

ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

UN ENFOQUE HACIA LA PRODUCTIVIDAD

POR CARLOS A. BARBOSA



CAPITULO 1

INTRODUCCION GENERAL

Este es un trabajo que trata fundamentalmente de la *productividad* de la fuerza de ventas.

E * La productividad debe definirse como el cociente entre los resultados obtenidos y el costo incurrido en su procura.

* En el caso particular de la fuerza de ventas, la productividad es el cociente entre las ventas y los costos de esa fuerza de ventas, los que incluyen sueldos, cargas sociales, comisiones, otros tipos de incentivos, viáticos, otros gastos reconocidos (como seguros, amortización del vehículo si es de la empresa, cubiertas, etc.) y gastos de material promocional.

* Los resultados medidos en términos de ventas, son por lo general la resutante de una adecuada operación de las cuatro variables controlables de la mercadotecnia: un **Producto** será exitoso si el mismo está adecuadamente posicionado en el mercado y responde de manera eficiente a las reales necesidades del



consumidor; si su **Publicidad** comunica con eficiencia al consumidor potencial las características del mismo con un mensaje diseñado en el lenguaje que este consumidor comprende y expuesto en los medios que usualmente ve, o lee, o escucha; si su **Distribución** está adecuadamente planeada, y si su **Precio** resulta aceptable para el consumidor porque es adecuado al valor que el consumidor recibe como contraprestación por el mismo.

* Si esta mezcla de mercadotecnia no está bien definida, ni el más eficiente vendedor podrá hacer que el producto se venda. Nadie puede vender un producto que no es el que el consumidor desea y necesita, para el que la publicidad no comunica lo que hay que comunicar a quien corresponde y donde es debido, que es difícil de encontrar en los puntos de ventas a los que el consumidor objetivo habitualmente concurre, o que tiene un precio inadecuado.

* Pero no queda duda que el mejor planeamiento comercial fracasa si no hay un eficiente equipo de ventas que plasme en resultados concretos dicho plan.

* De esta manera, podemos decir que ***una adecuada gestión de ventas es condición necesaria, aunque no suficiente, para obtener los resultados deseados.***

* La posibilidad de incrementar las ventas (esto es, el numerador de la ecuación de productividad) es fundamentalmente una función de la estrategia comercial de la empresa, y depende en menor medida de la gestión de ventas, salvo, claro está, en lo relacionado con la habilidad del vendedor para concretar en pedidos cada una de sus visitas.

* Esta habilidad tiene que ver con las aptitudes naturales del hombre, y con la adecuada utilización de Técnicas Profesionales de Ventas.

* Pero ello no es objeto de este trabajo. ***Aquí más bien apuntamos a las mejoras en la productividad obtenibles mediante la disminución del denominador de la expresión.***

* Deberemos aquí ocuparnos de la adecuada organización de la fuerza de ventas, y del control de su actividad, para asegurarnos que su rendimiento, que depende de los factores mencionados, lo sea al menor costo posible.

* Este trabajo tiene, por lo tanto, un gran módulo de Planeamiento de la Fuerza de Ventas, que se refiere a las herramientas técnicas que permiten a la Gerencia y a la Supervisión organizar una eficiente fuerza de ventas, y otro módulo de Control, en el que se describen los distintos informes con los que los responsables de esta gestión deben contar a los efectos de verificar que la

acción efectuada responda a lo planeado, y les permita tomar las medidas correctivas del caso.

1.1.- ***Inserción de la Administración de la Fuerza de Ventas dentro del Mix de Mercadotecnia.***

* La problemática de la Administración de la Fuerza de Ventas debe considerarse como una parte de la **Variable Logística.**

* La Logística abarca todo lo relacionado con los Canales de Distribución, desde la Política de Diseño de Canales hasta la Programación de las Redes de Distribución Física y las Políticas de Stock.

* Aún cuando no necesariamente un vendedor distribuye los productos, hay varias razones que justifican esta inserción.

** En primer lugar, los vendedores visitan puntos de venta o clientes hacia los que confluirá la distribución física del producto. Así, la problemática del diseño de una red de ventas está indisolublemente unida a la del diseño de la red física.

** La concreción de un pedido por parte de un vendedor es el acto que pone en marcha a la red de distribución.

** Los sistemas de información de la Fuerza de Ventas y del Módulo Distribución compartirán siempre la misma base de datos.

1.2.- ***La estructura de Ventas dentro de la Estructura de Marketing.***

* Dado que ventas es una función de Mercadotecnia, la Gerencia (o Jefatura) de Ventas se encontrará siempre dentro de la Dirección (o Gerencia) de Marketing de la Empresa.

* Un organigrama de la Gerencia de Marketing de una gran empresa puede ser, por ejemplo, como se muestra en la figura N° 1.

* En la medida que la Empresa sea más pequeña, muchas de estas funciones pueden estar englobadas bajo un mismo responsable, y el Organigrama resultar más sencillo. Pero siempre una Gerencia de Marketing incluirá una Gestión de Ventas y una Gestión de Planeamiento Comercial.

* Si el Planeamiento Comercial representa el cerebro de la Mercadotecnia, Ventas es su corazón y todos y cada uno de sus músculos. Ambos sectores revisten fundamental importancia estratégica, pero siempre el Área de Ventas involucrará una cantidad de recursos humanos sustancialmente mayor.



* La cantidad de vendedores con los que debe contar la Empresa es variable en función de las características propias de cada rama de actividad, y de ello dependerá el tamaño de la Estructura de Ventas.

* El elemento clave de la estructura de Ventas, es *el Supervisor*. El tiene la tarea de coordinar las actividades de su equipo, planificando la tarea para la alta productividad; debe motivar adecuadamente a sus vendedores, constituyéndose el indiscutido líder de su grupo con clara Autoridad Moral más allá de la Autoridad Formal que el Organigrama pueda otorgarle; debe controlar la actividad de los mismos, corrigiendo sus errores, por lo que debe ser también un Maestro.

* La Teoría de la Organización admite, en términos generales, que un Jefe no puede controlar adecuadamente de manera directa a más de siete subordinados.

* Obviamente, esta cifra es variable dependiendo de las características de la actividad. Si el supervisor debe controlar a vendedores que efectúan giras muy extensas, o que residen en ciudades distantes entre sí (como pasa en el Sur de la Argentina), difícilmente pueda controlar con éxito a más de cinco vendedores. Pero si los vendedores que dependen de ese supervisor, por ejemplo, sólo desarrollan tareas dentro de la ciudad de Buenos Aires, es posible que puedan controlar a cantidades mayores.

* De los aspectos recién mencionados y de la cantidad total de vendedores involucrados, dependerá el tamaño de la Estructura de Supervisión.

* En algunos casos donde hay muy pocos vendedores, es posible que el Jefe de Ventas supervise directamente a sus vendedores.

* En el otro extremo, puede existir una compleja red de Supervisores, cada cual con su propio equipo de Ventas.

* Estos supervisores pueden dedicarse enteramente a tareas relacionadas con el planeamiento y control de la actividad de los vendedores, o pueden tener cartera de clientes a su cargo. Esto último sucede cuando hay clientes muy importantes que por su alto poder negociador requieren ese tratamiento especial. En muchos casos estos Grandes clientes son directamente Ventas de Gerencia, y los atiende directamente el Gerente de Ventas ¡cuando no lo hace el Presidente de la Compañía!. Por ejemplo, empresas que vendan a Supermercados Autoservicios y Almacenes, manejarán desde la Gerencia de manera directa a Clientes como Disco, Norte, Jumbo, Carrefour, y probablemente algún otro.

* Cuando las características de la estructura justifican la

existencia de más de un Supervisor de Ventas, debe considerarse adicionalmente la manera en la que la actividad es distribuida entre los distintos supervisores.

* En algunas empresas en las que la cartera de productos es muy extensa, puede resultar conveniente organizar líneas de productos con diferentes vendedores. La desventaja fundamental de esta alternativa es que duplica la fuerza de ventas, pues diferentes vendedores deben visitar, con distintos productos, al mismo cliente. Pero el sistema también tiene sus ventajas dadas por el facilitar la tarea del hombre, pues una cartera muy extensa puede traer dificultades para la toma del pedido. De hecho, ejercer presión al comprador sobre una extensa cartera puede resultar dificultoso, y el monto económico involucrado en un único pedido puede "asustar" al cliente, provocando "recortes" de pedidos que a veces pueden evitarse si medio pedido es manejado por un vendedor y el otro medio por otro en una visita posterior. Del mismo modo, es posible que, en líneas extensas de productos, sea también importante la cantidad de "ofertas" que la Empresa esté dispuesta a implementar en cada período de ventas. Es posible entonces que a un sólo vendedor le resulte difícil efectuar toda la presión vendedora sobre todas y cada una de las ofertas, en una misma visita.

* En los casos anteriormente mencionados, la supervisión también se organiza por líneas de productos, y de hecho, funcionan como dos empresas distintas, ***más allá de la imprescindible coordinación de fechas de visita.***

* Pero en la generalidad de los casos, la organización de la Supervisión suele efectuarse sobre la base de distintas zonas geográficas, o por tipo de Cliente. (Por ejemplo, una empresa que vende cosméticos puede tener un equipo que visita Supermercados, otro que visita Farmacias y otro que vende a Perfumerías).

* Además de la Visita a Clientes, la Gerencia de Ventas tiene otras importantes funciones que cumplir. Entre ellas pueden contarse:

- ** Promociones y Merchandising en general, en los casos en que estas funciones deban realizarse, como en quienes venden a supermercados.
- ** Administración de Inventarios.
- ** Distribución Física.
- ** Facturación.
- ** Cobranzas. (Aunque un adecuado cumplimiento de normas de Auditoría Interna obligaría a dejar esto en manos del Área Administrativo-Financiera).



* Una compleja estructura de Ventas que abarque todas estas funciones, generaría un organigrama como el que se muestra en la Fig. N° 2.

CAPITULO 2

EL PLANEAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.

* En esta parte nos proponemos planificar una Fuerza de Ventas preparada para la productividad, esto es, para producir resultados previstos a un costo mínimo.

* A la hora de planear una Estructura de la Fuerza de Ventas que apunte a la productividad, deberemos, a través de la aplicación de determinadas técnicas, de contestamos ciertas preguntas-clave:

** ¿Cuántos vendedores debo tener?

** ¿Cómo debo estructurar las zonas geográficas? (donde corresponda zonificar)

** ¿Qué localidades del interior del país merecen ser visitadas en giras?

** Y finalmente, ¿cómo deben estructurarse esas giras?

* La determinación de la cantidad óptima de vendedores, requiere que previamente se analice en profundidad la problemática de la frecuencia óptima de visitas, por lo que esta cuestión deberá ser analizada previamente.

* Antes aún, es importante aclarar que toda esta problemática **será muy distinta en función de la tipología de vendedor que corresponde a cada tipo de producto y mercado.**

* Por ello, antes que nada, deberemos definir qué entendemos por un vendedor, y así observaremos cómo distintos vendedores pueden cumplir funciones muy distintas, y, consiguientemente con ello, responder a perfiles humanos absolutamente distintos.

* Un vendedor, en términos generales, venda un bien o un servicio, puede ejercer sus funciones realizando actividades que tienen que ver con todas o con sólo alguna de las cuatro variables controlables de la Mercadotecnia.

* En función de la participación en las tareas del vendedor de aspectos que tengan que ver con cada una de estas variables, (esto es, en función de la "mezcla de mercadotecnia" particular de su labor) surgirán tipologías de vendedores muy diferentes.

* Por ejemplo, imaginemos un vendedor de Cervezas. Está claro que antes que un vendedor en el sentido estricto, puede considerarse como un simple tomapedidos. Antes que una gestión depurada de ventas, su tarea se limita a pasar por el negocio del cliente, y preguntarle simplemente "¿cuántos cajones le dejo?" sin mayor presión en el punto de ventas. Este vendedor, puede ser el mismo camionero. Simplemente cumple funciones que tienen que ver con la variable Distribución. No hace ningún tipo de Promoción, no define el Producto que ya es preestablecido y conocido por el cliente, y mucho menos tiene manejo del Precio, el que está fijado por una lista impresa y con condiciones de pago preestablecidas.

* En el otro extremo del espectro, podemos pensar en un vendedor de máquinas herramientas, o de soft de computación. Ellos son absolutamente distintos al anterior. Deben trabajar sobre la variable producto, pues deben junto al Gerente de Producción o al de Sistemas definir la forma exacta del producto para ese cliente, pues por lo general no está absolutamente estandarizado. Hacen una buena dosis de Promoción, ya que deben convencer al potencial comprador de las ventajas del producto. Ello implica una muy depurada técnica de ventas que permita resaltar adecuadamente las ventajas del producto y levantar hábilmente las oposiciones del comprador. Además, seguramente tendrán arduas negociaciones económicas en donde el Precio definitivo del producto surgirá como consecuencia de las mismas.

* Podemos mencionar también algunos casos intermedios. Tal por ejemplo el de los visitantes médicos, esa rara especie que no vende sino que hace Publicidad Pura, o el de las Promotoras de líneas de cosmética de venta domiciliaria, que Promueven y distribuyen.

* Resulta evidente cómo hasta las características personales de cada tipo de vendedor serán muy distintas: en el primer caso se trata de un camionero, en el segundo de un ingeniero de saco y corbata.

* Además diferirá enormemente su rutina de trabajo, y con ella, toda la problemática de su productividad, el tipo de planeamiento de su trabajo, y los controles que sobre el mismo se pueden y deben efectuar.

* Para sistematizar todo esto, podemos clasificar a los vendedores en tres grandes categorías:

** **Vendedores de Cartera Cerrada:** son aquellos que visitan de manera recurrente una cantidad de clientes preestablecida. Son propios de aquellas áreas de actividad en las que los clientes se conocen perfectamente, y es necesario visitarlos de manera periódica. Tal es el caso

de todos los productos de consumo masivo, artículos de Ferretería, medicamentos, y algunos productos industriales como agroquímicos, alambres industriales, etc. En este caso es posible asignar una cartera de clientes a cada vendedor, la que deberá ser minuciosamente optimizada. Toda la problemática de asignación de Cartera de Clientes, determinación de frecuencia de visitas, zonificación, armado de giras y control de resultados es enteramente aplicable. Se trata de vendedores cuya productividad puede ser medida en términos absolutamente cuantificables, y cuya tarea puede ser planeada al máximo nivel de detalle.

**** Vendedores con Cartera Abierta:** son aquellos a los que no es posible asignarle una cartera enteramente preestablecida de clientes. Las causas de la imposibilidad de esta asignación son de diferente motivo. En primer lugar, la naturaleza de la gestión de ciertos vendedores es tal que la dosis de creatividad que se requiere en ese tipo de ventas requiere entrevistas técnicas que por lo general son prolongadas, y se necesita más de una entrevista para poder concretar una venta. Tal es el caso de los vendedores de soft que antes comentamos. Otros vendedores agotan al cliente en el acto de la primera compra. Cada operación es realizada con un nuevo cliente, y una vez que éste compró no lo hará nunca más, con independencia de la satisfacción que obtenga el cliente con la compra. Tal es el caso de vendedores de afiliaciones a tarjetas de crédito o a sistemas de medicina prepaga, de vendedores de seguros de vida, de alarmas para autos, o de parcelas en cementerios privados. Estos tienen permanentemente un problema de desarrollo de cartera de clientes, pues para ellos cada uno es un cliente nuevo. (Por eso cuando se compra una alarma el "precio de lista" tiene un importante descuento si el cliente entrega una lista de cinco o diez amigos para visitar). Obviamente, es imposible pensar en determinar cartera de clientes o zonas para este tipo de vendedores. Su productividad debe medirse con otros parámetros.

**** Vendedores con cartera mixta:** participan de las características de los dos anteriores. Ellos tienen una cantidad de clientes que deben visitar de manera recurrente, con cartera cerrada (sus clientes establecidos), pero además deben destinar importantes dosis de tiempo al desarrollo de nuevos clientes. A su cartera cerrada le son aplicables todos los principios de productividad que veremos para ese caso, pero no así al resto de su tarea. Surge además una nueva cuestión: ¿Qué porcentaje del tiempo deben dedicar a desarrollo de nuevos clientes, y cuánto a la visita recurrente a clientes establecidos? Y esta pregunta debe ser reformulada periódicamente, ya que en la medida en que las visitas a nuevos clientes van siendo exitosas, éstos se incorporan a la cartera



establecida quitando tiempo para la visita a nuevos clientes, y frenando de esa manera la tasa de crecimiento. Encontrar una adecuada respuesta a este punto, implica planear cuidadosamente la incorporación de nuevos vendedores al equipo de ventas.

Nos ocuparemos en primer lugar del planeamiento de la Cartera de Clientes para el caso de carteras cerradas, y luego hablaremos de los otros casos.

2.1.- *Determinación de la frecuencia óptima de visitas.*

* Denominamos **frecuencia de visitas** al lapso de tiempo que media entre un contacto a un cliente y el siguiente contacto a ese mismo cliente.

* Al organizar el programa de visitas, puede resultar conveniente definir diferentes tipos de frecuencia en función de los grados de importancia de cada tipo de cliente.

* Llamaremos **ciclo de visitas** al período de tiempo que transcurre entre dos visitas al cliente de menor frecuencia.

* Así, una vez cumplido un ciclo, muchos clientes habrán recibido una visita, otros dos, y es probable que un número algo menor de clientes muy importantes hayan sido visitados un número todavía mayor de veces.

* Si por ejemplo el ciclo dura un mes, los clientes de frecuencia uno serán visitados una sola vez, los de frecuencia dos quincenalmente, y los de frecuencia cuatro de manera semanal.



* ¿Cuál es la duración óptima de un ciclo de visitas? La respuesta será muy distinta para cada tipo de rama de los negocios, ya que en función de las características de éstas es posible determinar diferentes frecuencias óptimas de visita.

* Pero resulta evidente la siguiente ley: para una cantidad constante de vendedores, un ciclo menos prolongado (esto es, una frecuencia de visitas menos espaciada) implica la posibilidad de visitar a una cantidad menor de clientes, aunque con una mejor atención a cada uno de ellos.

* *Cobertura de clientes y frecuencia de visitas son conceptos contrapuestos, y el ciclo óptimo de visitas es el que conjuga el mejor resultado para el conjunto de estas variables.*

* El espaciamiento óptimo de visitas entre clientes, depende de una serie de factores. Esencialmente, deberá tenerse en cuenta:

- a.- la propensión de la cadena de intermediación a mantener inventarios de nuestro producto.
- b.- el grado de riesgo estratégico que implica el quedar en falta, y
- c.- el nivel de saturación del cliente.

Si las visitas son de Promoción, debe también considerarse el coeficiente de recordación por parte del cliente (visitadores médicos) y si son de promoción y ventas el período de agotamiento del envase vendido (promotoras de cosméticos en venta domiciliaria).

* Si el intermediario tiene propensión a mantener un bajo nivel de inventarios, porque, por ejemplo, el producto es altamente perecedero, la visita deberá ser más frecuente. Si además, el consumidor compra ese producto perecedero con alta **presión de tiempo**, el riesgo estratégico del faltante será muy importante pues es alta la probabilidad de que el consumidor compre el producto del competidor, y entonces las visitas deberán ser muy frecuentes. Tal es el caso de lácteos en general, en donde el producto tiene corta duración (es algo mayor para envases en Tetra-Brik) y donde la necesidad de uso inmediato hace que el ama de casa compre otra marca si no encuentra la deseada. Una excepción en este rubro son los quesos duros, que al admitir mayor almacenamiento pueden tener un mejor inventario en puntos de venta.

* La propensión del intermediario al mantenimiento del inventario también está relacionada con el volumen físico del producto, en relación con su costo unitario. Las botellas de cerveza no son perecederas, pero requieren un volumen físico de inventarios muy grande: la

rentabilidad por metro cuadrado de depósito es mínima por el bajo costo del producto, y por ello, el intermediario tiende a tener pocos días de stock, requiriendo visitas muy frecuentes.

* Cuando el inventario es mayor, y cuando el riesgo de la falta no es grande pues puede suponerse que el cliente buscará el producto en otro punto de venta si no encontró el producto, entonces las visitas pueden espaciarse más, como en el caso de electrodomésticos.

* Los factores hasta aquí mencionados son útiles para determinar un **lapso máximo** entre visita y visita. El **mínimo período** depende del nivel de saturación del cliente, el cual también es función de su nivel de inventarios. En extremo, si lo visito diariamente, no tendrá nada que comprarme y se saturará de mi presencia.

* No hay fórmulas matemáticas precisas que resuelvan esta cuestión, y una sana aplicación del criterio lógico que considere los factores expuestos es la forma correcta de resolver el problema.

* El siguiente paso que debe darse es determinar la cantidad de clientes distintos que pueden ser visitados por un vendedor dentro del ciclo que se ha definido.

* El elemento determinante de esta cuestión es el promedio diario de visitas a clientes que pueden realizarse.

* Este dato es el **promedio histórico de visitas** que surge del análisis de los partes diarios de los vendedores.

* ***Jamás debe considerarse para este tipo de análisis el promedio-objetivo fijado por la empresa,*** que usualmente no se cumple en su totalidad. Desde el momento que efectuamos este trabajo con un objetivo de planeamiento, debemos actuar con la mayor dosis de realidad. Si sobrevaluamos la capacidad real de visitas del vendedor, le planearemos una cartera con más clientes de los que luego visitará, y los clientes no visitados se distribuirán al azar, existiendo el riesgo de que sean los mejores. Al fijar una cartera realista, ***nos aseguramos la máxima calidad de la cartera,*** ya que la decisión de eliminar clientes por falta de tiempo la tomamos nosotros, sobre la base del ranking de clientes. ***Planificar carteras más extensas que lo real es un pobre incentivo para el incremento del promedio de visitas, y deja en manos del vendedor buena parte de la decisión de cartera de clientes: el balance es francamente negativo.***

* El total de **contactos** posibles por ciclo, será entonces:

$$\text{TOTAL CONTACTOS} = \text{PROMEDIO DIARIO} \times \text{DÍAS}$$

HABILES DEL CICLO



* Este total de contactos coincidirá con el total de **clientes** a incluir en la cartera, *si y sólo si todos los clientes son visitados una sola vez por ciclo*.

* En la medida en que algunos clientes sean visitados más de una vez en el periodo, la cantidad de clientes distintos será inferior a la cantidad de contactos.

2.2.- Selección de clientes.

* El siguiente punto del análisis es seleccionar cuáles son los clientes que debemos visitar. No queda duda que éstos deberán ser los más importantes.

* Desde el momento en que existe una notoria ley de rendimiento decreciente de la visita a clientes, **la correcta selección de los mismos es uno de los factores clave de la productividad de la fuerza de ventas.**

* Si, por ejemplo, el 50% del total de clientes representa el 90% del volumen de facturación del mercado, puede resultar ocioso visitar al otro 50%. (La cantidad de clientes a visitar, y, por ende, el tamaño global óptimo de la fuerza de ventas serán analizados en detalle en el punto siguiente). Pero si nos decidimos a visitar a sólo la mitad de los clientes, en el convencimiento de que con ellos abarcamos al 90% del mercado, **deberemos estar absolutamente seguros de que cada cliente visitado pertenece al primer 50%, y que no visitamos a ninguno de la segunda mitad.** De lo contrario, si erramos en esa selección, estaremos achicando el tamaño del mercado al cual efectuamos visitas de ventas.

* Para llevar a cabo esta tarea, es menester efectuar un ranking de clientes en función de su importancia.

* La importancia de los clientes, de ser posible, debe medirse mirando más allá de las cifras de ventas que hoy efectuamos con esos clientes. Nuestras ventas actuales pueden ser engañosas, ya que es probable que vendamos poco en un cliente importante por un mal trabajo del vendedor, o viceversa. En algunos pocos mercados se cuenta con excelente información de mercados por la que se conoce perfectamente el volumen global de ventas de cada cliente; tal es el caso de los productos que se comercializan en almacenes autoservicios y supermercados, en donde gracias a los servicios de shop-audit de empresas de Investigación de Mercados, estas cifras resultan de fácil acceso. En muchos otros casos, esta información no existe, y es necesario modificar la cifra de nuestras ventas sobre la base de algunos criterios subjetivos, como ser cantidad de líneas telefónicas del cliente si toma pedidos por esa vía, volumen de la clientela que es posible localizar en el local, cantidad de empleados, etc., etc. La tarea de

investigación del cliente llevada a cabo por el vendedor si es supervisada adecuadamente, es un factor clave para la obtención de estimaciones realistas.

* Una vez que este ranking pudo ser confeccionado, es posible calcular el porcentaje de participación de cada cliente en el total del mercado, y luego acumular los datos. Si estos datos acumulados son luego graficados, se obtiene una curva (fig. N° 3) conocida como ABC, o Función de Pareto.

* Si todos los clientes fuesen iguales, esta función sería exactamente una recta (fig. N° 4). En la medida en que hay mayores dosis de concentración del mercado en unos pocos clientes, la curva comienza a "empinarse" y a separarse cada vez más de la recta. La máxima distancia entre la recta y la curva, que en Estadística representa lo que se denomina Coeficiente de Gini, es una medida del grado relativo de concentración del universo de clientes.

2.3.- Determinación del costo del Vendedor.

* Debe incluirse en el cálculo del costo del vendedor tanto factores retributivos como otros elementos que impliquen erogaciones directamente imputables al costo de la visita a clientes.

* Son parte del costo del Vendedor:

- Sueldos
- Aguinaldo
- Cargas sociales sobre sueldo y aguinaldo
- Gratificaciones anuales, si las hubiere, y sus cargas sociales.
- Comisiones por ventas, sobre la base del porcentaje standard cobrado en caso de cumplimiento de la cuota fijada.
- Viáticos y gastos de movilidad.
- Si el vehículo es de la empresa, su amortización.
Si el vehículo es del vendedor, todo tipo de gastos reconocidos de desgaste del vehículo como ser cubiertas, Fondos de Reposición de Automotores, etc.
- Premios por ventas otorgados.
Costo de Programas de incentivos.
Costo de materiales utilizados, si los hubiere.
Por ejemplo, ayudas visuales, folletos de promoción, muestras de producto, etc.
- Prorratio del costo de la supervisión.



2.4.- *Determinación de la Cantidad Óptima de Vendedores.*

* La ley de rendimientos decrecientes hace que cada vendedor que se incorpora tenga un rendimiento inferior al rendimiento promedio de los vendedores previamente incorporados.

* A través del análisis de la curva ABC es posible determinar cuál es la cantidad óptima de vendedores, **sobre la base de evitar que la incorporación de un nuevo vendedor incorpore menos ingresos por contribución marginal adicional que los costos que implica incorporar ese vendedor.** (Ver ejemplo de cálculo en hoja número 1)

* Este análisis es de naturaleza eminentemente *técnica*, y responde a la pregunta ¿cuántos vendedores, *en teoría*, debo tener para optimizar mi productividad? Pero, ¿qué sucede si la cantidad determinada por este análisis es inferior a la que tiene mi competidor?

* Para contestar a esta pregunta, es necesario analizar detenidamente las causas por las que mi competidor tiene distinta cantidad de vendedores a la mía.

* En primer lugar, los resultados de un análisis similar pueden ser distintos para diferentes competidores.

* Si los costos de cada vendedor fuesen menores, el método de cálculo arrojaría para ese competidor la posibilidad de contar con un equipo de ventas más amplio. Ello no debería ser un gran problema, pues si la remuneración del vendedor es inferior, también su calidad de visita debería ser inferior. En un mercado abierto, las remuneraciones entre competidores de similar envergadura tienden a ser equivalentes, y el cambio laboral a la empresa que mejor paga es el elemento homogeneizador de estas remuneraciones.

* Pero los resultados también pueden diferir si los porcentajes de participación en el mercado son diferentes: a mayor porcentaje de participación corresponde un mayor volumen de facturación, y por lo tanto la posibilidad de acceder a una estructura de ventas mayor. Si éste es el caso, sería suicida intentar "alcanzar" al competidor igualando el tamaño de su estructura de ventas. Simplemente, los costos no me lo permitirán, e incrementarán la brecha estratégica que separa a ambas empresas: *luego de tomada esa decisión, el gran competidor no sólo será más grande, sino también más rentable.*

* El competidor puede alcanzar un mayor volumen de fuerza de ventas en condiciones de rentabilidad óptima, si tiene un mayor margen de contribución marginal por

unidad. A este mayor margen puede llegar por un menor costo de producción (típico de los líderes en costos) o por una buena estrategia de diferenciación que le permita un plus de precio que lo haga competitivo en términos de *performance superior*. Como quiera que haya arribado a este mayor margen, le permitirá acceder a una mayor estructura de ventas en condiciones de rentabilidad, pues su "punto de equilibrio" se alejará en términos del eje de la cantidad de clientes a visitar.

* Las estrategias de crecimiento en el mercado no pasan por el incremento de la fuerza de ventas, sino por el aumento de la presión conjunta de las cuatro variables controlables de la mercadotecnia: Producto, Logística, Impulsión y Precios. Este es el camino adecuado para un crecimiento en el mercado, no el incremento liso y llano de la fuerza de ventas.

* Si el competidor tiene más vendedores sin un menor costo de la fuerza de ventas ni un mayor volumen global de facturación, cabe preguntarse qué está haciendo con esos vendedores que tiene en exceso.

* Si detectamos que el competidor mantiene la misma periodicidad de visitas pero tiene en su cartera mayor cantidad de clientes, no debiéramos preocuparnos por ello: nuestro competidor está visitando a clientes marginales que seguramente le arrojan pérdida.

* Pero si, en lugar de ello, visita a la misma cantidad de clientes que nosotros **con una menor periodicidad**, deberemos estudiar detenidamente si dicha frecuencia más reducida es aceptable para el cliente, en términos de provocar mayor cantidad de pedidos para el competidor. Si es así, habrá que reducir el período de visitas hasta la frecuencia del competidor, con el consecuente incremento del tamaño del equipo.

2.5.- *Criterios de zonificación.*

* La literatura especializada muestra distintos criterios de armar zonas de vendedores, basadas fundamentalmente en diseños geométricos de las mismas que por lo general atienden a la optimización de algunas variables referidas al costo de la visita.

* Por ejemplo, las propuestas de organización con el criterio de "nido de abejas" procuran organizar las zonas en hexágonos perfectos que se suponen optimizan las distancias a recorrer por los vendedores si estos arman circuitos a partir del centro de la zona.

* En realidad, todos estos criterios adolecen del mismo defecto: priorizan aspectos parciales, que sin dejar de ser importantes, están lejos de ser el elemento básico que debe considerarse a la hora de zonificar. Este



elemento básico es, sin duda, **la posibilidad de visitar siempre a los mejores clientes.**

* Desde el momento en que un vendedor no puede visitar a todos los clientes residentes en su zona, sino que debe, sobre la base de la curva ABC seleccionar a los más importantes, **es imprescindible que el criterio de selección sea homogéneo entre todos los vendedores.**

* Para ello, las zonas deben contener igual cantidad de clientes de potenciales equivalentes. Esta es la única manera de evitar que un vendedor, en una zona, deseché a un cliente por "bajo potencial" cuando en otra zona sería rápidamente incorporado entre los más importantes.

* En ciudades donde hay un centro comercial en el que se concentra la mayoría de los clientes importantes, un sistema de zonificación de "cuñas" que avanza sobre la zona céntrica suele ser el más adecuado. Pero una vez más, el diseño geográfico de la cuña, en sí sólo, no quiere decir nada: sólo cobrará validez en la medida en que sea el diseño más adecuado para cumplir con el objetivo de obtener zonas de similar potencial de clientes.

2.6.- Criterios de selección de localidades para su visita en gira

* Una vez que en cierta localidad se ha determinado la cantidad de vendedores necesaria, y que se ha zonificado la misma para su visita, es posible que surja la pregunta referida a qué localidades cercanas pueden ser visitadas en gira.

* Una gira puede abarcar una o más localidades, pero para analizar la rentabilidad de su desarrollo es conveniente comenzar centrando el análisis en la localidad más importante de la zona a visitar, a la que llamaremos **cabecera de gira**. Todas las localidades que queden en la ruta intermedia entre la **ciudad de asiento** (donde reside habitualmente el vendedor) y la **cabecera de gira** son consideradas como parte de la cabecera de gira.

* En primer lugar, debe subdividirse la actividad del vendedor en su ciudad de residencia, como así también el la localidad cabecera de gira en **particiones**.

* Una **partición** es la cantidad de clientes que, de acuerdo al promedio diario de visitas establecido, un vendedor puede visitar en cierta unidad de tiempo, que puede ser un día o medio día, dependiendo de la precisión en el análisis que se desee. Si las particiones fuesen diarias y el ciclo de visitas mensual, la cartera total del vendedor quedaría partida en 21 particiones.

* Estas particiones deben ordenarse con criterio ABC tanto para la ciudad de asiento como para la gira, y el

criterio es comparar la rentabilidad de la última partición en la ciudad de asiento con la primera de la gira, para decidir si la gira debe efectuarse.

* La rentabilidad de la gira es la rentabilidad de la partición menos los costos de la gira. Estos costos pueden dividirse en fijos y variables.

* Denominamos costos fijos de la gira a aquellos que se incurren por la decisión de efectuar la gira, con independencia de la cantidad de días que ésta pueda durar: son, de hecho, los costos de traslado, esto es el pago por movilidad en función de los kilómetros a recorrer. Estos costos fijos se imputan a la gira el primer día, pero no los días posteriores.

* Costos variables de gira son los que están en función de la duración de la misma, y que deben computarse diariamente: son los viáticos y gastos de alojamiento.

* En definitiva, *la gira se justifica si la **rentabilidad de la primera partición de ésta es superiora** la rentabilidad de la última partición de la **ciudad de asiento** más los costos fijos y variables de la gira.*

* Un segundo día de gira estará justificado si la rentabilidad de la segunda partición de la gira es superior a la rentabilidad de la anteúltima partición de la ciudad de asiento, menos los gastos variables.

* En general, *en **enésimo día** de gira está justificado si la **rentabilidad de la enésima** partición de la gira es **superior** a los gastos variables de la gira más la **rentabilidad de la partición m-n+1**, en donde "**m**" es la cantidad de particiones del período en la ciudad de asiento, y "**n**" es el número de particiones deseadas de la gira.*

* Si se desea estudiar la posibilidad de extender la gira más allá de la localidad cabecera de gira, o hacia una localidad que implica efectuar un desvío de la ruta principal, debe agregarse como costo fijo de la extensión el kilometraje adicional a recorrer, y efectuar un análisis similar al descripto, comparando la primera partición de la extensión con la siguiente partición de la ciudad de asiento más los costos variables y fijos de la extensión, la segunda partición de la extensión con la siguiente partición de la ciudad de asiento más los costos variables, y así siguiendo.

* El cuadro número 2 muestra un análisis del cálculo de costo de una gira en el que se siguen estas normas. En él se describe el análisis de factibilidad de efectuar una gira a la ciudad de Goya por parte de un vendedor que reside en la Ciudad de Corrientes. Como ese vendedor deberá dejar de visitar clientes en Corrientes para poder salir de Gira, la Tabla 1 de ese cuadro muestra a los



clientes de la Ciudad de Corrientes clasificados en 20 particiones, una por cada día del mes. Las mismas se hallan clasificadas en orden decreciente de contribución marginal, para mostrar claramente qué clientes deberíamos dejar de visitar si decidimos dedicar algún día a la gira, y en particular, cuánta contribución marginal dejaríamos de percibir en Corrientes por esa decisión.

* En este ejemplo suponemos que al vendedor se le reconoce un viático fijo de 50 kilómetros diarios por su trabajo en la Ciudad de Asiento, a un costo de 1 peso por kilómetro. Si el vendedor saliese de gira, dejaría de percibir ese viático fijo, para cobrar otro, seguramente mayor, en función del kilometraje real recorrido. Por ello esos 50 pesos diarios son restados de la rentabilidad diaria de la ciudad de Corrientes.

* Si decidiésemos que resulta conveniente realizarla gira a la ciudad de Goya, definida como cabecera de Gira por ser la más importante de la zona, entonces es evidente que también resultará rentable la visita a aquellas localidades intermedias de dimensión menor, *que están exactamente sobre la ruta*. En efecto, no hay costos marginales de viáticos por hacer estas visitas. Si los clientes fuesen rentables, la visita es adecuada, partiendo de la base de que la decisión de hacer la gira ya está tomada. Naturalmente, si del análisis resulta que la gira a la localidad definida como Cabecera de Gira no debe ser hecha por falta de rentabilidad, seguramente tampoco serán rentables por sí solas las localidades intermedias. Pero si alguna duda quedase, es todavía posible definir como cabecera de gira de un posterior análisis a alguna de estas localidades menores pero más cercanas, efectuando para ella un análisis como el que aquí se expone.

* En nuestro ejemplo, vemos que quedan *exactamente sobre la ruta* las localidades de Empedrado, Bella Vista y Santa Lucía. Por ello, decidimos que, de convenir efectuarse una gira a Goya, estos clientes, de ser importantes, también serán visitados. Por eso, cuando a continuación comparemos el potencial de los clientes de Corrientes con el potencial de los clientes de la Gira, incluiremos entre éstos no sólo a los de Goya, sino también a los de las localidades antes mencionadas.

* La definición de la conveniencia de la Gira surgirá de la comparación de la rentabilidad esperada en ésta versus la que se esperaría trabajando en la Ciudad de Asiento. La tabla 2 de este cuadro tiene por objeto establecer la rentabilidad esperada de la gira y efectuar las comparaciones correspondientes. El costo variable diario de la gira será el costo de alojamiento y comidas, que estimamos en \$200 por día. El costo fijo es el de kilometraje, un peso por cada kilómetro real recorrido.

* La contribución marginal esperada por cada día de gira es la que figura en la segunda columna. Si decidiésemos hacer una gira de un sólo día, deberíamos pagar el costo fijo de la gira y el costo variable de ese día de gira, para obtener una contribución marginal equivalente a la de los clientes de la primera partición de la gira, dado que decidiríamos visitar exactamente a esos clientes más importantes, y a ningún otro. La rentabilidad de la gira de un día será la diferencia entre esa contribución marginal esperada y los costos fijos y variables. Pero para hacer esa gira debemos dejar de trabajar un día en Corrientes, debemos considerar la pérdida de rentabilidad de ese día no trabajado, que será la correspondiente a la última partición de la Tabla 1, ya que evidentemente decidiremos dejar de visitar a los clientes menos importantes. Dado que el rendimiento de ese día en Gira es superior al que obtendríamos en Corrientes, la decisión de instrumentar la gira aparece como razonable.

* La siguiente pregunta que corresponde hacerse, es si no resulta conveniente prolongarla gira un día más. Dado que el costo del kilometraje está incurrido y es independiente de la duración de la gira, ese costo fijo no debe volver a ser computado. Pero sí es necesario volver a considerar en los cálculos el costo variable de alojamiento y viáticos por comidas.

* La rentabilidad del segundo y cualquier otro día de gira será entonces la diferencia entre la contribución marginal esperada de esa partición y los costos variables de un día de gira. La misma deberá ser comparada contra la rentabilidad esperada del último día que ha quedado disponible en la ciudad de asiento (en nuestro ejemplo, el día 19 para comparar con el 2º de la gira, el día 18 para comparar con el 3º, y así siguiendo).

* Cuando la rentabilidad de la ciudad de asiento supera a la de la gira, es hora de "pegar la vuelta" y detener la extensión de la Gira. La extensión óptima de la gira surge con claridad de este análisis.

* Un análisis independiente requiere la evaluación de la conveniencia de extender la gira a la localidad de Saladas. Esta está a mitad de camino, pero no *exactamente sobre la ruta*, ya que para acceder a la ciudad es necesario un desvío de 9 kilómetros, lo que implicaría un costo adicional de \$18 (entre ida y vuelta) de kilometraje. Este es un nuevo costo fijo que debe considerarse en el análisis de Saladas.

* La Tabla 3 del Cuadro 2 intenta analizar la conveniencia de extender la gira a la ciudad de Saladas. En ella se muestran las particiones de la ciudad de Saladas, con su correspondiente Contribución Marginal esperada.



Obsérvese que al primer día de gira se le carga, de acuerdo a lo dicho, un nuevo costo fijo de \$18, correspondiente al kilometraje a abonar para acceder desde la ruta troncal de la gira hasta esta localidad. Además, a cada día de gira se le carga el correspondiente costo variable de alojamiento y viáticos de comidas.

* Así, la rentabilidad de la primer partición de Saladas se compara una vez más contra la rentabilidad de la última partición disponible de Corrientes. ¿Cuál es esta partición contra la que hay que comparar? Dado que ya se tomó la decisión de efectuar una gira a Goya que insumirá cierta cantidad de días, el primer día en Saladas debe ser comparado contra el último día disponible en Corrientes, descontados los ya descartados para ir a Goya.

* El primer día de Gira de una extensión, debe ser comparado contra la partición $n - m$ de la ciudad de Asiento, en donde n es la cantidad de días hábiles de duración del ciclo, y m es la duración planeada de la Gira Principal. En términos generales, la rentabilidad esperada del k -ésimo día de una extensión de gira debe compararse contra la rentabilidad esperada en el día $n - m - k + 1$, en donde ahora k representa el número de día de la extensión que se quiere calcular.

* Aplicando esta lógica en nuestro ejemplo, vemos que resulta rentable extender un día la gira a Saladas, pero no resultaría conveniente un segundo día de permanencia en ésta, ya que la correspondiente partición de Corrientes rinde más que la segunda partición de Saladas.

* En el mencionado Cuadro 2 también se analiza la posibilidad de extender la gira a la localidad de Esquina, ubicada más de 100 kilómetros al sur de Goya.

* Obsérvese que aún cuando Esquina está ubicada en la misma ruta troncal de la Gira Básica, es considerada como una extensión, y no como formando parte de la Gira Básica. Ello se debe a que el potencial de Clientes de esta localidad es notoriamente inferior al de Goya, por lo que se escogió a Goya como cabecera de Gira. Si hubiésemos elegido a Esquina como cabecera de Gira, correríamos el riesgo de decidir no hacer la gira sobre la base de los gastos que implica llegar a ésta, y se nos hubiera pasado por alto la conveniencia de ir sólo hasta Goya. Al haber elegido como cabecera de Gira a Goya, detectamos la conveniencia de llegar a ésta de manera segura, y ahora, como extensión, analizamos si nos conviene o no "estirarnos" hasta Esquina. Recordar entonces: **siempre la elección de la localidad cabecera de Gira debe recaer sobre la de mayor potencial de las estudiadas.** Las que se encuentran sobre la ruta y son intermedias, se las integra al análisis de la Cabecera de

Gira, como una sola unidad. Las que implican desvíos de la ruta troncal, como así también las que implican ir más allá de la Cabecera de Gira, deben considerarse como *Extensiones de Gira*, y por lo tanto, deben planificarse aparte.

* El análisis correspondiente a la localidad de Esquina se desarrolla en la tabla 3 del cuadro 2. Una vez más, se computa para cada día de gira el costo variable de alojamiento más comidas, y sólo para el primer día el costo de traslado en este caso de Goya a Esquina y viceversa.

* Como puede verse, la rentabilidad de la primera partición de Esquina es comparada con la de la siguiente partición de Corrientes, luego de restados los días planificados en la Gira Principal y en la Extensión a Saladas. En este caso, la gira a Esquina no resulta rentable, y no debe hacerse.

* Sin embargo, es necesario hacer dos salvedades antes de descartar definitivamente la posibilidad de ir hasta esa localidad.

* En primer lugar -y esto es particularmente válido en los casos en que el costo del traslado es muy alto como consecuencia de las distancias- debe considerarse que el costo fijo es pagado enteramente por el primer día de la gira, que puede así resultar no rentable. Pero eventualmente un segundo día podría tener rentabilidad positiva al no tener que imputarle estos costos fijos. Conviene entonces extender el cálculo a un segundo día, y si la eventual rentabilidad positiva del segundo día de gira supera a la rentabilidad negativa del primer día (que pagó los costos fijos), entonces debe efectuarse una gira de dos o más días (los que se justifiquen), pero jamás de un sólo día. En nuestro ejemplo, al analizar un segundo día, la rentabilidad sigue siendo negativa, por lo que la Extensión de Gira sigue sin convenir. Por lo general, son pocos los casos en los que, no siendo rentable una Gira de un día, ésta se rentabiliza para mayores duraciones. Ello sucederá toda vez que haya costos muy significativos de traslado hacia localidades relativamente importantes.

* Otro análisis que debe efectuarse, es la comparación de rentabilidad entre la Extensión a descartar y la de extensiones aceptadas anteriormente. En nuestro ejemplo, hemos decidido, por rentable, hacer una extensión de un día a Saladas. Luego descartamos por no rentable una extensión a Esquina. Pero al haber decidido *previamente* ir a Saladas, ahora comparamos el primer día de Esquina contra una partición más alta y más rentable de la Ciudad de Corrientes. Pero podría ser que ir a Esquina resultase más rentable que ir a



Saladas. En este caso la decisión correcta sería efectuar una gira de un día a Esquina, y no ir a Saladas. Evidentemente, el orden en que son analizadas las Extensiones, puede afectar los resultados del análisis.

* Para evitar este problema, es imprescindible que toda vez que para una gira se analice más de una extensión, se estudie primero la de más potencial de ellas, y así siguiendo hasta la última.

* Así hemos procedido en este ejemplo, y por ello estamos seguros que es conveniente ir a Saladas y no a Esquina. Obsérvese que la contribución marginal esperada de las particiones de Saladas es mayor que la de las particiones de Esquina.

2.7.- *Criterios para la estructuración de la Gira.*

* Una vez decidido mediante el procedimiento descripto con anterioridad las localidades que deben ser visitadas en gira, debe efectuarse el planeamiento de detalle de la misma.

* Por lo general, es conveniente que las mismas se efectúen sobre mediados de ciclo. Desde el momento en que probablemente algunos de los clientes de la Ciudad de Asiento recibirán más de una visita en el ciclo, una ubicación central de la gira permitirá un mejor espaciamiento de las visitas a clientes de doble frecuencia en la Ciudad de Asiento.

* Cuando el vendedor sale a hacer una Gira que comprende localidades intermedias, es preferible que se dedique a éstas a la ida sin dejarlas para el viaje de vuelta. Esto le permitirá, en caso de no encontrar a algún cliente a la ida, intentar la visita a la vuelta, con lo que mejora su probabilidad de no tener contactos perdidos en la gira.

* Naturalmente que lo expuesto anteriormente deberá estar supeditado a las características de la zona y de los clientes en particular. Algunos clientes tienen días y horarios de atención a proveedores especificados, y el planeamiento de la gira debe tener en cuenta estos detalles para evitar contactos caídos. En muchos casos, la costumbre de mantener prolongados horarios de cierre al mediodía atenta contra la posibilidad de una estructuración económica de la gira, ya que localidades intermedias a las que se arribe en horarios de cierre de mediodía no podrán ser visitadas, obligando al vendedor a "detener" su gira varias horas, o a pasar de largo por esa localidad a la espera de un contacto en ocasión del viaje de vuelta.

* La responsabilidad por definirla estructura de las Giras no debe de ninguna manera recaer en analistas que desde la casa central efectúen la tarea sobre la base de un mapa.

Un conocimiento detallado de la zona es esencial para realizar la tarea adecuadamente. Muchas rutas que en mapas figuran en rojo, en la realidad no están adecuadamente pavimentadas. Otras que figuran como de tierra, a veces representan buenos caminos alternativos de excelente transitabilidad durante todo el año. Ciertas rutas que aparentan ser las más cortas, requieren muchas más horas de viaje a pesar de su menor kilometraje, sea por su mayor densidad de tráfico, o por ser caminos de montaña que requieren un tránsito más lento y más peligroso. Evidentemente, sólo quien conoce la zona en profundidad puede realizar esta tarea.

* Tampoco resulta conveniente dejar la responsabilidad por la estructuración de las Giras en manos de los vendedores. Estos pueden desoptimizar los circuitos sobre la base de ciertos intereses personales ajenos a una determinación del máximo rendimiento con el menor costo.

* El funcionario indicado para efectuar esta planificación es, sin dudas, el Supervisor de Ventas. El conoce tan bien como sus vendedores el territorio a planificar, y conoce al mismo tiempo los factores de costo y de rentabilidad que deben optimizarse. Naturalmente que para hacer el trabajo consultará al vendedor, ya que es importante que éste se sienta participe de la decisión que en definitiva deberá ejecutar, pero la responsabilidad última por la decisión corresponde, incuestionablemente, al Supervisor.

2.8.- *Planificación de las Visitas de Vendedores de Cartera Mixta.*

* Todo lo hasta aquí expuesto es aplicable para Vendedores de Cartera Cerrada, que conocen exactamente a sus clientes, y que deben visitarlos con una frecuencia preestablecida.

* En el caso de vendedores de Cartera Abierta, la planificación detallada de su trabajo carece de sentido. En la mayoría de estos casos, la concreción de la operación de ventas agota al cliente en sí mismo: una vez que se le vendió el producto o servicio, por este sólo hecho, carece de sentido intentar una nueva venta a este mismo cliente. Tal es el caso de alarmas para coches, afiliaciones a tarjetas de crédito, seguros de vida o de retiro, parcelas en cementerios privados, asociaciones a Sistemas de Televisión por Cable, y tantos otros.

* Mal puede establecerse una *Cartera de Clientes*, ahí donde éstos desaparecen por el sólo hecho de haberse convertido en tales. En estos casos, la productividad de la fuerza de ventas pasa por parámetros cualitativos relacionados con la aplicación por parte del vendedor



de adecuadas Técnicas Profesionales de Ventas, y su medición cuantitativa está en función exclusiva de los logros obtenidos en función de la Venta, y eventualmente por la cantidad de visitas efectuadas y por la tasa de efectividad en la colocación de pedidos. No hay, por lo tanto, una definición de *un ciclo de visitas*, por la sencilla razón de que no hay visitas que repetir. No hay *cartera* de clientes a visitar, ya que la misma es por su esencia cambiante. Por lo tanto, no hay visita que se pueda planificar.

* Otro caso de particular interés es el de aquellos vendedores para los que parte de su trabajo se efectúa bajo la lógica de la cartera cerrada, y parte del mismo no es planificable por pertenecer a la categoría de cartera abierta.

* Es el caso de aquellos vendedores que tienen en su tarea una importante componente dedicada al desarrollo de nuevos clientes. Ellos están permanentemente procurando incorporar a su cartera a nuevos clientes, y una vez que lo consiguen estos empiezan a ser visitados de manera recurrente. Aquella parte de su trabajo dedicada al desarrollo de nuevos clientes, por ser de cartera abierta, no es planificable. Pero la porción dedicada a clientes establecidos, puede enteramente ser planificada bajo los parámetros ya explicitados.

* Lo que aquí surge es una dificultad adicional referida a cómo asignar tiempos y prioridades a cada uno de los dos tipos de visitas.

* Resulta evidente que cuanto más exitosa resulte la gestión de incorporación de nuevos clientes, mayor será la porción de tiempo a dedicarle a cada uno de éstos, y menor cada vez el tiempo a destinar a nuevos clientes, con lo que el proceso de desarrollo de nuevos clientes tiene un freno en sí mismo que sólo puede superarse con la incorporación de nuevos vendedores.

* Veamos esto con un ejemplo. Supongamos un vendedor que trabaja 20 días al mes, 10 de los cuales los dedica a visitar a clientes establecidos, a razón de diez por día, y el resto lo dedica a efectuar 5 visitas diarias a nuevos clientes. Si nuestro hipotético vendedor es tan efectivo que consigue incorporar a su cartera al 50% de los clientes nuevos que visita, al cabo del mes habrá incorporado 25 de los 50 nuevos clientes visitados. Al segundo mes, tendrá, por lo tanto que visitar a 125 clientes establecidos, lo que le implicará dedicar a esa tarea 12,5 días, quedándole disponibles otros 7 días y medio, en los que visitará a 38 nuevos clientes. Si nuevamente tiene una efectividad del 50%, ahora sólo podrá incorporar a su cartera a 19 nuevos clientes, lo que al tercer mes le implicará dos días más destinados a clientes recurrentes, y cada vez menos a nuevos clientes...

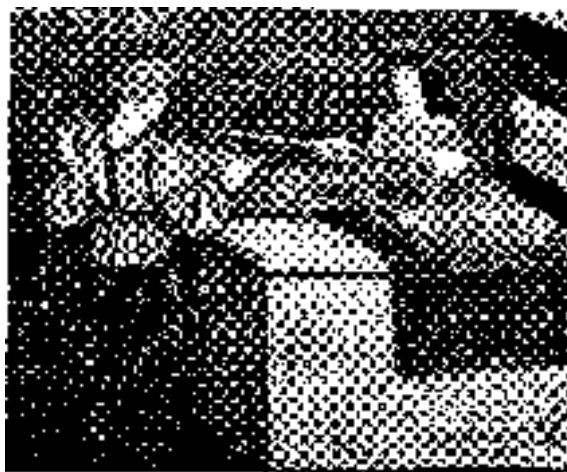
* Evidentemente, en algún momento la empresa debe tomar la decisión de pasar a otro vendedor parte de la cartera cerrada de nuestro hombre, si desea que éste siga procurando nuevos clientes. Es obvio que la tasa de crecimiento del equipo de ventas estará en función de la velocidad de incorporación de nuevos clientes; ésta a su vez será más alta cuanto más tiempo los vendedores dediquen a las tareas de desarrollo de nuevos clientes.

* De hecho, la cartera cerrada de estos vendedores será técnicamente planificable, pero todos los meses habrá que replanearla, sobre la base de los nuevos clientes que se incorporan.

* Un criterio más sano parece ser el de contar con vendedores que enteramente se dediquen al desarrollo de nuevos clientes, y otros que se dediquen a las visitas recurrentes y planificadas a los clientes establecidos por los primeros. De esta manera, un vendedor establecería el contacto con un potencial cliente, lo desarrollaría, lo visitaría durante uno o varios períodos, para luego reasignarlo a algún vendedor zonal.

* Son evidentes las ventajas desde el punto de vista del planeamiento que tiene aparejadas este tipo de organización. No será ahora necesario replanificar la cartera de cada vendedor de manera permanente, aunque, por supuesto, las reasignaciones de zona obligarán a esta tarea de replanificación toda vez que la incorporación de nuevos vendedores obligue a definir nuevos territorios. Con todo, esta tarea será menos frecuente y laboriosa que la que debería realizarse de manera mensual si el mismo vendedor tiene clientes establecidos y nuevos.

* Sin embargo, hay otras poderosas razones que van más allá de las referidas a las facilidades de Planeamiento y Control, y que también avalan fuertemente la tesis de asignar diferentes vendedores a cada tipo de función. De hecho, el contacto con un nuevo cliente es usualmente





lo que se denomina un "contacto en frío". No existe un conocimiento previo entre el vendedor y su cliente, y hay todo un sistema de confianza mutua que construir. Las Técnicas Profesionales de Ventas en frío difieren grandemente de las tradicionales, fundamentalmente porque requieren esa difícil etapa previa de "romper el hielo" haciéndose conocer y conquistando la confianza del futuro cliente. La calidad profesional del vendedor es, en este caso, un factor determinante de la probabilidad de éxito. Yo preferiría destinar enteramente mis mejores hombres a esta misión, que es la clave en el crecimiento de la cartera de Clientes.

CAPITULO 3

LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS.

* Una vez planificada la actividad del vendedor de manera detallada, será necesario establecer de manera cuantitativa los objetivos que se pretende alcanzar con la gestión que se acaba de planificar. Si la productividad es el gran objetivo a conseguir, cada uno de los aspectos inherentes a la misma deben ser planificados adecuadamente, y luego controlados para poder tomar las adecuadas medidas correctivas. Pero para que el control tenga sentido, es necesario establecer previamente cuáles son los parámetros a controlar, y cuál es el nivel de consecución de objetivos que se pretende para cada uno de esos parámetros.

* Será necesario, por lo tanto, definir en primer lugar cuáles serán nuestros **parámetros de control**, para posteriormente definir las **medidas** con las que cada parámetro puede ser controlado. Sobre la base de estas medidas deben ser definidos los objetivos de gestión, ya que esas medidas son las que luego se utilizarán para determinar el grado de cumplimiento del objetivo fijado.

* Los múltiples parámetros de control pueden ser clasificados en cuantitativos o cualitativos, en función de que los mismos admitan o no medidas de tipo numérico. Un típico parámetro cuantitativo es por ejemplo el monto vendido por cada vendedor, o el promedio diario de visitas alcanzado en el período. Son parámetros cualitativos la calidad técnica de la visita, el nivel de comprensión del uso del producto por parte del cliente, etc.

3.1.- *El parámetro cuantitativo de la venta: fijación de cuotas.*

* El primer elemento básico de control del que la Supervisión y la Gerencia disponen con respecto a la

productividad de sus vendedores es, sin duda, el cumplimiento de los objetivos fijados de ventas.

* Una clara definición de estos objetivos se transforma así en una de las cuestiones primordiales del Planeamiento y Control de la fuerza de Ventas.

* Estos objetivos vienen usualmente definidos bajo la forma de **cuotas**. Una cuota es la expresión cuantitativa de las metas que en materia de volumen de ventas debe alcanzar un vendedor en cierto periodo de tiempo.

* Cualquiera que tenga cierta experiencia en la conducción de equipos de ventas, sabe de lo espinoso de esta cuestión. Desde el momento en que la fijación de una cuota determina el nivel exigido al vendedor en materia de volumen, una definición equivocada puede ser un fuerte factor de desmotivación, toda vez que el vendedor estima que la meta es inalcanzable, pero puede provocar similar efecto si el error es en el sentido contrario, pues si el objetivo parece muy fácil de alcanzar, falta el aliciente para la superación. (Muchos Supervisores sienten que sus vendedores "regulan" el esfuerzo toda vez que saben que la cuota es fácil de alcanzar).

* Debe agregarse a lo dicho el hecho de que en ciertas ocasiones los sistemas de remuneraciones hacen que el ingreso del vendedor esté relacionado en alguna medida con el cumplimiento alcanzado de las cuotas fijadas. Esto sucede toda vez que la empresa ha definido Premios por cumplimiento de cuotas, o tasas diferenciales de comisión en función del grado creciente de cumplimiento de la cuota. En estos casos, una fijación inadecuada de las cuotas generará un especial grado de conflicto con el equipo de ventas.

* Por lo dicho, una estimación lo más precisa posible de las cuotas resulta absolutamente imprescindible. Para ello, es necesario que las cuotas valoren adecuadamente los potenciales de venta de cada una de las zonas. Es necesario, entonces, un Sistema de Fijación de Cuotas que nos brinde estas seguridades elementales.

* La primera cuestión importante se refiere al **período de medición** que debe adoptarse. Es evidente que periodos muy prolongados como ser años o semestres resultan por lo general inadecuados, ya que en periodos tan grandes es posible que se provoquen sensibles cambios en la estructura de una zona que modifiquen su potencial y conviertan a la cuota en obsoleta. Además, no será posible contemplar modificaciones en la cuota por variaciones estacionales.

* Por el otro lado, no siempre resulta aconsejable fijar cuotas con periodicidad mensual.



* En primer lugar, el proceso de revisión mensual de las cuotas puede tornarse harto dificultoso en empresas con gran cantidad de zonas y de productos, lo que por sí sólo puede hacer que el sistema sea inoperable.

* Pero además, es muy probable que un sistema de medición mensual provoque sensibles variaciones que luego se compensen en períodos más largos de tiempo. Esto es particularmente válido en Empresas de Consumo que venden sus productos no al consumidor final sino a mayoristas y minoristas.

* Esta cadena de intermediación toma sus propias decisiones referidas a los niveles de inventario que desea mantener, decisiones que por lo general están basadas en consideraciones de naturaleza financiera. De esta manera, en un periodo corto de tiempo, las compras de la cadena de intermediación pueden tener muy poco que ver con la real demanda del consumidor, que por lo general es menos variable.

* Si, por ejemplo en cierto mes las tasas de interés son tan altas que superan la expectativa de crecimiento de precios de nuestros productos, es casi seguro que la cadena intermediaria decidirá reducir inventarios para tener flujo de fondos disponibles para colocaciones financieras más rentables. En este tipo de coyuntura, mayoristas y minoristas comprarán en promedio menos que lo que los consumidores finales les demanden.

* Si, al contrario, las tasas de interés son negativas o hay fuertes rumores de incrementos de precios, mayoristas y minoristas procurarán recomponer sus inventarios, comprando por encima de la salida real al consumidor final.

* En ambos casos, nuestras estadísticas de ventas reflejarán fuertes vaivenes, que implicarán serios déficits en los cumplimientos de las cuotas en algunos casos, y fuertes niveles de cumplimiento en otros.

* Es muy probable que estas variaciones se compensen en períodos mayores como el trimestre, y por ello esta unidad de medida aparece, en términos generales, como la más adecuada. Ello no implica que en el caso particular de cierto tipo de negocios la unidad de medida mensual

siga siendo adecuada. Pero los requisitos para poder mantenerla son:

- a.- ventas directas a consumidores finales que nos liberen de variaciones por modificaciones de niveles de inventario.
- b.- línea reducida de productos que asegure la posibilidad de un control efectivo mensual de todas las cuotas.

* Una vez definida la periodicidad de la medición, debe efectuarse el cálculo de las cuotas sobre la base de un Sistema de Fijación de Cuotas.

* Las cuotas son calculadas como una desagregación zonal de un Presupuesto a nivel Nacional. Una vez definido con la técnica adecuada el Presupuesto de Ventas de cada producto para el Total País, deben asignarse las cuotas definiendo porcentajes de participación en ese total para cada una de las zonas.

* ¿Cómo definir el criterio con el cual debe asignarse un porcentaje de participación a cada zona? Con independencia de algunas críticas que puedan hacerse al criterio, lo cierto es que de alguna manera la historia pasada debe ser tenida en cuenta a la hora de asignar participaciones.

* Pero, si partimos de una cuota asignada sobre la base de una participación histórica, o de cualquier otro criterio, ¿cómo proceder a modificar estas cuotas? Esto es, toda vez que una venta real sea sustancialmente diferente de la cuota, ¿debe ser esta inmediatamente modificada para el próximo período?

* En primer lugar, deben analizarse las causas que motivaron sustanciales desvíos con respecto a las cuotas. Encontradas estas causas, si se estima que las mismas son puramente coyunturales, es perfectamente posible no modificar las cuotas. Peso si se entiende que esos desvíos se produjeron como modificaciones en las condiciones de comercialización de la zona que se mantendrán en el futuro, la cuota debe ser modificada adaptándola a la nueva realidad. Supongamos que los presupuestos de ventas asignados a un Territorio de tres zonas y las ventas reales han sido:

ZONA	CUOTA EN UNIDADES	CUOTA PORCENTUAL	VENTA EN UNIDADES	DESVIO	PARTICIPACION EN LA VENTA
1	50.000	25	50.000	0	31,25
2	80.000	40	40.000	-50	25,00
3	70.000	35	70.000	0	43,75
TOTAL	200.000	100	160.000	-20	100,00



* Como puede observarse, las zonas 1 y 3 vendieron exactamente la cuota prefijada, y la zona 2 sólo la mitad. La venta real del Territorio fué un 20% inferior al presupuesto, como consecuencia del desvío negativo en la zona 2. A su vez, la participación en la venta disminuyó notablemente en la zona 2 con respecto a la cuota porcentual, como producto de su escasa venta. Obsérvese cómo, *sin haber excedido sus cuotas en unidades, las zonas 1 y 3 han incrementado su participación en la venta con respecto a sus cuotas porcentuales, por el sólo efecto de haber tenido mejor performance relativa que la zona 2*. Sólo si se estima que esa disminución de ventas

en la zona 2 es explicable por causas que impliquen una modificación irreversible en la demanda de la zona, deberíamos proceder a las modificaciones de cuotas. Pero si, por ejemplo, la zona 2 fuese Mar del Plata, y estas cuotas referidas a los meses de verano, esa menor venta podría estar explicada por una floja temporada de veraneo, y entonces debería seguir exigiendo 80.000 unidades (o mejor, el 40% del nuevo presupuesto) para el próximo verano.

* Modifiquemos ahora levemente los resultados verificados en las ventas de las tres zonas de este hipotético territorio.

ZONA	CUOTA EN UNIDADES	CUOTA PORCENTUAL	VENTA EN UNIDADES	DESVIO	PARTICIPACION EN LA VENTA
1	50.000	25	90.000	80	45,00
2	80.000	40	40.000	-50	20,00
3	70.000	35	70.000	0	35,00
TOTAL	200.000	100	200.000	-20	100,00

* Ahora el Presupuesto del Territorio se ha cumplido, pues la venta en menos de la Zona 2 se compensa exactamente con la venta en más de la zona 1. Si comprobásemos que esto se debe por ejemplo a la incursión de un mayorista de la zona I en la zona 2, entonces resulta que muchas compras de minoristas pequeños de la zona 2, que antes se efectuaban a mayoristas de esa zona, ahora se efectúan a ese mayorista de la zona 1, con lo que buena parte del consumo final de la zona 2 aparece reflejado en nuestras estadísticas de ventas en la zona 1. Dado que esto es un cambio en la estructura del mercado, las cuotas deben ser modificadas.

* Lamentablemente, no resulta pensable que un análisis de esta profundidad pueda ser efectuado con la celeridad que un cambio de cuotas requiere cuando se tienen muchas zonas y muchos productos. De hecho, una empresa que tenga 50 zonas de vendedores y comercialice 20 productos distintos, debería reanalizar periódicamente $50 \times 20 = 1000$ cuotas diferentes, tarea evidentemente improba. Un análisis como el expuesto podrá (y decididamente debe) ser aplicado a aquellos casos que representen desvíos más significativos, pero para el resto, un sistema Automático de Reasignación de Cuotas está a la orden del día.

* Una práctica muy usual por las empresas (y ami juicio reprobable) es la de reaccionar de manera inmediata asignando al siguiente período una participación en las cuotas a cada zona equivalente a la participación histórica del período inmediatamente anterior.

* En mi opinión, quienes así proceden incurren en dos graves errores. El primero, de carácter ético pero con inmediatas consecuencias pragmáticas, es que de esta manera se consolida un sistema paradójal de premio a la ineficiencia y castigo a la eficiencia. En efecto, toda vez que un vendedor no cumplo con su cuota, se lo premiará con una disminución de la misma que implica resignar sin más trámite la exigencia de que alcance niveles superiores, mientras que cuando el vendedor supere el objetivo, se lo castiga "alejándole la zanahoria", y dificultándole eventualmente el acceder al cobro del sistema de premios para el próximo período. Este tipo de sistema me hace acordar a aquel padre que tenía dos hijos, uno buen estudiante y otro bastante malo; y que le quitaba el postre al primero cuando se sacaba un ocho, pero le regalaba un juguete al segundo cuando aprobaba con un cuatro.

* La segunda consecuencia negativa de un sistema de esta naturaleza es que provoca frecuentes y fuertes modificaciones en las cuotas, creando una impolítica situación de desconfianza hacia las mismas.

* Está claro que tampoco puede instrumentarse un sistema de cuotas tan inmóviles que nunca termine de reconocer las lógicas modificaciones estructurales que a veces se producen.

* Lo que debe procurarse es un sistema de características intermedias, que reconozca estas diferencias pero no de manera absolutamente inmediata, evitando variaciones

espasmódicas en las cuotas que se producen toda vez que las modificaciones efectuadas no resulten consistentes a largo plazo.

* Un sistema que me parece que cumple con estas condiciones es el que he denominado **Sistema de las Medianas Históricas**.

** Este sistema define como cuota de una zona en un periodo el promedio de participación histórica en las ventas que ha tenido en su zona en los últimos tres años, pero no calculando el promedio mediante el tradicional concepto de media aritmética, sino mediante las medianas.*

* Si por ejemplo los porcentajes de participación en la venta que ha tenido una zona fueron, en los últimos tres años, 20, 22 y 23%, el valor que se asume para el siguiente período no es $(20 + 22 + 23) \div 3 = 21,67$, sino directamente se escoge aquel valor de la serie de datos que no es ni el más grande ni el más chico, en este caso 22.

* El motivo de la elección de la mediana como método de promediación es **evitar la influencia de valores extremos que pueden no ser representativos**.

* Por ejemplo, si las participaciones históricas en las ventas fueron 20, 35 y 22%, usando el tradicional promedio, hubiésemos fijado una cuota del 25,67%, cifra que puede ser a todas luces inadecuada si la cifra del 35% en el segundo año fuese un resultado totalmente casual. Con el método de las medianas, la cuota fijada es del 22%, cifra mucho más prudente.

* Está claro que nadie tiene la bola de cristal y que por lo tanto ningún método de fijación de cuotas asegura al analista acertar enteramente con su pronóstico. Sin embargo, el método de las medianas tiene algunas ventajas evidentes:

- a.- establece un sano criterio de prudencia, por el que ajusta las cuotas de manera más suave y más segura. Si la participación histórica de una zona fué 20, 22, y 20%, el sistema deja una cuota de 20 para los tres períodos, mientras que un sistema de reacción inmediata hubiese provocado dos modificaciones y no hubiese acertado nunca. Si la participación de una zona aumenta o disminuye recurrentemente, el sistema reconoce ese aumento o disminución, pero más despacio: reacciona un período después, cuando confirma que la tendencia se mantiene.
- b.- al analizar largas series de ventas y simular los desvíos que se hubieran generado con respecto a las cuotas con la aplicación del sistema de las

medianas en comparación con los que hubiesen surgido al fijar las cuotas con el método de la reacción inmediata, hemos podido comprobar un porcentaje de desvíos notoriamente inferior a favor del método de las medianas. Por lo general, este método es un mejor estimador que el del ajuste inmediato.

* El cuadro siguiente muestra el procedimiento de fijación de cuotas a través del método de las medianas históricas. Obsérvese cómo, en ciertos casos, la suma de las cuotas de las distintas zonas no cierra exactamente con el cien por cien. Es necesario entonces prorratear esa diferencia de manera proporcional entre las distintas cuotas, para evitar el efecto distorsivo sobre los Presupuestos Globales de estas diferencias. Para ello hacemos:

en donde:

$$Ca_i = Me_i \times \frac{100}{\sum Me}$$

Ca., es la cuota a asignar a la i-ésima zona.

Me., es la mediana determinada para la i-ésima zona.

E Me, es la suma de todas las medianas calculadas.

3.2.- *Objetivos de cumplimiento de visitas.*

* Independientemente de la medición de los volúmenes vendidos, es necesario establecer precisos objetivos referidos a la cantidad de clientes a visitar (**promedio de visitas**) y al tipo de clientes a visitar (**cobertura de clientes**).

* Debe considerarse que cualquier objetivo que se fije, debe a posteriori ser controlado. De la mecánica de control nos ocuparemos específicamente en el próximo capítulo, pero baste por ahora señalar que un adecuado control debe mostrar los desvíos con respecto al objetivo fijado, *pero además encontrar las causas que provocaron esos desvíos*. De lo contrario, el control será estéril para encontrar medidas correctivas que propendan hacia un incremento de la productividad.

* Dos de los factores fundamentales que determinan la probabilidad de alcanzar los objetivos de ventas, son el promedio de visitas, que nos habla del ritmo de trabajo del vendedor, y el porcentaje de cobertura de la cartera, que define la calidad de las visitas desde el punto de vista de que las mismas se efectúen a clientes seleccionados de alto potencial y no a ocasionales de menor poder de compra.

* El promedio objetivo de visitas debe ser fijado por la



Supervisión sobre la base no sólo del promedio histórico, sino además teniendo en cuenta los objetivos de mejoramiento de la productividad que se deseen alcanzar. Así como cuando hablamos de planeamiento de la cartera decíamos que sólo el promedio histórico debía tenerse en cuenta, a la hora de transmitir objetivos a la fuerza de ventas, es posible fijar niveles de productividad que impliquen la consecución de una mayor cantidad diaria de visitas.

* Naturalmente que diferentes industrias tendrán promedios de visitas muy distintos en función de la naturaleza de las visitas que requieran. Es evidente que un vendedor de Cervezas en Bares y Confiterías podrá efectuar un alto número de visitas por día, ya que las mismas se limitan a contactos rápidos y sin mucho tiempo de espera. Pero un ingeniero de ventas tendrá promedios evidentemente inferiores.

* La adecuada planificación de los circuitos de visita diarios es un factor fundamental para alcanzar una alta productividad. El evitar recorrer amplias distancias, y el planear las visitas para minimizar las esperas son elementos básicos de la alta productividad.

* Es obvio que los promedios diarios de visita que se fijen como objetivo diferirán entre distintas zonas, aún en una misma empresa. Los vendedores de zonas urbanas de alta densidad de población pueden por lo general alcanzar promedios diarios de visita más altos que quienes recorren zonas de densidad más baja, como consecuencia del menor tiempo de traslado entre cliente y cliente que tienen los primeros con respecto a los segundos. Obviamente, una zonificación efectuada con los criterios que en el capítulo anterior hemos propuesto, tenderá a minimizar estas diferencias, aunque de todos modos las mismas siempre existirán.

* Clientes de interior por lo general requieren visitas algo más prolongadas que los clientes de capital, como consecuencia natural del diferente ritmo de vida. Por ello, los promedios de interior es esperable que sean algo más bajos que los de capital.

* En particular, cuando los vendedores salen de gira, sus promedios se modifican notablemente. El tiempo de traslado hacia las localidades de gira representa un "tiempo muerto" en términos de visitas, que achicará ese promedio de visitas.

* Vendedores a los que la supervisión les encomiende otras tareas como ser atención de Stands en Congresos, presentación de pliegos de licitaciones o presencia en los actos de apertura de las mismas, etc., etc., tendrán disminuciones en sus índices de productividad.

* Para hacer las comparaciones homogéneas, será

necesario distinguir entre Promedios Brutos y Promedios Netos de visitas.

* Definimos como **Promedio Bruto** de visitas al simple cociente entre las visitas efectuadas en el ciclo y los días trabajados en el mismo. Es un promedio real, pero incluye en él todo tipo de improproductividades. Nos habla del total de visitas efectuadas, pero no nos habla del **ritmo de trabajo** del vendedor. Si ese vendedor estuvo enfermo, o atendiendo licitaciones, o viajando para efectuar una gira, o simplemente efectuando trabajo administrativo encomendado por la supervisión, su promedio de visitas disminuirá.

* Llamamos **Promedio Neto** al que surge de dividir el total de visitas del periodo por el tiempo **realmente** empleado por el vendedor en visitar clientes. Este promedio, por el contrario, nos habla exclusivamente del ritmo de trabajo del vendedor.

* Los objetivos de Promedios deben, por consiguiente, ser fijados tanto en términos de Promedios Netos como de Promedios Brutos. Por lo general, las Empresas (o sus Supervisores de Ventas) hablan en términos de promedios netos, pues conocen muy bien el ritmo de trabajo de sus vendedores, pero cometen el error de planificar los contactos multiplicando ese promedio neto por los días hábiles, sin reconocer que existen otros factores que seguramente alterarán el cumplimiento de los planes de visita, como los que hemos mencionado. Salvo que hayan fijado objetivos específicos en ambos tipos de promedios, el posterior control quedará frustrado ante la imposibilidad de identificar las causas que motivaron las variaciones.

* Los objetivos de Cobertura deben estar referidos al porcentaje de Clientes **de la Cartera** cuya visita debe ser cumplimentada durante el periodo. Hacemos especial énfasis cuando decimos **de la cartera**, pues no deben considerarse contactos a clientes ocasionales en reemplazo de los fichados en la cartera. La práctica de reemplazar clientes seleccionados por otros ocasionales debe ser decididamente censurada por la supervisión, ya que ella implica una desoptimización de la curva ABC de clientes y por lo tanto, un atentado a la productividad. Las visitas de clientes ocasionales deben siempre ser concebidas como visitas **a más**, jamás como visitas **"en reemplazo de"**.

* Sin embargo, en muchos casos estas visitas a clientes ocasionales deben ser efectuadas como parte de la rutina diaria. Tal es el caso de las actividades de barrido de zona que permiten detectar la instalación de un nuevo cliente en la zona. Es posible que el vendedor deba realizar varias visitas a ese cliente hasta poder formarse una opinión acabada acerca de su potencial de ventas, lo



que de ninguna manera debe ser censurado. Pero esas visitas a clientes ocasionales jamás deben ser efectuadas sobre la base de dejar de visitar a los Clientes Seleccionados. Si nuestro vendedor deja recurrentemente de ver a Seleccionados para ver Ocasionales que pueden ser potencialmente clientes importantes, algo falla en la planificación. Y de eso, es responsable el Supervisor: quizás la actividad de barrido de zona sea lo suficientemente importante como para justificar una disminución del universo de Clientes Seleccionados de ese vendedor; quizás sea la misma Supervisión la que deba asistir al vendedor en la tarea de barrido de zona...

* Los objetivos de Cobertura deben fijarse siempre en valores cercanos al 100%. Esto puede parecer sorprendente por lo exigente, pero permítaseme explicar claramente los motivos de semejante nivel de exigencia.

* Por lo general, los Supervisores se manifiestan satisfechos cuando consiguen de sus vendedores una cobertura de clientes del 90%. Asumen que un diez por ciento de desvío resulta ser un valor razonable. Lo que yo me pregunto es si ese desvío debe ser considerado como aceptable, independientemente de su razonabilidad.

* Si un vendedor cumple con el noventa por ciento de su cobertura, y visita a sus clientes de manera mensual, la probabilidad de que un cliente en particular sea visitado los doce meses del año, sin que le falte ninguna visita, es de apenas el 28,27%. Puede comprenderse lo peligroso que esto resulta, en particular si los minoristas tienden a tener bajo volumen de inventarios: ya que implica decir, en estos casos, que un cliente minorista tiene apenas un 28,27% de probabilidades de no dar falta de nuestro producto a los consumidores finales. La mencionada probabilidad decrece dramáticamente a medida que disminuye el porcentaje de cobertura alcanzado por los vendedores. Por ejemplo, si la cobertura alcanzada fuese del 85%, la probabilidad de que un cliente no deje de recibir visitas se reduce al 14,22%. ¡Y yo conozco muchos supervisores que se mostrarían satisfechos con ese nivel de cumplimiento!. Si la cobertura fuese del 80% la mencionada probabilidad cae estrepitosamente al 6,86%.

* Espero con esto haber demostrado lo inaceptable que resulta exigir bajos porcentajes de cobertura. Pero si acercarse al 100% aparece como una gesta utópica, si porcentajes del 90% aparecen como razonables, algo anda fallando en el planeamiento, una vez más. En estos casos, es imprescindible disminuir la cantidad de clientes que el vendedor tiene en la cartera, para que así pueda alcanzar una mejor cobertura. El principio es éste: si yo acepto que no puede visitar a más del 90% de los clientes,

es mejor que le reduzca la cartera, pues es mejor que yo como supervisor le suprima las visitas al 10% de los clientes menos importantes de mi vendedor, a que él, al azar, deje eventualmente de visitar a algunos realmente muy importantes.

3.3.- *Otros objetivos de la Fuerza de Ventas.*

* Además de los objetivos antes mencionados, es posible que algunos aspectos particulares de la gestión del vendedor merezcan, por su importancia estratégica, ser cuantificados a la manera de objetivos.

* En muchas empresas, el vendedor tiene, por ejemplo, responsabilidad simultánea por la cobranza. Si esto es así, ciertos objetivos en relación con la misma deben ser preestablecidos.

* En primer lugar, la cobranza usualmente requiere visitas especiales al cliente, a estos sólo efectos. Apenas la frecuencia de visita a clientes no coincida con el plazo corriente de pago de las facturas, serán necesarias visitas exclusivas de cobranza. Las mismas deben ser planificadas, y la Supervisión debe asignar tiempos a la realización de estas tareas, y controlar sus promedios de visitas, que bien pueden diferir de los de las visitas de ventas.

* La efectividad de las cobranzas debe también ser controlada. De hecho, el tradicional parámetro de control viene dado por los días en la calle, pero la extensión del mismo es en gran medida función de la mezcla de condiciones comerciales que se otorgan a clientes. En la medida en que éstas condiciones comerciales están prefijadas por la empresa y no están en manos del vendedor, la cantidad de días en la calle depende en gran medida de factores ajenos a la responsabilidad del vendedor. Pero es éste vendedor en definitiva quien debe retirar el cheque del cliente, y cualquier demora en efectuar este trámite debe considerarse de su entera responsabilidad, como así también las que se ocasionan por la falta de pago por parte del cliente.

* Es natural que la Supervisión deba planificar adecuadamente estas visitas de cobranza, evitando que demoren en extremo la gestión de ventas, pero procurando al mismo tiempo retrasos en el proceso de cobranzas a la hora del vencimiento. Cuando esta ecuación resulta difícil de mantener, la separación de actividades de ventas y de cobranzas está a la orden. Si la asignación de tiempos que la Supervisión debe otorgar a las tareas de cobranza alcanza a la mitad del tiempo útil del vendedor, es conveniente tener por separado equipos de vendedores y de cobradores. A la misma conclusión debe arribarse si se observa que los circuitos



de cobranzas no pueden organizarse de manera productiva; esto último sucederá si en un mismo día un vendedor recorre con visitas de ventas determinado circuito, efectuando operaciones con distinto plazo de vencimiento. En este caso, un circuito óptimo de visitas de venta se corresponderá con circuitos desordenados en las visitas de cobranzas, como consecuencia de lo cual la productividad de ésta será notoriamente inferior.

* Pero en definitiva, si los vendedores deben efectuar visitas de cobranzas, objetivos de cobranza en término deben ser cuidadosamente cuantificados.

* En el caso de lanzamiento de nuevos productos, más allá de la fijación de la cuota en unidades, es particularmente importante la fijación de *objetivos medidos en cantidad de clientes distintos que aceptaron pedidos del nuevo producto*. Esto es particularmente importante, pues permite medir la velocidad de introducción del producto y asegurar una adecuada cobertura a nivel de canales de distribución. Lo expuesto cobra singular importancia si se trata del lanzamiento de un producto de consumo masivo con fuerte apoyo publicitario. En este caso, la presencia masiva del producto en el punto de venta es esencial para asegurar la primera prueba del producto por parte del consumidor.

* Es obvio que no tiene sentido fijar ningún objetivo que luego no pueda ser medido. Pensar en los objetivos a fijar implica, en primer lugar, identificar los parámetros de control más significativos, y luego proceder a medirlos, determinando las adecuadas unidades de medida, las que deberán estar pensadas teniendo en cuenta la mecánica de control que a posteriori se adoptará. De esta manera, pensar en la fijación de objetivos implica pensar al mismo tiempo en los sistemas de control que se implementarán. Si no hay mecánica de control posible, no hay objetivo que tenga sentido de ser fijado.

* Los pasos a dar en el planeamiento son, entonces:

- a.- definición de parámetros significativos de control.
- b.- definición de la unidad de medida representativa de las mediciones que se efectuarán.
- c.- determinación de los Sistemas de Control que tienden a mostrar la performance medida en las unidades definidas anteriormente.
- d.- definición de los objetivos.

* En casi todos los casos resulta de interés controlar la calidad de la visita efectuada por el vendedor. Esta pasa por lo general por parámetros de naturaleza cualitativa, como ser el grado de comprensión del cliente acerca de

los usos del producto, de la correcta forma de utilizar el producto, de su combinación con otros productos, o inclusive de los casos en los que el producto no puede ser utilizado. La manera en la que el vendedor transfiera este tipo de información técnica a su cliente es fundamental para que un pedido colocado hoy sea repetido mañana.

* Por ejemplo, supongamos que una empresa lanza al mercado un novedoso polvo limpiador con una tapa hermética de apertura a prueba de niños. Esta tapa debe ser concebida como una fuente de ventaja competitiva, pues asegura que un producto tóxico no pueda ser ingerido por un niño. Seguramente la Estrategia de Diferenciación del Producto pase por este punto. Pero es importante que el vendedor muestre a su cliente cómo se abre la tapa, pues de lo contrario, la supuesta ventaja competitiva se transformará en una desventaja.

* Es evidente que la calidad de la visita es un elemento fundamental en casos como el que hemos mencionado. Sin embargo, la medición de esos factores cualitativos implica instrumentar sistemas de medición complejos y a veces costosos; si esto no va a poder ser efectivamente controlado, es mejor no definir objetivos específicos. Esto no implica en ningún modo renunciar a la calidad de la visita, aspecto sobre el que el Supervisor deberá trabajar de manera permanente a través del acompañamiento del vendedor o de actividades de revisita, y fundamentalmente mediante un diálogo fluido con el vendedor que tienda al mejoramiento de sus Técnicas Profesionales de Ventas.

CAPITULO 4

EL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS .

* Ya dijimos anteriormente que la fijación de objetivos requería pensar al mismo tiempo en los mecanismos de control que se implementarían acerca del cumplimiento de los mismos. De esta manera, el proceso de fijación de objetivos y de mecanismos de control es un proceso dinámico e interdependiente, que no puede ser aislado como compartimientos estancos a la hora de su planeamiento.

* Sólo a los efectos de ordenamiento de esta presentación hemos dedicado el capítulo anterior a la determinación de objetivos, para abocarnos ahora al análisis de los **métodos de control**. Al hacerlo, deberemos necesariamente volver sobre muchas de las cuestiones planteadas en el capítulo anterior.



4.1.- *Apuntes acerca de la filosofía del control.*

* Todo Supervisor con experiencia sabe lo dificultoso que resulta, por lo conflictivo, el mantenimiento en operaciones de Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas.

* A nadie le gusta sentirse controlado, y un vendedor no escapa a esta norma. Es más, es probable que la aceptación de los procedimientos de control sea más difícil para un vendedor que para cualquier otro empleado en relación de dependencia. El Vendedor es un hombre que vive en la calle, y que concurre de manera sólo esporádica a la empresa. Genera así un tipo muy especial de relación con la misma, una clara separación entre "yo y ellos", y resulta bastante difícil consustanciarlo con los objetivos de la Empresa.

* Sin embargo, un vendedor es plenamente consciente del papel que desempeña en el proceso de obtención de utilidades de la Empresa. "Si yo no vendo, nadie cobra su sueldo", es un pensamiento común que tiende a sobrevalorizar el rol del vendedor, y a veces a convertirlo en ese niño-mimado-díscolo de difícil control.

* Es fundamental que la fuerza de ventas forme un real Equipo de trabajo, Equipo en todo el sentido de la palabra, con toda la dosis de motivación que ello implica.

* Nadie duda del rol esencial del Supervisor como motor impulsor de ese espíritu de equipo que tiende a la motivación que lleva a la alta performance. Nadie duda de la necesidad de ese Supervisor de ejercer con eficacia el rol de Líder del Equipo que le fuera asignado.

* Miles de páginas se han escrito acerca de esta importante cuestión, y es por ello que nos hemos propuesto en este trabajo no dedicarnos a ello.

* Pero lo que sí resulta importante comprender, es la necesidad de generar una actitud positiva hacia los mecanismos de control que se puedan implementar. El supervisor debe comprender que el principal beneficiario de estos sistemas de control es él mismo, en la medida en que se le brinda información útil para mejorar la gestión de su Equipo de Ventas, para conocer con precisión los detalles sobre los que debe buscar un perfeccionamiento para lograr un desempeño excelente de su Equipo.

* Debe transmitir a sus hombres la confianza de que estos controles procuran facilitarles la tarea de indicarles con más precisión el camino de la alta performance y de la productividad. Debe hacerles comprender que estos controles no son un intento de perseguirlos por la calle, sino de acercarse a sus problemas para encontrar juntos una adecuada solución.

* Es obvio que sólo un Supervisor que sea un líder natural de su Equipo, reconocido por su ecuanimidad, conocimientos y experiencia, está en condiciones de lograr esto. Una vez más, el camino del Liderazgo y de las Relaciones Humanas en general se cruza con el de la Productividad de la Fuerza de Ventas.

4.2.- *Los controles cuantitativos de las Cuotas.*

* El control del cumplimiento de las cuotas es el más evidente de los controles a efectuar. Todo supervisor sabe que debe monitorear permanentemente los resultados de su equipo de ventas, y sabe también que el elemento básico con el que cuenta es el cumplimiento de cuotas.

* Sin embargo, deben efectuarse una serie de precisiones al respecto. En primer lugar, es necesario establecer ciertos criterios que deben tenerse en cuenta para poder sacar conclusiones válidas de estos datos cuantitativos. Segundo, se hace imprescindible desagregar la información hasta llegar a un mínimo nivel de detalle que facilite un análisis realmente en profundidad.

* Lo primero que debe considerarse, es cuál ha sido el nivel global de cumplimiento del presupuesto. Un desvío en el cumplimiento de una cuota marca cuán lejos un vendedor ha estado de su objetivo en su zona, pero las causas que motivaron ese desvío son múltiples, y sus interrelaciones por lo general complejas.

* Sería ingenuo pretender atribuir cualquier déficit en el cumplimiento de las cuotas a la mala gestión del vendedor, como sería igualmente ingenuo suponer que toda venta por encima de las cuotas se debe a una buena gestión del vendedor.

* En primer lugar, las cuotas pueden estar mal fijadas. De los cuidados que deben extremarse a la hora de fijar cuotas ya hemos hablado extensamente, pero es necesario recalcar que la demanda es una variable aleatoria susceptible de tener desvíos al azar, que deben ser explicados adecuadamente.

* Pero además, es necesario tener en cuenta que la venta es la resultante final de todo un proceso integrado de mercadotecnia, que requiere un adecuado planeamiento de las variables controlables. La expresión cuantitativa de ese plan es un presupuesto de ventas, que fundamenta la fijación de cuotas para los vendedores. Pero en definitiva, esta venta es una variable aleatoria, susceptible de tener desvíos por múltiples causas.

* Si particulares situaciones recesivas del mercado hicieran que en cierto periodo objeto de medición las Ventas Totales hayan sido un 20% inferiores a las presupuestadas, debe esperarse que cada zona tenga



aproximadamente un cumplimiento de cuota del 80%, y nada puede objetarse acerca de la gestión de un vendedor que alcance ese nivel de cumplimiento.

* El análisis de la gestión del vendedor debe partir de la comparación entre lo vendido y lo presupuestado en la cuota, para encontrar explicaciones a los eventuales problemas que la zona está planteando. Pero de ninguna

manera puede ignorar la relación entre el cumplimiento de la cuota de esa zona y el cumplimiento promedio del Total País. Esta comparación, a la que denominamos **performance relativa**, es el dato cuantitativo básico que la supervisión debe considerar a la hora de evaluar la gestión particular de un vendedor. Veamos esto en un ejemplo.

ZONA	CUOTA (Unidades)	% DE PARTICIP.	VENTA (Unidades)	% DE PARTICIP.	% DE CUMP.	PERFOM. RELATIVA
Capital	50000	29,23	40000	27,82	80,00	- 4,86
Suburbanos	35000	20,47	31000	21,56	88,57	+ 5,33
Resto PBA	10000	5,85	9000	6,26	90,00	+ 7,03
Sur	6000	3,51	5800	4,03	96,67	+ 14,96
Litoral	25000	14,62	20000	13,91	80,00	- 4,86
Centro	23000	13,45	19000	13,21	82,61	- 1,76
Cuyo	8000	4,68	7000	4,87	87,50	+ 4,06
Noroeste	14000	8,19	12000	8,34	85,71	+ 1,93
TOTAL PAIS	171000	100,00	143800	100,00	84,09	

* En el caso que exponemos, las ventas Total País del período fueron de apenas el 84,09 de lo presupuestado. Las causas que explican estos desvíos habrá que buscarlas en problemas coyunturales de la demanda, o en una gestión inadecuada de alguna o algunas de las variables de mercadotecnia. Pero nunca en un bajo rendimiento de la visita de ventas.

* Pero no todas las zonas del país tuvieron igual performance. Aún cuando ninguna pudo cumplir con su cuota, algunas se acercaron bastante a ella, y otras estuvieron por debajo más aún de lo que estuvo el promedio del país. Son estas cifras comparativas en las que debe basarse el Supervisor para evaluar la Gestión de Ventas de la Zona. La columna de Performance Relativa facilita esta tarea a la supervisión, al mostrarle claramente en qué porcentaje una zona superó o no alcanzó el rendimiento promedio del país. Es evidente que para calcular este valor hemos hecho:

$$\text{PERFORMANCE RELATIVA DE LA ZONA} = \left(1 - \frac{\text{Cz} - \text{Cp}}{\text{Cp}}\right) \times 100$$

en donde:

Cz es el cumplimiento de la cuota de la zona en cuestión, y Cp es el cumplimiento promedio de la cuota a nivel Total País.

* Naturalmente que este indicador tiene que ser analizado en detalle, ya que aún puede haber muchas causas no inherentes a la gestión del vendedor que pueden haber determinado el problema. Hallarlas es la función del supervisor; pero este indicador tiene la virtud de haber aislado el efecto de la Gestión de Mercadotecnia a nivel Total País.

* Está claro que una zona puede haber tenido problemas particulares en el período bajo análisis, los que, como dijimos, pueden ser de naturaleza coyuntural o estructural, y deben, eventualmente, provocar modificaciones de cuotas tal como lo explicamos en el capítulo anterior. Obsérvese cómo los distintos niveles de cumplimiento provocaron modificaciones en los porcentajes de participación, que serán tenidos en cuenta al fijar la próxima cuota por el método de las medianas históricas. Pero es obvio que el adecuado seguimiento de este indicador será una clara pauta para la supervisión acerca de los problemas relativos de cada zona, y acerca de la gestión de sus vendedores.



* La siguiente pregunta que debemos hacernos es si debemos conformarnos con este tipo de análisis. La respuesta es, rotundamente, no. La forma en que esta venta es obtenida debe también ser analizada.

* Por ejemplo, un análisis de las ventas *por tipo de canal* puede resultar, en ciertos casos, un ejercicio francamente esclarecedor: en ciertas ocasiones, la participación de cada canal en el total de la venta es un parámetro objetivo prefijado como política comercial de la Empresa; un incremento desmesurado de un canal en desmedro de otro puede a veces ser inconveniente, sobre todo en aquellos casos en los que hay conflictos de oposición de intereses entre distintos tipos de canales, en los que la Empresa vendedora debe mediar a través de la asignación de cuotas a cada uno de ellos.

* Obviamente, las condiciones comerciales en las que se efectúa la venta, en materia de descuentos y de plazos de pago, es también un elemento vital de control toda vez que el vendedor tenga poder discrecional para manejar estas variables.

* Como ya expresáramos al principio de este trabajo, es también necesario controlar *los volúmenes vendidos por cliente individual*. Por lo general, es usual que un vendedor que alcanza su cuota, lo haga vendiendo porcentajes superiores a la cuota establecida en algunos clientes, y porcentajes inferiores, o quizás nada, a otros.

* El hecho de que esto sea una realidad generalizada, no quiere significar de ninguna manera que lo aprobemos. Para alcanzar una óptima distribución, es necesario que el producto esté en **todos** los puntos de venta. Para ello, es necesario obtener la venta de la manera más distribuida posible entre toda la cartera de clientes. Un análisis de detalle de las ventas por cliente es, entonces, una de las tareas de control más importante para la Supervisión.

4.3.- *Los controles cuali-cuantitativos de cumplimiento del plan de visitas.*

* Independientemente de los volúmenes de venta logrados, el control del estricto cumplimiento del plan de visitas es otro elemento fundamental del que debe valerse un Supervisor ala hora de evaluar el rendimiento de su equipo de ventas.

* Dos son los parámetros fundamentales a controlar: por un lado, el cumplimiento del plan de visitas prefijado, y por el otro, el promedio diario de visitas efectuado por el vendedor.

* El primero de estos controles tiene por objetivo verificar si todos los clientes planificados han tenido su visita:

hace referencia a la **calidad intrínseca de las visitas efectuadas**, con independencia de su cantidad.

* Por su parte, el análisis del Promedio Diario de Visitas tiene por objeto encontrar explicaciones a las variaciones que en el porcentaje de cumplimiento del plan se produzcan.

* Este análisis puede ser efectuado sobre la base de planillas como las que se muestran en los Cuadros 3 (Cumplimiento del Plan de Visitas) y 4 (Promedio de Contactos).

* Sin embargo, antes de prestar atención a las mismas, es conveniente hacer algunas aclaraciones acerca del formato de salida que es menester dar a estos informes.

* A efectos de facilitar su análisis, es conveniente que estos estén piramidados mediante niveles de detalle decrecientes a medida que crece el nivel jerárquico del destinatario. Así, cada Supervisor debería recibir un listado con la gestión detallada de cada uno de los vendedores, y con un total que represente la síntesis de la gestión conjunta de su Equipo de Ventas. Un Gerente Regional debería recibir un informe similar, en el que figure un renglón con la síntesis de la gestión de cada uno de los Equipos de Ventas de su Area, sin detalle vendedor por vendedor, y con un total general que sistetize el resultado de la gestión conjunta del Area bajo su responsabilidad. Un Gerente de Ventas debería recibir un informe general en el que se detallen, en cada renglón, los resultados de cada una de las Gerencias Regionales, con un resumen general del rendimiento a nivel Total País.

* Esta piramidación de la información es una manera pragmática de cumplir con el principio de Información por Excepción, que procura llamar la atención sobre los casos en los que se manifiestan desvíos significativos cor respecto a las metas fijadas, evitando distraer la atención en cantidades enormes de datos poco relevantes, entre los que podrían perderse de vista los detalles realmente significativos.

* Otra manera de reafirmar este principio, es colocando al margen del informe advertencias (pueden ser simples asteriscos) que llamen la atención cuando se produzca un desvío significativo.

* Estos principios se respetan en los Cuadros 3 y 4, en los que se puede apreciar una metodología de presentación de la información referida a promedios de visitas.



Gráfico I
Organigrama del Area de Mercadotecnia

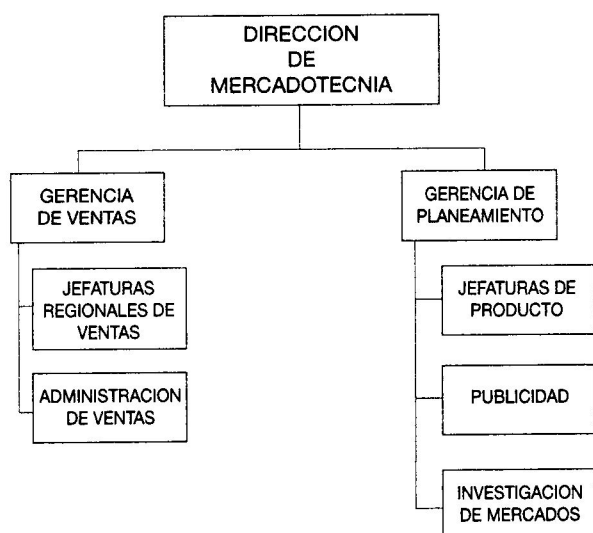


Gráfico III
ABC de Contribuciones Marginales por Cliente
(Función de Pareto)

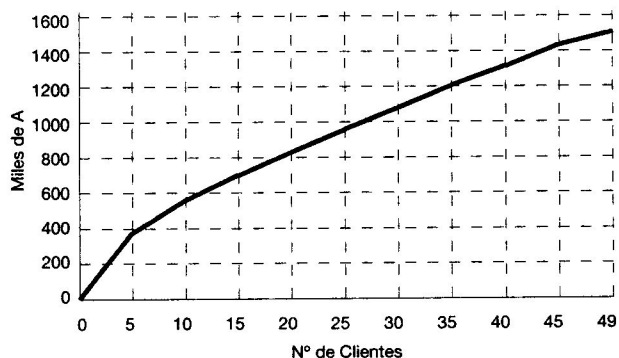


Gráfico IV
ABC de Hipotética Equidistribución

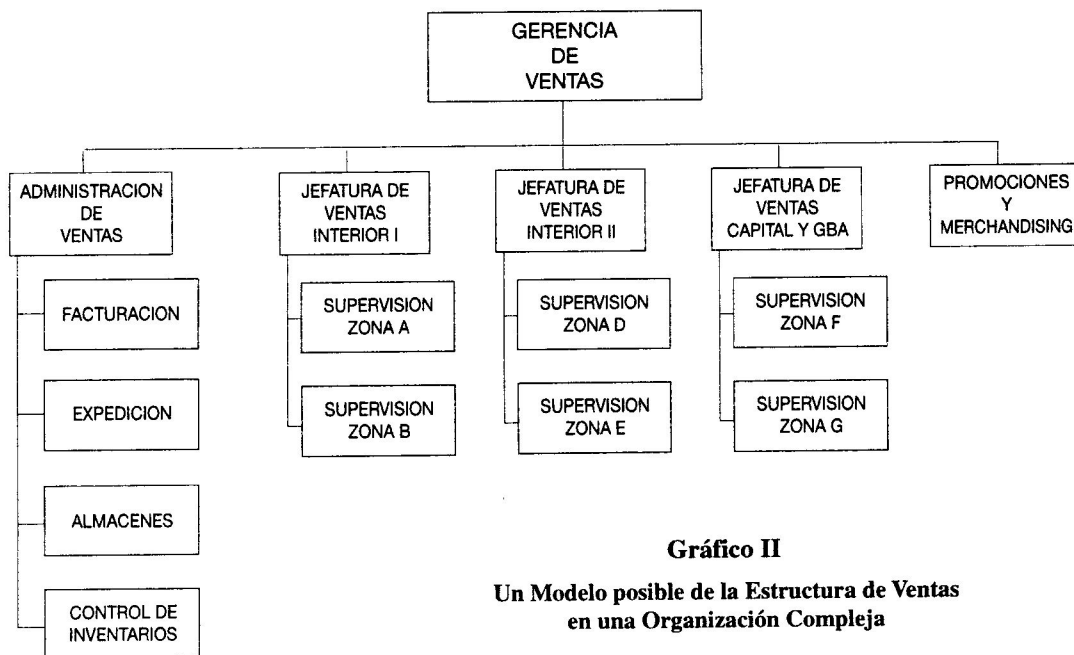
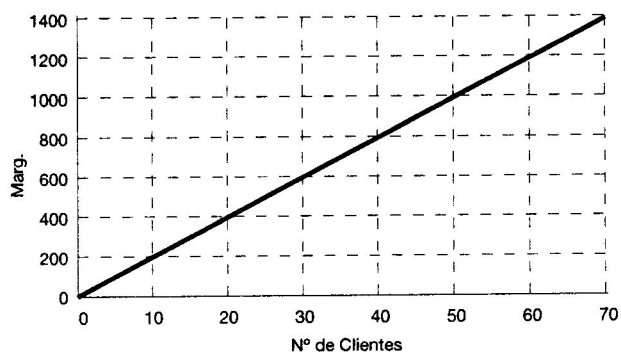


Gráfico II
Un Modelo posible de la Estructura de Ventas
en una Organización Compleja



CUADRO I
Listado General de Cliente en ABC

CLIENTE N°	VOLUMEN POTENCIAL (\$+000)	% PART.	% PART. ACUM.	VENTAS ESPERADAS x CUENTE	CONTR. MARG. x CLTE.	CONTR. MARG. ACUM.	UTILIDAD MARGINAL	COSTO ACUM.	UTIL. ACUM.
1	2959	9.72	9.72	295.90	147.95	147.95		250	
2	1450	4.76	14.49	145.00	72.50	220.45		250	
3	970	3.19	17.67	97.00	48.50	268.95		250	
4	880	2.89	20.56	88.00	44.00	312.95		250	
5	840	2.76	23.32	84.00	42.00	354.95		250	
6	734	2.41	25.73	73.40	36.70	391.65		250	
7	711	2.34	28.07	71.10	35.55	427.20		250	
8	666	2.19	30.26	66.60	33.30	460.50		250	
9	654	2.15	32.41	65.40	32.70	493.20		250	
10	653	2.15	34.55	65.30	32.65	525.85	525.85	250	275.9
11	648	2.13	36.68	64.80	32.40	558.25		500	
12	623	2.05	38.73	62.30	31.15	589.40		500	
13	614	2.02	40.75	61.40	30.70	620.10		500	
14	612	2.01	42.76	61.20	30.60	650.70		590	
15	608	2.00	44.75	60.80	30.40	681.10		500	
16	600	1.97	46.72	60.00	30.00	711.10		500	
17	597	1.96	48.69	59.70	29.85	740.95		500	
18	545	1.79	50.48	54.50	27.25	768.20		500	
19	540	1.77	52.25	54.00	27.00	795.20		500	
20	533	1.75	54.00	53.30	26.65	821.85	296.00	500	321.9
21	522	1.71	55.72	52.20	26.10	847.95		750	
22	521	1.71	57.43	52.10	26.05	874.00		750	
23	518	1.70	59.13	51.80	25.90	899.90		750	
24	518	1.70	60.83	51.80	25.90	925.80		750	
25	515	1.69	62.52	51.50	25.75	951.55		750	
26	500	1.64	64.17	50.00	25.00	976.55		750	
27	498	1.64	65.80	49.80	24.90	1001.45		750	
28	496	1.63	67.43	49.60	24.80	1026.25		750	
29	495	1.63	69.06	49.50	24.75	1051.00		750	
30	490	1.61	70.67	49.00	24.50	1075.50	253.65	750	325.5
31	488	1.60	72.27	48.80	24.40	1099.90		1000	
32	488	1.60	73.87	48.80	24.40	1124.30		1000	
33	487	1.60	75.47	48.70	24.35	1148.65		1000	
34	487	1.60	77.07	48.70	24.35	1173.00		1000	
35	487	1.60	78.67	48.70	24.35	1197.35		1000	
36	485	1.59	80.27	48.50	24.25	1221.60		1000	
37	482	1.58	81.85	48.20	24.10	1245.70		1000	
38	478	1.57	83.42	47.80	23.90	1269.60		1000	
39	477	1.57	84.99	47.70	23.85	1293.45		1000	
40	469	1.54	86.53	46.90	23.45	1316.90	241.40	1000	316.9
41	468	1.54	88.07	46.80	23.40	1340.30		1250	
42	460	1.51	89.58	46.00	23.00	1363.30		1250	
43	456	1.50	91.08	45.60	22.80	1386.10		1250	
44	455	1.49	92.57	45.50	22.75	1408.85		1250	
45	454	1.49	94.06	45.40	22.70	1431.55		1250	
46	453	1.49	95.55	45.30	22.65	1454.20		1250	
47	452	1.48	97.04	45.20	22.60	1476.80		1250	
48	452	1.48	98.52	45.20	22.60	1499.40		1250	
49	450	1.48	100.00	45.00	22.50	1521.90	205.00	1250	271.9
TOTAL	30438	100.00		3043.80	1521.90				



CUADRO II
Análisis de Giras Ciudad de Corrientes

1: Potencial de la Ciudad de Asiento

PART. N°	CONTRIB. MARGINAL	COSTO DIR.	SALDO
15	570	50	520
16	560	50	510
17	550	50	500
18	450	50	400
19	400	50	350
20	340	50	290

2.- Potencial Ciudades Base (Empedrado, Bella Vista, Sta. Lucía, Goya)

TOTAL KILOMETROS: 436
VIATICO DIARIO: 80

COSTO TOTAL KILOMETRAJE: 436
ALOJAMIENTO: 200

PARTICIPACION N°	MARGEN CONTR.	COSTO DIRECTO	SALDO	COSTO FIJO	UTILIDAD	UTILIDAD ASIENTO	FIJOS PRORR.	UTILIDAD REAL
1	1200	280	920	436	484	290	218	702
2	900	280	620		620	350	218	402
3	600	280	320		320	400		
4	500	280	220		220	500		
5	450	280	170		170	510		

3.- Extensión a Saladas

TOTAL KILOMETROS: 19
VIATICO DIARIO: 80

COSTO TOTAL KILOMETRAJE: 18
ALOJAMIENTO: 200

PARTICIPACION N°	MARGEN CONTR.	COSTO DIRECTO	SALDO	COSTO FIJO	UTILIDAD	UTILIDAD ASIENTO	FIJOS PRORR.	UTILIDAD REAL
1	700	280	420	18	402	400		
2	650	280	370		370	500		

4.- Extensión a Esquina

TOTAL KILOMETROS: 220
VIATICO DIARIO: 80

COSTO TOTAL KILOMETRAJE: 220
ALOJAMIENTO: 200

PARTICIPACION N°	MARGEN CONTR.	COSTO DIRECTO	SALDO	COSTO FIJO	UTILIDAD	UTILIDAD ASIENTO	FIJOS PRORR.	UTILIDAD REAL
1	900	280	620	220	400	500		
2	600	280	320		320	510		



CUADRO III
Informe de Cumplimiento de Plan de Visita

MES DE MAYO					SUPERVISOR: GALBIATTI, CARLOS								
REPRESENTANTE			CONTACTO		CONTACTOS REALES			CONTACTOS REALES			CUMPLIMIENTO		ADV.
			PLANEADOS		DEL PLAN		NO PLANEADOS		%				
			FRECUENCIA TOTAL		FRECUENCIA TOTAL			DE OCA- TOTAL					
			1	2	Total	1	2	CART	SION		Bruto	Neto	
Alvarez, José	Asiento	90	30	150	85	27	139	1	2	3	94.7	92.7	
	Giras	30	0	30	29	0	29	0	0	0	96.7	96.7	
	Total	120	30	180	114	27	168	1	2	3	95.0	93.3	
Marco, Pedro	Asiento	102	30	162	91	29	149	0	2	2	93.2	92.0	
	Giras	18	0	18	14	0	14	0	0	0	77.8	77.8	
	Total	120	30	180	105	29	163	0	2	2	91.7	90.6	
Krupp, Carlos	Asiento	70	28	126	32	16	64	0	0	0	50.8	50.8	
	Giras	48	0	48	41	0	41	0	0	0	93.8	93.8	
	Total	1118	28	174	73	16	105	0	0	0	100.6	83.9	---
Faruzzo, Javier	Asiento	100	24	148	85	18	121	18	12	30	102.0	81.8	
	Giras	32	0	32	30	0	30	0	0	0	93.8	93.8	
	Total	132	24	180	115	18	151	18	12	30	100.6	83.9	---
Zubieta, Walter	Asiento	95	23	141	85	18	121	18	12	30	107.1	85.8	---
	Giras	39	0	39	30	0	30	0	0	0	76.9	76.9	
	Total	134	23	180	115	18	151	18	12	30	100.6	83.9	---
TOTAL GENERAL	Asiento	457	135	727	378	108	594	37	28	65	90.6	81.7	
	Giras	167	0	167	144	0	144	0	0	0	86.2	86.2	
	Total	624	135	894	522	108	738	37	28	65	89.8	82.6	

CUADRO IV
Informe Mensual de Promedio de Contactos

NOMBRE: ALVAREZ, JOSE					MES: MAYO			
DIAS TRABAJADOS:		22		PRIMERO GENERAL BRUTO:				7,77

*** Primera Parte: Análisis de los Contactos Realizados ***

	ASIENTO	GIRAS	TOTAL
HORAS NETAS	114	24	138
CONTACTOS	142	29	171
PROMEDIO	9,96	9,67	9,91

*** Segunda Parte: Resumen de Horas Improductivas***

R. EQUIPO	CURSOS	STANDS	CAPACT	LICITAC.	ADMIN.	PERMISO	ENFER.	VACAC.	TOTAL
16	0	8	4	8	4	0	8	0	48

COSTOS DE OPORTUNIDAD DE LOS CONTACTOS PERDIDOS: \$ 59,48