuja mejor mediante cálculos y estimaciones numéricas. Naturalmente, cada empresa experimenta y conoce una gran diversidad de factores, que influyen decisivamente sobre cada red de ventas, por lo que puede parecer escasamente útil definir a priori estas dos variables.

Sin embargo, existen una serie de modelos conceptuales y principios generales de los que se puede partir para luego ir modificándolos de acuerdo con lo que requiera cada caso. Vamos a presentarlos aquí brevemente, para lo que seguimos el manual de José Luis Belío y Ana Sainz Andrés *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*.

Antes de definir alternativas, Belío y Sainz nos recuerdan que, en todos los casos, el diseño del organigrama de la red de ventas y la determinación de su tamaño, han de ser realizados con vistas a un doble objetivo. En primer lugar, la red debe ser eficaz: cada vendedor debe alcanzar los objetivos marcados en cuanto a cifra de ventas y cartera de clientes.

En segundo lugar, la red debe ser eficiente, esto es, debe cumplir unos determinados estándares de actividad y de rendimiento, en otras palabras, debe trabajar con un coste compatible con el presupuesto comercial, por lo que

el ahorro de costes es importante. Pero no cabe invertir los términos: una red barata que no vende suficiente, no es barata, es ruinoso; algunas empresas, que para ahorrar costes de red de ventas utilizan comisionistas puros, tienen efectivamente costes bajos, pero puede que jamás lleguen al umbral de ventas necesario o que estén desperdiciando oportunidades de ventas y beneficios mucho más importantes.

Veamos ya cuáles son las alternativas de organización más utilizadas:

- **Organización por zonas geográficas.** Es la opción más tradicional, y consiste en dividir el conjunto del territorio en zonas con suficiente potencial de mercado, de modo que sean mínimos los costes de desplazamiento de los vendedores. Con esta organización, el vendedor lleva todo el abanico de productos a los clientes de su zona. Cuando la clientela potencial está repartida por todo el territorio, es una forma económica de estar próximo a los clientes, lo que éstos suelen agradecer. Cuando el número de vendedores es elevado, es la forma que mejor asegura la motivación y control diario de la red.

- **Organización por líneas de producto.** Los vendedores están especializados por líneas de producto y atienden a todos los clientes en cualquier lugar del territorio. La ventaja de esta forma de organización es la mayor competencia y eficacia negociadora del vendedor especialista de una única línea de productos. Los inconvenientes son los mayores costes de desplazamiento y el hecho de que

IDEAS

Consumos postvacacionales

Según aseguran los especialistas de LetsBonus.com, web de compra colectiva, se producen notorios incrementos en la demanda de ciertos productos, tras el principal periodo vacacional del año. Así, han detectado que suben casi un 20 por ciento las ventas de escapadas de fin de semana, un 18 por ciento los planes de belleza y bienestar y un 33 por ciento las actividades de ocio, con respecto a su curso de actividad habitual. Además, llama la atención el hecho de que, con respecto a la media registrada en meses anteriores y si bien en todas las edades hay un crecimiento, son los varones de mediana edad los que más acusan esta tendencia; de hecho, los mayores de 46 años adquieren un 41 por ciento más de planes de bienestar físico y un 38 por ciento más de viajes cortos. Las cifras de Lets-Bonus.com reflejan también que, para superar el estrés de la vuelta al trabajo, los madrileños son los que más apuestan por las actividades de ocio y sus compras en este sector prácticamente se duplican en estas fechas. Por su parte, la fórmula favorita de los catalanes son los tratamientos de relajación y las sesiones de spa, presentando una subida del 18 por ciento.

Habitaciones de hotel

Los cálculos de la web *Hoteles.com* sitúan el precio medio pagado por habitación y noche en los hoteles españoles en 82 euros de media en la primera mitad de 2012, lo que implica una bajada del -1,0 por ciento en comparación con el mismo periodo en 2011. La ciudad más cara de nuestro país es San Sebastián, con una tarifa media de 114 euros por noche; en el extremo contrario, la ciudad tinerfeña de Puerto de la Cruz, es el destino con las tarifas más atractivas del país, con una media de 45 euros por noche.

un mismo cliente puede ser visitado por varios vendedores de la misma empresa.

- **Organización por tamaño o potencial del cliente.** El concepto de "grandes cuentas" es considerado de forma intuitiva por cualquier vendedor individual y por cualquier organización de ventas (mayor frecuencia de visitas, atenciones preferentes, etc.). Otra cosa es crear una red de vendedores especializados según el tamaño del cliente, lo que efectivamente puede ser muy eficaz e incluso imprescindible en algún tipo de actividad (por ejemplo, la venta a los grandes distribuidores en Alimentación, o a los fabricantes en Automoción).

Sobre el tamaño de la red de ventas, Bolío y Sainz señalan que, dado que el objetivo es que los clientes reales y potenciales reciban una atención satisfactoria, su determinación debe hacerse de abajo arriba; para ello, se parte de las necesidades de atención de la clientela de la zona o grupo, comparándolas con la capacidad de trabajo (visitas y otras tareas) de un vendedor.

La fórmula inicial que proponen Bolío y Sainz para el cálculo del número de vendedores de una zona/grupo es la siguiente:

$$\text{Nº de vendedores necesarios} = \frac{\text{Nº anual de visitas necesarias}}{\text{Capacidad de visitas anuales de un vendedor}}$$
 De aquí se pasa a una ecuación más desarrollada:

$$\text{Nº de vendedores necesarios} = \frac{\text{Nº de clientes actuales y potenciales} \times \text{Frecuencia anual de visitas}}{\text{Nº medio de visitas diarias de un vendedor} \times \text{Nº días laborables al año}}$$

He aquí una aplicación-ejemplo del cálculo de tamaño de la red de ventas para un bien industrial. Suponiendo una red que atiende una zona/grupo con 500 clientes actuales y potenciales, los cuales re-

quieran una media de cuatro visitas al año por cliente, la red de ventas habrá de realizar 2.000 visitas al año. Si un vendedor puede realizar una media de dos visitas diarias y la dirección de ventas establece que destine 200 días al año a visitar clientes (400 visitas al año), el número de vendedores necesarios para atender la zona sería de cinco vendedores (2.000/400).

El cálculo es obviamente aproximado, ya que algunas variables se conocen sólo de manera orientativa, como, por ejemplo, el número de clientes potenciales, la frecuencia de visitas requerida por cada tipo de clientes, o la capacidad de visitas diarias de un vendedor (que depende de la zona y tipo de cliente y que se calculará descontando el tiempo para tareas del vendedor distintas de la visita). Sin embargo, este método tiene la ventaja de que obliga a reflexionar sobre el potencial de la zona y sobre los estándares de actividad: atención al cliente (número de visitas recomendable para los distintos tipos de cliente) y eficiencia de la red (número medio de visitas/día), principalmente.

La cantidad de jefes de ventas o supervisores puede variar ampliamente dependiendo del tipo de vendedor. Si la red está constituida por comerciales de base, el abanico de supervisión puede ser elevado, llegando hasta 20 ó más vendedores por jefe de ventas; si se trata de otros tipos de vendedores más sofisticados, el abanico puede ser mucho más reducido, llegando incluso a tres técnicos comerciales dirigidos por cada supervisor.

Por otra parte, el organigrama debe estar dimensionado de acuerdo con el plan de marketing. Si un segmento de clientes, una zona o un canal registran unos ingresos actuales o potenciales más importantes, el organigrama habrá de reflejarlo en este sentido. No hay que dejarse llevar por falsas simetrías: la estructura comercial de la zona

"norte", no tiene por qué ser igual a la de la zona "oeste", etc.

En todo caso, el organigrama y el tamaño de la fuerza de ventas deben revisarse con regularidad, al tiempo que se mejoran los métodos y estándares de trabajo. La

fuerza de ventas deberá aumentar su capacidad de visitas, especialmente mediante la reducción de los tiempos dedicados a otras tareas, y los jefes de ventas deben poder aumentar su abanico de control a medida que se mejoran los métodos de trabajo. ■

Inversión publicitaria: siguió cayendo en 2011

El gasto en publicidad es una variable altamente sensible a los indicadores económicos, por lo que refleja con fidelidad los vaivenes de la situación general. En los últimos cuatro años, la inversión publicitaria en medios convencionales ha experimentado claros descensos interanuales, con la excepción de 2010, el año del espejismo de la recuperación económica. En uno de los últimos números de la revista *IPMark* se analiza la inversión publicitaria en 2011; merece la pena repasar unos pocos de los datos este informe, pues es la última información conocida y bien contrastada.

- Aun teniendo en cuenta que 2011 fue un año electoral y los partidos políticos incrementaron su inversión publicitaria, el ejercicio registró un descenso del -6,0 por ciento en medios convencionales.

- De entre los 250 primeros anunciantes, el que más redujo su presupuesto en medios convencionales, fue Diageo España, que disminuyó su inversión en más de 10 millones de euros (-78 por ciento con respecto al año anterior. Otros cuatro anunciantes recortaron su inversión en más de un 50 por ciento: la Comunidad de Madrid (-72 por ciento), Eroski (-67 por ciento), Zurich España (-62 por ciento), y Seat (-50 por ciento).

- En el extremo contrario, 28 anunciantes incrementaron su inversión publicitaria interanual más de un cien por ciento, y cuatro de ellos lo hicieron por encima del mil por ciento. Estos últimos fueron Banca Cívica, los partidos políticos PP y PSOE, y Click Seguros.

- El ranking de los diez primeros anunciantes en medios convencionales es el siguiente: 1) Procter & Gamble España, 123,8 millones de euros (-8,1 por ciento interanual); 2) Telefónica, 113,3 millones (-13,4 por ciento); 3) El Corte Inglés, 99,8 millones (+0,5 por ciento); 4) L'Oreal España, 92,1 millones (-12 por ciento); 5) Volkswagen-Audi España, 65,7 millones (-9,3 por ciento); 6) Vodafone España, 59,7 millones (-22,5 por ciento); 7) ING Direct, 56,8 millones (+27,3 por ciento); 8) Viajes El Corte Inglés, 48,9 millones (-9,2 por ciento); 9) France Telecom España, 48,9 millones (-15,1 por ciento); y 10) Danone, 46,9 millones (-15,1 por ciento).

- Los 250 primeros anunciantes en 2011 destinaron la mayor parte de su presupuesto (61,4 por ciento) a Televisión. El resto se distribuyó entre Diarios (10,8 por ciento), Radio (8,7 por ciento), Exterior (7,2 por ciento), Revistas (5,5 por ciento), Internet (5,0 por ciento), Dominicales (0,9 por ciento) y Cine (0,6 por ciento). ■

IDEAS

Consumidores meticulosos

Los consumidores son cada vez más recelosos y redoblan sus preparativos on-line para la compra. Según afirman los analistas de Nielsen, un 52 por ciento de encuestados españoles comprueba precios y opiniones de otros consumidores en Internet; el 41 por ciento rastrea ofertas; el 38 por ciento lee circulares/folletos promocionales; el 25 por ciento busca cupones; el 20 por ciento visita webs de fabricantes; y el ocho por ciento utiliza una lista de la compra digital.

IVA: fugas on-line

Siguen apareciendo en Internet multitud de opiniones sobre los efectos de la subida del IVA. Uno de los considerados gurús del marketing on-line y el mundo 2.0, Juan Merodio, sostiene que este asunto va a provocar que muchas empresas españolas cuya actividad se ejerce en la Web vayan a establecerse y tributar en otros países. Merodio señala que seguirán el ejemplo de multinacionales como Apple o Amazon, las cuales facturan sus ventas on-line en España a través de Irlanda y Luxemburgo, respectivamente.

Garrafrones para China

España fue en 2011 el segundo país exportador de vino a China, por detrás de Francia, con 74 millones de litros vendidos. Sin embargo, no se trata de caldos precisamente selectos, ya que la práctica totalidad del vino español que compran y beben los chinos es a granel. Así, el valor de las exportaciones de vinos (72 millones de euros), España está por debajo de las de Francia, Australia y Chile. Y la imagen del vino español en el gran país asiático no se asocia precisamente con el refinamiento y la calidad, conceptos éstos que los vinos franceses tienen prácticamente monopolizados.

Copyright of Especial Directivos is the property of Wolters Kluwer Espana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.