# Unidad 3 · Organizar objetivos, visitas y rutas

Resumen · Libro del alumno, págs. 41–56

El **departamento comercial** planifica, organiza, dirige, controla y atiende a los clientes. La dirección de ventas (Rafaela en Linde) responde de los objetivos. La organización por **zonas**, **productos** o **clientes** resuelve un problema y crea otro. Para dimensionar la carga de visitas se cuentan horas: 60 clientes × 2 visitas × 1,5 h = **180 h**; con **120 horas útiles** por persona (no las 160 contratadas) hacen falta **2 personas**, redondeando hacia arriba. El programa individual traduce el objetivo global en acciones con cliente, objetivo, duración y resultado esperado. Al construir una ruta se colocan primero las **citas fijas**: la ruta A (220 min) respeta la cita de las 10:00 de Sendero; la ruta B, más corta (195 min), llega pasadas las once y se descarta o se reordena. La ruta más corta no siempre es la posible.

## 3.1 · Departamento comercial

- **Objetivo global, objetivo individual.** El plan de ventas de la empresa fija un objetivo global; el departamento lo reparte en objetivos individuales por persona, zona o cliente. Lo que no se reparte no se puede controlar.
- **Funciones del departamento comercial.** El **departamento comercial** (o de ventas) es el conjunto de personas que se ocupan de vender y de mantener la relación con los clientes.
- **Responsabilidades de la dirección de ventas.** El **director o directora de ventas** responde de que se alcancen los objetivos.
- **Relación con otros departamentos.** Ventas no trabaja aislado.
- **Plan de ventas y presupuesto.** El **plan de ventas** recoge lo que la empresa quiere vender en un periodo (por producto, por cliente o por zona) y los medios que necesita.
- **Controlar con indicadores.** El departamento mide su trabajo con **indicadores** sencillos: ventas conseguidas frente a las previstas, número de visitas hechas, pedidos cerrados y la proporción de visitas que acaban en pedido.

## 3.2 · Estructuras por zona, producto y cliente

- **Organización por zonas geográficas.** Cada persona atiende a todos los clientes de una zona (por ejemplo, norte y sur).
- **Organización por productos.** Cada persona se especializa en un producto o familia (mobiliario escolar o iluminación).
- **Organización por clientes.** Cada persona atiende a un tipo de cliente (particulares, academias, asociaciones).
- **Cómo quedaría en Linde con cuatro vendedores.** Por **zonas**: dos personas en la zona norte y dos en la sur; cada una atiende a todos los clientes de su zona.
- **Qué gana el cliente con cada estructura.** Con zonas, tiene siempre a la misma persona cerca y es más fácil cumplir la frecuencia de visitas.
- **Criterios para elegir.** Conviene preguntar tres cosas: ¿están los clientes muy dispersos? (entonces, zonas); ¿el producto es técnico y complejo? (entonces, productos); ¿los clientes necesitan trato distinto? (entonces, clientes).

## 3.3 · Dimensionamiento de la carga de visitas

- **Horas útiles, no horas contratadas.** No dividas la carga entre el horario completo (160 h): daría 1,125 en vez de 1,5: aquí también saldrían 2, pero con otros datos te quedarías corto. Divide entre las horas útiles de visita (120 h) y redondea hacia arriba. Si Linde prometiera solo una visita al mes: 60 × 1 × 1,5 = 90 horas; 90 / 120 = 0,75 y bastaría con **1 persona**.
- **Frecuencia, duración y carga.** La **carga de trabajo** de las visitas es el tiempo total que exigen.
- **Qué incluye la hora y media.** La hora y media de cada visita no es solo el rato con el cliente.
- **De 160 a 120 horas.** Las horas útiles de visita salen de restar al horario las tareas que no son visitar: 160 − 15 (reuniones y formación) − 15 (CRM general, pedidos y trámites internos) − 10 (ausencias y huecos de agenda) = **120 horas**.
- **Fórmulas en la hoja de cálculo.** Con los datos en las celdas B2 a B5 (clientes 60, visitas 2, horas 1,5 y horas útiles 120), se escriben tres fórmulas: visitas, =B2*B3 (da 120); carga, =B6*B4 con las visitas en B6 (da 180) y personas, =REDONDEAR.MAS(B7/B5;0) con la carga en B7 (da 2).
- **Número de personas necesarias.** Se divide la carga entre las horas útiles y se **redondea hacia arriba**, porque no se puede contratar media persona y porque quedarse corto significa incumplir la promesa a los clientes.

## 3.4 · Programa individual de ventas

- **Del objetivo global al programa.** El **programa individual de ventas** es el plan de trabajo de una persona vendedora para un periodo.
- **Objetivos útiles.** Un objetivo útil es concreto, medible y tiene fecha: «presentar la tarifa y dejar pactada una nueva visita antes del viernes 05/02/2027».
- **Ficha de cada visita.** Para cada visita, Alfredo anota en el CRM: cliente (identificador), objetivo, duración prevista, documentos que lleva (tarifa, oferta, muestras) y qué quiere dejar acordado.
- **Semana tipo.** Una semana de trabajo de Alfredo podría tener tres mañanas de visitas, una mañana de preparación y registro, una tarde de reunión con Rafaela y las tardes restantes de seguimiento telefónico.
- **Reglas para armar la agenda.** Primero se colocan las citas fijas, que no se mueven.
- **Prioridad de los clientes.** No todos los clientes merecen el mismo tiempo.

## 3.5 · Rutas

- **Tiempo de ruta.** El **tiempo total de una ruta** es la suma de los tiempos de visita y de los tiempos de desplazamiento entre puntos (incluido el regreso), sin preparación ni registro.
- **Comparar dos rutas (caso C06).** Alfredo visita a tres clientes (Sendero, Academia Cumbre y la peluquería), con 45 minutos por visita, 135 minutos en total.
- **Cómo construir una ruta.** Se siguen cuatro pasos: 1) anotar las visitas y su duración; 2) marcar las citas fijas; 3) probar los órdenes posibles con la matriz de tiempos; 4) elegir el que cumple las citas y tiene el menor tiempo total.
- **Pero hay que respetar las citas.** La asociación Sendero solo recibe a las 10:00.
- **La ruta A, hora a hora.** Salida de Linde a las 09:40; llegada a Sendero a las 10:00 y visita hasta las 10:45; 25 minutos hasta Academia Cumbre, visita de 11:10 a 11:55; 15 minutos hasta la peluquería, visita de 12:10 a 12:55; 25 minutos de regreso a Linde, llegada a las 13:20.
- **Coste de la ruta.** El tiempo del vendedor cuesta dinero, y el desplazamiento también: combustible, peajes y desgaste del vehículo.

**CASO RESUELTO · CUÁNTA GENTE HACE FALTA Y QUÉ RUTA SE ELIGE**

Linde necesita **2 personas** para cumplir dos visitas al mes con 60 clientes (180 h entre 120 h útiles). La ruta B es 25 minutos más corta, pero **se elige la ruta A** porque respeta la cita de las 10:00. Estos tiempos son supuestos del caso.

**NO CONFUNDAS**

- Horas contratadas (160) y horas útiles de visita (120): el cálculo usa las útiles.
- La ruta más corta y la ruta posible: la más corta puede incumplir una cita.
- Objetivo global de la empresa y objetivo individual de cada vendedor.

**DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO**


- **3.1** Departamento · 43–44
- **3.2** Zona, producto, cliente · 44–45
- **3.3** Carga de visitas · 46–47
- **3.4** Programa semanal · 47–49
- **3.5** Rutas · 49–50




Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.