

Unidad 5

- Organización de la fuerza de ventas

TIPOS DE ORGANIZACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

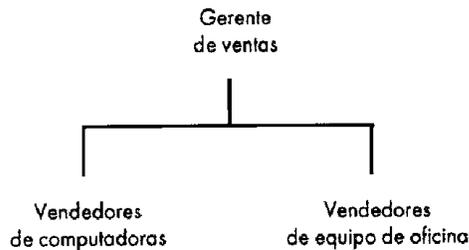
Organizaciones geográficas

Las organizaciones geográficas de ventas son las más comunes, pero por lo general se usan en combinación con estructuras orientadas al producto, a funciones o al mercado. Algunos ejemplos de organizaciones geográficas son los bancos con sucursales suburbanas, editores de revistas con ediciones regionales, cadenas hoteleras con divisiones regionales o compañías con divisiones de ventas internacionales y domésticas. A los gerentes de ventas se les llama típicamente gerentes regionales de ventas, de división o de distrito y las grandes compañías pueden tener ejecutivos de ventas en tres niveles en la organización que llevan uno de estos títulos. Normalmente un gerente de ventas tiene completa autoridad sobre un área geográfica específica; varios vendedores, a cada uno de los cuales se le asigna una parte separada del territorio, le reportan a él o ella. Las ventajas de una organización geográfica provienen de su estructura de línea de autoridad descentralizada, que asegura la flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades, problemas, patrones de compra, requisitos de compra y condiciones competitivas en los mercados regionales. Algunas desventajas incluyen los costos elevados de administración a medida que se establecen más niveles de ejecutivos geográficos, además de los problemas en la coordinación de todos los esfuerzos de ventas de la compañía cuando varias divisiones de ventas operan con considerable autonomía. La falta de especialistas funcionales también puede ser un problema, ya que se espera que los gerentes territoriales operen como comodines de todas las actividades comerciales (por ejemplo, publicidad, análisis de ventas, facturación, créditos y cobranza) además de administrar la fuerza de ventas. El cuadro 5-12 muestra una organización de ventas geográfica simplificada.

Organizaciones orientadas al producto

Las organizaciones de ventas orientadas al producto son viables cuando las líneas de producto se vuelven lo suficientemente complejas, distintas o diversificadas para demandar mayor atención individualizada. Bajo este arreglo, los productos compiten entre sí por utilidades, participación de mercado y recursos de la compañía. Procter & Gamble, una de las compañías de artículos de consumo más exitosas del mundo, hace un gran uso de la estructura orientada al producto. Se promueve la competencia entre los productos de P&G, los cuales algunas veces se venden a segmentos de mercado que se superponen. Si una compañía crea divisiones para manejar los diferentes productos, se le llama organización

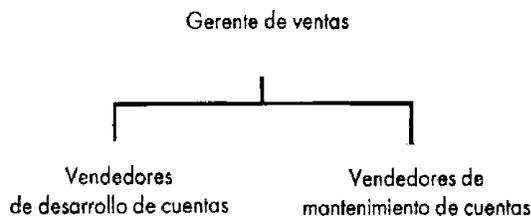
Organización geográfica del departamento de ventas



Adecuada cuando:

Las complejidades y las diferencias del producto son grandes; es necesario coordinar a nivel de los clientes todos los aspectos del programa de marketing; las introducciones de productos son frecuentes; existen grandes diferencias en las localizaciones de los productos en los ciclos de vida; los productos o los grupos de productos son lo bastante importantes para justificar atención especial.

Departamento de ventas organizado por producto



Adecuado cuando:

Las actividades tales como el desarrollo de ventas requieren habilidad especial; los productos son pocos en número y similares; las funciones (actividades o trabajos) son lo bastante importantes para justificar atención especial.

Las complejidades y las diferencias del producto son grandes; es necesario coordinar a nivel de los clientes todos los aspectos del programa de marketing; las introducciones de productos son frecuentes; existen grandes diferencias en las localizaciones de los productos en los ciclos de vida; los productos o los grupos de productos son lo bastante importantes para justificar atención especial. divisional de producto. Pero si todos los productos se manejan dentro de un modelo estructural de toda la compañía, se le llama organización consolidada de producto. Existen cuatro variaciones de organizaciones orientadas al producto:

1. Divisiones de producto, en las que toda la compañía (no sólo las operaciones de ventas) se subdivide por producto. Compañías de automóviles, como General Motors, utilizan esta estructura. Cada división de producto (Chevrolet, Oldsmobile o Cadillac) tiene instalaciones de ventas separadas, al igual que sus operaciones de ingeniería, producción, finanzas y marketing.
2. Grupos de marketing de producto, en los cuales se llevan a cabo estrategias de marketing separadas para cada producto pero todos los demás departamentos trabajan con todos los productos. Los embotelladores de Coca-Cola emplean las mismas instalaciones de planta para producir tanto Coca como Tab, pero se usan diferentes estrategias de marketing.
3. Especialización por producto dentro de ciertas funciones, como una fuerza de ventas
4. separada para cada categoría importante de producto. Se prefiere esta estructura cuando es económicamente factible especializarse a través de toda

la operación de marketing o cuando la especialización es necesaria sólo para unas cuantas funciones, como la venta personal o la publicidad.

5. Gerentes de producto, quienes son como minipresidentes dentro de la compañía. Son responsables del desarrollo de planes y estrategias para una o más líneas de producto y deben asegurar el éxito de la marca en el mercado. Por ejemplo, la compañía Quaker Oats tiene un gerente de producto (o marca) para los alimentos para perro Ken-L-Ration, comida para gato Puss'n Boots, mezclas Aunt Jemima y cada una de sus muchas otras líneas de producto. Al no tener línea alguna de autoridad formal sobre otras áreas funcionales, los gerentes de ventas deben ejercer una persuasión muy hábil para obtener cooperación y recursos de otros departamentos en la compañía. Procter & Gamble usó primero el sistema de gerente de producto en 1927 para comercializar un nuevo jabón para manos, Camay.

Cuando una organización de ventas se encarga de una de las varias estructuras de producto, aumenta el conocimiento de la fuerza de ventas sobre los productos de la compañía y proporciona habilidades y conocimientos al ayudar a los clientes a resolver problemas relacionados con el producto. Dos desventajas de la estructura de producto son los gastos adicionales (una mayor especialización requiere por lo general una mayor administración) y el posible enojo de los clientes que pierden tiempo porque más de una persona de la misma compañía los visita para presentarles diferentes productos. Además, esas visitas de vendedores múltiples tienden a confundir la imagen del vendedor porque cada uno se aproxima al cliente de forma diferente. En el cuadro 5-13 se muestra una ilustración simple de la fuerza de ventas que se organiza por producto.

Organizaciones orientadas a funciones

Las organizaciones de ventas orientadas a funciones se estructuran por funciones principales, como el desarrollo de nuevas cuentas o el mantenimiento de los clientes actuales. Esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el desempeño de las actividades de ventas y es por lo general la mejor para las compañías que venden pocos o muy similares productos a comparativamente pocas clases de clientes. En general, la aplican compañías medianas y grandes que pueden darse el lujo de permitir a los vendedores que restrinjan sus esfuerzos a una o muy pocas actividades. Por ejemplo, un problema común entre las compañías orientadas al crecimiento es motivar a los vendedores a que visiten cuentas potenciales. En contraste con el mantenimiento de las cuentas actuales, el desarrollo de nuevas cuentas requiere un conjunto de habilidades de venta completamente diferente. Por lo tanto, muchas compañías asignan estas dos funciones a grupos de ventas separados. A diferencia del caso de la organización pura lineal y de personal administrativo, en la estructura orientada a las funciones el especialista tiene autoridad lineal sobre los vendedores que manejan las funciones que se les asignaron. El cuadro 5-14 muestra un departamento de ventas simple que se organiza por funciones.

El costo de la eficacia de una organización orientada a funciones para el departamento de ventas es cuestionable. Las pequeñas compañías rara vez

encontrarán práctico un nivel tan alto de especialización en el trabajo. No obstante, en las grandes organizaciones se hace muy difícil coordinar una función a través del departamento de ventas debido al gran tamaño de la fuerza de ventas. Más aun, cuando varios especialistas funcionales tienen autoridad lineal sobre los vendedores, hay una alta probabilidad de conflicto entre los gerentes funcionales además de la confusión y frustración entre los miembros de la fuerza de ventas. Sin embargo, la corporación International Minerals & Chemical organizó con éxito su negocio de agricultura a través de funciones de marketing y producción hasta que cambió hace algunos años a una estructura de matriz.

Organizaciones orientadas al mercado

Las organizaciones de ventas orientadas al mercado son adecuadas para compañías cuyos productos son adquiridos en múltiples combinaciones por una variedad de categorías de clientes con necesidades particulares. Los fabricantes de aviones como Boeing o Lockheed tienen diferentes esfuerzos de marketing para sus mercados gubernamentales y comerciales. De forma similar, los prestadores de servicios eléctricos separan sus mercados en cuentas residenciales y comerciales.

Los departamentos de ventas en muchas compañías se organizan por mercado o clase de cliente y por lo general se clasifican por industria, canal de distribución o importancia de la cuenta (nacional o local). Ya se vio cómo puede llegarse con mayor éxito a diferentes industrias con necesidades particulares a través de una estructura de ventas orientada al mercado, pero las otras dos clasificaciones, canal de distribución o tamaño de la cuenta, pueden ser menos obvias.

La organización por canal de distribución es adecuada cuando una compañía vende a través de varios canales en competencia (como farmacias, tiendas de alimentos y casas de descuento) que aplican diferentes estrategias de precios. Bajo estas condiciones, puede ser ventajoso crear unidades separadas de ventas para cada canal con el objeto de reducir las quejas de los clientes y las lealtades divididas de los vendedores al tratar con filosofías de comercialización minorista tan contrastantes.

La organización por cuentas nacionales o importantes es adecuada cuando los clientes de una compañía centralizan la compra en oficinas nacionales o regionales. Las compañías como Gillette sienten que es deseable desarrollar una estructura de ventas que se oriente al cliente para dar atención especial a estas grandes cuentas. Este concepto es una unión directa al axioma aceptado en los negocios y en marketing de que el 80% de las utilidades de una compañía provienen del 20% de sus clientes. Con la tendencia en los negocios hacia las industrias concentradas, los grandes clientes, las adquisiciones centralizadas y pocos mercados nuevos para entrar con los productos existentes, la cobertura de los clientes más grandes e importantes se está volviendo una cuestión crítica de marketing a medida que más compañías hacen su mejor esfuerzo para proteger y obtener el máximo de sus utilidades.

Hoy en día, muchas compañías conciben a la gerencia de ventas de cuentas nacionales como una herramienta competitiva importante. En una encuesta reciente de

las principales organizaciones de marketing, surgieron las siguientes razones para utilizar cuentas nacionales:'

1. Proteger y retener grandes clientes. Ya que los grandes clientes son los blancos más sensibles al ataque de la competencia, se espera que un programa de cuentas nacionales mantenga "noticias" sobre estos clientes para que esos ataques se sobrelleven eficazmente.
2. Aumentar las ventas a los clientes actuales. Un programa de cuentas nacional proporciona una mejor comprensión de los negocios de los grandes clientes, de modo que una compañía sea más apta para proponer nuevas aplicaciones o nuevos productos.
3. Ampliar las buenas relaciones con los clientes. La mayoría de los grandes clientes sienten que se les atiende mejor a través de un sistema de cuentas nacional.

Con estos beneficios, no hay duda de por qué cada vez más compañías adoptan esta forma

Adecuado cuando:

Las necesidades del cliente y los productos que se compran varían mucho de una industria a otra; es importante evitar confusiones y duplicaciones de esfuerzos al servir a los clientes; los grupos de clientes son lo bastante grandes como para justificar atención especial; hay una necesidad sustancial de identificar y resolver los problemas del cliente. especializada de ventas. En algunas organizaciones, el vendedor a cargo de las cuentas nacionales se llama "gerente de relaciones".

Departamento de ventas organizado por tipo de cliente



Adecuado cuando:

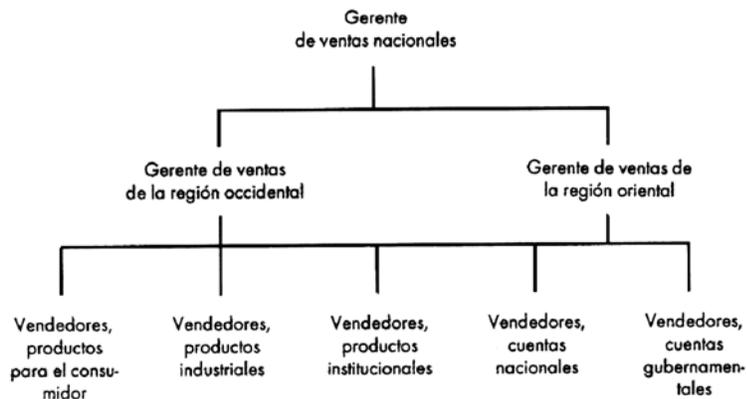
Las necesidades del cliente y los productos que se compran varían mucho de una industria a otra; es importante evitar confusiones y duplicaciones de esfuerzos al servir a los clientes; los grupos de clientes son lo bastante grandes como para justificar atención especial; hay una necesidad sustancial de identificar y resolver los problemas del cliente.

A pesar de que se superan algunas limitaciones de la estructura de producto para satisfacer los grupos de clientes, la estructura orientada al mercado tiene desventajas. La estructura puede causar superposición costosa de cobertura de ventas territorial cuando los clientes se dispersan geográficamente. El mayor número de personal que se originó por agregar niveles de gerencias y la mayor compensación de vendedores capaces de representar toda la línea de productos también pueden añadirse a los costos. Sin embargo, en forma total, la organización de ventas orientada al mercado va de acuerdo con el enfoque de solución de problemas que los

representantes de ventas consultores profesionales requieren hoy en día. En el cuadro anterior se muestra la estructura de ventas orientada al mercado.

Combinaciones

Las combinaciones de las cuatro clases básicas de organizaciones de ventas se componen típicamente de dos o más clases. El cuadro 5-16 muestra una fuerza de ventas que se organiza por territorios, productos y mercados. La mayoría de las compañías desarrollan una clase de combinación de estructuras para la organización de ventas a medida que crecen en tamaño



Apropiado cuando:

Los productos son únicos y complejos; las necesidades del cliente y los productos comprados varían ampliamente de una industria a otra; los clientes están dispersos pero tienden a localizarse cerca unos de otros, por industria o necesidades de tipo de producto; los grupos de clientes son lo suficientemente grandes como para que se justifique atención especial (por ejemplo, grandes cuentas nacionales).

Apropiado cuando:

Los productos son únicos y complejos; las necesidades del cliente y los productos comprados varían ampliamente de una industria a otra; los clientes están dispersos pero tienden a localizarse cerca unos de otros, por industria o necesidades de tipo de producto; los grupos de clientes son lo suficientemente grandes como para que se justifique atención especial (por ejemplo, grandes cuentas nacionales. y complejidad. General Foods, Du Pont y National Cash Register usan con éxito la combinación de la estructura de ventas. En NCR, se asigna a cada personal de ventas un grupo de la industria claramente definido para que le den servicio. Los vendedores se entrenan para que vendan, en forma consultiva, sistemas de productos y servicios diferentes pero interrelacionados. El conocimiento del mercado, más que la experiencia en el producto, se considera el principal recurso de los vendedores para ayudar a los clientes a aumentar sus utilidades. Cada uno de los grupos de ventas de NCR puede utilizar el equipo de soporte completo de la compañía para analizar, prescribir, desarrollar, instalar y mantener los sistemas de productos para los clientes.

Incluso la estructura del gigante internacional Coca-Cola se reorientó a una estructura de producto por mercado a principios de los sesenta. Durante muchos años, Coca-Cola se produjo y vendió como un producto único que se hacía de acuerdo con una fórmula secreta y se vendía en grandes botellas a un solo precio al menudeo. Sin embargo, con la demanda de refrescos sin azúcar, de grandes botellas y de nuevos sabores, Coca-Cola empezó a comercializar una variedad de tamaños, precios y

nuevos productos (Tab, Fresca, Coca clásica y Aspen) a segmentos específicos del mercado.

TELEMERCADERO

El telemarketing, que emplea tanto una fuerza de ventas interna como una externa, resultó de la convergencia de cuatro tendencias principales: el aumento en el promedio del costo de ventas, la introducción de los equipos de telecomunicaciones, la llegada de las computadoras y la volatilidad cada vez mayor del mercado. El uso de representantes de telemarketing en la organización de ventas ha crecido rápidamente en años recientes debido al alto costo de las visitas del personal de ventas. De hecho, algunas compañías, en especial aquellas que tratan de cubrir todo Estados Unidos, se apoyan en su fuerza de ventas de telemarketing para todas sus ventas. Estas compañías apoyan a su personal de telemarketing con catálogos, folletos, participación en exhibiciones y personal de soporte técnico. Otras compañías combinan los esfuerzos de su personal de telemarketing con los de la fuerza de ventas externa en un intento por hacer que toda su organización de ventas sea más eficiente y más productiva. Hay cuatro funciones a las que puede servir el personal de telemarketing: apoyo de ventas, toma de pedidos, servicios al cliente y administración de cuentas.

Apoyo de ventas

Se puede utilizar al personal de telemarketing para buscar nuevas cuentas. Se reciben algunas pistas a través de un número gratuito, en tanto que otras llegan en forma de solicitudes por escrito. El telemarketing califica a estos candidatos, concerta citas para los representantes de ventas externos y algunas veces prepara al cliente en perspectiva para que el representante de campo cierre la venta. Un telemarketing bien entrenado puede vender un producto hasta el punto en que el representante de campo sólo tenga que hacer que el prospecto firme sobre la línea punteada. No obstante, otros solamente concertan citas para el vendedor.

El representante de telemarketing ahorra el tiempo que el vendedor de campo normalmente estaría perdiendo al tratar de encontrar y calificar a los clientes probables. Los telemarketing pueden dar seguimiento a entre cinco y 10 candidatos en el tiempo que le tomaría a un representante de campo ir de un candidato a otro.

Muchas compañías de seguros utilizan personal de telemarketing. Estos telemarketing califican las muchas pistas que genera la publicidad y después las entregan a agentes de ventas independientes para que les den seguimiento. Algunas de estas compañías han registrado un 70% de tasas de cierre al usar este método. Usar personal de telemarketing para buscar nuevos clientes es muy popular en las compañías de la industria de reparaciones para el hogar. El presidente de una de esas compañías alguna vez dijo que si el personal de telemarketing podía obtener un candidato "caliente" de cada 20 que llama, entonces el beneficio es mucho mayor que el costo. Otra compañía que usa telemarketing es Ohio Business Machines, la cual

necesita que su personal en entrenamiento de ventas de copadoras haga más de 500 llamadas de búsqueda antes de entrar en funciones. Se califica a cada candidato y se identifica a quien toma la decisión. Se envía información sobre el producto vía correo directo y después se hace una segunda llamada para concertar una cita. Sólo hasta que se completa este proceso el vendedor en entrenamiento puede salir a dar una demostración de sus copadoras. Y para mantener el ciclo en proceso, se espera que estos vendedores en entrenamiento hagan otras 25 llamadas de búsqueda cada semana?

Toma de pedidos

El representante de telemercadeo puede manejar los clientes existentes que sólo reordenan o quienes son difíciles de ver en persona; no se molesta al vendedor de campo. El representante de ventas se beneficia al poderse concentrar en el cierre de nuevas cuentas y en manejar grandes cuentas existentes que requieren un toque personal. Y el cliente puede reordenar en forma conveniente sin tener que molestarse en hacer citas o dedicarle tiempo al vendedor.

Por ejemplo, el personal de telemercadeo de Digital Equipment Corporation maneja una línea de productos de aproximadamente 30 000 artículos para su grupo de suministros y accesorios. Estos productos se enumeran en el catálogo de DEC y varían en precio de los 20 a los 15 000 dólares. El programa ha crecido al punto en que los telemercadólogos dan servicio a más de 9000 clientes y manejan más de 14 000 llamadas al mes. DEC no es la única compañía con un programa así. Otros pesos completos como IBM, AT&T y GTE tienen personal de telemercadeo que maneja el procesamiento de pedidos para los clientes existentes. Múltiples revistas -Sports Illustrated, por ejemplo- anuncian números telefónicos gratuitos para que los clientes llamen para ordenar una suscripción. Zapp's Inc., un pequeño fabricante de papas fritas de Luisiana, anuncia un número telefónico gratuito en sus paquetes y ofrece un embarque el mismo día de sus Cajun CrawTators, una singular papa frita sazonada con sabor a cangrejo, un manjar de Louisiana.

Servicios al cliente

Se utiliza mucho personal de telemercadeo para manejar quejas de los clientes, ayudar a los clientes con información técnica, llevar a cabo encuestas de clientes y mantener relaciones sólidas con ellos. Estas actividades son importantes porque generan información sobre el cliente de la compañía y pueden tener un papel importante en el desarrollo de nuevos productos. También aseguran al cliente que la compañía se sigue preocupando aun después que se hizo la venta, con lo que aumenta la buena voluntad y mejora la imagen de la compañía.

Muchos fabricantes de bienes de consumo como Procter & Gamble y General Foods anuncian números telefónicos gratuitos en sus paquetes para alentar a los consumidores a llamar para dar sugerencias sobre cómo mejorar sus productos. El centro de respuestas de GE es otro buen ejemplo de la manera en que las compañías pueden usar el telemercadeo para servir mejor a sus clientes.

Administración de cuentas

Al apoyar la función de administración de cuentas, el personal de telemarketing es responsable de todos los contactos con los clientes para cierto grupo de cuentas. Esto involucra los pedidos, la facturación, el crédito, las quejas y la información sobre el producto. Al manejar un grupo específico de cuentas, el representante de telemarketing puede crear una empatía con el cliente, lo que se une a su habilidad para satisfacer las necesidades de éste.

En algunas compañías, la función de administración de cuentas incluye responsabilidad completa para buscar, calificar, presentar y cerrar las cuentas. Los representantes manejan un territorio específico. Para muchas compañías pequeñas, usar telemarketers para la administración de cuentas es el único medio no costoso para hacer negocios. Estas compañías no son lo suficientemente grandes como para emplear una fuerza de ventas de telemarketing y una externa, y el telemarketing les permite llegar a más clientes en perspectiva en menos tiempo y de forma menos costosa que si usaran nada más una fuerza de ventas. Por ejemplo, Industrial Fabricators de Jackson, Tennessee, reemplazó sus 39 vendedores de campo con un departamento de telemarketing de 14 personas y las ventas de ropa de limpieza de uso industrial crecieron un 25% en tanto que los costos de ventas declinaron en un 30%."

Más de 80 000 compañías en Estados Unidos utilizan el telemarketing, el cual es responsable de generar 100 mil millones de dólares al año en ingresos. El ingreso total está en aumento de un 25 a un 30% cada año y más de 265 000 compañías de Estados Unidos usaron una forma de telemarketing en 1990. En el pasado, las compañías con productos o servicios técnicos complejos, ya fueran tangibles o intangibles, tendieron a creer que sus productos no podrían venderse a través del telemarketing. Pero la venta se divide en subtareas y ciertos aspectos, como el encontrar o calificar a los candidatos, se manejan cada vez más a través de programas de telemarketing. En consecuencia, las compañías ahora deben darse tiempo para evaluar y planear sus actividades de telemarketing e integrarlas a la organización total de ventas.

CONSTRUCCIÓN DE UNA SÓLIDA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Una organización de ventas bien planeada y puesta en marcha hábilmente puede ser una ayuda invaluable para el vendedor, ya que anima la eficiencia, la eficacia, la cooperación intraorganizacional, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Cada nuevo representante de ventas debe recibir una copia del manual de organización de la compañía, que muestre la gráfica de la organización y describa los deberes de cada trabajo y la interrelación de los puestos. Aunque no hay una organización perfecta y cada dos gerentes de ventas puedan no estar de acuerdo acerca de la mejor estructura organizacional para un conjunto particular de condiciones de la fuerza de ventas, se sugieren los siguientes criterios para construir una sólida organización de ventas:

- Un enfoque orientado al mercado. Se debe reconocer al cliente como la razón de existir de la organización y ésta debe moldearse para servir mejor a las necesidades del cliente.
- Un enfoque diseñado alrededor de las actividades de ventas. Aunque no se puede ignorar a las personas que llevarán a cabo el trabajo, se debe diseñar una organización para que lleve a cabo las principales actividades de ventas, como la planeación de ventas, el desarrollo de ventas y el servicio al cliente. En la práctica, puede ser necesario adaptar una organización para que tome ventaja de las fortalezas humanas o trabajar alrededor de debilidades particulares. Pero ésta es una práctica peligrosa, ya que una estructura puede permanecer inmanejable mucho después de que los ocupantes se hayan ido.
- Áreas definidas de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad individual debe comunicarse claramente por escrito y distribuir suficiente autoridad para lograr el trabajo que se asigne. Por ejemplo, si se da una cuota de ventas a los gerentes de ventas de las sucursales, éstos deben poder seleccionar a los miembros de su fuerza de ventas y distribuir sus esfuerzos.
- Un razonable tramo de control. Además de manejar responsabilidades administrativas, los gerentes de ventas deben ser capaces de controlar la fuerza de ventas de forma adecuada a través del contacto directo frecuente. Aunque no hay un número mágico de personas que un gerente pueda controlar de manera eficaz, el número probablemente sea de ocho o menos dependiendo de las habilidades del gerente de ventas y de los vendedores así como de la diversidad de problemas que se encuentren. Un estudio reciente concluyó que los gerentes de ventas eficaces supervisan menos vendedores que los gerentes ineficaces. Más aun, a medida que aumenta en forma aritmética el número de vendedores que se supervisan, el número de contactos tiende a aumentar en forma geométrica.
- Flexibilidad. Una organización necesita ser lo suficientemente flexible y fuerte para sobrellevar las tensiones, como el declive de una buena fuerza de ventas o la pérdida de personal clave. La flexibilidad se puede ampliar al asegurar que esté listo un reemplazo entrenado para moverse a cualquier posición particular y al utilizar a un grupo especialista del staff que liberen al gerente de ventas de trabajo de papeleo rutinario.
- Coordinación y equilibrio. Los gerentes de ventas no deben permitir que cualquier unidad o individuo ejerza excesiva influencia sobre las operaciones. La necesidad de coordinación y balance organizacionales se aplica a la relación entre las ventas y el marketing así como a las unidades de la compañía que no son de marketing.

EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Para preparar el terreno sobre el cual discutir la organización de la fuerza de

ventas, las siguientes secciones tratan sobre la evolución y determinantes de las estructuras organizacionales en general. Esta sección se refiere al proceso en sí mismo. El proceso organizacional que utiliza típicamente un gerente de ventas involucra cuatro pasos:

1. El gerente de ventas debe entender el marco organizacional. Algunas preguntas que deben responderse incluyen: ¿Cuáles son las metas y objetivos de la fuerza de ventas? ¿Cuántos productos se encuentran en la mezcla de productos y son similares o diferentes? ¿Cuántas clases de clientes hay y dónde están? ¿Cuántos vendedores deben contratarse para atender adecuadamente al mercado?
2. El gerente de ventas separa las actividades de ventas en áreas funcionales. Por ejemplo, las actividades de ventas pueden organizarse geográficamente, por producto, por clase de cliente o por una combinación de factores. También pueden asignarse fuerzas de tareas para actividades específicas.
3. Se asignan vendedores individuales a los puestos para los que están mejor calificados. Este paso requiere el entendimiento de los puestos de ventas en sí mismos y la suposición de que se identificó y contrató la clase adecuada de vendedor.
4. Se debe dar responsabilidad por el desempeño. Para hacerlo, es necesario establecer y asignar responsabilidades claramente y, de igual importancia, se debe delegar la autoridad que se necesita para llevar a cabo las responsabilidades. Adecuar la responsabilidad a la autoridad es crítico para el éxito de la organización de la fuerza de ventas. Se deben establecer sistemas para informar sobre el desempeño para asegurar que la responsabilidad se pueda revisar y evaluar.

El proceso organizacional se sobrepone a otras responsabilidades de la gerencia de ventas, como la selección, la capacitación y la administración de territorio. Así, tomar las decisiones organizacionales es sólo la primera de una serie de actividades que se determinan tentativamente en el marco y que después se revisan a medida que evoluciona el proceso. Por ejemplo, las descripciones de puestos que se desarrollan antes que el proceso de reclutamiento son esenciales para la determinación final de la estructura organizacional de ventas más adecuada.

Diversos aspectos del proceso organizacional de la fuerza de ventas requieren una mayor explicación. Éstos incluyen el tamaño de la fuerza de ventas, el uso de representantes del fabricante y puestos del departamento de ventas.

Tamaño de la fuerza de ventas

En el desarrollo de la organización de ventas, el tamaño de la fuerza de ventas es una consideración importante. Están disponibles varios métodos para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas."

Cargas uniformes de trabajo. En el método de la carga uniforme de trabajo se asigna a cada vendedor un conjunto de cuentas de clientes que demandan casi el mismo tiempo y esfuerzo de ventas. Los gerentes de ventas que aplican el enfoque de carga de trabajo asumen que la carga de trabajo total para cubrir el mercado se forma con tres factores principales: el tamaño del cliente, el potencial del volumen de ventas y el tiempo de viaje. Usualmente se siguen seis pasos en el cálculo de la carga de trabajo:

1. Clasificar clientes presentes y en perspectiva de acuerdo con el potencial de ventas. Por ejemplo, suponga que en total hay 500 clientes (presentes y en perspectiva) que se clasifican por potencial del volumen de ventas:

Clase A (grandes) = 100 cuentas Clase B (medianos) = 180 cuentas Clase C (pequeños) = 220 cuentas

2. Calcule la duración por visita de ventas y las frecuencias deseadas de las mismas para cada clase de cliente. Suponga que tanto los clientes presentes como los candidatos requieren el mismo tiempo por visita de ventas y la misma frecuencia de visitas.

Clase A: 30 min./visita x 150 visitas anuales = 75 horas anuales Clase B: 20 min./visita x 210 visitas anuales = 70 horas anuales Clase C: 15 min./visita x 160 visitas anuales = 40 horas anuales

3. Calcule el trabajo total necesario para cubrir todo el mercado.

Clase A: 100 cuentas x 75 horas anuales = 7500 horas anuales Clase B: 180 cuentas x 70 horas anuales = 12 600 horas anuales Clase C: 220 cuentas x 40 horas anuales = 8800 horas anuales

Total = 28 900 horas anuales

4. Calcule el tiempo de trabajo total disponible por cada vendedor. Suponga que la gerencia de ventas especifica que cada vendedor debe trabajar 40 horas a la semana, 45 semanas al año (dejando siete semanas para vacaciones, días festivos, enfermedad y otros similares). Así que cada vendedor tiene las siguientes horas disponibles al año:

40 horas semanales x 45 semanas = 1800 horas anuales

5. Divida el tiempo de trabajo total disponible por vendedor entre cada tarea de ventas. Suponga que la gerencia requiere que el vendedor distribuya su tiempo de esta forma:

Tareas de ventas: 55% = 990 horas Tareas no de ventas: 20% = 360 horas Viajes: 25% = 450 horas Total: 100% = 1800 horas

6. Determine el número total de vendedores que se requieren. Divida la carga total de trabajo del mercado entre el tiempo total de ventas disponible por vendedor:

Vendedores que se necesitan = 28 900 horas = 29 2 990 horas

Si se asume que la compañía tiene ahora 20 vendedores, se debe contratar nueve vendedores para igualar la carga de trabajo a través de la fuerza de ventas. A pesar de su aparente simplicidad, el método de la carga de trabajo requiere que se tomen en cuenta datos actualizados y precisos. Estimar el número de clientes potenciales y la frecuencia ideal de visitas puede ser especialmente difícil. Más aun, el enfoque no considera la proporción costo-utilidad que se asocia con la visita de ventas y el costo de aumentar el tamaño de la fuerza de ventas. Sin embargo, puede ser una ayuda invaluable para la toma de decisiones cuando se aplica con juicio gerencial.

Productividad incremental. Tomada de la teoría económica de análisis marginal, la idea tras el método de productividad incremental es que se debe agrandar la fuerza de ventas hasta que el último vendedor que se contrató añada utilidades equivalentes al costo por emplear a ese vendedor. Los costos por capacitar un nuevo vendedor, sueldo y gastos de venta deben compararse con el ingreso marginal que genera ese vendedor. En otras palabras. en la fuerza de ventas de tamaño ideal, el ingreso marginal equivale al costo marginal.

Para ilustrar este método se considerará una compañía particular que supo que su volumen total de ventas varía directamente con el número de vendedores de campo. El costo de los bienes que se venden permanece constante al 70% de las ventas. Todos los vendedores de la compañía reciben un salario directo de 25 000 dólares anuales más comisiones del 5% sobre su volumen total de ventas. Además, cada vendedor recibe 1000 dólares mensuales para gastos de viaje. Actualmente hay 32 miembros de la fuerza de ventas y el gerente de ventas quiere determinar si añadirá o no más vendedores. Para tomar esta decisión, el gerente debe calcular primero los aumentos en el volumen de ventas, el costo de los bienes que se vendieron y el margen bruto de la adición de cada vendedor.

Vendedor No.	Volumen de ventas	Costo de los bienes	Margen bruto
33	\$300000	\$210000	\$90000
34	225 000	157 500	67 500
35	150 000	105 000	45 000
36	75 000	52 500 =	22 500

Después, el gerente de ventas debe calcular la contribución neta de utilidades

con la adición de cada vendedor, como se muestra abajo:

Vendedor margen.						
No.	bruto	Salarios + Comisiones	+ Gatos totales	Contribucion util.neta	De	
33	\$90000	\$25 000 + \$15000	+ \$12000	\$38	1	
34	67 500	25 000 + 1 1250+	12 000 =	19		
35	45 000	25 000 + 7500 +	12 000 =			
36	22 500	25 000 + 3750 +	12 000	- 1 8		

De acuerdo con lo que puede verse del análisis incremental, será remunerador el añadir tres vendedores más pero no cuatro: el tercer vendedor (número 35) añadiría 500 dólares de ingreso marginal, pero la contribución de utilidades netas del cuarto serían de menos 18 250 dólares.

Las limitaciones de este enfoque incluyen la falta de disponibilidad en la mayoría de las organizaciones de datos de costos necesarios, el supuesto de que no aumenta la eficiencia a medida que los nuevos vendedores tienen más experiencia y el no incluir el efecto de las asignaciones territoriales particulares o el ingreso marginal que el nuevo vendedor produce. El concepto de productividad incremental puede ser benéfico para los gerentes de ventas al pensar pragmáticamente en el tamaño de la fuerza de ventas, incluso en donde la relación entre el costo marginal y el ingreso parece impreciso.

Potencial de ventas

Este enfoque para determinar el tamaño de la fuerza de ventas comienza con el supuesto del gerente de ventas de lo que logrará el representante de ventas promedio en términos del volumen anual de ventas. Esta cifra se divide entre el pronóstico de ventas total de la compañía para ese año para obtener el número de vendedores que se necesitan. En forma de ecuación, estas relaciones son

$$N = \frac{S}{P} - 1$$

donde N = número de vendedores que se necesitan

S = pronóstico anual de ventas para la compañía

P = productividad estimada de ventas del vendedor promedio

T = porcentaje estimado de la rotación anual de la fuerza de ventas

Por ejemplo, si el pronóstico de ventas de la compañía es de 10 millones de dólares, la productividad del volumen de ventas anual para el vendedor promedio es de 500 000 dólares y la tasa anticipada de rotación anual de la fuerza de ventas es de 20%, el cálculo es

$$N = \$10\,000\,000 \times 1.20 = 24\ \$500\,000$$

Se necesitan 24 vendedores. Al usar este enfoque de potencial de ventas, el gerente de ventas debe considerar varias limitaciones. Primero, se debe dar un margen de tiempo que se necesitará para la capacitación y experiencia de campo antes que los nuevos vendedores lleguen a la productividad promedio. Segundo, ya que no todos los vendedores son igualmente productivos, se debe considerar la calidad relativa de cada vendedor que se contrate. Se requerirán más vendedores abajo del promedio (o al revés, menos vendedores sobre el promedio) para lograr el pronóstico de ventas. Tercero, el gerente de ventas debe anticipar la renuncia, retiro y ascensos de la fuerza de ventas al calcular su rotación para el año siguiente. Finalmente, cualquier ajuste en el pronóstico de ventas de la compañía requerirá cambios en el tamaño de la fuerza de ventas.

En lugar de apoyarse sólo en un método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, el gerente de ventas astuto probablemente empleará los tres enfoques para ver qué tan cerca coinciden antes de tomar una decisión final.

Representantes del fabricante

Una forma de bajo riesgo relativo para ampliar la fuerza de ventas es usar representantes del fabricante. Debido a que son vendedores emprendedores e independientes que en forma simultánea venden productos de varias compañías que no compiten, los representantes del fabricante usualmente se convierten en especialistas en ciertos mercados antes de comenzar sus propias operaciones de ventas. Por ejemplo, un funcionario del Cuerpo de Suministros de la Marina se retiró después de 24 años de servicio y se convirtió en representante de varios fabricantes que querían vender a instalaciones militares en el sureste. No podían costear abrir sucursales de ventas ahí o contratar vendedores permanentes para el territorio, así que el uso de representantes del fabricante a los que se les paga solamente por comisiones sobre las ventas fue la forma lógica para ampliar sus mercados.

Muchas compañías usan representantes del fabricante para que hagan ventas especializadas o aumenten la frecuencia de las visitas a ciertos clientes. En el mercado altamente competitivo de los alimentos congelados, Quaker Oats encuentra que los representantes del fabricante permiten a la compañía aumentar la frecuencia de las visitas a los supermercados para que las existencias en tienda se reabastezcan al menos semanalmente. Además de proveer tales beneficios como experiencia y pericia de ventas especializadas, una proporción costo-ventas fija y una rápida penetración a nuevos mercados, los representantes también pueden traer problemas. Pueden

negarse a manejar problemas de servicio a los clientes, a capacitarse o a permitir control sobre sus actividades de ventas. Pueden tender a dar mayor énfasis a las principales líneas de producto y su tiempo con los clientes se divide porque venden productos de varios fabricantes.

Las pequeñas compañías con frecuencia empiezan usando agentes para la venta de sus productos en lugar de gastar sus recursos limitados en mantener su propia fuerza de ventas. Los representantes del fabricante ofrecen una forma para minimizar los costos de venta para que puedan dirigirse más fondos al desarrollo de nuevos productos, pronóstico de ventas y precios. Así, los representantes del fabricante pueden ser esenciales para las compañías que representan.

Una carrera como representante del fabricante ofrece independencia considerable y grandes recompensas financieras. De acuerdo con la Manufacturer's Agents National Association (Asociación Nacional de Agentes del Fabricante), los salarios anuales fluctúan entre 60 000 y 100 000 dólares."

Puestos del departamento de ventas

En todo departamento de ventas hay una jerarquía de puestos. Los gerentes de ventas por lo general tienen asistentes del gerente de ventas que tienen autoridad lineal para trabajar directamente con la fuerza de ventas para desarrollar planes de ventas. Algunas veces los asistentes del gerente de ventas también están en el cuerpo administrativo para ayudar en el pronóstico de ventas, presupuestos, correspondencia, investigación, promoción y una variedad de otras tareas, con lo que liberan la carga administrativa de los gerentes de ventas. Las compañías con una línea diversa de productos con frecuencia asignan gerentes de ventas de producto para manejar responsabilidades de personal que tratan con políticas de ventas, precios y promoción de productos específicos. Las organizaciones que venden en una gran área geográfica pueden tener gerentes de ventas territoriales con autoridad lineal sobre gerentes de ventas regionales, divisionales o de distrito. Algunas regiones pueden tener una docena o más divisiones, cada una de las cuales puede tener varios distritos. Por último, pero no por eso menos importantes, se encuentran los vendedores de línea frontal que se comprometen con la comunicación creativa e interpersonal con los clientes. Dependiendo de la orientación de la compañía, los vendedores pueden llamarse representantes de marketing, ingenieros de ventas, gerentes de cuenta, representantes de servicios médicos o cualquiera de otros muchos títulos. La creciente tendencia a dar a los vendedores títulos "gerenciales" refleja el profesionalismo en expansión de los representantes de ventas de hoy y el reconocimiento de la organización de este hecho.

CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La calidad global de la organización de ventas es condicional de la organización eficaz en general. El gerente de ventas debe considerar estas guías prácticas:

1. Asegurarse de que la autoridad sea equivalente a la responsabilidad. Sería difícil para los vendedores desempeñarse eficazmente sin la autoridad para tomar las decisiones necesarias.
2. Poner a los vendedores en donde encajen mejor. Considere la geografía y los tipos de personalidad y compare la aptitud para puestos internos y externos en la fuerza de ventas o en las cuentas nacionales y locales.
3. Estar dispuestos a delegar. La tarea del gerente de ventas es lograr objetivos establecidos a través de los esfuerzos de los vendedores.
4. Ser más que un experto en eficiencia. No se deben ignorar consideraciones cualitativas. Incluso cuando se consideren asuntos cuantitativos, el gerente debe tomar en cuenta al elemento humano.
5. Hacer que el personal de la fuerza de ventas sea responsable de lo que hace. Éste es el medio básico para mantener el control.
6. Ser flexible. Una estructura organizacional que funcionó ayer puede no ser la mejor para hoy. La organización de la fuerza de ventas debe estar abierta a nuevas ideas.
7. Conocer lo que debe hacerse. La organización de la fuerza de ventas debe dirigirse hacia el logro de metas de ventas.
8. Organizar la fuerza de ventas para que se eviten las cargas de trabajo dispares.

La distribución no equitativa de trabajo para vendedores de tiempo completo resulta en insatisfacción y reducción de resultados.

Seguir estos pasos debe resultar en una fuerza de ventas eficaz (y eficiente). Una organización de ventas bien pensada y que se desarrolló con cuidado puede ser una ayuda invaluable para los vendedores, sus clientes y la compañía. Pero la parte crítica de cualquier organización de ventas es la calidad de su personal.

Aun cuando los gerentes de ventas sigan las guías que se mencionan arriba, siempre hay una pequeña posibilidad de que se encuentren con una situación difícil relacionada con la organización de la fuerza de ventas. El escenario Ético que acompaña a este capítulo se refiere a dicha situación.

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: VENDER FUERA DEL PROPIO TERRITORIO

Usted es el gerente de ventas de una pequeña empresa química en un mercado

muy competitivo. Maneja a diez vendedores que se han organizado por área geográfica: sus territorios se asignan con base en los códigos postales. Usted tiene razones para sospechar que su mejor vendedor, Scot, no está jugando limpio. Constantemente es el primero en su región en ventas, los vendedores más jóvenes lo ven hacia arriba y los clientes se disputan su conocimiento de los productos y sus habilidades de comunicación. Sin embargo, en los últimos meses, Scot en ocasiones ha metido pedidos de ventas sin los códigos postales de los clientes. Después de revisar cuidadosamente la documentación de Scot, usted se da cuenta de que dos tercios de los pedidos sin código postal provienen de clientes fuera del territorio de Scot.

¿Qué hace usted? Recuerde, es un vendedor muy respetado y de excelente desempeño.

RESUMEN

En el capítulo anterior trató sobre el propósito de la organización y el desarrollo de estructuras organizacionales, de la clase mecanicista a la orgánica. Las clases básicas de organización son la lineal, la lineal y de staff y personal administrativo la funcional. Se hizo la distinción entre organización "formal" y organización "informal" y se analizó la importancia de cada una para el éxito de la organización.

Los departamentos de marketing y de ventas han evolucionado a través de varias etapas y los tipos de organización que se encuentran en el departamento de ventas de hoy incluyen la geográfica, la orientada al producto, la orientada a funciones, la orientada al mercado y una combinación de una o varias de éstas.

El telemarketing, como respuesta a las tendencias de crecimiento del mercado, juega un papel cada vez mayor en el soporte de ventas, en la toma de pedidos y en la administración de cuentas.

El tamaño de la fuerza de ventas es crítico. Las técnicas cuantitativas para determinar el tamaño óptimo del departamento de ventas son la carga uniforme de trabajo, la productividad incremental y el potencial de ventas.

En esta unidad cerró con el análisis de la calidad de la organización de ventas y los factores subyacentes que afectan la calidad. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué cree que los teóricos de la administración dieron los nombres de "mecanicista" y "orgánico" a los extremos estructurales? ¿Puede pensarse en términos mejores o igualmente buenos?
2. Describa cómo podría armar una organización de matriz para dirigir una fraternidad o un club de marketing. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas?

3. Compare y contraste los enfoques de carga de trabajo y productividad incremental para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas. ¿Cuál considera que es mejor? ¿Por qué?
4. Explique el conflicto entre la necesidad de centralizar y la necesidad de descentralizar las responsabilidades de ventas.
5. En su experiencia laboral, ¿ha visto alguna organización informal que difiera en forma drástica de la gráfica de organización formal? Describa la situación y explique: ¿cómo se realizó realmente el trabajo?
6. Nombre 10 guías que utilizaría para desarrollar su propio modelo de organización para un grupo de estudiantes.
7. ¿Qué clase de especialistas podría usar eficazmente un gerente de ventas? ¿Qué modelo organizacional sugeriría para su utilización eficaz?
8. ¿Cree que las estructuras organizacionales cambiarán drásticamente durante su carrera gerencial? Explique su respuesta.
9. ¿Qué impacto tendrán los cambios en el área tecnológica, especialmente en comunicaciones y procesamiento de información, sobre el modelo organizacional?
10. Deduzca el tamaño ideal de la fuerza de ventas, dados los siguientes datos: hay 600 clientes potenciales; el promedio de la visita de ventas es de 45 minutos; se debe visitar a cada cliente 9 veces al año; cada vendedor tiene cerca de 1350 horas de tiempo de venta anualmente.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es el gerente de ventas nacional para una de las compañías de cómputo más grandes del mundo. Aunque las ventas totales del año pasado fueron de más de 3 mil millones de dólares, su compañía comienza a darse cuenta de que se está desarrollando un problema organizacional. La compañía se encuentra organizada alrededor de 18 grupos de línea de producto que dan servicio a diferentes industrias. Como resultado de ello, a veces hasta seis vendedores visitan al mismo comprador. De hecho, usted escuchó recientemente que dos representantes de distintos grupos de producto trataron de vender a uno de sus clientes el mismo curso de capacitación a dos precios diferentes. Usted siente que este esfuerzo desarticulado de ventas está llevando a su compañía a perder negocios y que las cosas empeorarán si no se hace algo.

¿Cómo va a manejar este problema organizacional?

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS: HADLEY FOODS, INC.

Antecedentes de la compañía

Hadley Foods, Inc., un productor nacional de alimentos de una línea de quesos de alta calidad, es una subsidiaria de Hadley-Jones, Inc., una lechería mayorista nacional. La línea de productos de Hadley Foods se vio originalmente como una extensión natural de la compañía matriz para los productos que no se vendían. Al paso de los años, Hadley se ha convertido en una compañía respetada pero relativamente pequeña en la industria de los quesos, con una participación del 4% de todo el mercado. La línea de productos consiste actualmente en quesos cheddar, mozzarella, colby y americanos así como una variedad de quesos procesados. No se ha considerado seriamente añadir quesos de sabores y variedades de quesos como las que ofrecen los competidores.

Con una baja participación en un mercado muy competitivo y sensible al precio, las ventas se han mantenido

Caso preparado por Sandra Hart. Texas Wesleyan University. Usado con permiso.

Años	Dólares (en millones)
1992	720
1991	1220
1990	900
1989	870
1988	868

Ventas totales

razonablemente estables, aunque la participación del mercado ha bajado. Para enfrentar la baja en la participación de mercado, se utilizó una extensa campaña promocional en 1991 que resultó en ventas significativamente mayores (cuadro I). A la campaña (compuesta por revistas nacionales, periódicos locales, televisión y publicidad en radio y cupones para el consumidor, descuentos comerciales y concursos de ventas para el personal de ventas) se le acreditó el aumento de ventas. Pero estas ventas mayores se lograron a un alto costo para la compañía.

El nuevo presidente y director general de Hadley Foods, Morris H. Mann, recién regresó de las oficinas corporativas centrales, donde se le informó acerca del papel que se espera de Hadley Foods en toda la organización Hadley Jones. Aunque es nuevo en Hadley Foods, Mann tiene 17 años de experiencia en la industria de alimentos,

habiendo ascendido de vendedor a gerente regional con Procter & Gamble. El costo de una participación de mercado significativa para los quesos de Hadley Foods se considera prohibitivamente alta debido a la fortaleza en el mercado de Kraft y Beatrice y las numerosas marcas privadas genéricas que están disponibles para los consumidores. Al reconocer que existen muy pocas diferencias importantes en los productos de Hadley Foods y las otras marcas reconocidas a nivel nacional, Hadley-Jones aún piensa que los quesos pueden ser una línea rentable. Las cifras de ventas desde 1991 justifican la creencia de que pueden alcanzarse mayores ventas y se instruye a Mann para que encuentre una mejor manera de llegar a estas metas.

Tan pronto como se redujeron las promociones y los incentivos en 1992, las ventas cayeron durante tres años bajos. Aunque la promoción es importante en una industria muy competitiva, Mann cuestiona el papel que juega la fuerza de ventas en el panorama total de ventas.

Organización de la fuerza de ventas

Joseph F. Smith, vicepresidente nacional de ventas, heredó una organización de ventas que se apoya en un arreglo contractual con 80 corredores independientes que venden los productos de Hadley Foods a los supermercados y a tiendas de abarrotes en todo Estados Unidos. Tres gerentes de ventas regionales reportan directamente a Smith. Cada región (occidental, central y oriental) se compone de cinco distritos encabezados por un gerente de distrito. Los distritos se dividen en territorios de ventas con un tamaño que se basa en consideración del potencial de ventas y la carga de trabajo por vendedor (por ejemplo, la ciudad de Nueva York sólo tiene un territorio, en tanto que los estados de Carolina del Norte, Georgia y Florida son cada uno territorios separados). Cada gerente de distrito es responsable de uno a ocho territorios que se componen de corredores independientes y sus representantes de ventas. Al nivel del corredor, un total de 980 vendedores manejan las ventas a clientes al mayoreo y al menudeo de Hadley Foods, Inc. El personal de ventas al mayoreo visita las oficinas locales de las principales cadenas de supermercados nacionales y regionales, con vendedores al menudeo que visitan las tiendas de abarrotes independientes.

Con la mayor batalla por tener espacio en los estantes en la industria de alimentos, la relación personal entre el representante de ventas y el comprador se vuelve importante. El representante de ventas no sólo compite por espacio con las otras marcas nacionales, sino que él o ella compiten con la marca del propietario y tal vez también con alguna marca genérica. Véase el cuadro 2 para tener un ejemplo detallado de la organización de ventas de Hadley Foods, Inc.

Esta dependencia en los corredores independientes que representan a Hadley Foods sigue una recomendación normalmente aceptada para una organización pequeña. Es cierto que permite que se compartan los costos de la fuerza de ventas con otros fabricantes y, con una comisión directa del 5% por las ventas, los gastos variables se relacionan directamente con las ventas. Por otra parte, Hadley Foods se ha vuelto dependiente de los corredores y de la importancia de la línea de quesos para las utilidades de cada corredor. En un ambiente de producto muy competitivo parecen ser

necesarios una gran habilidad por parte de los gerentes de Hadley Foods, además de grandes recursos y las comisiones necesarias para ganar la atención de los representantes de ventas de los corredores hacia la línea de quesos. Hadley Foods considera que los aumentos en ventas de 1991 se deben en parte al mayor esfuerzo del personal de ventas, así como a los mayores incentivos que se ofrecieron.

Visión al futuro

Mann llama a Smith para que hablen sobre la fuerza de ventas. "Joe, con un año de experiencia como vicepresidente, debes tener alguna opinión acerca del último declive en las ventas. Necesito saber qué aspectos positivos ves en tu actual esquema de fuerza de ventas, pero también espero que puedas evaluarla objetivamente. La oficina matriz espera que coloques a Hadley Foods sobre bases financieras muy sólidas. ¿Podrías preparar una recomendación?"

"He esperado seis meses para que se me pidiera hacer exactamente eso", respondió Smith. "Es obvio que tenemos un producto competitivo, dado que tiene un costo adecuado y tiene el soporte adecuado de las campañas promocionales y la fuerza de ventas. Dejaré aparte los problemas de promoción y precio sólo para recalcar que es esencial tener productos con precios competitivos y una campaña eficaz para competir en esta industria. Ahora, referente a la fuerza de ventas, quisiera reunirme contigo de nuevo mañana con algunas cifras."

Smith comienza a preparar los informes para la reunión. Proyecta que se necesitan lograr ventas de 1.5 mil millones de dólares para obtener una participación de mercado aceptable en la industria del queso. Los gastos de promoción y publicidad para los dos últimos años ya se determinaron (cuadro 3). Smith siente que el porcentaje de los gastos de ventas para publicidad y promoción en 1992 son adecuados para la industria de alimentos.

A medida que comienza a reunir los costos de ventas, Smith decide contrastar los costos de ventas de los representantes independientes con los costos de una fuerza de ventas de la compañía (cuadro 4). Cambiar a una nueva organización de ventas será un paso importante con un alto grado de riesgo. Pero Smith lo ve como una alternativa

Gastos en publicidad y promoción Dólares de ventas		Como porcentaje (en millones)
En 1992: Ventas por 720 millones de dólares		
Publicidad	38 160	5.3
Promoción	23 040	3.2
Total	61 200	

En 1991: Ventas por 1220 millones de dólares		
Publicidad	87 840	7.2
Promoción	63 440	5.2
Total	151 280	

Costo de ventas

1991	Representante independientes		Fuerza de ventas de la empresa
Ventas	\$720000000		\$720000000
Costos fijos			36 600 000
Costos variables como porcentaje de las ventas (comisiones)	6%		3%
Costos variables totales	43 200 000		21 600 000
Costos totales de ventas	43 200 000		58 200 000
Ventas	1 220 000 000		220 000 000
Costos fijos			36 600 000
Costos variables como porcentaje de las ventas (comisiones)	6%		3%
Costos variables totales	73 200 000		36 600 000
(fijos y variables) Costos totales de ventas	73 200 000		73 200 000

Incluye los salarios de los gerentes, los gastos de las oficinas subsidiarios, los salarios base de los vendedores y los gastos de viaje y representación, viable, en especial al considerar los altos costos de campaña que se requirieron para generar las ventas necesarias en 1991.se pregunta: ``¿Podría una compañía con su propia fuerza

de ventas haber logrado esas ventas con un porcentaje más bajo de gastos de publicidad y promoción en 1992?" La reacción visceral de Smith es cambiar a una fuerza de ventas de la compañía, pero recuerda el énfasis de Mann en la necesidad de objetividad.

Hadley Foods no puede sobrevivir con muchos más años como 1992. La recomendación de Smith, si se acepta y es exitosa., asegurará su éxito dentro de Hadley Foods.

Preguntas

1. Prepare una gráfica para la presentación de Smith que contraste las dos clases de organizaciones de ventas. Muestre las ventajas y desventajas de cada una.
2. ¿Cuál de estas dos organizaciones recomendaría a Mann? ¿Por qué?
3. Si las ventas suben a 1.5 mil millones de dólares. ¿cuál clase de organización tendría costos de ventas menores? Si las ventas bajan a 800 millones, ¿qué clase de organización tendrá costos de ventas menores?
4. ¿Hay una participación de mercado o volumen de ventas óptimos por el que deba luchar Hadley Foods? ¿Por qué sí o por qué no?
5. Comente sobre la organización actual de Hadley (cuadro 2). Proponga otra alternativa para la compañía. Defienda su respuesta.

LA COMPAÑÍA JERSEY PASTA: SE NECESITA UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En 1979, Anthony (Pequeño Tony) Columbo inició la compañía Jersey Pasta en Hackensack, Nueva Jersey. El Pequeño Tony había trabajado antes en el restaurante Mama Corlini durante seis años como asistente del chef y, se le nombró chef principal en 1977. Como el chef principal de Mama, el Pequeño Tony recibió muchos premios por su pasta y salsas y se escribieron varios artículos periodísticos acerca de él, Se convirtió en una celebridad en el negocio de restaurantes en el área de Hackensack y muchos de sus amigos y miembros de su familia creían que debería iniciar un negocio para comercializar su pasta y salsas.

Después de una amplia deliberación, el Pequeño Tony renunció a su trabajo y puso todos sus ahorros en la Compañía Jersey Pasta.

Al principio el Pequeño Tony concentró sus esfuerzos en establecer su negocio sobre una base regional. Él mismo hacía toda la pasta y las salsas, en tanto que sus hermanos Vinnie y Franco visitaban tiendas de abarrotes y supermercados en el área de Jersey. Las ventas de la pasta y salsas del Pequeño Tony fueron mejores que lo que

todos se esperaron. A muchos de los gerentes de las tiendas de abarrotes que compraban la pasta les agradaba mucho y sugirieron que el Pequeño Tony vendiera sus productos a cadenas nacionales de tiendas de abarrotes. Después de dos años de que el Pequeño Tony comenzara la compañía, sus pastas y salsas se vendían en cada uno de los 48 estados contiguos.

Al paso de los años, el Pequeño Tony añadió nuevas salsas y líneas de productos a su menú de productos. Una línea de pizzas, aceite de oliva, helados y especias muy pronto llevaron el nombre comercial de "El Pequeño Tony". Cuando inició 1990, el Pequeño Tony consideraba diversificarse a productos no alimenticios como ropa, joyería y productos para cuidado de los automóviles.

Como dueño de la Compañía Jersey Pasta (JPC), Inc., el Pequeño Tony se enorgullecía de que él mismo dirigía muy de cerca la compañía. A fines de 1992, JPC tenía 42 empleados (que Tony conocía personalmente) y ventas por 12 millones de dólares. La compañía tenía 20 vendedores de tiempo completo (cuatro gerentes de ventas y 16 vendedores), que eran todos de Nueva Jersey. Cada gerente de ventas supervisaba aproximadamente a cuatro vendedores y era responsable de vender todos los productos de JPC en un área geográfica. Como el Pequeño Tony ya no podía cocinar todos los productos, supervisaba muy de cerca el extremo de la producción del negocio, ya que todos los productos se hacían en las oficinas centrales de la compañía en Hackensak.

El Pequeño Tony cree que se puede asegurar el control de calidad sólo si él supervisa personalmente la producción.

En tanto él permanece activo en las áreas de producción, finanzas y comercialización de JPC, sus hermanos Vinnie y Franco se han hecho cargo de las actividades financieras y de marketing de la compañía. Una visión simplista de la estructura organizacional de JPC, Inc., se presenta en el cuadro que acompaña este caso.

Es 1993, y cuando el Pequeño Tony toma una probadita de Chianti, considera de nuevo el pensamiento de diversificarse hacia productos no alimenticios. Su mayor pregunta se centra alrededor de la fuerza de ventas. En tanto que la fuerza de ventas hace un buen trabajo ahora, se pregunta qué impacto tendrán una o dos líneas de producto adicionales en un área no relacionada en el desempeño de su personal de ventas. ¿La respuesta será contratar personal de ventas adicional? ¿Qué otros problemas podrían surgir al tratar de comercializar una línea de ropa del Pequeño Tony o productos para el cuidado de automóviles? Se deben tomar varias decisiones relacionadas con la fuerza de ventas antes de que la compañía pueda diversificarse hacia artículos no alimenticios.

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la filosofía gerencial del Pequeño Tony?

2. ¿Considera que la estrategia de diversificación funcionará para JPC, dado el estilo gerencial del Pequeño Tony? ¿Por qué sí o por qué no?

3. Comente sobre la estructura organizacional de JPC para su fuerza de ventas. ¿Tiene alguna debilidad? ¿Alguna fortaleza?

4. Suponga que JPC se diversifica hacia productos no alimenticios. Proponga una nueva estructura organizacional (complete esta propuesta con un esquema organizacional) para la compañía. Apoye con cuidado su recomendación. ¡Haga al Pequeño Tony una oferta que no pueda rechazar!

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con J. P. Downey, julio 1990.
2. Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y Talcott Parsons (trads.), Oxford University Press, Nueva York, 1947.
3. Gerth, H. H. y S. C. Wright Mills, "Characteristics of a Bureaucracy", en *From Max Weber*, Oxford University Press, Londres, 1946.
4. Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, Storrs, Constance (trad.), Sir Isaac Pitman & Sons, Londres, 1949; Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Sir Isaac Pitman & Sons, Londres, 1943; Mooney, James D. y Alan C. Reiley, *The Principles of Organization*, Harper, Nueva York, 1939.
5. Adaptado de "Behind the Monolith: A Look at IBM", *Wall Street Journal*, 7 abril 1986, pp. 19-22.
6. Comunicación personal con Don Fisher, oficina de Relaciones Públicas, Corporación 3M, 24 septiembre 1986.
6. Comunicación personal con Jack Whiteman, Gerente de Relaciones Públicas, Corporación General Foods, 24 septiembre 1986.
7. Colletti, Jerome A. y Gary S. Tubridy, "Effective Major Account Sales Management", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, agosto 1987, pp. 1-10.
8. Bencin, Richard L., "Succeed in Telemarketing and Save Money", *Marketing Times*, enero-febrero 1984, pp. 17-18. Para mayor información sobre el apoyo del telemarketing a la fuerza de ventas, vea Moncreif, William C., Charles W. Lamb, Jr, y Terry Dielman, "Developing Telemarketing Support Systems", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, agosto 1986, pp. 43-49.
9. Coppett, John 1. y Roy Dale Voorhees, "Telemarketing Supplement to Field Sales", *Industrial Marketing Management*, 1985, pp. 213-216.

10. "Industrial Newsletter", Sales & Marketing Management, 14 noviembre 1983, p. 32.
11. Para varios puntos de vista sobre cómo determinar el tamaño y estructura adecuados de la fuerza de ventas, vea Fogg, C. D. y J. W. Rokus, "A Quantitative Method for Structuring a Profitable Sales Force", Journal of Marketing, julio 1973, pp. 8-17; Kagh, George N., "Divide your Sales Force to Multiply Sales", Business Management, octubre 1963, pp. 75-78; Lodish, Leonard M., "Vaguely Right Approach to Sales Force Allocations", Harvard Business Review, enero-febrero 1974, pp. 119-134; Parasuraman, A. y Ralph L. Day, "A Management Oriented Model for Allocating Sales Effort", Journal of Marketing Research, febrero 1977, pp. 23-33; Vizza, Robert F., Measuring the Value of the Field Sales Force, Sales Executives Club of New York, Nueva York, 1963, p. 25; Lambert, Zarrel y Fred W. Kniffen, "Response Functions and Their Applications in Sales Force Management", Southern Journal of Business, enero 1970, pp. 1-9; Lambert, Zarrel V., "Determining the Number of Salesmen to Employ: An Empirical Study", en Reed Moyer (ed.), Changing Marketing Systems: Consumer, Corporate and Government Interfaces, American Marketing Association, Chicago, 1967, pp. 338-341; Semlow, Walter J., "How Many Salesmen do you Need", Harvard Business Review, mayo-junio 1959, pp. 126-132; Beswick,
12. Basado en una conversación telefónica con la Manufacturers' Agents National Association, junio 1990.