

EL DIRECTOR COMERCIAL:
*CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE
LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS
COMERCIALES EN LA ACTUALIDAD*

INTRODUCCIÓN

La crisis económica y el aumento del desempleo ha favorecido que alrededor de

60.000 personas se hayan incorporado en los últimos cuatro años como comerciales a las empresas de venta directa que operan en España, que han pasado de una red de 150.000 vendedores al cierre de 2007 a rozar los 210.000 el año pasado, un 40% más.

La Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD), que integra a firmas como Avon, Círculo de Lectores, Herbalife, Mary Kay o Cristian Lay, destaca además que en el último ejercicio ha crecido un 59% el número de distribuidores que se dedican a este sector a tiempo total y un 13,8% el número de hombres comerciales, en una actividad tradicionalmente femenina.

Las 18 empresas que integran la asociación (que representa dos tercios del mercado) elevaron un 3,8% el número de vendedores en 2011, hasta sumar un total de 209.955, de los que 178.934 son mujeres (+2,5%) y 31.021 hombres. Una de cada cuatro personas que han elegido esta carrera profesional se encontraban en situación de desempleo.

El cada vez más complejo mundo de las ventas nos hace visualizar para el siglo XXI grandes cambios producidos no sólo por los avances tecnológicos, sino por la evolución profesional de las personas que componen los diferentes equipos comerciales.

Llevamos algunos años siendo conscientes de que el verdadero valor de las actualidades en el talento de quienes las forman y se han puesto en marcha para gestionar, además de los activos propios de la compañía, el capital humano y el conocimiento.

El mercado está evolucionando muy rápidamente y ello obliga a que el departamento de marketing trabaje muy estrechamente con el de comercial para adecuarse lo mejor posible a la denominada "era de inteligencia comercial". Entre las variables que influyen en el mercado y que marquen las pautas para el futuro de las ventas, tenemos:

- La innovación en la gestión de equipos y clientes.
- La irrupción de las nuevas tecnologías y sistemas de información.
- La mejor preparación de las personas que enfocan su actividad profesional a la venta.
- La apertura a nuevos canales de distribución.
- La aparición de las task forces y servicios auxiliares.
- Mayor protagonismo de la distribución.

En esta monografía, trato de describir algunos de los puntos principales de la gestión comercial por parte del director comercial basándome en aspectos iniciales de como es el perfil del comercial actual, pasando a definir la función directiva, luego la

figura del director comercial: sus responsabilidades, tareas desarrolladas, principios de una organización comercial y la colaboración de ésta con el departamento de marketing y su gestión de conocimiento, así como desarrollar puntos que considero muy importantes dentro de las funciones del director comercial como son: la selección y motivación del personal comercial, su remuneración, el control y supervisión, gestión de zonas y por ultimo tendencias actuales en dirección comercial, finalizando con una conclusión.

Aspectos Iniciales:

El personal comercial: perfil y actualidad:

El perfil comercial describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el comercial para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

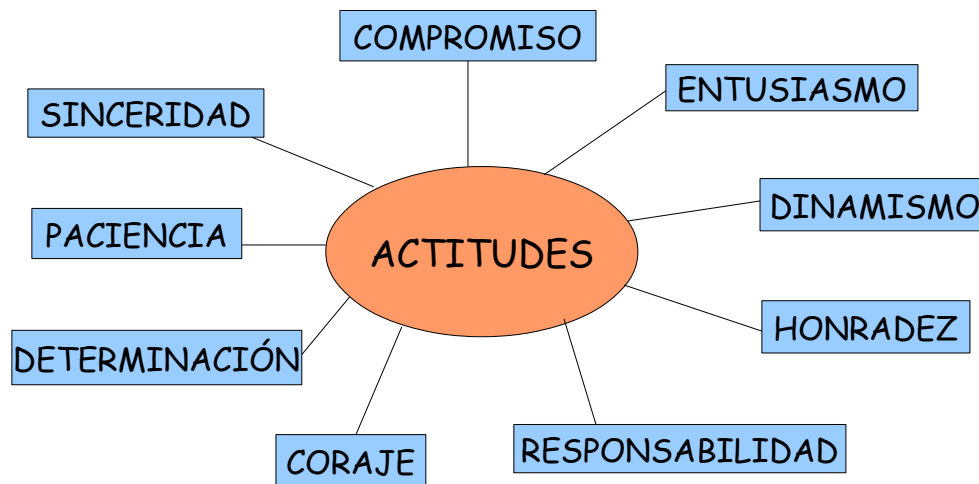
Por lo general, el perfil del comercial es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas. Cada empresa suele tener un perfil del comercial propio que está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa.

Sin embargo, cabe señalar que también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el comercial debe tener para lograr óptimos resultados. Estos suelen ser la base para la creación de otros más específicos, como el que por lo general, tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas.

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el comercial debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) Habilidades y 3) Conocimientos:

1. **Actitudes:** Considerada el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el comercial debe tener, entre ellas:
 - Compromiso: Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc...
 - Determinación: Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
 - Entusiasmo: Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

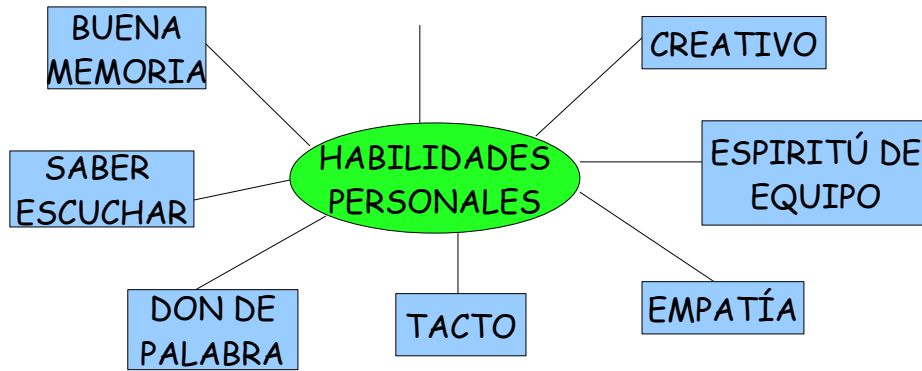
- Paciencia: Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma "agresiva".
- Dinamismo: Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.
- Sinceridad: Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.
- Responsabilidad: Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- Coraje: Que es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición, persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- Honradez: Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.



2. **Habilidades:** Otra de las cualidades que debe poseer el comercial está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que

necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: 1) Habilidades personales y 2) Habilidades para las ventas:

- Habilidades Personales: Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:
 - Saber Escuchar: O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
 - Tener Buena Memoria: Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
 - Ser Creativo: Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.
 - Tener Espíritu de Equipo: Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
 - Ser Auto disciplinado: O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
 - Tacto: Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
 - Don de Palabra: Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
 - Empatía: Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.



- Habilidades Para las Ventas: Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:
 - Habilidad para encontrar clientes
 - Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
 - Habilidad para reconocer las necesidades y deseos de los clientes
 - Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
 - Habilidad para cerrar la venta
 - Habilidad para brindar servicios pos-venta
 - Habilidad para retro-alimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

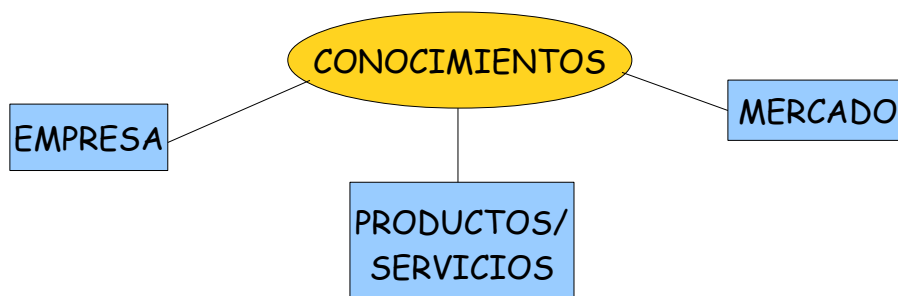
GENERAR/
CULTIVAR
RELACIONES

RECONOCER
NECESIDADES/
DESEOS
CLIENTES



3. **Conocimientos:** Otra de las cualidades indispensables que debe tener el comercial está relacionado con los conocimientos que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el comercial necesita tener los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.
- Conocimiento de los productos y servicios: Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).
- Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc...



En resumen, cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. Sin embargo, también existen perfiles generales que sirven de base para la

elaboración de perfiles más específicos (aquellos que que suelen tener las empresas que poseen una fuerza de ventas).

Siendo así, el perfil integral del comercial describe un conjunto de 3 cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados; los cuales, son los siguientes:

1. Actitudes positivas.
2. Habilidades personales y para ventas.
3. Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

El deseo de toda empresa es llegar al mayor número de clientes de la forma más efectiva, para venderle sus productos y servicios. Pero las relaciones con el cliente han evolucionado en los últimos años. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído unas comunicaciones personalizadas, tanto por el medio utilizado (*contact centers*, Internet, *e-mail*, teléfonos móviles, PDA, etc.) como por mensaje, o por el producto.

En relación directa con ello está la evolución de los sistemas de venta y distribución; aparecen nuevos canales de comercialización más eficientes, que alejan al productor del cliente y fortalecen al distribuidor. Ante este nuevo escenario, a las empresas no les queda otra opción que entrar en contacto directo con sus clientes, escuchándoles, comprendiéndoles y adaptándose rápidamente a ellos, eso se hace lógicamente a través de su equipo comercial.

Juntamente a esta personalización de la comunicación, las nuevas tecnologías abren vías distintas para obtener un conocimiento de los clientes pragmático y útil desde el punto de vista comercial. Sin embargo, muchas empresas desconocen que la mayor parte de esta información se encuentra en la propia organización. El análisis riguroso de la documentación interna almacenada en las bases de datos permitirá conocer más y mejor al cliente, para definir estrategias pre activas de gestión que aumenten su valor a largo plazo.

Esto permitirá alinearse cada vez más con la estrategia de la empresa, y se traducirá en concretar y priorizar objetivos y en ampliar recursos críticos en las acciones derivadas para conseguirlos. Para el departamento de marketing, obligado constantemente a justificar y demostrar sus resultados, la información interna es un valioso aliado; y en este paradigma de conseguir más efectividad por menos coste, la utilización de técnicas de Data Mining aportan respuestas a las cuestiones más estratégicas de la gestión de la actividad comercial. El ciclo de vida de la información interna y su aplicación en el conocimiento del cliente y en la ejecución de acciones orientadas a maximizar su valor a largo plazo para la empresa consiste en:

- Obtención de datos. Todos los contactos con el cliente deben utilizarse como

oportunidades para recoger más información sobre él.

- Aplicación de modelos. Se puede aflorar información oculta y de alto valor.
- Conocer al cliente. Obtener un conocimiento pragmático sobre el cliente, utilizable comercialmente y sostenible en el tiempo.
- Estrategias de gestión del cliente. Desde un profundo conocimiento, hay que orientar la estrategia de un modo pro-activo hacia el establecimiento de relaciones personales y duraderas.
- Cumplimiento de objetivos. Con las ventas que se obtienen, es posible generar más datos y comenzar así un nuevo ciclo.

La homogeneización de la oferta de productos y precios reduce la fidelidad a las marcas. Si cada vez resulta más difícil diferenciarse por producto, precio, canal de distribución o medio de atención, sólo queda concentrarse en conocer al cliente lo suficiente como para saber anticiparse a sus necesidades en el momento preciso, el de la verdad.

El hecho diferencial está en lo que se conoce de los clientes y la organización, y que el resto aún no sabe. Esto lleva a considerar la información interna como un valioso tesoro por descubrir y explotar. No todas las compañías son capaces de aprovechar el material que obtienen de sus sistemas, especialmente de sus CRM y explotarlo adecuadamente.

LA DIRECCIÓN COMERCIAL

LA FUNCIÓN DIRECTIVA: DEFINICIÓN

De nada sirve que la empresa tenga definida una buena estrategia competitiva si no hay detrás una dirección capacitada que ejerce de forma eficaz y eficiente su función directiva. Función directiva, se puede definir como aquellas actuaciones llevadas a cabo por la dirección de la empresa, encaminadas a coordinar e integrar todos los factores productivos de los que dispone, para alcanzar los objetivos marcados. La función directiva, según Fayol se pueden clasificar en:

- Planificación: La planificación estará comprendida por todas aquellas decisiones que impliquen seleccionar los medios con los que se conseguirán los objetivos de la empresa. Es decir, mirar al futuro para prever qué será necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa a medio y largo plazo.
- Organización: La dirección deberá establecer una estructura organizativa de la empresa, adecuada a la actividad que desarrolla, para así conseguir una buena relación formal, y que además permita atender a las necesidades de los empleados.
- Recursos Humanos: Otra función directiva es la de reclutar, seleccionar, formar y asignar a personas a estas personas a un puesto de trabajo. Las actuaciones de los empleados deben ir dirigidas a la consecución de objetivos de la empresa, y para ello los trabajadores deben estar motivados e identificados con la labor que desempeñan, por ello los sistemas de recompensas y ayudas de la empresa son muy importantes para conseguirlo.
- Control: El control debe existir, pues es necesario una supervisión de las actuaciones de la empresa. Sólo así, será posible corregir posibles desviaciones, de las marcadas en la estrategia y objetivos generales.

Entre las destrezas de los directores, podemos mencionar: 1. Destrezas técnicas (análisis de inversiones, análisis de la producción, interpretaciones de balance), 2. Destrezas humanas (habilidad para comunicarse con el resto de personal de la organización, así como motivarles), 3. Destrezas conceptuales (el directivo debe tener una visión de la empresa como unidad, y debe resolver los problemas que se presenten),

RESPONSABILIDADES DIRECTOR COMERCIAL

Podemos considerar 5 responsabilidades claves para que un director comercial tenga éxito. Estas 5 responsabilidades determinan la calidad del trabajo y el futuro de su carrera:

1. Marcar objetivos concretos desde el comienzo.

2. Saber resolver problemas y ser capaz de tomar decisiones cuando resulte necesario.
3. Apostar por la innovación en los productos y los procesos de producción.
4. Tener la capacidad de establecer prioridades.
5. Actuar como un líder y saber dar ejemplo al resto del equipo.

En una empresa, el Director Comercial es el máximo responsable del departamento comercial. En dependencia directa del Director General de la compañía el Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

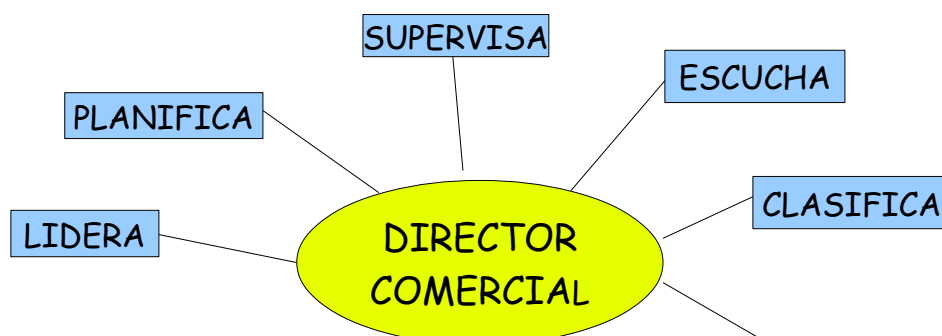
El Director Comercial, es un cargo muy importante dentro del organigrama comercial. Normalmente es una persona con buena formación teórico-práctica y es la encargada de tomar las decisiones estratégicas, tales como: la selección de canales de distribución, diseño de planes de venta, establecer objetivos, determinar la red de ventas, etc., y puede tener a su cargo a distintos jefes de venta y de jefes de equipo. Por lo tanto, podríamos decir que es una figura con un poder ejecutivo y estratégico muy importante.

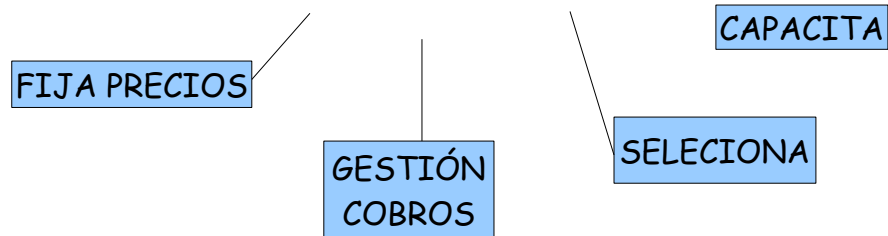
Algunas de las diversas funciones que realiza el director comercial, son:

1. Planificación: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial. Se alinea a la política dictada por el director general y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados. El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en que tiempo tienen y pueden hacerlo. Conoce las mañas y excusas que siempre ponen los vendedores, dado que él ha sido vendedor. Ya recorrió el camino y es difícil que lo engañen. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo, lo distinguen.
2. Supervisión: conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.
3. Escucha Activa: saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial. Tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice, es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto dirigirá y notará las diferencias.
4. Liderazgo: representa a sus vendedores, frente al directorio y los clientes. Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y busca ser imparcial.

También castiga y sabe sancionar al que se desvía del camino.

5. Clasificación: para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados, debe clasificar en categorías a los clientes de la empresa. La categorización, estará relacionada con las políticas de la organización y los objetivos. Hay que saber medir el potencial e importancia de los clientes y separar el grupos de mayor a menor. En momentos críticos, la clasificación ayudará a tomar decisiones y a dejar de lado, a aquellos clientes que generan baja rentabilidad a la empresa.
6. Fija Precios: Es el responsable de la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones. Autoriza a los vendedores, a hacer acuerdos puntuales.
7. Gestiona la cobranza: El director siempre debe estar al tanto de las cobranzas y su evolución. Debe darle la misma o mayor importancia que a las ventas. Vender y cobrar en tiempo y forma, tiene que ser su prioridad. Se recomienda designar a una persona exclusiva, para la gestión de las cobranzas. La gestión consiste en llamar a los clientes en los días y horarios de consultas. Reclamar y verificar que las facturas estén dentro del sistema de pagos. Verificar los montos a pagar y los plazos que se negociaron al realizar la venta.
8. Capacita: el director comercial, ha desempeñado la profesión de vendedor y conoce todos los secretos de la misma. Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada, va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor. La capacitación y el entrenamiento que puede brindar un buen director comercial, es tanto o más importante que la capacitación formal que se obtiene en escuelas y universidades.
9. Selecciona personal: el director comercial, es el responsable de contratar y despedir a los vendedores. Necesita conocer de recursos humanos y de leyes laborales, para no cometer errores. Dentro de la selección de personal, la misma puede ser iniciada por el gerente comercial o por una agencia de recursos humanos.





EJEMPLOS PRACTICOS DE ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN COMERCIAL:

ACTIVIDAD 1: CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Tarea: análisis del perfil del cliente y mejora del conocimiento de la cartera. Tipo A, B y C.

Descripción: aplicar técnicas de análisis descriptivo para hallar el perfil de cliente afín a cada producto o servicio. Mediante análisis multivariante se pueden obtener las características de los clientes de forma exhaustiva y aprovechar la información para generar, por ejemplo, el *briefing* de las campañas.

Resultado: mapa del perfil del cliente para cada producto o servicio.

Beneficios: mejorar la aceptación de los productos por parte de los clientes mediante la oferta afín al perfil concreto. Detección de necesidades no satisfechas y generación de productos que las satisfagan.

ACTIVIDAD 2: SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA

Tarea: segmentación predictiva de la cartera de clientes.

Descripción: generación de segmentos de clientes en función del uso que hacen de los productos y servicios contratados. Tipificar los grupos de clientes obtenidos y hallar sus umbrales de uso de servicios, clasificando a los clientes en función de la intensidad con la que los utilizan. A continuación se genera un modelo predictivo capaz de asignar a cada uno la probabilidad de pertenecer a un segmento u otro en función de su comportamiento.

Resultado: segmentos homogéneos de clientes y los umbrales de uso de servicios de cada segmento. *Score* de propensión a pertenecer a uno y otro segmento.

Beneficios: tipificación de los clientes en función del uso que hacen de los servicios para mejorar, por ejemplo, la oferta realizada a los clientes.

ACTIVIDAD 3: CROSS SELLING UP SELLING

Tarea: detección de oportunidades de venta cruzada.

Descripción: a partir de técnicas de minería de datos (*Data Mining*) se obtendrán las relaciones existentes entre productos y servicios para hallar estas cestas consumidas al mismo tiempo por los clientes. Utilizar las cestas obtenidas para crear modelos predictivos y obtener *scores* de clientes de elevada propensión a consumir una determinada cesta.

Resultado: cestas de productos y *score* de propensión a consumir una determinada cesta.

Beneficios: conocer las relaciones entre servicios/productos para hallar oportunidades de venta cruzada o bien canibalización entre servicios. Predecir anticipadamente la propensión de un cliente a consumir

determinadas cestas de productos/servicios.

ACTIVIDAD 4: RETENCIÓN DE CLIENTES

Tarea: prevenir la fuga de clientes de valor.

Descripción: se ha de definir en primer lugar el concepto de abandono, teniendo en cuenta que en muchos casos puede ser parcial y no total, pero quererse analizar igualmente. Modelar el comportamiento de los clientes fugados para aprender de ellos determina las causas que han motivado dicho fenómeno y predecir anticipadamente la fuga de otros.

Resultado: *score* de propensión a la fuga y descripción del perfil con propensión a abandonar.

Beneficios: mantenimiento de la cartera y de aquellos clientes de más valor. Ralentizar el proceso de renovación total de la cartera de clientes.

ACTIVIDAD 5: AUMENTO DEL BENEFICIO MEDIO POR CLIENTE

Tarea: oferta afín de productos.

Descripción: en función de las características del cliente y de sus hábitos de consumo es posible crear un sistema de asignación de oferta que determine qué productos ofrecer a qué clientes. La oferta de productos se haría entonces en función de la afinidad del cliente con el producto y de sus características intrínsecas. Se mejora el grado de satisfacción de los clientes con la oferta y se aumenta el beneficio medio proporcionado por cliente.

Resultado: para los individuos seleccionados se obtiene la oferta más afín a su perfil.

Beneficios: aumento del beneficio medio por cliente y del grado de satisfacción de los mismos con la oferta. Disminución de costes y mejora de la redención de las campañas de marketing directo.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL:

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales, estará condicionada a una serie de factores internos y externos: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos

comerciales dados por la empresa, siguiendo los siguientes puntos:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad y necesaria autoridad, para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio nosotros recomendamos: un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el manual de venta, herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo.

Entre los principios de una organización comercial, tenemos:

- Unidad de mando. Cada comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- Todas las funciones estarán definidas por escrito hasta en los últimos detalles
- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida
- Estabilidad del personal. Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- Flexibilidad. La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.
- Expansión. Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.

- **Coordinación.** Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.
- **Creación de la figura junior.** En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal junior, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.



A la hora de diseñar la organización de ventas se ha de estudiar los siguientes factores:

- **Volumen de la empresa:** cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.
- **Número y naturaleza de los productos:** El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias

entre las líneas de productos.

- Métodos de distribución: determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios.

DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades del marketing. En un porcentaje muy elevado de empresas esta actividad se considera su principal función, de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla en profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de marketing, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo ambos departamentos contribuye a

desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas:

- Investigación: proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los rapports de vendedores así como su control,
- Producción: indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos,
- Precios: aporta un criterio de mercado actual en su fijación,
- Canales: señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones,
- Comunicación: determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

Como departamentos integrantes de la empresa deberían trabajar sumando esfuerzos, ya que en las manos de marketing y ventas descansan los clientes: únicos creadores de los ingresos y motor de crecimiento de la organización.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FUNCIÓN COMERCIAL:

Para que una organización esté perfectamente alineada con sus objetivos debe recolectar la información, convertirla en conocimiento y transformar éste en acción para traducirla en ingresos. Si la información está sobrecargada, desorganizada, fuera de contexto y resulta caótica, lo primero a conseguir es que sea concisa, organizada,

relevante y personalizada.

Con las denominadas técnicas de Data Mining es posible responder a las principales cuestiones de negocio. Se define como el conjunto de técnicas utilizadas en el proceso de búsqueda de modelos comprensibles a partir de grandes volúmenes de datos.

Algunas de las principales características de dichas técnicas se resumen como una actividad no manual que descubre patrones útiles y traducibles en reglas de negocio; permite tomar decisiones pro-activas mediante el conocimiento de tendencias y comportamientos futuros, y genera nuevas oportunidades de negocio.

Las técnicas de enriquecimiento de la información comercial se basan, fundamentalmente, en la obtención de modelos de comportamiento de los clientes. Para obtenerlos hay que tener un repositorio de información histórica, válida, conocer y aplicar las técnicas estadísticas y de Data Mining, y contar con las herramientas adecuadas.

Como ejemplo podemos citar el siguiente caso:

"Descubrir el motivo de baja de clientes de una compañía de teléfonos móviles":

Este estudio fue desarrollado en una operadora española que básicamente situó sus objetivos en dos puntos: el análisis del perfil de los clientes que se dan de baja y la predicción del comportamiento de sus nuevos clientes. Se analizaron los diferentes históricos de clientes que habían abandonado la operadora (12,6%) y de clientes que continuaban con su servicio (87,4%). También se analizaron las variables personales de cada cliente (estado civil, edad, sexo, nacionalidad, etc.). De igual forma se estudiaron, para cada cliente, la morosidad, la frecuencia y el horario de uso del servicio, los descuentos y el porcentaje de llamadas locales, interprovinciales, internacionales y gratuitas. Al contrario de lo que se podría pensar, los clientes que abandonaban la operadora generaban ganancias para la empresa; sin embargo, una de las conclusiones más importantes radicó en el hecho de que los clientes que se daban de baja recibían pocas promociones y registraban un mayor número de incidencias respecto a la media. De esta forma se recomendó a la operadora hacer un estudio sobre sus ofertas y analizar profundamente las incidencias recibidas por esos clientes. Al descubrir el perfil que presentaban, la operadora tuvo que diseñar un trato más personalizado para sus clientes actuales con esas características. Para poder predecir el comportamiento de sus nuevos clientes se diseñó un sistema de predicción basado en la cantidad de datos que se podía obtener de los nuevos clientes comparados con el comportamiento de clientes anteriores.

SELECCIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL:

La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para optimizar los recursos humanos de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y socio-laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección.

Además éste se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores.

Las fases de la selección de personal comercial pueden ser las siguientes:

CLASIFICACIÓN Y ESTUDIO DE LOS
CURRICULUNS RECEBIDOS

COMUNICACIÓN Y AGRADECIMIENTOS
A LOS NO SELECCIONADOS

1ª TOMA DE CONTACTO
CON LOS SELECCIONADOS

ENTREVISTAS PERSONALES CON LOS CANDIDATOS
QUE PASARON LA FASE ANTERIOR

COMPROBAR REFERENCIAS DEL CURRICULUM

Aquí las detallo:

1. **Clasificación de candidaturas y estudio del currículum:** Una vez obtenidas todas las candidaturas se procede a realizar la primera selección. En el estudio de los CV's tendremos en cuenta las carencias de los candidatos en lugar de sus méritos, es una etapa de desestimación. Estudiadas las candidaturas, el paso siguiente es realizar una primera clasificación formando tres grupos:
 - Desechables. Este grupo lo componen todas aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.
 - Posibles. En él se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos pedidos.
 - Interesantes. Está formado por aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y además aportan mayores cualificaciones.
2. A las personas que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les debe remitir una carta informativa o email, agradeciendo la candidatura.

3. **Toma de contacto:** a los candidatos con posibilidades de adaptarse al puesto, se les informará de su condición de preseleccionados. Al mismo tiempo que se les convoca para mantener una primera entrevista. También puede darse la posibilidad de convocar a diferentes grupos de los candidatos en un mismo día; de esta manera se les informa del puesto y se aprovecha la ocasión para realizar alguna prueba eliminatoria que nos sirva como segunda criba. Esto es adecuado en los casos en que haya muchos aspirantes para pocos puestos a cubrir. La mejor prueba adaptada a este sistema y que resulta muy interesante para la pre-selección de personal comercial es la dinámica de grupo. Este tipo de prueba colectiva es un método rápido y da buenos resultados si se aplica adecuadamente. Requiere una gran capacidad de observación y de interpretación, tanto de la comunicación verbal como de la no verbal.
4. **Entrevistas Personalizadas:** con los candidatos que todavía se mantengan en el proceso de selección se mantendrá una entrevista larga, en la que se ahondará en todos los aspectos que deseemos conocer. Para dicha entrevista hemos de crear un clima agradable para que el candidato se comporte con la mayor naturalidad, la plantearemos de forma amistosa pero teniendo perfectamente claro nuestro objetivo. Será preparada con anterioridad, de modo que sepamos todos los puntos en los que queremos profundizar. Se buscarán posibles contradicciones y se insistirá en todos los puntos que no queden completamente claros. Inmediatamente después de realizar la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha tratado, conviene hacerlo así para evitar posibles fallos de memoria que se producirían si transcurre un tiempo considerable entre la entrevista y su valoración. Cuando se carece de la práctica necesaria, se deben tomar notas de forma disimulada, sin crear suspicacias, pues aunque rompe la armonía de la conversación y descentra al entrevistado, no por ello podemos permitirnos el lujo de olvidar detalles que pueden ser cruciales.
5. **Comprobación de referencias:** Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias; se ha dado más de un caso en el que un candidato, a nuestros ojos ideal (que se supo vender muy bien en las diversas fases de selección), luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos, de trabajo en equipo, etc. No debemos fiarnos de nuestras impresiones, seamos inteligentes y comprobemos las informaciones. Previo permiso de los candidatos que hasta el momento nos parezcan adecuados al puesto, pediremos referencias de ellos de manera confidencial y bajo secreto profesional a los responsables de sus anteriores empresas, de manera que estemos seguros de que no existen aspectos dudosos en su trayectoria profesional.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL:

Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos

internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

1. Motivación intrínseca: Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto-motivado.
2. Motivación extrínseca: Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento lo que redundará en beneficios para la compañía.

Para la motivación comercial lo 1º que hay que hacer es diferenciar los factores higiénicos de los factores motivadores. Los factores higiénicos en el caso de la empresa pueden ser el salario, la relación interpersonal o las condiciones de trabajo. Si algunos de estos factores faltan, desmotivan, pero si no faltan tampoco aumentan la motivación.

Para el aumento de la motivación son necesarios los factores motivadores como el reconocimiento, la responsabilidad o un ascenso y por supuesto el logro en la consecución de objetivos. Lo que queda claro es que estar satisfecho no lo contrario de estar insatisfecho y que las acciones para evitar la insatisfacción difieren de las acciones para conseguir la satisfacción.

La dificultad en gestionar la motivación de los comerciales está en que ellos no van por ahí diciendo cual es la razón que les lleva a hacer algo, lo que sí se ve es el comportamiento, así que, si aplicamos un estímulo a una persona y vemos que hay un cambio en su comportamiento es que hemos conseguido afectar sus motivaciones. Lo 1º que hay que hacer un director comercial es conocer bien a su personal en lo profesional y en el personal, tener claro lo que les motiva y no intentar cambiar o manipular sus motivaciones.

Cada persona del equipo requiere un proyecto aunque debemos empezar con la persona que necesitan más ayuda. Se puede hacer un cuestionario que analice las situaciones que más insatisfacciones y satisfacciones han provocado en el vendedor. Se intenta inferir a partir del mismo, qué clase de factor es determinante: un ascenso, la consecución de un logro, esto nos permite conocer cuales son los factores de motivación de esa persona. A partir de ese análisis se planifican acciones y luego se

hace un segmento del resultado.

De todas las maneras es aconsejable previamente un diagnóstico general de todo el equipo, notar si hay señales desmotivantes como llegar sin ganas a trabajar, pensar mucho antes de hacer las cosas, verlo todo muy difícil, mientras que en un equipo motivado existe una buena disposición hacia los objetivos comunes y fluidez de información y a veces el tratamiento de la desmotivación puede ser colectivo.

Aunque sigan existiendo prácticas que defienden chantaje o el castigo basado en estímulos negativos es importante saber que no hay que incidir sobre los efectos de la desmotivación, sino sobre sus causas, lo que se trata es que el personal comercial sea eficiente.

Encontrar el motivo real por el que un departamento comercial funciona a pleno rendimiento es realmente difícil, ya que, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria. Por lo tanto, y con vistas a conseguir los objetivos que les sean marcados, hemos de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes. Hemos de pensar que el trabajo que realiza un vendedor es distinto al de los demás colaboradores de la empresa, pues comporta una serie de riesgos y dificultades que deben ser compensados, y no siempre de forma cuantitativa, ya que los elementos motivacionales cualitativos suelen tener una gran importancia.

Muy pocos vendedores no necesitan de otros incentivos para alcanzar resultados positivos; sólo para algunos la venta es la cosa más fascinante del mundo. En su gran mayoría necesitarán una estimulación especial desde la venta; incluso es positivo dedicarles unas palabras de agradecimiento y estímulo de vez en cuando por los logros conseguidos, esto no significa una debilidad de carácter o no tiene por qué traer consigo una fuerte demanda económica en la próxima revisión anual.

Quizá el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarlos de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que deseáramos que nuestros superiores nos trataran a nosotros. Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, debemos:

- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este apartado, el jefe de ventas está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.
- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo

buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

FORMACIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL:

Es común en las empresas que en el área de formación del personal comercial exista un cierto solapamiento entre quién debe ser el responsable a formar los comerciales: el área de RRHH o en área de ventas. Entre las funciones básicas a desarrollar en el personal comercial, tenemos:

1. Planificación y Organización de trabajo: gestión de zona, territorio o cartera de clientes, desarrollo de nuevos clientes, planes de visitas y contactos, generación de prospectos, etc.

2. Desarrollo Profesional I: conocimiento de los productos, políticas de la empresa, procesos y procedimientos, aspectos y tareas administrativas, informes y similares.
3. Desarrollo Profesional II: Habilidades de Venta: técnicas, manejo de argumentos, presentaciones, uso de los materiales de apoyo, gestión de objeciones, enfoques, etc.
4. Relación con los clientes: comunicación relacional, relaciones interpersonales.
5. Trabajo en equipo: colaboración, espíritu de corporación, integración y de pertenencia a la empresa.
6. Comunicación Promocional: merchandising, apoyo en el punto de venta, gestión de promociones y campañas, participación e implicación personal.
7. Servicios al cliente: antes, durante y después de la venta.
8. Información y retroalimentación: del mercado, de los clientes, de la competencia.
9. Productividad: cantidad y calidad del trabajo realizado.
10. Actitudes Personales: responsabilidad, iniciativa, toma de decisiones, actitud positiva, plan de vida y similares.
11. Presencia Física: aseo, cuidado personal y ropa.
12. Comportamiento Social: educación, trato con los demás, cortesía, auto-control de comportamientos no-conflictivos, etc.

La formación en las funciones terno-operativas deben ser responsabilidad directa del área de ventas y del Director Comercial ya que el nivel de desempeño del personal comercial en las mismas esta íntimamente ligado a las habilidades que desarrollen y es el director comercial quien debe controlar todo lo relativo a su personal, desde la formación, hasta el cumplimiento de sus tareas. Por otro lado, el desarrollo y consolidación de las habilidades personales debería quedarse a cargo de RRHH. De esta forma, la doble responsabilidad por la formación del personal comercial se puede resumir en:

a) RRHH:

- Relación con los clientes
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Actitudes Personales
- Presencia Física

- Comportamiento Social

b) Ventas/Dirección Comercial:

- Planificación y organización del trabajo
- Desarrollo Profesional I y II
- Comunicación Promocional
- Servicios al cliente
- Información y retroalimentación.

La actual dinámica del mercado nos obliga a ser conscientes de la importancia de la formación profesional y de la necesidad de estar plenamente actualizados, lo cual implica estar inmersos en un proceso continuo de reciclaje. Por ello, para tener éxito profesional es preciso algo más que actualizar nuestros conocimientos, precisamos también desarrollar nuestras habilidades y competencias y mantenerlas alineadas con las propias del puesto de trabajo, su responsabilidad y el entorno organizacional.

Muchas empresas ignoran que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener y potenciar el talento de los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Es precisamente aquí donde hay que saber dar respuestas y soluciones a los interrogantes que el día a día aborda a los diferentes equipos humanos. Saber gestionar de manera eficiente estos grupos se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia a los empleados.

Otros ejemplos de áreas de formación comercial, serían:

1. La comunicación comercial como elemento clave en la venta.
2. Cómo crear valor en la venta.
3. La gestión del talento. Venta de soluciones.
4. Cómo cerrar una venta.
5. La planificación y gestión del tiempo en el vendedor.
6. Conocimiento en profundidad del producto.
7. Etcétera.

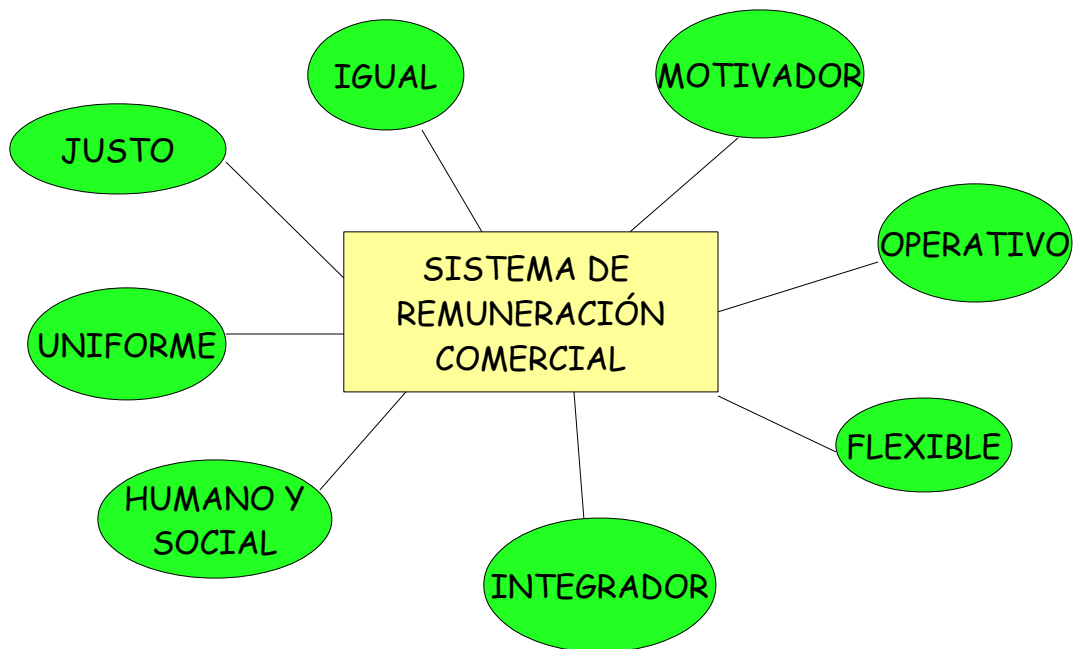
Primeramente debemos conocer las necesidades de formación del comercial, tendremos que ver y analizar el sistema que más se adecue a las necesidades explícitas, ya que junto a la inversión económica son los dos principales factores a la

hora de tomar la decisión.

- Workshop. Actividad desarrollada con los vendedores eminentemente práctica donde los protagonistas son ellos, ya que son los que en todo momento participan siguiendo una metodología marcada por el ponente y coordinador de la misma.
- La conferencia. Para que sean efectivas es recomendable realizarlas en grupos reducidos, lo que facilita la comunicación y el diálogo.
- Role playing o teatro de ventas. Se basa en simular la acción, y es muy importante para desinhibir a los individuos.
- Las mesas redondas. Facilitan el conocimiento entre los participantes y tienen las ventajas de los trabajos en grupo, como es la de aportar distintas ideas.
- Los retiros. Consisten en reunir a un grupo de personas durante unos días con fines formativos en un lugar solitario y que inspire relajación.
- Método del caso. Se trata de plantear casos para después resolverlos. Deben ser prácticos, concretos y actuales relacionados con la vida laboral.
- E-learning. Las nuevas tecnologías nos abren un amplio abanico de posibilidades en calidad y tiempo pudiéndose complementar con formación presencial.

LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL:

Para el buen funcionamiento de una organización comercial es imprescindible buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo. Las principales características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:



- Justa: El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.
- Igual: Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- Motivadora: La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades básicas perfectamente cubiertas.
- Uniforme: Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo del año. Debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas.
- Operativa: Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.
- Humana y social: Que los vendedores no se sientan desprotegidos en caso de bajas médicas o excedencias.
- Flexible: Por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración

ha de adaptarse a los posibles cambios.

- Integradora: La política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica.

Denominamos remuneración a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional. El nivel de los ingresos percibidos es difícil de cuantificar, ya que existen grandes diferencias por el sector, tamaño, multinacional, responsabilidad, desplazamientos, etc. Aunque hay unos sistemas de remuneración más utilizados que otros, en la actualidad existen básicamente tres: salario fijo, comisiones, variable.

Salario fijo:

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos.

Entre sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- Dedicar el tiempo necesario a otras tareas que se les pide.
- La empresa conoce el coste de su fuerza de ventas.
- El vendedor colabora de mejor forma en la introducción de los productos nuevos.
- Se evitan las situaciones de conflicto por motivos económicos.

Desventajas:

- Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- Se deben encontrar otros elementos que fomenten la motivación.
- Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- Si las ventas disminuyen los costes de la empresa suben.
- Puede facilitar la salida laboral a los mejores vendedores.

Comisiones:

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas

para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado.

Entre sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado en algunos casos.
- La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- El vendedor no se somete a una disciplina empresarial.
- Puede ser la única forma posible de contar con comerciales en las PYMES.
- Respetando la cartera de clientes puede ser una fuente regular de ingresos sin apenas trabajo posterior.

Desventajas:

- La empresa estará supeditada a la fuerza de ventas.
- Es complicado mantener un control del mercado.
- A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- Resulta difícil formar equipos de trabajo.
- Crea inseguridad en el vendedor.
- Las relaciones están totalmente mercantilizadas.
- Puede que haga que se esfuercen más por la venta de productos de fácil salida.

Este sistema de remuneración se aplica, principalmente, a los agentes y representantes de comercio que no pertenezcan a la plantilla de la empresa.

Variable:

Se puede considerar que es éste el sistema más racional entre los comentados anteriormente ya que aprovecha la parte positiva de cada uno de los anteriores. Cuando se impone este tipo de remuneración, hay que realizar un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa para establecer unas cuotas alcanzables y fijar unas comisiones adecuadas a esas ventas.

Incentivos:

Se denomina así la retribución que percibe el vendedor en efectivo o en especie,

para estimular más aún su trabajo (esta cifra es independiente de su remuneración base, tratada anteriormente).

Comisión e incentivos son conceptos distintos:

La comisión se percibe cuando se cubre un volumen de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan unos objetivos principalmente cualitativos.

Los incentivos indirectos suelen percibirse en especie (vehículo, casa, viajes, colegio, etc.).

Los bonos se fijan a los diferentes responsables comerciales por alcanzar un objetivo determinado en un plazo concreto. Su finalidad es tener vinculado al responsable de ventas con la empresa el mayor tiempo posible.

Un buen director comercial tiene en la política de incentivos una de las mejores herramientas de cara a conseguir grandes e importantes objetivos para la empresa. De esta forma, con uno o varios incentivos se conseguirá:

- Obtener una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientes que no consumieron en el último año.
- Mejor introducción de un producto.
- Tener en el punto de venta toda la gama.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Conseguir que un cliente determinado trabaje algún producto que no estaba comercializando.
- Visitar más clientes.
- Vender más a un cliente.

Prestaciones complementarias y gastos:

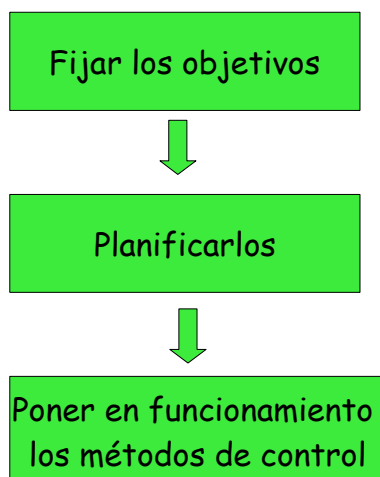
Estas prestaciones están destinadas a mejorar la seguridad del colaborador y su estatus (vehículos, seguros, tarjeta de crédito, planes de jubilación, kilometraje, gastos de representación, etc.). Hay que elaborarlos de tal forma que el vendedor no saque beneficio económico de ello por eso se debe tener un sistema de control riguroso, todo gasto efectuado por el comercial debe ir acompañado de su justificación y motivo.

CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL:

Es evidente que en el entorno comercial actual, la palabra control comienza a perder las connotaciones negativas que para los comerciales tenía; durante mucho tiempo no supieron captar su verdadero significado ni la gran utilidad que tiene para la empresa.

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una

meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:



Una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Los mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de marketing irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del *reporte* o informe diario, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado, por eso hay que enseñarlo e insistir en ello.

Trabajos administrativos:

Suele ser costoso acostumbrar a los vendedores a este tipo de funciones, hay que convencerles de su necesidad de cara a la buena marcha del trabajo. Comprende la realización de informes, la parte rutinaria de envíos de información, gastos y entregas de facturas, cobros de impagados, informar continuamente de su localización exacta... Se debe establecer un manual de procedimiento, de manera que todos actúen igual y de forma adecuada a nivel administrativo. Esta actividad supone una de las mejores fuentes internas de información para la empresa y es el vendedor quien vive directamente el mercado.

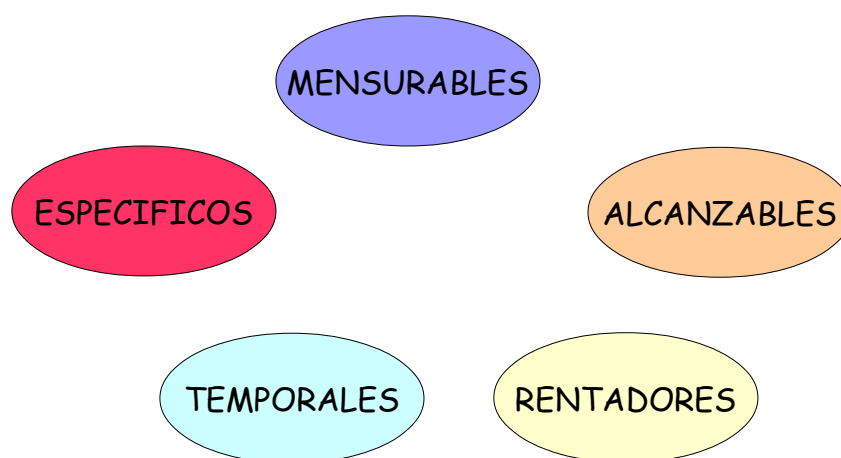
Con la incorporación de las TIC's se ha dado un gran protagonismo a los mal

discriminados sistemas de control, ya que con la información que facilitan podemos beneficiarnos de la aplicación de una política de CRM de cara a una mayor competitividad.

Establecimiento de objetivos:

Cuando la dirección comercial empieza a establecer objetivos, es conveniente involucrar al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, sólo el mero hecho de preguntarles ya les motiva.

Para establecer los objetivos del equipo de ventas está muy extendida la regla MARTE:



- Mensurables: medir su progreso,
- Alcanzables: con unas probabilidades razonables de llegar a ellos,
- Retadores o motivadores: con una clara razón para conseguirlos,
- Temporales: deben alcanzarse en un plazo de tiempo determinado,
- Específicos: de manera que podamos ver claramente lo que podamos conseguir.

Conviene igualmente disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de nuestra empresa y compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que hayamos recopilado todos estos datos y conozcamos las directrices y estrategias dadas por la empresa estaremos en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

<u>Objetivos cuantitativos:</u>	<u>Objetivos cualitativos:</u>
- Previsión de ventas en euros.	- Captación de nuevos clientes.

<ul style="list-style-type: none"> - Previsión de ventas en productos. - Previsión de ventas por zonas geográficas. - Previsión de ventas por vendedores. - Número de visitas. - Número de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de clientes perdidos. - Introducción de nuevos productos. - Ampliación de gama en un punto de venta. - Consecución de una mayor cobertura territorial. - Mayor información del cliente.
--	--

Herramientas de control y apoyo:

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas que nos ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, los vendedores llevan los soportes informáticos capaces de darnos una grande e importante información de nuestros clientes y mercado, lo posibilitará una mayor competitividad.

Para este control necesitamos que de manera informatizada o en papel se recojan los siguientes documentos:

FICHAS
DE CLIENTES

RAPPORT

NOTA
DE GASTOS

INFORME
MENSUAL

REUNIONES DE
TRABAJO

Fichas de clientes: el vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento, con los siguientes datos:

1. Datos del cliente y clasificación
2. Frecuencia visita
3. Forma de pago, plazos
4. Fecha de la última visita realizada
5. Volumen de pedidos del año anterior
6. Volumen de pedidos previstos para este año
7. Cantidad servida en el último pedido
8. La gama de productos que trabaja
9. Cantidad de trabajo con la competencia.
10. Observaciones varias que sean relevantes.

Esto nos permitirá evaluar:

1. El tiempo transcurrido desde la última visita.
2. La rotación del producto en ese tiempo.
3. El comportamiento de nuestro producto en el tiempo.
4. Tendencias del mercado.

Rapport: Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamientos a través de emails, tiene como finalidad conocer lo siguientes aspectos:

1. Actividad diaria del vendedor.
2. Resultado de la gestión de ventas.
3. Grado de cobertura de los objetivos.
4. Gestión de cobros realizada.
5. Clientes nuevos.
6. Productos vendidos.

Nota de gastos: Este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Recoge los gastos efectuados por el vendedor en un determinado tiempo y permite chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro para comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el rapport nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor fiabilidad. Debe contener los siguientes datos:

1. Rutas seguidas.
2. Kilómetros recorridos.
3. Detalle de las invitaciones (gestos comerciales) con las correspondientes

facturas incluidas.

4. Observaciones de diversa índole.

Informe mensual: Este informe es realizado por el jefe de ventas o responsable comercial, al final de cada mes. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales datos a constar:

1. Análisis de los resultados globales de ventas del mes.
2. Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
3. Resultado de las acciones promocionales.
4. Situación del mercado.
5. Acciones de promoción.
6. Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
7. Tendencias del mercado: tanto para nuestra empresa como para la competencia.

Las reuniones de trabajo: Es una de las herramientas que debe saber manejar el responsable comercial para incrementar el rendimiento de los vendedores y su finalidad es obtener un buen control, una mejor información y dar una mayor dinámica a su equipo. Un guión general para este tipo de reunión puede ser:

1. Precisar el tema:

- Antecedentes, información y su análisis.
- Concretar el objetivo.
- Elaborar un guión detallado.
- Encontrar los puntos clave.
- Definir los conceptos.
- Revisar conclusiones previas y acordes con el objetivo.

2. Organizar el grupo:

- Examinar las características individuales.
- Procurar que el grupo esté equilibrado.
- Distribuir a los participantes del modo más eficaz y oportuno.

3. Planear la reunión:

- Preparar: introducción y clausura.

- Prever cómo abordar los puntos que se vayan a debatir.
- Programar las preguntas.
- Determinar sistema de discusión.
- Fijar tiempos.

4. Prevenir los detalles.

- Enviar la convocatoria con suficiente antelación y su la información precisa.
- Disponer el material y la documentación adecuada.
- Preparar convenientemente la sala de reuniones.
- Comprobar todo con antelación.

Entre los pasos a seguir para obtener una reunión eficaz, tenemos:

1. Inicio:

- Empezar a la hora señalada.
- Centrar la atención del grupo.
- Definir el propósito de la reunión.
- Indicar procedimiento de discusión.
- Conseguir acuerdos.

2. Dirigir la discusión:

- Estimular la discusión.
- Hacer participar a todos, vigilar el ritmo.
- Analizar y resumir con frecuencia.
- Mantener la discusión centrada en el tema

3. Conducir el resumen:

- Señalar puntos de acuerdo, desacuerdo y conclusiones intermedias.
- Valorar opiniones y valorar su efecto.

- Ser flexible, sin perder de vista el objetivo.
- Considerar y resumir las soluciones encontradas.

4. Conclusiones:

- Obtener acuerdo, comprobar comprensión y aceptación.
- Fijar un plan de acción, responsabilizar a las personas en él.
- Fomentar el espíritu de colaboración.
- Clausurar la reunión a la hora prevista.
- Levantar acta por escrito de la reunión.

GESTIÓN DE ZONAS COMERCIALES Y RUTAS DE VENTAS:

A zona de venta se denomina al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación o distribuidor. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Entre los motivos que justifican este tipo de división, tenemos:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.

- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

Por otro lado, no se justifica este tipo de división para los siguientes casos:

- Empresas pequeñas en las que hay que intentar llegar a todo el mercado.
- Compañías donde las ventas se deben más a la acción personal del vendedor que al producto.
- Empresas que, por política de producto y comercial, se da prioridad a la división por clientes que por zonas.
- Aquellas empresas donde las ventas están valoradas por encima de otros factores (generalmente empresas donde trabajan agentes libres y comisionistas).

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y la carga de trabajo. La zona queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, nos permitirá fijar un volumen de ventas, de tal forma que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a unos parámetros de venta y servicio. Pensemos que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagados, etc.

Estudio de rutas

Puede definirse como la técnica que intenta lograr el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.

Ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar,

periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

Ventajas de definir las rutas

- Incremento del tiempo productivo (una visita diaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta un mes más).
- Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo a los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor.
- Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos.
- Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido.
- Cubrir las zonas con igual intensidad.

Tipos de Rutas:

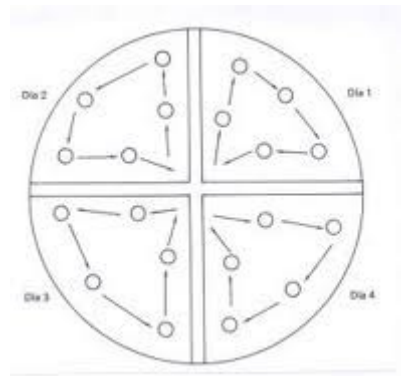
1. Recorrido en círculos concéntricos o espiral:



Se utiliza cuando los clientes están distribuidos de manera uniforme y necesitan el mismo n° de visitas.

- *Ventajas:* igual recorrido para cada sector o territorio y retorno al punto de partida fácil y no largo.
- *Desventajas:* desplazamientos largos, necesidad de vivir en el centro del área y no tiene en cuenta características del terreno como carreteras, orografía, etc.

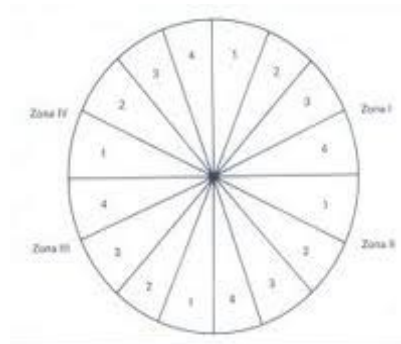
2. El trébol:



Es aquella que a cada día se recorre una 4ª parte de su zona y por la noche se vuelve al punto de partida. Se utiliza para sectores con igual carga de trabajo y no muy grandes.

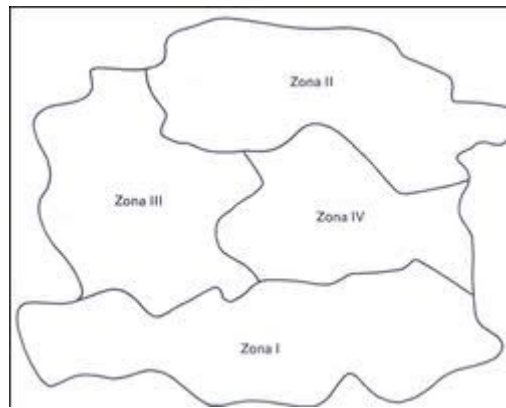
- Ventajas: Permite combinar trabajo de oficina y visitas y no se devengan gastos de alojamiento.
- Desventajas: Obligatoriedad de vivir en el centro del áreas.

3. La Margarita:



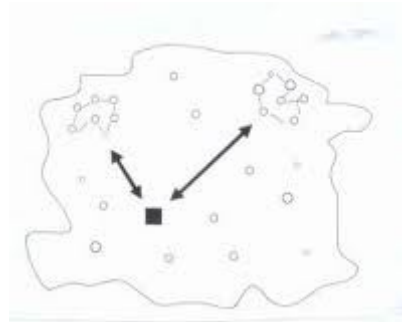
Es aquella en que el vendedor recorre cada día un subsector y se utiliza cuando se precisa regularmente un sector de gran tamaño o carga de trabajo. Entre sus ventajas tenemos que permite combinar trabajo de oficina y visitas, no se devengan gastos de alojamiento y pueden cubrirse sectores muy grandes.

4. Planificación Alternativa:



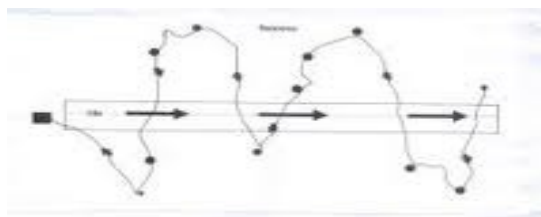
Es adecuada cuando no se precisa visitar clientes de forma regular.

5. Línea Recta y Zonas:



Es adecuada cuando los clientes o la carga de trabajo no están repartidos de manera uniforme, el vendedor no vive en el centro de la zona y cuando hay sectores de diferente potencial.

6. El zig-zag:



Es adecuada cuando los clientes están distribuidos en localidades cercanas a una carretera principal.

- Ventajas: tiempo ganado al hacer desplazamientos fuera de horas comerciales.
- Desventajas: gastos de alojamiento y kilometraje elevado.

TENDENCIAS ACTUALES EN DIRECCIÓN COMERCIAL:

La complejidad de la gerencia de ventas de hoy día se considera compleja por las siguientes tendencias:

1. Competencia extranjera intensa
2. Expectativas cada vez mayores de los clientes

3. Mayor pericia del comprador
4. Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones
5. Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas
6. Énfasis creciente en el control de los costos

Para adaptarse exitosamente a estas "Megatendencias", las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe una mayor integración de las funciones de ventas y marketing. Los gerentes de ventas de campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo marketing de las oficinas centrales está obteniendo un mejor rendimiento de la administración de ventas y de las ventas.

En la actualidad toda empresa que quiera crecer o mantenerse necesitará ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de ventas y dar mayor importancia a la selección y capacitación.

Entre los retos del director comercial para el siglo XXI, podemos indicar:

- Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferente a las tradicionales.
- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se le sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

CONCLUSIONES FINALES

La dinámica actual del mercado está obligando a las empresas a dotar a sus equipos de venta de los recursos y habilidades que precisen para responder con éxito a los retos del mercado, además con la incorporación de las nuevas tecnologías se está facilitando la actividad diaria del vendedor.

Quienes dirigen las compañías no han tardado en darse cuenta de que uno de los

más importantes activos de sus empresas está en los equipos de venta y principalmente en el talento de quienes los forman, de ahí que se hayan puesto manos a la obra para gestionar la experiencia y el conocimiento que acumulan.

El objetivo clave en estos momentos está en desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, hecho que se hace más importante si nos centramos en el departamento comercial, ya que el vendedor del futuro deberá trabajar como el asesor de sus clientes aportando conocimientos, soluciones, dedicación y una gran cultura de servicio. Por ello, algunos conceptos claves que ha de asumir el director comercial en su rutina son:

1. Gestión del conocimiento: enfoque estratégico de su gestión, adquirido a través de la formación constante y el desarrollo de la trayectoria profesional para ponerlo al servicio tanto de su cliente interno como externo.
2. Flexibilidad: los cambios que se están produciendo en el mercado obligan a los vendedores a ser polivalentes y saber adaptarse eficazmente al entorno, aportando soluciones innovadoras y creativas.
3. Cambio de modelo: el concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de captar y vender únicamente a captar, vender, satisfacer, fidelizar y prescribir. Por lo que ahora el comercial deberá saber aportar, aparte de conocimientos, habilidades y metodología.
4. Inteligencia emocional: definida como la capacidad para gestionar las propias emociones en la relación con los demás y en este caso con los clientes, nos indica que ya no se tiene únicamente el éxito asegurado por saber hacer un uso inteligente de la información, sino que el control de las emociones y el aporte personal aseguran un mejor resultado.
5. Concepto de vendedor 2.0: no es un experto en la Web 2.0 (que seguro lo será también), es un experto en la creación de contenidos y su distribución en el formato más adecuado para sus clientes. Un vendedor consultivo es un vendedor que crea contenidos adecuados para la circunstancia del cliente, es experto en crear el business case para ese cliente. El vendedor tradicional que todos conocemos, el que tiene un conocimiento sobre el producto, pero a nivel de características, que no es un experto en la aplicación y uso del producto, está en peligro, puesto que los clientes no quieren comunicadores de productos sino expertos en facilitarles la vida y aprender con ellos. El vendedor 2.0 es capaz de crear contenidos (artículos, blogs, cursos, etc.), como prueba de su conocimiento y experiencia sobre los productos y servicios, si requiere a un técnico para que realice esta función, es que es un vendedor 1.0. No es difícil para los profesionales 1.0, pasar al mundo 2.0, basta con leer más, estructurar y sintetizar lo que saben, reflexionar, preguntar y empezar a crear contenidos.

Está claro que el objetivo del equipo comercial es vender y para esto es necesario establecer un dialogo con el cliente (nunca un monologo) y saber identificar si de verdad nuestro producto o servicio aporta valor al cliente y es aquí donde el vendedor demuestra si realmente es bueno o mediocre, o sea, la misión del vendedor es buscar un valor añadido para el cliente, demostrárselo y hacer que lo compre, que no es lo mismo que vendérselo: si el cliente lo compra es porque esta plenamente convencido y no solo será un cliente sino un fan, orgulloso de contar la buena decisión que tomó.

Para la construcción de un comercial de élite, el director comercial debe considerar aspectos como:

- Que los comerciales estén bien formados en el producto o servicio que venden, entendiendo eso como que tienen interiorizado y entienden plenamente la diferencia entre nosotros y la competencia.
- Los comerciales deben ser periódicamente entrenados en identificar necesidades y empatizar con los clientes para realmente aportar valor añadido en las soluciones que les proporciona.
- El equipo comercial debe trabajar pensando en como ayudar y aportar al trabajo de sus compañeros en la organización y a los diferentes interlocutores con el cliente.
- Deben estar bien alineados con los objetivos de la empresa de cara a su consecución y comprometidos moral y económicamente con su logro.

Para llegar a conseguir eso, el director comercial debe:

- Saber que perfil de los miembros del equipo pasa necesariamente por 2 requisitos: ser buenas personas y buenos profesionales.
- Invertir en la formación inicial y exigir la formación continuada.
- Crear un sistema de objetivos consensuado, exigente, comprometido, generoso y realmente motivador.
- Crear conciencia y clima de ser una organización que se orienta al logro de los objetivos no en el esfuerzo, trabajo por trabajo o sacrificio.

Referencias Bibliográficas:

- M. ARIAL CASTELLS (1998): El vendedor profesional.
- P. KOTLER (2004): El marketing de los servicios profesionales.
- J. GARRIDO I PAVIA (2004): Tácticas magistrales de venta.
- P. DRUCKER (2003): Drucker esencial.

- P. KOTLER, G. ARMSTRONG (2009): Principios de Marketing.
- F.J. FORCADA SAINZ, I. PERIAÑEZ (2011): Casos prácticos de dirección comercial.
- J. PARREÑO SELVA, A.B. CASADO DIAS, E. PERIZ CONDE (2006): Dirección Comercial, los instrumentos del marketing.
- M. GUBERN FORTUNY (2000): Los fundamentos de la dirección comercial en la empresa.

Sitios web de referencia:

- <http://manuelgross.bligoo.com/>
- <http://www.gruporegio.com/index.htm>
- <http://www.lmsleader.com/>
- <http://www.elcomercial.info/>
- <http://www.soycomercial.com/>
- <http://davidblancoramos.es/>