



Una gestión DE RUTAS eficiente y rentable

La gestión de las rutas comerciales es **uno de los** problemas que más **quebraderos de cabeza** ocasiona a **muchos jefes de venta y vendedores**. En este artículo se ofrecen unos consejos para, cuando menos, paliarlos.

David Cuadrado i Salido, Socio Director de VIVENTIA

AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David

TÍTULO: Una gestión de rutas eficiente y rentable

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", Nº 191
Mayo de 2004. Pág. 8

DESCRIPTORES:

- Comerciales
- Gestión de rutas
- Ventas

RESUMEN:

¿Por qué contar con una estrategia de gestión de rutas comerciales?, ¿cuándo es importante tenerla y cuándo no? ... Todas estas cuestiones tienen respuesta en este artículo, en el que, además, se exponen las tres situaciones en que se puede descartar trabajar en una gestión de rutas y zonas.

Además de unos consejos útiles para una gestión eficiente y rentable de las rutas, se incorpora un pequeño ejercicio en el que hay que dividir el territorio de la mejor forma posible para hacer una ruta semanal, y elegir uno de los métodos expuestos para establecer "el itinerario" que con mayor eficiencia cubra el territorio.

La solución en la *web* de esta revista (www.marketingmk.com).

Unas rutas bien estructuradas y homogéneas permiten analizar con exactitud el trabajo del comercial y evaluar su competencia profesional

Existen muchos colectivos a los que puede interesar este artículo, entre ellos: los *retailers*; los comerciales de venta directa; los que tienen HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) como clientes; los autoventas; los que deben hacer mucha prospección; los que visitan talleres, asociaciones, empresas, consultorías... En fin, dado que el público objetivo es muy amplio ofrecemos unas cuantas indicaciones que sirvan de orientación global para todos ellos. Asimismo, se exponen algunos ejemplos y finalizamos con un método del caso que deberían primero contestar en lápiz y papel para luego ir a buscar la solución recomendada en la *web* de la revista.

Lo primero que debemos decir es que siempre establecemos prioridades. Todavía hay quien cree que no lo hace y que son factores externos (la presión de sus jefes, las llamadas de los clientes, o cualquier otro condicionante) los que lo hacen por uno mismo. Pero eso no es del todo cierto exactamente. En realidad depender de factores externos es, en sí mismo, una priorización y, una vez descontada la influencia de aspectos como los días de visita y recepción o las horas en que un cliente puede atendernos (obviamente no es lo mismo ir a visitar a un cliente que gestiona un restaurante a primera hora de la mañana o a las cinco de la tarde que al mediodía), el resto de la organización de la ruta puede y debe depender de nosotros. Sólo hace falta acostumbrar al cliente y, lo más difícil, a nosotros mismos a la rutina. Los beneficios de crear una ruta y seguirla no se harán esperar. Incluso el cliente más reacio será capaz de ver las ventajas de saber con seguridad cuándo será visitado y ver que eso no depende del azar o de nuestra falta de cumplimiento de objetivos. Así, además, no necesitará poner la excusa de los indios (ver apartado de la derecha).

Ahora bien, ¿por qué tener una estrategia de gestión de rutas comerciales?, ¿cuándo es esencial tenerla y cuándo no?, ¿qué ideas importantes debemos tener en consideración? Vayamos por partes.

Algunas de las razones por las que deberíamos tener una buena gestión de rutas comerciales son:

1. Aumentar el servicio que estamos ofreciendo a nuestros clientes.
2. Mejorar la cobertura del territorio si sospechamos que estamos dejando huecos o nichos sin trabajar.
3. Comenzar una nueva actividad comercial en un territorio desconocido o con clientes nuevos.
4. Analizar datos relativos a:
 - capacidades de compra por zonas
 - productos más afines a cada *target*
 - potencialidad de crecimiento de zona
5. Reducir los costes de ventas derivados de viajes, remuneraciones, etc.
6. Mejorar la evaluación de nuestros vendedores. +

Las excusas DE LOS INDIOS

Un viejo jefe de ventas, muy dado a dar siempre un tono de humor a sus presentaciones, me dijo una vez que cuando vienen los indios poyaques ("Pues ya que pasaba por aquí"... decía el vendedor

inexperto para justificar la visita) hacían su aparición los indios arapahoes ("Pues ahora para joder no te recibo"... contestaban los clientes insatisfechos por la falta de objetivos de la visita)

Si la zona no tiene suficiente potencial para la empresa o el vendedor, se pagará muy caro el coste de la venta y la desmotivación del comercial

Este último punto es muy importante, tanto para el empresario como para el propio vendedor. Si trabajamos con unas rutas bien estructuradas y homogéneas podremos analizar con exactitud el trabajo realizado por los comerciales y evaluar su competencia profesional. A rutas similares, los resultados de ventas, introducción de pedidos, nuevos lanzamientos, etc. también deberían serlo. Posteriormente daremos algunos consejos sobre cómo establecer zonas buscando la máxima homogeneidad entre ellas.



Las zonas no deben ser tan amplias que hagan que el tiempo útil del vendedor se dedique más a viajar que a vender.

Pero también podemos descartar trabajar en una gestión de rutas y zonas si nos encontramos en cualesquiera de las tres siguientes situaciones:

- a) Es preferible que el cliente venga a nuestra empresa o centro concertado: tenemos que enseñarle un muestrario extenso, hacerle una demostración de productos en nuestras propias instalaciones, queremos que nos vea trabajar...
- b) Cuando el equipo de ventas está muy especializado y requiere de muchas y complejas reuniones con el cliente: diseños de proyectos, implementación de complejos *softwares*...
- c) Las ventas se producen casi de forma exclusiva por la relación personal de confianza: inversiones complejas, gestión de patrimonios...

Pero si no ocurre ninguna de estas situaciones, pongámonos en marcha con los siguientes consejos clave a seguir:

1. La zona o ruta tendrá suficiente potencial. No espere a que el vendedor sea el único que extraiga con su trabajo el rendimiento de la zona, ni ofrezca zonas sobrealvaloradas para incentivar en el inicio. Si la zona no tiene suficiente potencial para la empresa o para el vendedor, pagará excesivamente caro el coste de la venta y la desmotivación del comercial. Igualmente si da una zona muerta o deficiente a un junior, no espere milagros de recuperación y sí mucha rotación y abandono.
2. La zona deberá mantenerse viva y cambiante en el tiempo. No vale eso de tener una zona para siempre porque los clientes ya están acostumbrados a nosotros. Las zonas (y la rotación de vendedores entre ellas) deber ser posible cada "x" tiempo. Eso no significa que cada se-

mestre el cliente reciba la visita de un vendedor nuevo pero la física nos enseña que los sistemas cerrados tienden a la entropía y el caos. En palabras más simples, si no cambia nada lo más probable es que cuando las ventas lleguen a su clímax, inicien un imparable declive propio de la falta de cambios.

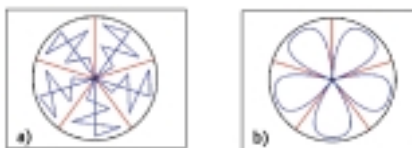
3. El tamaño de la zona será proporcional al beneficio producido. No hagamos zonas tan amplias que hagan que el tiempo útil del vendedor se dedique más a viajar que a vender. Nunca el problema será el contrario (zonas muy pequeñas) si son en realidad rentables y eficientes. Una buena regla sería la de Pareto (80% vendiendo - 20% viajando). Calcule no sólo las ventas sino los costes adicionales del viaje, estancia, manutención y horas de trabajo dedicadas. ¡Cuántas buenas ventas se limitan a pocos beneficios cuando calculamos todo el coste relacionado!

4. La zona contará con los mínimos impedimentos para el esfuerzo comercial del vendedor. Eso significa limitar factores como las diferencias culturales, lingüísticas e incluso geográficas. Un comercial de Vigo puede desempeñar perfectamente su trabajo en la zona norte de Portugal, con mayor eficacia (e incluso fortuna) que su compañero lisboeta, por ejemplo.

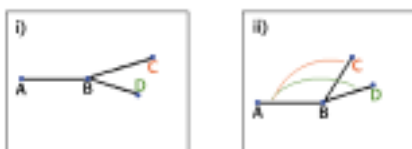
5. Elaborará la ruta no sólo calculando las posibles ventas; también incluirá la prospección. Y calculará la prospección de nuevos clientes dedicándole un tiempo adicional establecido de antemano. Si espera que el comercial haga prospección sólo en su tiempo libre (cuando se le anula una visita o entre éstas) nunca obtendrá los resultados esperados.

6. Por último, recuerde que los patrones heurísticos más eficientes de venta se rigen por los dos sistemas siguientes:

1. Recorrido más eficaz del territorio
 - a. Recorrido en zig-zag empezando desde arriba.
 - b. Recorrido en elipse circular.



2. Recorrido más eficaz entre dos puntos de visita
 - a. *Closest next point*: o punto más cercano al último visitado
 - b. *Largest angle point*: o punto con el ángulo más lejano al último visitado



En este ejemplo en ambos casos es "D" el punto visitado después de "B".

Pues bien, una vez recogidos los consejos, vayamos a buscar su aplicación a la realidad con algunas indicaciones sobre cómo elaborar diferentes tipos de rutas.

Para ello partiremos de dos bases:

1. Segmentar el territorio
2. Segmentar los clientes

Segmentar el territorio

Dos son las formas básicas de segmentación del territorio:

- a) Formato de tarta o pastel
Válido principalmente cuando nos encontramos con una oficina central de la que deben salir los vendedores. No sirve para grandes territorios ni cuando existen dificultades orográficas que separen naturalmente el territorio.



C/ Rafael Bergamín, 18 - Local 8
28043 Madrid

Tel.: 914164007

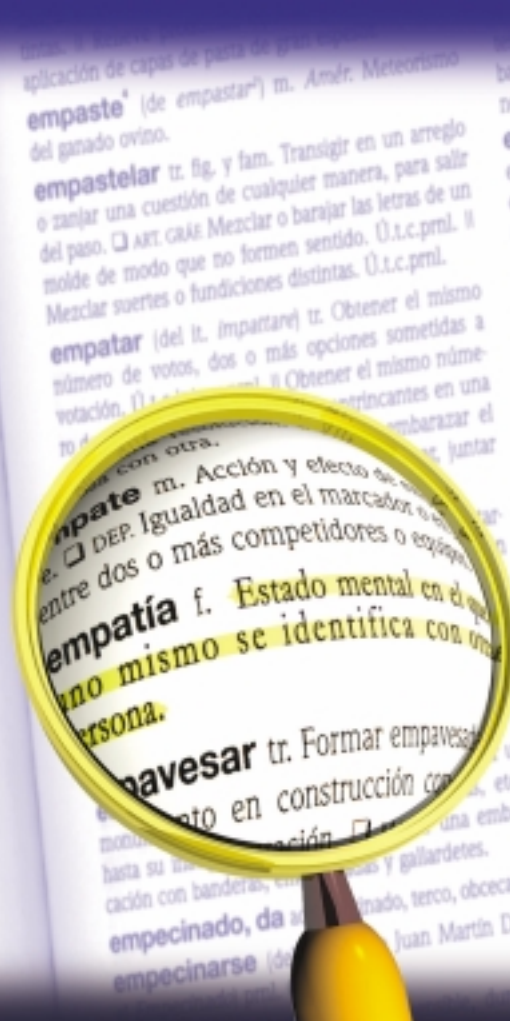
Fax: 915192588

E-mail: madrid@e-mpaty.com

www.e-mpaty.com



Nos ponemos en su lugar.



Si da una zona muerta o deficiente a un junior, no espere milagros de recuperación y sí mucha rotación y abandono

Asimismo, si utilizamos este formato debemos tener en cuenta que el peso de cada porción de pastel debe ser equitativo en cuanto a los clientes que en ella se encuentren y balanceado respecto a la extensión. Ambos factores deben estudiarse con mucho detalle antes de hacer un reparto definitivo.

b) Formato de margarita o cuadrados

Utilizado cuando no se encuentra una oficina común sino que existen delegaciones o cada comercial tiene su oficina personal. A menudo nos encontramos con empresas que insisten en repartir el territorio siguiendo divisiones administrativas (provincias, autonomías...) sin otra consideración. Creemos sinceramente que cuando se trata de repartir una gran extensión de territorio no es conveniente ceñirse a una división tan artificiosa y sí mucho más conveniente combinar este método geométrico con el parámetro de segmentación de clientes.

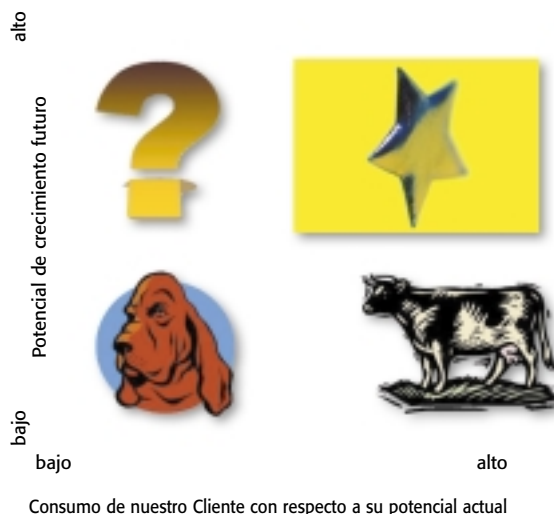
Segmentar por clientes

Siempre deberemos combinar este método con el anterior para contrabalancear los pesos de diferentes territorios. Existen múltiples y

variados métodos, no es cuestión aquí de hacer una enumeración que siempre quedará corta, pero sí de apuntar algunos interesantes:

- Recuerde que si segmenta a los clientes por ABC, no debe basarse sólo en su capacidad de compra. Hay otros factores que deberían ser incluidos: crecimiento potencial, capacidad de implementar las políticas de nuestra compañía (*partnership*), imagen que ofrecen de nuestros productos y/o servicios...
- Una buena política es visitar a los clientes siguiendo esta regla: $A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow C$ antes de volver a repetir el ciclo. Puede combinar visitas a los C con otro tipo de contactos: telefónicos, e-mail, fax, videoconferencia... (ver ejemplo en recuadro inferior de la izquierda, titulado "Clientes ABC y compra").
- Existen otras clasificaciones de clientes que pueden ser muy interesantes para tener en cuenta a la hora de hacer una ruta. Un ejemplo podría ser la matriz del Boston Consulting Group (BCG) modificada para tal cuestión. Relacionaremos la capacidad de crecimiento de nuestros clientes (en términos absolutos y comparándose con el mercado) con su capacidad de compra actual. Así:

MATRIZ BCG



Clientes ABC Y COMPRA

El analista de ventas descubrió que si al cliente se le visitaba más de una vez por mes, la compra de reposición era de un 25% aproximadamente con respecto a la global mensual. Luego clasificó a los clientes por ABC y calculó unos consumos medios: 100 para A, 50 para B y 20 para los C. Finalmente calculó el % de

venta de reposición si existía visita intermedia y determinó que si se volvía a visitar a los clientes entre rutas: el A compraba por valor de 25, el B por valor de 12,5 y el C por valor de 5. Así convenció a la red de que era más eficaz visitar dos veces a un cliente A antes que hacer una primera visita a un C.

No vale eso de tener una zona para siempre porque los clientes ya están acostumbrados a ciertos comerciales

- Cliente estrella: nos compra mucho y su capacidad de crecimiento es grande. Prioridad A.
- Cliente vaca: nos compra mucho pero su capacidad de crecimiento es baja. Prioridad B y no invertir demasiado en cambios, tecnología, nuevos lanzamientos, etc.
- Cliente incógnita: todavía no nos compra mucho pero su capacidad de crecimiento



Calcule no sólo las ventas sino los costes adicionales del viaje del vendedor, estancia, manutención y horas de trabajo dedicadas.

es alta. Prioridad B y objetivo de visitas de prospección y preventa.

- Cliente perro: ni nos compra mucho ahora ni creemos que crecerá en el futuro. Prioridad C.
- También es interesante combinar esta clasificación con otro tipo de decisiones y así determinar, por ejemplo: clientes a potenciar, a mantener o a eliminar.

Al final lo realmente importante es que tenga un método que permita, además de dividir el territorio, marcar prioridades de visita. Entonces podremos elegir con mayor seguridad la ruta más rentable (en términos económicos) y la más eficiente (en tiempo, costes, ratios...). Existen *softwares* informáticos de gestión de rutas que le facilitará enormemente ese trabajo.

Así podrá evaluar correctamente una ruta en función de diferentes ratios que siempre podrá combinar con las herramientas de CRM con las que cuente su organización. Algunos ejemplos:

- Número de visitas/día x vendedor
- Tiempo medio de visita a clientes
- Tiempo medio de repetición de visita
- Compra o pedido medio, mínimo y máximo por clientes, por rutas, por vendedor, por zona geográfica...
- Costes medios de visita a cliente por vendedor y ruta
- Porcentaje de clientes que tienen pedido mínimo en una ruta
- Eficacia de lanzamientos de nuevos productos por ruta
- Rentabilidad por ruta
- ...

Acabaremos con un pequeño ejercicio. Le recomendamos que lo lea con detenimiento, se imprima el gráfico y, a continuación, intente solucionarlo sobre el papel utilizando para ello las indicaciones que le hemos señalado en el artículo.

No es mejor comercial quien más vende, sino quien mejor lo hace

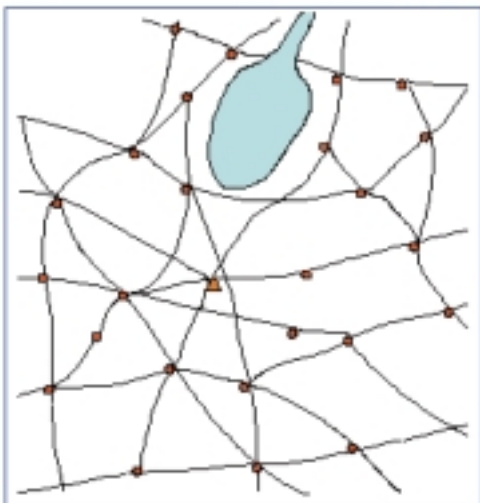
Ruta de productos ACME

A usted le han nombrado recientemente comercial de los famosos productos ACME de bricolaje. Sus clientes se encuentran entre las tiendas dedicadas al ramo en torno a las poblaciones que bordean el Parque de Yellowstone. Existe un lago en la zona norte del parque que es un obstáculo natural. Ha identificado a los clientes y ha situado su posicionamiento con puntos en el mapa. Su oficina aparece coloreada en el centro del mismo. Observe el gráfico inferior e imprímalo para hacer el ejercicio.

Le solicitamos que:

1. Divida el territorio de la mejor forma posible para hacer una ruta semanal. Sería interesante que cada zona tuviera un número idéntico de clientes (vea la solución en www.marketingmk.com, en el clip *solución 1: división de la zona*).
2. Una vez hecha la división de la zona, elija uno de los métodos antes expuestos para establecer la ruta que con mayor eficiencia cubra el territorio (vea la solución en la *web* de esta revista en el clip *solución 2: ruta más eficaz*).

Utilice para las respuestas al ejercicio las claves comentadas en el artículo.



MARCO POLO

La reasignación de zonas y la rotación de vendedores entre ellas debe ser posible cada cierto tiempo.

Y recuerde que no es mejor comercial quien más vende, sino quien mejor lo hace, tanto para su cliente, para su empresa y para él mismo.

Algunos de los ejemplos de este artículo están extraídos de www.sykronix.com ●

15