

**1.3. Módulo Profesional: Organización de equipos de ventas.
Equivalencia en créditos ECTS: 6
Código: 0928**

Resultados de aprendizaje y criterios de evaluación.

RA 1. Determina la estructura organizativa y el tamaño del equipo comercial, ajustándose a la estrategia, objetivos y presupuesto establecidos en el plan de ventas.

Criterios de evaluación:

- a) Se han analizado los distintos tipos de organización de un equipo comercial, en función del tipo de empresa, mercados, clientes y productos que comercializa.
- b) Se ha definido la estructura organizativa de la fuerza de ventas, determinando los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo del plan de ventas.
- c) Se ha calculado el tiempo medio de duración de la visita y el número y frecuencia de las visitas necesarias para atender a los clientes.
- d) Se ha determinado el número de visitas que hay que realizar por cada vendedor a los clientes en función de la jornada laboral.
- e) Se ha calculado el tamaño del equipo de ventas en función de las zonas geográficas de implantación, tipo de venta, número de clientes o puntos de venta, productos o servicios comercializables y presupuesto disponible.
- f) Se han delimitado las zonas de ventas y se han asignado a los vendedores según el potencial de venta, la carga de trabajo y los objetivos y costes de la empresa.
- g) Se han planificado las visitas a clientes, diseñando las rutas de venta que permiten optimizar el tiempo del vendedor y reducir los costes.

RA 2. Determina las características del equipo comercial, describiendo los puestos de trabajo y el perfil de los vendedores o comerciales.

Criterios de evaluación:

- a) Se han determinado las funciones y responsabilidades de los vendedores de un equipo de ventas.
- b) Se han caracterizado los distintos tipos de vendedores en función del tipo de venta, el tipo de producto y las características de la empresa.
- c) Se han definido las competencias y características de los comerciales para la ejecución de un plan de ventas.
- d) Se ha descrito el puesto de trabajo en un equipo comercial, definiendo las tareas, funciones y responsabilidades que tienen que desarrollar.
- e) Se ha descrito el perfil del candidato idóneo, definiendo las características y requisitos que debe reunir el vendedor para ocupar el puesto descrito.
- f) Se han determinado las acciones necesarias para el reclutamiento de candidatos a un puesto de trabajo en el equipo de ventas.
- g) Se han establecido los criterios de selección, el procedimiento y los instrumentos que hay que utilizar para seleccionar al personal de ventas.

RA 3. Planifica la asignación de los objetivos de venta a los miembros del equipo comercial, aplicando técnicas de organización y gestión comercial.

Criterios de evaluación:

- a) Se han determinado los principales objetivos y los medios necesarios para la ejecución de los planes de venta, señalando los objetivos cuantitativos y cualitativos.
- b) Se ha determinado la finalidad de la dirección por objetivos en cuanto a definición de objetivos, responsabilidades, competencias personales, plazos, motivación, apoyo técnico-emocional y toma de decisiones.
- c) Se han aplicado técnicas de comunicación, presentación y reuniones de equipo para explicar el plan de ventas y los objetivos generales y específicos a los miembros de la fuerza de ventas.
- d) Se han aplicado métodos para el reparto de los objetivos colectivos e individuales y las cuotas de venta entre los miembros del equipo comercial, fomentando la idea de responsabilidad compartida y la transparencia en la gestión e información.
- e) Se han analizado los factores fundamentales para el éxito en la planificación de objetivos comerciales.
- f) Se han identificado las actividades de prospección, difusión y promoción que tiene que realizar el equipo de ventas para alcanzar unos objetivos de venta determinados.

- g) Se han elaborado planes de prospección de clientes utilizando diferentes métodos.
- h) Se han elaborado y actualizado ficheros de clientes con los datos más relevantes de cada cliente.

RA 4. Define planes de formación, perfeccionamiento y reciclaje de equipos comerciales, cumpliendo los objetivos y requerimientos establecidos.

Criterios de evaluación:

- a) Se han identificado las necesidades de formación, individuales y grupales, de un equipo de comerciales.
- b) Se han establecido los objetivos del plan de formación de los vendedores, en función de los objetivos de ventas y las necesidades detectadas.
- c) Se ha determinado la estructura y contenidos de un plan formativo inicial para el departamento comercial, en función de los objetivos establecidos, los requerimientos del trabajo que hay que realizar y el presupuesto disponible.
- d) Se han establecido las actividades formativas para un plan de formación continuo del equipo de comerciales en función del presupuesto establecido, adecuándolas a los objetivos previstos y las necesidades de la empresa.
- e) Se ha programado la formación de los vendedores, tanto teórica como de campo, aplicando técnicas de organización del trabajo y programación de tareas.
- f) Se han evaluado las ventajas y los inconvenientes de un plan de formación en relación con otro plan alternativo.
- g) Se ha valorado la eficacia de un plan de formación del equipo de ventas, en función de los objetivos cumplidos y los resultados obtenidos.

RA 5. Diseña un sistema de motivación y remuneración de los vendedores, teniendo en cuenta los objetivos de ventas, el presupuesto, los valores y la identidad corporativa de la empresa.

Criterios de evaluación:

- a) Se han identificado los distintos estilos de mando y liderazgo aplicables a equipos comerciales y se han aplicado técnicas de dinámica y dirección de grupos para el trabajo en equipo.
- b) Se ha realizado un análisis comparativo entre el perfil de los miembros del equipo de trabajo y sus roles en la dinamización y motivación del grupo.
- c) Se han identificado las competencias emocionales, intrapersonales e interpersonales que debe tener el jefe o responsable de un equipo de vendedores.

- d) Se han determinado los principales aspectos y elementos de motivación y satisfacción en el trabajo de un equipo comercial.
- e) Se han definido los planes de carrera profesional, de mejora, de ascensos a puestos de responsabilidad y de reconocimiento de la valía de los miembros del equipo, fomentando el ascenso y promoción dentro de la empresa.
- f) Se han establecido incentivos económicos para el equipo comercial en función de parámetros de rendimiento y productividad prefijados, conocidos y evaluables.
- g) Se han analizado las condiciones de retribución y la jornada laboral efectiva de los equipos comerciales según distintas situaciones laborales.
- h) Se ha determinado el sistema de remuneración del equipo comercial más adecuado, según criterio de coste o presupuesto necesario.

RA 6. Propone acciones para la gestión de situaciones conflictivas en el equipo de comerciales, aplicando técnicas de negociación y resolución de conflictos.

Criterios de evaluación:

- a) Se han analizado las distintas situaciones de tensión y conflicto que habitualmente se producen en un equipo de trabajo.
- b) Se han establecido estrategias de actuación ante las situaciones emocionales intensas y de crisis que se pueden encontrar en el entorno de trabajo de los equipos comerciales.
- c) Se han definido las estrategias para mejorar la integración y cohesión grupal, describiendo los roles de los integrantes del equipo de ventas
- d) Se han analizado las técnicas de prevención y detección de conflictos, estilos de negociación y funcionamiento del grupo de un equipo de comerciales.
- e) Se han identificado los distintos estilos de resolución de conflictos y el rol del jefe del equipo de comerciales.
- f) Se han aplicado técnicas de comunicación asertivas, identificando los factores de comunicación verbal y no verbal en un equipo comercial.

RA 7. Diseña el sistema de evaluación y control de los resultados de ventas y la actuación del equipo comercial, proponiendo en su caso, las medidas correctoras oportunas.

Criterios de evaluación:

- a) Se han identificado las variables y los parámetros necesarios para el control en el desarrollo del plan de ventas.
- b) Se han aplicado los métodos y ratios para medir la ejecución y calidad del plan y el desempeño del equipo de vendedores.

- c) Se ha elaborado una ficha de cliente con el "repór" o parte diario de las actividades realizadas por el comercial.
- d) Se han calculado indicadores y ratios de rentabilidad por producto, cliente y comercial.
- e) Se ha analizado la evolución y tendencia de las ventas por producto, cliente y comercial.
- f) Se ha evaluado la actuación de los miembros del equipo de trabajo, calculando y analizando las desviaciones respecto a los objetivos previsto.

Duración: 95 horas.

Contenidos:

- 1) Determinación de la estructura organizativa y del tamaño del equipo de ventas:
 - Funciones del departamento de ventas.
 - Objetivos y estructura del plan y la fuerza de ventas.
 - Organización del equipo de ventas: por zonas o territorios geográficos, por productos, por mercados, por clientes y mixta.
 - Cálculo del tamaño óptimo del equipo de ventas según criterios establecidos.
 - Tiempo medio de duración de la visita.
 - Número y frecuencia de las visitas a los clientes reales y potenciales.
 - Diseño y planificación de rutas de ventas: sistema de sectores, ruta de la margarita, ruta de trébol de cuatro hojas, sistema de línea recta y zonas y ruta de círculos concéntricos y espiral.
 - Asignación a los vendedores de zonas de venta, rutas o clientes.
 - Aplicaciones informáticas de gestión y control de planes de venta.
- 2) Determinación de las características del equipo comercial:
 - Funciones del vendedor en la venta personal.
 - Tipos de vendedores.
 - Características personales del vendedor profesional.
 - Habilidades profesionales, conocimientos y requisitos que se exigen a los comerciales.
 - Fases del proceso de selección de vendedores.
 - Descripción del puesto de trabajo.
 - Perfil del comercial o vendedor: el profesiograma.
 - Captación y selección de comerciales: criterios de elección, elementos personales y profesionales. Reclutamiento de candidatos. Instrumentos de selección de vendedores cualificados. Aprobación y contratación del candidato.

- 3) Planificación de la asignación de los objetivos de venta a los miembros del equipo comercial:
- Objetivos cuantitativos:
 - Incremento de ventas por comercial.
 - Incremento de ventas por producto.
 - Incremento del número de pedidos.
 - Incremento del número de visitas.
 - Objetivos cualitativos:
 - Nuevos clientes.
 - Recuperación de clientes.
 - Nuevos productos.
 - Nuevos puntos de venta.
 - Otros.
 - Dirección por objetivos: definición de objetivos, responsabilidades, competencias personales, plazos, motivación, apoyo técnico-emocional y toma de decisiones.
 - Asignación de los objetivos de ventas a los miembros del equipo.
 - Actividades vinculadas al plan de ventas: prospección, difusión, promoción y servicios postventa.
 - Métodos de prospección de clientes.
 - Creación y mantenimiento de bases de datos.
- 4) Definición de planes de formación, perfeccionamiento y reciclaje de equipos comerciales:
- Formación y habilidades del equipo de ventas: desarrollo de competencias individuales y en grupo.
 - Definición de las necesidades formativas del equipo de ventas.
 - Carrera profesional del comercial.
 - Objetivos y métodos de formación en equipos comerciales.
 - Planes de formación inicial de vendedores: objetivos, contenido, metodología, duración y formadores.
 - Programas de perfeccionamiento y formación continua de equipos de comerciales: objetivos, contenido y métodos.
 - Formación teórico-práctica y formación sobre el terreno.
 - Evaluación de planes de formación.
- 5) Diseño de un sistema de motivación y retribución del equipo comercial:
- Prototipos culturales de empresa.
 - Estilos de mando y liderazgo. Estilos de dirección. Teorías del liderazgo.
 - Técnicas de dinámica y dirección de grupos.
 - Motivación del equipo de ventas: teorías de la motivación. Diagnóstico de factores motivacionales. Elementos de motivación y animación del equipo de ventas. Reconocimiento de los logros del vendedor.

- Incentivos económicos.
 - Mejora de las condiciones y promoción interna.
 - Formación y promoción profesional.
 - Retribución y rendimiento del equipo de ventas.
 - Sistemas de remuneración del equipo de ventas: sistema de salario fijo, sistema retributivo a comisión, sistema combinado o mixto.
 - Instrumentos de remuneración. Complementos de remuneración.
- 6) Propuesta de acciones para la gestión de situaciones conflictivas en un equipo de comerciales:
- Tipos de conflictos en las relaciones laborales: de intereses, de derecho, individuales y colectivos, entre otros.
 - Técnicas de resolución de situaciones conflictivas.
 - Solución de conflictos sin intervención de terceros: negociación y consenso entre las partes.
 - Solución de conflictos con intervención de un tercero: conciliación, mediación y arbitraje.
 - Métodos de decisión en grupo.
 - Pruebas sociométricas. Sociogramas.
 - Proceso de comunicación verbal y no verbal. Asertividad.
- 7) Diseño del sistema de evaluación y control de los resultados de ventas y actuación del equipo comercial:
- Variables de control: cuantitativas y cualitativas.
 - Criterios y métodos de evaluación y control de la fuerza de ventas.
 - Fijación de estándares de evaluación y control.
 - Evaluación de la actividad de ventas en función de los resultados obtenidos.
 - Cálculo de las desviaciones.
 - Control estadístico de las ventas: total anual móvil y total mensual móvil.
 - Control por ratios: objetivos y ratios comerciales de control del equipo de ventas.
 - Evaluación de la calidad del trabajo y desempeño comercial: conceptos básicos, ventajas e inconvenientes. Participantes. Efectos.
 - Control ABC de clientes.
 - Evaluación del plan de ventas y satisfacción del cliente.
 - Acciones correctoras para rectificar las desviaciones con respecto a los objetivos del plan de ventas.
 - Requisitos mínimos de un plan de control y seguimiento del equipo comercial.
 - Elaboración de informes de seguimiento y control del equipo de comerciales.

Orientaciones pedagógicas.

Este módulo profesional contiene la formación necesaria para desempeñar las funciones de organización, gestión y control de la fuerza de ventas.

La función de organización, gestión y control de la fuerza de ventas incluye aspectos como:

- Fijación de los objetivos, medios y estrategias para la ejecución del plan de ventas.
- Determinación del tamaño y estructura organizativa del equipo de comerciales.
- Determinación del número y frecuencia de las visitas que hay que realizar a los clientes.
- Asignación de zonas de venta, clientes o mercados a los vendedores.
- Diseño de rutas de venta y planificación de las visitas a clientes.
- Reclutamiento y selección del personal de ventas.
- Elaboración de planes de formación y perfeccionamiento de los comerciales.
- Motivación, incentivación y remuneración del personal de ventas.
- Evaluación y control del rendimiento y actuación del equipo de ventas.

Las actividades profesionales asociadas a esta función se aplican en:

- La organización y dirección de equipos comerciales.
- La selección, formación, motivación y retribución de los vendedores.
- El desarrollo y ejecución del plan de ventas.
- La evaluación y control del equipo de ventas.

La formación del módulo contribuye a alcanzar los objetivos generales l), o), p), q), r), s), t), u), v) y x) del ciclo formativo, y las competencias h), l), m), n), ñ), o), p) y r) del título.

Las líneas de actuación en el proceso de enseñanza-aprendizaje que permiten alcanzar los objetivos del módulo versarán sobre:

- Determinación de los objetivos de ventas.
- Análisis de las formas o estructuras de organización del equipo de ventas.

- Cálculo del número y frecuencia de las visitas que hay que realizar a los clientes.
- Cálculo del número de comerciales necesarios para alcanzar los objetivos de ventas.
- Análisis de las rutas de ventas y planificación de las visitas a clientes.
- Descripción de puestos de trabajo de diferentes tipos de vendedores.
- Descripción del perfil del vendedor o comercial idóneo: elaboración del profesiograma.
- Elaboración de programas de formación inicial y formación continua de vendedores.
- Estilos de mando y liderazgo aplicables a equipos de comerciales.
- Técnicas de motivación e incentivación de los vendedores.
- Análisis de las formas de retribución de los comerciales.
- Evaluación y control de los resultados y desempeño de los vendedores.
- Cálculo y análisis de las desviaciones respecto a los objetivos previstos y propuesta de medidas correctoras.
- Utilización de herramientas informáticas para la organización y gestión de la fuerza de ventas.