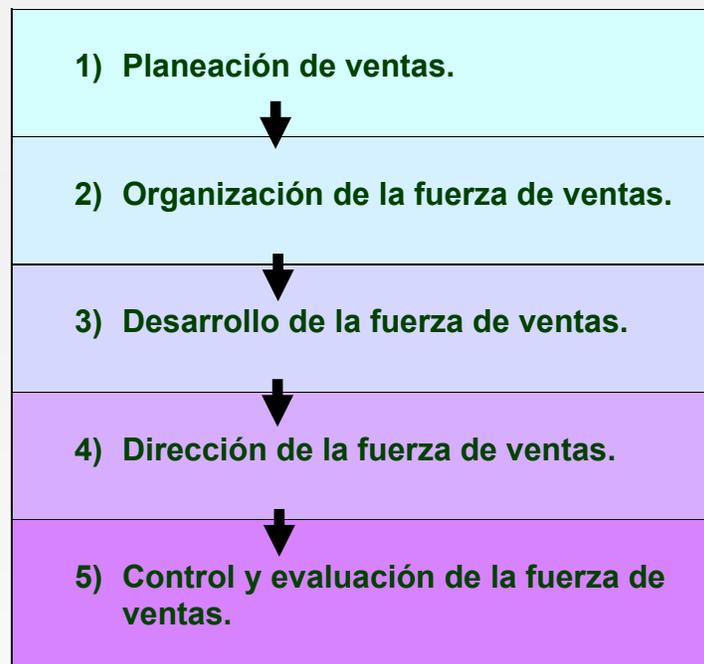


## **Planeación de la fuerza de ventas**

por Eduardo Martínez

Cuando hablamos de la administración en general (vista como un proceso) nos referimos a los pasos básicos de sus funciones: *planear, organizar, dirigir y controlar*. En el caso de la administración de ventas, estas funciones básicas se analizan de la siguiente forma:



En esta lectura discutiremos acerca de los primeros dos pasos: planeación y presupuesto de ventas, así como organización de la fuerza de ventas.

### **1) El proceso de Planeación en la administración de ventas**

De acuerdo con Anderson, Hair y Bush (2007), la planeación es una de las etapas claves de todo gerente de ventas; de hecho, es un proceso que se realiza a lo largo de las diferentes etapas de la administración de las ventas.

**REFLEXIÓN**

Durante la planeación vale la pena que la gerencia reflexione acerca de aspectos tales como:

- Análisis diagnóstico: ¿dónde estamos actualmente?
- Pronóstico: ¿a dónde queremos llegar?
- Objetivos: ¿cuál es la meta a seguir?
- Estrategia: ¿qué acciones nos permitirán llegar a nuestra meta?
- Tácticas: ¿qué acciones específicas, derivadas de la estrategia, será necesario seguir?
- Control: ¿qué indicadores o estándares debemos supervisar, monitorear y medir?

En la figura 1 se muestra el proceso específico de la planeación de la administración de ventas, dentro del cual se incluyen los aspectos analizados en las preguntas anteriores:

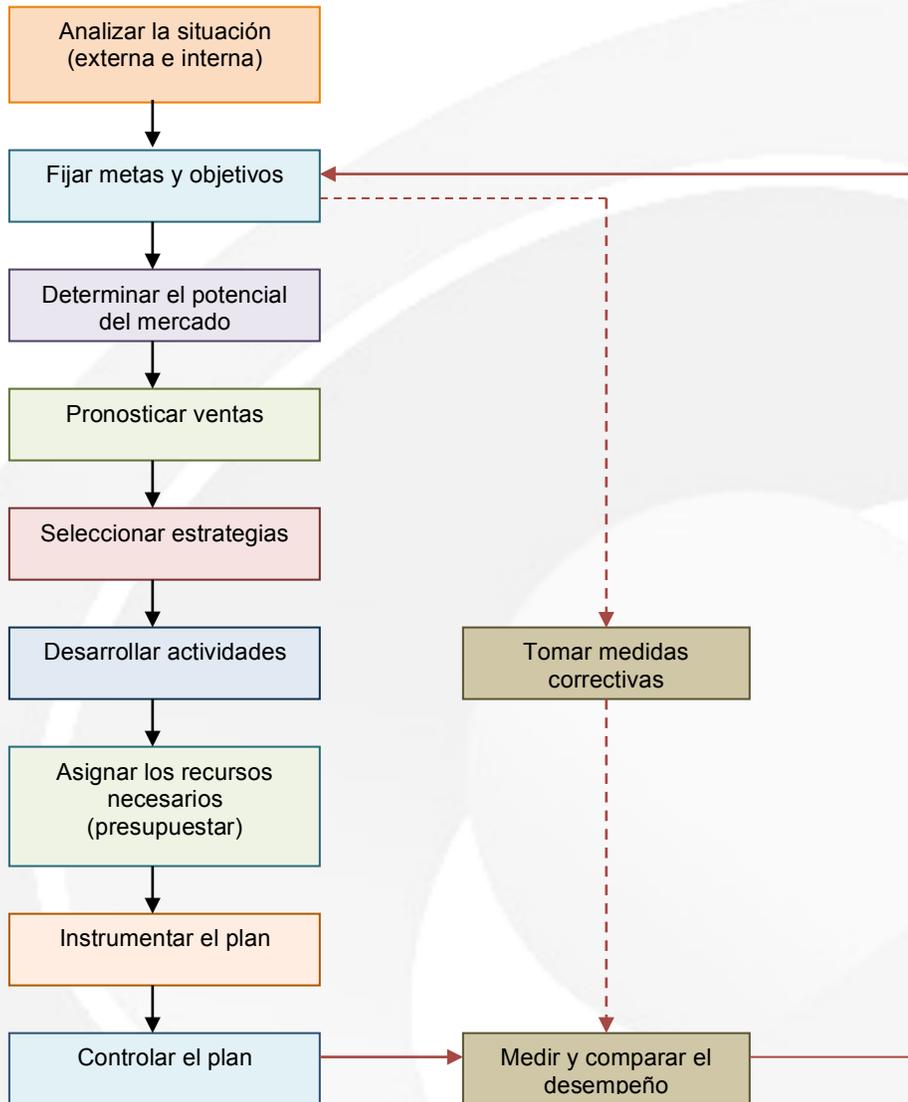


Figura 1. El proceso de planeación de la administración de ventas

De *Administración de ventas* (p.91), por Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J., (2007), México, D.F.: McGraw-Hill.

Además de implementar los pasos indicados en el proceso de planeación es necesario identificar el nivel de dirección en el cual se llevarán a cabo dichos pasos, ya que así se podrá definir el tipo de planeación, el alcance de las responsabilidades y los elementos a considerar en la planeación, tal como se muestra en el cuadro 1.

Tipo de planeación:	Participantes:	Elementos de la planeación:
Planeación estratégica	Consejo directivo, presidente, vicepresidente, CEO (Chief Executive Officer = director ejecutivo)	Misión, metas y objetivos de la empresa; estrategias principales; presupuesto para toda la empresa.
Planeación táctica	Gerente general de ventas, director de investigación de marketing	Planes departamentales, anuales y trimestrales; políticas, procedimientos y presupuestos.
Planeación mensual y semanal	Gerentes regionales de ventas	Planes y presupuestos de empresas subsidiarias.
Planeación diaria	Supervisores y representantes de ventas	Planes y presupuestos de unidad.

Figura 2. Planeación en diferentes niveles de la dirección

De *Administración de ventas* (p. 84), por Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J., (2007), México, D.F.: McGraw-Hill.

## 2) Revisemos a continuación algunos de los elementos de planeación mencionados en el cuadro 1-

- **Metas y objetivos**

### CONCEPTO CLAVE

De acuerdo a lo que comentan Anderson, Hair y Bush (2007): La diferencia entre metas y objetivos es la siguiente: las **metas** se establecen como fines generales deseados, teniendo como alcance el largo plazo, mientras que los **objetivos** son resultados específicos que se desean dentro de un periodo específico (un mes, un trimestre, un semestre, un año).

A continuación se mencionan algunos ejemplos:

*Metas:*



*Desarrollar un sistema de información para la gerencia de ventas durante los próximos cinco años.  
Ampliar nuestra área de mercado durante los próximos diez años para incluir todas las principales áreas regionales de ventas.*



**Objetivos:**

*Incrementar las ventas en un 15% para el año 2010.  
Reducir las quejas de los clientes en un 10% para el trimestre septiembre-diciembre del año entrante.*

- **Políticas y procedimientos**

**CONCEPTO CLAVE**



De acuerdo con Garza (2000, p. 88): “las **políticas** son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones. Son criterios de acción aprendidos por la empresa”. En toda empresa debe haber políticas relacionadas con la compra de productos, con las condiciones del pago de dichos productos, con la forma de contratación de un nuevo vendedor, entre muchas otras.

Por ejemplo, una política asignada para el control de los gastos de los vendedores podría ser la siguiente:



Todo gasto realizado durante un mes respectivo por concepto de viáticos, deberá comprobarse presentando las respectivas facturas, a más tardar dentro de los 10 primeros días del mes siguiente.

**CONCEPTO CLAVE**



Los **procedimientos** son “formas especificadas para llevar a cabo una actividad o proceso” (ISO 9000:2000, 3.4.5, citado por Grupo Kaizen, s. f.). Por ejemplo, cuando un vendedor llena un contrato al cliente, debe seguir un procedimiento en particular, el cual consiste de una serie de pasos previamente definidos.

- **Estrategias y tácticas**

#### CONCEPTO CLAVE

Una **estrategia** es una acción general, con frecuencia fijada a largo plazo, para lograr una meta u objetivo.

#### CONCEPTO CLAVE

Una **táctica** es una acción específica (de corto plazo) que forma parte de la estrategia.  
 Por ejemplo: la compañía Bimbo tiene como **estrategia** de ventas la segmentación del mercado de acuerdo al tipo de canal de distribución en el cual vende sus productos; por ejemplo: existen vendedores especializados en atender al canal de supermercados, otros, al canal de detalle, otros, al canal de máquinas vending. En este caso, las **tácticas** de cada vendedor incluyen acciones tales como: programar y organizar los pedidos para sus clientes con base en las ventas de cada producto surtido; cargar el camión repartidor con los productos a surtir en cada tienda; revisar la caducidad de los productos en las tiendas, entre otras.

- **Controles**

### CONCEPTO CLAVE

Los controles se diseñan desde la etapa de planeación debido a que desde esta etapa el gerente de ventas debe establecer los **estándares** de desempeño que le permita comparar el desempeño real con estos estándares predeterminados.

De acuerdo a lo que indican Anderson, Hair y Bush (2007), en el caso de que existan variaciones entre el desempeño real y el estándar preestablecido, el gerente de ventas debe implementar las acciones a seguir, entre las cuales se encuentran:

- a) Incrementar los esfuerzos de ventas para alinearlos hacia el plan original y hacer los ajustes necesarios para el cumplimiento de dicho plan.
- b) Revisar el plan de ventas (incluyendo objetivos, estrategias y tácticas) para analizar si hay aspectos del mismo que se deban corregir y adaptar a las nuevas condiciones del mercado o el entorno.

Algunos de los principales estándares de desempeño que se manejan en el área de ventas son: volumen de ventas, nuevas cuentas, costos de ventas, rotación de la fuerza de ventas, participación de mercado, márgenes de ganancia, cantidad de servicios al cliente, entre otras.

En el módulo 4 de nuestro curso analizaremos con mayor profundidad los diferentes tipos de controles (indicadores) que se utilizan para evaluar a la fuerza de ventas.

- **Presupuesto de ventas**

El presupuesto de ventas es una guía indispensable para la planeación y el control de las actividades de ventas de toda organización.

Anderson, Hair y Bush (2007, p. 106), definen el presupuesto de ventas de la siguiente manera:

**CONCEPTO CLAVE**


“Es un **plan financiero** de ventas que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y los esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas.”

Los presupuestos sirven para tres propósitos: planear, coordinar y controlar las actividades de ventas de la empresa. Tanto los vendedores como los gerentes deben presupuestar su tiempo, sus gastos y los materiales promocionales a utilizar.

Algunos de los conceptos comunes que se incluyen en un presupuesto son los siguientes:

- **Sueldos:** de los vendedores, personal de soporte administrativo, supervisores de ventas y gerentes.
- **Comisiones y bonos.**
- **Prestaciones:** seguro social, seguros médicos, fondos para el retiro, vales de despensa, etc.
- **Gastos de venta directa:** viajes, hospedaje, alimentación, atención a clientes.
- **Gastos de oficina:** correo, teléfono, Internet, papelería y otros.
- **Publicidad y promoción:** flyers, muestras de productos, catálogos, listas de precios, ayudas para la venta, descuentos, recompensas de concursos, bonificaciones, publicidad.

El gerente debe revisar periódicamente el presupuesto, así como analizar desviaciones entre lo real y lo proyectado, con el propósito de tomar las acciones necesarias para la elaboración de los presupuestos siguientes.

En la figura 3 se presenta un formato que puede ser de utilidad para el control entre lo presupuestado, lo real y las desviaciones encontradas en cada aspecto.

Concepto:	Enero			Febrero		
	Presupuesto	Real	Desviación	Presupuesto	Real	Desviación
<i>Ventas:</i>						
<i>Gastos en:</i>						
Salarios						
Comisiones						

Bonos						
Seguro social						
Seguro médico						
Ahorro para el retiro						
<i>Venta directa:</i>						
Viajes						
Alojamiento						
Alimentos						
Atención a clientes						
<i>Oficina:</i>						
Correo						
Teléfono						
Internet						
Papelería						
Otros						
<i>Promoción:</i>						
Flyers						
Muestras de productos						
Catálogos						
Listas de precios						
Bonificaciones						
Publicidad						

Figura 3. Formato de presupuesto de ventas bimestral

La Figura 3 fue elaborada conforme a la siguiente fuente: *Administración de ventas* (p. 115), por Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J., (2007), México, D.F.: McGraw-Hill.

## REFLEXIÓN



La información recopilada a través de un formato como el presentado en la Figura 3, puede apoyar a la toma de decisiones del gerente de ventas, en cuanto a los aspectos que se requerirán ajustar en el presupuesto para los siguientes periodos. Además, con esta información también se pueden realizar estadísticas o gráficas de control que ayuden a visualizar los datos presentados.

## Referencias

Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J. (2007). *Administración de ventas* (2a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea* (2ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Grupo Kaizen (s. f.). *Interpretaciones sobre ISO 9000*. Recuperado el 24 de mayo de 2010, de <http://www.grupokaizen.com/sig/sig25.php>

Hughes, G. D., Mckee, D., Singler, C. H. (2000). *Administración de ventas: un enfoque de orientación profesional*. México, D. F.: International Thomson Editores.