

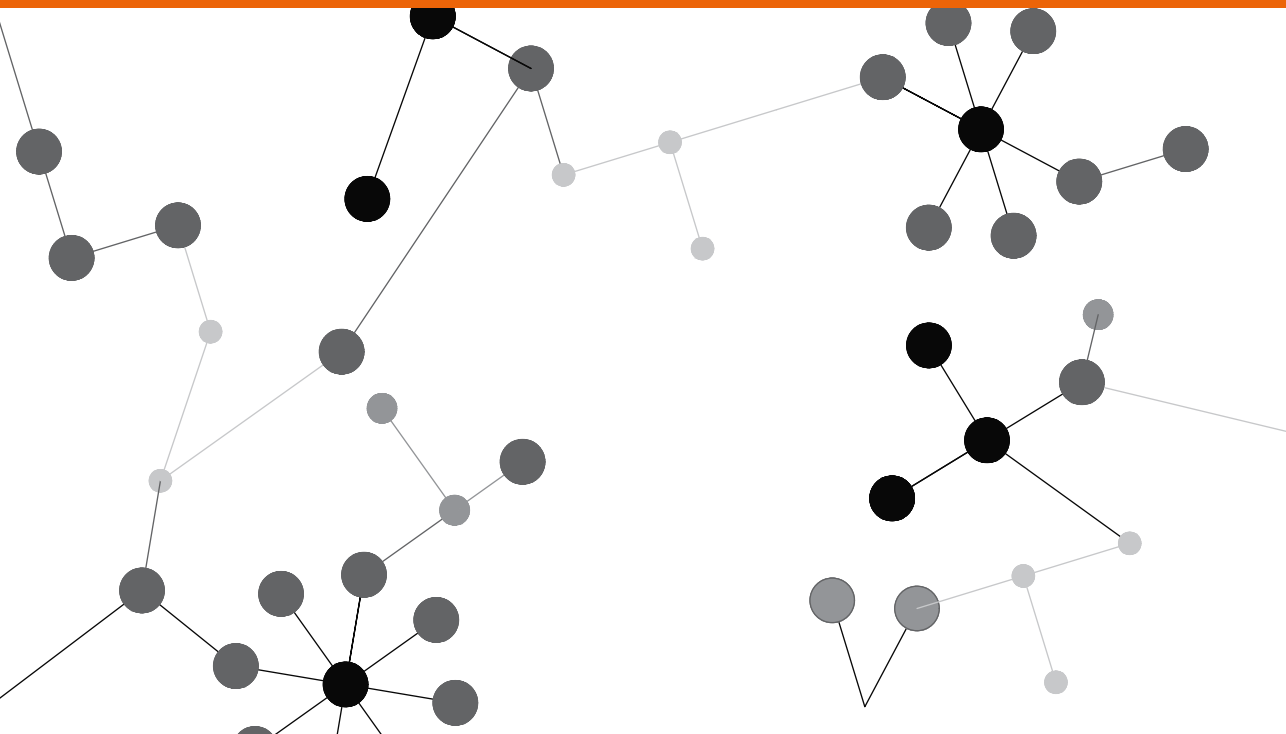
Colección Cuadernos de apuntes - Serie Postgrado
MBA y Executive MBA
Marketing y ventas

Administración comercial efectiva

Jesús Sánchez Cotobal



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid
Editorial



El trabajo específico de comercialización realizado por un recurso en una organización empresarial exige una aptitud y actitud en su desarrollo sustancialmente diferente a la mayoría de las tareas y responsabilidades concretas que se llevan a cabo en las unidades de negocio modernas.

Jesús Sánchez Cotobal



Licenciado en Derecho y Empresariales y Doctor en Derecho. Universidad Pontificia de Comillas. (ICAI-ICADE).

Profesor Doctor en el Grado de Ade+Marketing y en el Máster en Dirección Estratégica de la Empresa de la UFV. Ha compatibilizado desde 1.991 la docencia en Escuelas de Negocio con Programas de Desarrollo Directivo (P.D.D), Executive-Full Time MBA y la Dirección Académica de Máster en Comercial y Marketing con el trabajo en el mundo empresarial, fundamentalmente en el Sector de Servicios, Tecnología y Consultoría

Estratégica y Dirección de Proyectos como Gerente de Negocios y Desarrollo de Estrategia en Xerox S.A.E, Telefónica Media, Viridiana y Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid siendo Administrador único en CelerConsulting. Miembro del Comité Científico e Instituto de Investigación The Scientific Committee of the Annuals of Economic and Management (ISSN 2081-1837) de la Universidad Católica Juan Pablo II de Lublin-Polonia.



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid

Editorial

COLECCIÓN *Cuadernos de apuntes* - SERIE *Postgrado*

MBA y Executive MBA
Marketing y ventas

**ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
EFECTIVA**

JESÚS SÁNCHEZ COTOBAL



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid

Editorial

Colección

Cuadernos de apuntes - **Serie** Postgrado

Director

Zulema Calderón Corredor

Comité científico asesor

Javier Calzada Funes

Antonio Martínez Santos

Begoña Rodríguez Díaz

Noelia Valle Benítez

Juan Carlos Gómez Alonso

Fidel Luis Rodríguez Legendre

© 2018 Jesús C. Sánchez Cotobal

© 2018 Editorial UFV

Universidad Francisco de Vitoria

Ctra. Pozuelo-Majadahonda, km 1,800

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: (+34) 91 351 03 03

editorial@ufv.es

Diseño

Cruz más Cruz

Primera edición: octubre de 2018

ISBN edición impresa: 978-84-16552-86-3

ISBN edición digital: 978-84-16552-87-0

Depósito legal: M-32355-2018

Este libro ha sido sometido a una revisión ciega por pares.



Esta editorial es miembro de UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a EDITORIAL UFV que se incluyen solo con finalidad informativa. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de la consulta de los autores, sin garantías ni responsabilidad alguna, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso en España – *Printed in Spain*

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	7
1. Descripción.....	7
2. Objetivo	8
3. Actividades	8
4. Competencias	10
5. Resultados de aprendizaje	11
6. Contenidos.....	12
II. ASIGNACIÓN DE LAS FUERZAS DE VENTAS.....	13
Introducción.....	15
1. Asignar por productos.....	15
2. Asignar por áreas geográficas.....	16
3. Selección de elementos para la división del territorio.....	23
4. Factores cualitativos y cuantitativos para la determinación de las zonas.....	24
5. Estudios de rutas	26
6. Modelo matemático.....	40
7. Estudio económico de estas redes	46
8. Asignación por clientes.....	47
III. PRESUPUESTO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	53
Introducción	53
1. Remuneración. Importancia	54
2. Necesidad de revisar un sistema.....	54
3. Consideraciones que preceden a la creación de un sistema.....	55
4. Objetivos y requisitos de un buen sistema	56
5. Sistemas de remuneración	58
6. Sistemas combinados.....	64
7. El concepto de <i>prima</i>	68
8. Elección del mejor sistema.....	69

9. Sistema de retribución por objetivos	70
10. Pasos finales en el desarrollo del plan	72
11. Conclusiones	72
12. Modelos de remuneración	73
13. Sistemas mixtos	89
14. Plan de gastos de los vendedores.....	96
 IV. CUOTAS Y CONTROL DE VENTAS	 99
1. Cuotas: definiciones.....	99
2. Control de la fuerza de ventas	118
 V. TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS Y ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA	 133
1. La ecuación económica de la empresa	133
2. Resumen de gastos	135
3. Umbral de rentabilidad del vendedor.....	136
4. Plantilla óptima de vendedores.....	140
 BIBLIOGRAFÍA	 153



Presentación

1. DESCRIPCIÓN

Los criterios básicos de antropología, epistemología y ética inspiran la elaboración del presente *briefing* y su redacción se formula partiendo de la premisa de que el trabajo específico de comercialización realizado por un recurso en una organización empresarial exige una aptitud y actitud en su desarrollo sustancialmente diferente a la mayoría de las tareas y responsabilidades concretas que se llevan a cabo en las Unidades de Negocio (UNE) modernas. Los condicionantes de tal afirmación se pueden resumir en los siguientes puntos de análisis:

1. Se realiza con clientes internos-externos y *partners* en diseño organizativo de procesos modulares.

2. La actividad se asocia a una competitividad concurrente en el mercado y a una rentabilidad en la recuperación de inversión realizada.
3. La acción comercial requiere un esfuerzo de investigación cuantitativa y cualitativa asociado a una gestión empresarial en tecnología del conocimiento.

2. OBJETIVO

Se pretende que, al finalizar la materia, el alumno que lo supere alcance la capacidad, conocimiento y habilidad suficientes que le permitan tomar decisiones y definir estrategias en entornos y escenarios competitivos. Es decir, formar a excelentes profesionales centrados en la persona en un mundo global y cambiante y, con ello, comprender el significado de la competitividad y el riesgo de la decisión en su aplicación a la empresa y a la sociedad.

3. ACTIVIDADES

Se pretende que, al acabar el módulo Administración Comercial Efectiva (ACE), los alumnos hayan alcanzado la **capacidad**, los **conocimientos** y las **competencias** suficientes para iniciarse en los procesos de dirección comercial y de ventas de la empresa, que les permita tomar decisiones adecuadas teniendo en cuenta tanto los aspectos económicos y sociales como los éticos implicados en las mismas. Esto es, **formar a profesionales excelentes centrados en la persona en un mundo global y cambiante** y comprender el significado de la **competitividad** en su aplicación a la empresa y en el papel de la dirección comercial y de ventas. Cuando el alumno curse el módulo de Administración Comercial Efectiva (ACE) conocerá:

1. La implantación de **unidades de negocio** (UNE): CBU (Customer Business Unit's) vs. BDU (Business Division Unit's), como modelos de referencia en la definición y desarrollo de procesos de gestión rentables en la actividad empresarial de comercialización y ventas del *game plan*, mediante la identificación de los factores clave que intervienen en la actividad comercial para alcanzar los **objetivos estratégicos** de referencia marcados en el *business plan*.
2. Hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios.
3. Elegir el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor coste posible para cumplir los objetivos de rentabilidad contemplados en los márgenes de rentabilidad de la columna del precio y recogidos en los criterios económicos del *finacial plan*.

Las referencias utilizadas en su preparación están compuestas por pruebas periódicas de seguimiento y revisión de contenidos, aplicando la teoría del caso con sistemas de evaluación y resultados de aprendizaje, sobre la base del contenido documental de soporte y apoyo que se entregará al alumno para la elaboración de planes de negocio y presentación de *guidelines* por grupos de trabajo. Su estructura de exposición será de la siguiente forma:

1. **Desarrollo del contenido teórico.** Actividad formativa realizada con clases magistrales y lecturas recomendadas. Al principio de cada sesión, el profesor presentará los aspectos claves de cada tema que se va a desarrollar, esto es:
 - a) Definición mapas conceptuales.

- b) Ejes temáticos de exposición.
- c) Modelos de transferencia para su seguimiento.

2. **Elaboración sesiones prácticas.** Actividad formativa realizada con *role plays*, gamificación y tutorías de apoyo. Se ofrecerá a los alumnos la posibilidad de que, de forma voluntaria, establezcan y constituyan los grupos de trabajo para desarrollar los proyectos de negocio planteados. El profesor les entregará una lista de posibles trabajos que pueden desarrollar, dejando autonomía a los alumnos para que seleccionen uno de ellos o, incluso, que propongan y argumenten la necesidad de crear otro tema de debate diferente.

4. COMPETENCIAS

Se definen según el siguiente criterio de elaboración:

1. **Básicas.** Que los alumnos demuestren poseer y comprender conocimientos y habilidades de aprendizaje previos para el posterior aprovechamiento del temario, y que tengan la capacidad necesaria para reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de especialización) para emitir juicios de valor, elaboración y defensa de argumentos que incluyan una reflexión sobre temas actuales en liderazgo, gerencia, valores y tecnología para la resolución de problemas dentro de su área de estudio. Para ello, deben demostrar capacidad y autonomía que les permita reunir e interpretar datos y formular conclusiones sobre las reflexiones planteadas.
2. **Generales.** Capacidad de elaborar las acciones comerciales de la empresa, buscando la calidad en los procesos como una ventaja competitiva en *marketing* y ventas.

3. **Específicas.** Diseñar una estrategia de uso en canales de distribución *online* para aproximar el producto al consumidor, elaborar márgenes de beneficio en precios para desarrollar las exigencias de consumos mínimos a los clientes con políticas de fidelización y permanencia agresivos.

5. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Se presentan de la siguiente forma:

1. Elaborar un *business development* en el proceso de gestión integrada de rentabilidad empresarial y desarrollar factores clave de valoración en la satisfacción de los clientes, con elaboración de la metodología que permita la implantación de acciones de mejora en calidad de procesos y capacidades de organización, con la finalidad última de atender a los cambios en la demanda del mercado.
2. Valorar los distintos **escenarios** de actuación en gestión de negocios según a los análisis de consumo de los clientes/mercado y determinar los costes unitarios de captación por acto formal de compra realizados en el mercado.
3. Entender la **modulación** de estructuras funcionales en diseños organizativos por áreas de actividad mediante la defensa pública de proyectos de negocio originales e inéditos, desarrollados por grupos de trabajo previamente tutelados en clase, que incluyan todas y cada una de las estrategias, acciones y escenarios reales de análisis en la diversificación de riesgos.

6. CONTENIDOS

Se estructuran de la siguiente manera:

1. Asignación.
2. Presupuesto.
3. Cuotas y control.
4. Tamaño y aspectos económicos de la fuerza de ventas.

II

Asignación de las fuerzas de ventas

En este trabajo se podrá apreciar cómo, a través de una buena investigación del territorio comercial de diversas zonas geográficas, podremos potenciar las ventas de nuestros productos y la efectividad de nuestra empresa y vendedores con la ayuda de métodos lógicos.

Observaremos cómo la especialización de nuestros vendedores hará aumentar nuestro *revenue*, agilizando los tiempos de visita y preparando las rutas adecuadas que variarán según las características de nuestra cartera de clientes y la gama de productos que se ofrezcan, que podrán ser homogéneos o multiproducto. Veremos cómo elegir el territorio de nuestra CBU según la información estadística nos ayudará a estimar el potencial de ventas de los territorios comerciales y a segmentar nuestro territorio en áreas más pequeñas, para igualar la carga de trabajo de nuestros vendedores.

Para la división del territorio, nos basaremos en el mercado al que nos interesa dirigirnos, clasificándolo según sus aspectos cualitativos y cuantitativos, y veremos cómo adaptarnos tanto a los límites geográficos como a las áreas comerciales.

Para la elaboración de las rutas, nos basaremos en principios básicos como el *market share* del territorio establecido, en nuestra cartera de clientes y en su valor de consumo, adaptando el número de visitas y el tiempo de estas según dicha información. También veremos cómo la elaboración adecuada de las rutas influirá incluso en los indicadores de satisfacción y calidad de nuestra CBU, ya que estas favorecerán tanto a nuestros vendedores como a los clientes.

A nuestros vendedores les asignaremos la categoría de clientes, valorándolos por su calidad de consumo a través de un estudio del *revenue* de nuestra empresa, que nos otorgará información como el *churn rate* y las nuevas altas de nuestra CBU. Además, diversificaremos los riesgos de nuestra empresa gracias a la potenciación de nuestro mercado a través de los clientes que tengamos e identificaremos los sectores a los que deberíamos de prestar más atención para asegurarnos de que seguiremos teniendo clientes de gran poder adquisitivo. Por otra parte, veremos cómo estimular el consumo de los clientes importantes y medios, y observaremos cómo, a través de las visitas, lograremos la prospección de nuestro territorio.

En resumen, en este trabajo analizaremos:

- La investigación del territorio comercial.
- El *revenue* de nuestra empresa.
- Las CBU.
- La división y segmentación de los territorios.
- El *market share*.