

Tema 8. Indicadores de ventas en sucursal

Introducción



La aplicación de sistemas de evaluación de recursos humanos es una tendencia que ha crecido mucho en las organizaciones durante los últimos años. Sistemas formales de medición de diferentes criterios que reflejan el desempeño del empleado están ligados directamente a los aumentos salariales e incluso a los despidos de personal. La fuerza de ventas que tradicionalmente había sido simplemente evaluada por la cantidad de ingresos que generaba cada vendedor en la compañía, también ha sido impactada por estas tendencias.

No bastan las ventas como único criterio, factores objetivos y subjetivos son combinados en sistemas de evaluación del desempeño que ayudan a detectar áreas de oportunidad en su equipo de trabajo, ya no sólo se mide el resultado sino también el esfuerzo invertido en obtenerlo, buscando lograr objetivos de eficiencia en el uso del tiempo de cada vendedor.

En este tema verás varios criterios de medición de desempeño y sistemas ya elaborados.

Explicación

Mediciones objetivas

Como se mencionó al inicio, existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los vendedores, los cuales pueden ser agrupados en dos grandes mediciones: los que se hacen en función de factores objetivos y los que se centran en aspectos subjetivos. Hay que empezar por abordar los primeros.

De acuerdo con Johnston (2009) "las mediciones objetivas reflejan estadísticas que los gerentes de ventas reúnen a partir de los datos internos de la compañía", y su uso tiene mayor utilidad cuando deja entrever los elementos que componen al proceso de ventas. Este tipo de herramienta de evaluación se divide, a su vez, en **mediciones de salida**, **de entrada** y en **razones de mediciones de salida o de entrada**. Enseguida conocerás cada una de ellas.

Mediciones de salida

Mediciones de entrada

Razones de mediciones de entrada o salida

En primera instancia las **mediciones de salida** son aquellas que demuestran el resultado de los esfuerzos llevados a cabo por el vendedor, específicamente el **número de pedidos** y el de **cuentas**. El número de pedidos se utiliza para "determinar la habilidad del representante para efectuar presentaciones de ventas, puesto que esto refleja la habilidad del individuo para cerrarlas" (Johnston, 2009), por otro lado también es conveniente considerar no sólo el número de pedidos, sino el volumen que éstos representan de su cuota final.

¿Por qué?

Si al final del periodo el vendedor tiene muchos pedidos pequeños, se puede interpretar que utiliza la mayor parte de su tiempo visitando cuentas de poco tamaño, en lugar de concentrarse en clientes con mayor potencial. Precisamente este es otro criterio que puedes utilizar para evaluar el desempeño del vendedor, las distintas actividades relacionadas con las cuentas que tiene a su cargo el ejecutivo. Por ejemplo, la cantidad de cuentas activas en el portafolio de cada integrante del equipo, las cuales hayan hecho un pedido en un periodo previamente establecido.

De igual manera, en ocasiones se evalúa el número de cuentas nuevas en determinado tiempo "algunas compañías incluso establecen cuotas de nuevos clientes en perspectiva para los vendedores" (Johnston, 2009). Finalmente otro aspecto que compone las mediciones de salida son las cuentas perdidas en el periodo, dicho criterio ayuda a establecer si "el vendedor satisface las necesidades continuas de los clientes establecidos en el territorio" (Johnston, 2009).

Por otra parte, las **mediciones de entrada** se definen como operaciones objetivas que buscan medir el esfuerzo y la dedicación que los vendedores invirtieron en una actividad, sin contemplar necesariamente los resultados. Los motivos principales por los que este tipo de mediciones se utilizan son los siguientes:

El esfuerzo del vendedor es un aspecto que puede controlarse de manera más inmediata, por ejemplo, si un ejecutivo no llega a una cuota de llamadas de seguimiento en un periodo, es posible determinar que el inconveniente está en la persona.

Los resultados son elementos que en ocasiones tardan lapsos muy largos de tiempo en presentarse, las ventas de gran volumen o de gran proporción económica en ocasiones tardan años para concretarse. Sin embargo sería injusto calificar al vendedor sólo bajo ese criterio.

De acuerdo con Johnston (2009) son cuatro los tipos de mediciones de entrada:

Visitas

Este tipo de criterio evalúa dos aspectos, por un lado si el vendedor está cumpliendo con el plan de ventas hecho por la dirección del departamento o la empresa y, por otro, si está utilizando el tiempo de la manera más adecuada. En empresas con sistemas ARC, el reporte de las visitas puede ser obtenido por el director del área con sólo hacer un clic. Siempre y cuando se incluya la disciplina de registrar las actividades diarias.

Tiempo y su uso

También se toma en cuenta el número de días trabajados y las visitas por día hechas por el vendedor; de esta manera se puede saber si hubo un número conveniente de visitas o llamadas al cliente. Para Johnston (2009) "los análisis de utilización del tiempo requieren una información detallada sobre la manera en que cada vendedor distribuye su tiempo". Obviamente esto conlleva grandes inversiones de tiempo y dinero.

Gastos

Los gastos son todos aquellos costos de los esfuerzos realizados por el vendedor, se incluyen los salarios, comisiones, gastos de representación, entre otros.

Actividades diferentes de ventas

En ciertas compañías se mide dentro del desempeño otras actividades como la promoción o reabastecimiento de productos. Este criterio no se puede aplicar en todas las compañías, sólo en algunas.

Por último, están las **razones**, las cuales son la combinación de los dos tipos de mediciones que ayudan a obtener información adicional sobre el desempeño de los vendedores. Entre las razones más útiles se encuentran las de **gastos**, que demuestran en una sola cifra los costos en los que incurre un vendedor tanto en la venta completa como en las visitas o llamadas que realiza. Estas razones son afectadas por la realización de ventas o por el control de sus gastos. Las principales razones de gastos son las siguientes:

$$\text{Razón de gastos de ventas} = \frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$$
$$\text{Razón de costo por visita} = \frac{\text{Total de costos}}{\text{Número de visitas}}$$

De igual manera, las razones de **desarrollo de cuentas** y servicio aglutinan diferentes operaciones que "reflejan la forma en que los vendedores captan los negocios potenciales que existen en sus territorios" (Johnston, 2009). A continuación se muestran las principales razones de desarrollo junto a una breve descripción:

Haz clic en cada apartado para revisar su información.

1. Penetración de cuenta

Descripción
Mide el porcentaje de cuentas en el territorio donde el vendedor consigue pedidos.
Operación
$\frac{\text{Ventas a las cuentas}}{\text{Total disponible en las cuentas}}$

2. Conversión de nuevas cuentas

Descripción
Con esta razón se mide la capacidad del ejecutivo de ventas de convertir a prospectos en clientes.
Operación
$\frac{\text{Número de cuentas nuevas}}{\text{Número total de cuentas}}$

3. Cuentas perdidas

Descripción
Aquí se mide si el vendedor conservó cuentas anteriores como cuentas activas.
Operación
$\frac{\text{Cuentas anteriores a las que no se vendió}}{\text{Número total de cuentas}}$

4. Ventas por cuenta

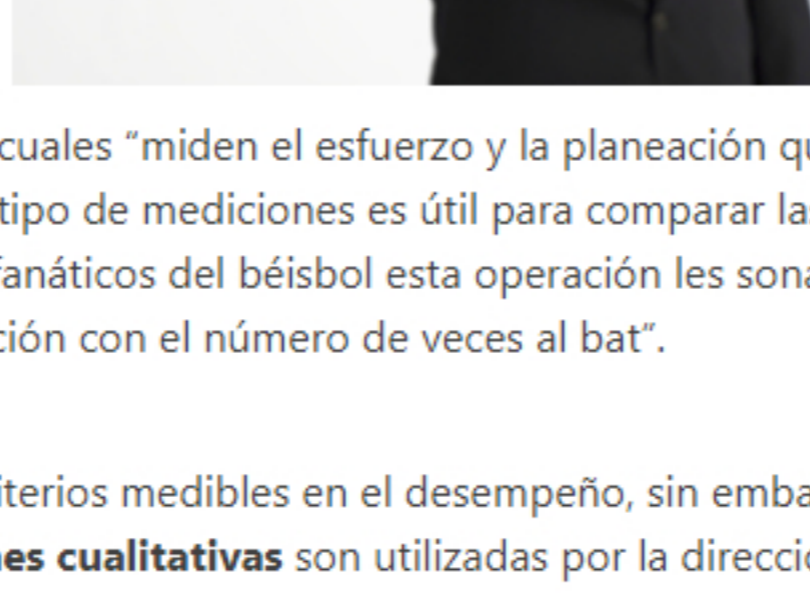
Descripción
Mediante esta razón se establece el éxito de un vendedor por cuenta promedio.
Operación
$\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de cuentas}}$

5. Promedio del tamaño del pedido

Descripción
Según Johnston, esta razón revela la dinámica de visitas del vendedor. Si el resultado es bajo, entonces las visitas son muy frecuentes.
Operación
$\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de pedidos}}$

6. Cancelación de pedidos

Descripción
Muestra la técnica de ventas del ejecutivo; si el resultado es alto, implica que el vendedor usa tácticas de presión para los pedidos.
Operación
$\frac{\text{Número de pedidos cancelados}}{\text{Número total de pedidos}}$



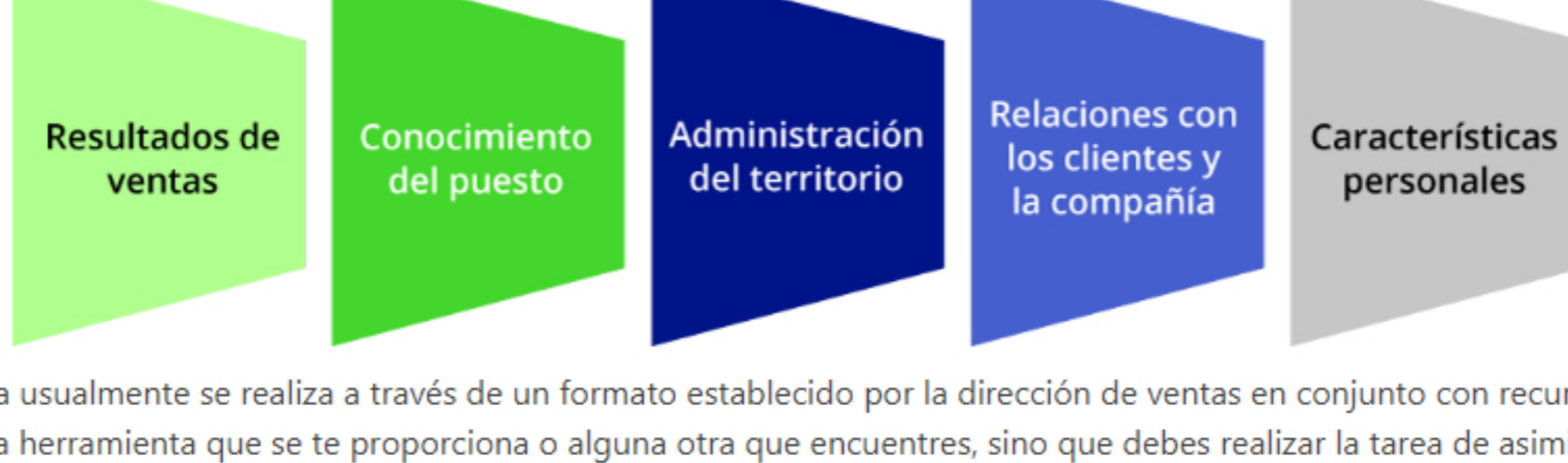
Finalmente dispones de las **razones de visitas**, las cuales "miden el esfuerzo y la planeación que aplican los vendedores en sus visitas a los clientes, y el éxito que obtienen de ellas" (Johnston, 2009). Este tipo de mediciones es útil para comparar las actividades que realizan los vendedores, tales como las visitas por día o por número total de ventas. A los fanáticos del béisbol esta operación les sonará familiar y se le conoce como "promedio de bateo" pues capta "el número de éxitos (hits o pedidos) en los lanzamientos del número de veces al bat".

Mediciones subjetivas

Las mediciones objetivas están relacionadas con criterios medibles en el desempeño, sin embargo estos índices en ocasiones no son suficientes para evaluar adecuadamente al vendedor. Las **mediciones cualitativas** son utilizadas por la dirección de ventas como un complemento, en ellas se evalúa **la calidad con que se llevan a cabo ciertas acciones** por parte del equipo.

¿Cuáles son los atributos que se pueden evaluar con este tipo de mediciones?

De acuerdo con Johnston (2009) los atributos que se evalúan con mayor frecuencia en las mediciones subjetivas son los siguientes:



La evaluación subjetiva usualmente se realiza a través de un formato establecido por la dirección de ventas en conjunto con recursos humanos. No basta con utilizar la herramienta que se te proporciona o alguna otra que encuentres, sino que debes realizar la tarea de asimilar los aspectos de desempeño que consideres más importantes y agregarlos en el formato correspondiente. Los resultados que arroje el formato se usarán para complementar "los datos objetivos de desempeño generados para el mismo periodo, con el fin de permitir una evaluación global del desempeño de un vendedor" (Johnston, 2009).

Cuando la dirección depende solamente de los criterios subjetivos, pueden llegar a presentarse una serie de inconvenientes. A continuación, se muestran los problemas más representativos:

Haz clic en cada apartado para conocer más información.

No hay enfoque de resultados
Al no contar con instrumentos de medición objetiva, se pierde el enfoque de los resultados, ya que "el tipo más útil de evaluación de desempeño destaca áreas de mejoramiento y las acciones que se deben tomar para concretar tales mejoras" (Johnston, 2009). Como las empresas tienden sólo a identificar ciertos atributos, se pierde esta finalidad.
Sesgo
Este aspecto se refiere a que la evaluación de los directores o gerentes del área en muchas ocasiones se hace con percepciones muy particulares, tales como si lo que un vendedor hace le gusta o no. Este sesgo puede convertirse en un obstáculo a la hora de aplicar algún formato como el que viste anteriormente.
Laxitud o rigidez
Este problema se relaciona directamente con el sesgo, pues muchos evaluadores califican en puntos diametralmente opuestos, o muy rígidos o muy laxos. Según Johnston (2009) "esta conducta es una función de sus propias personalidades y de sus creencias de lo que constituye un desempeño destacado" por lo que en teoría no debiera variar mucho al calificar a varios elementos.
Influencia del uso de los resultados
A veces el uso de los resultados de la evaluación restringe la calificación hecha por los directivos. Piensa por ejemplo, en muchas ocasiones los superiores directos utilizan criterios diferentes para evaluaciones con fines distintos: piensan que no es lo mismo una evaluación cuyo objetivo es recompensar el desempeño del vendedor, que una cuya finalidad sea decidir a quién despedir.

Es importante usar los instrumentos de evaluación objetivos y subjetivos para poder definir adecuadamente el desempeño del vendedor. El éxito de esta forma de evaluación depende de su complementariedad.

Cierre

Es importante que están la evaluación de los vendedores, sin importar qué tipo de medición se elija, debe hacerse con base en las actividades e atribuciones que están bajo su control y no deben ser considerados simplemente por factores que están más allá de su poder. De igual forma si se planea comparar el desempeño de la fuerza de ventas, tienes que considerar los distintos factores a los que se enfrentó cada miembro del equipo, por ejemplo, algunos podrían tener territorios históricamente más rentables o cuotas imposibles de cumplir debido a una definición inadecuada.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Conocer el uso de las distintas mediciones para evaluar el desempeño de los vendedores.
- Identificar los tipos de mediciones que existen para evaluar el desempeño de los vendedores.
- Comprender la importancia de combinar las mediciones objetivas y subjetivas para evaluar de manera adecuada a la fuerza de ventas.

Referencias bibliográficas

- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Para saber más de **indicadores de ventas** te recomendamos ver lo siguiente:
Actualidad 360 By Billy. (2017, 27 de enero). *¿Cómo medir el impacto de la capacitación?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5mww4YJN6lc>
- Grupo Loang. (2018, 9 de mayo). *La importancia de implementar una evaluación de desempeño en tu empresa*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BSIFhK93Vvk>

Lecturas

- Para saber más de **indicadores de ventas** te recomendamos leer lo siguiente:
Chrestnut, D. (2018). *¿Cuál es la compensación de la fuerza de ventas?* Recuperado de <https://bit.ly/3hgCnSz>
- Torres, D. (2021). *Cómo hacer una evaluación de desempeño de tus vendedores*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/evaluar-desempeno-vendedor>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.