



Nombre de la asignatura

Administración de ventas

3^{er} semestre

Clave:

LIC 9142317 / TSU 10142317

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas



División de Ciencias
Sociales y Administrativas

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Índice

Presentación.....	2
Análisis de los costos.....	4
Elaboración y proceso del análisis de costos	7
Autoridad y responsabilidad	24
Evaluación del desempeño del vendedor.....	25
Desempeño versus eficacia	26
Mediciones cuantitativas y cualitativas	28
Retroalimentación en la evaluación del desempeño.....	34
Cierre.....	35
Fuentes de consulta	36

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Presentación



Administración de ventas
Fuente: <http://goo.gl/wLYAVa>

La evaluación y control en un plan son determinantes para detectar áreas de oportunidad, modificaciones en las estrategias, ajustes en los recursos y monitorear el desempeño de los factores que lo componen en función del logro de metas y objetivos.

Tras haber tratado de manera general temas como plan de ventas y su implementación, llega el momento de tratar el tema de evaluación y control de dicho plan, pues esto permitirá conocer el estatus del plan y determinar el grado de cumplimiento de las metas de la empresa; de la misma forma, permite hacer ajustes antes de concluir y retroalimentar el proceso de planeación para los siguientes años e ir adquiriendo experiencia en las estrategias efectivas y también de las que no lo fueron.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Esta unidad te permitirá dar respuesta a preguntas como: ¿qué variables debo analizar para evaluar un programa de ventas? ¿Cómo influyen los costos de ventas en la rentabilidad del negocio? ¿Cómo determino la eficacia de las estrategias implementadas? ¿Debo evaluar el desempeño de mis vendedores? ¿Bajo qué criterios? ¿De quién es la responsabilidad de realizar esta evaluación y control del plan de ventas? ¿Qué áreas se involucran en dicho análisis?, entre otras. Al término de esta unidad, el problema prototípico quedará contestado de tal forma que puedas analizar perfectamente la importancia que tiene la calidad global dentro de la administración de ventas para reducir y aplicar adecuadamente los costos y presupuestos de mercadotecnia, ya sea a nivel nacional o internacional, mismos que beneficiarán con una buena administración de los recursos a la gerencia de ventas y en coadyuvar a la par con la gestión, calidad y costos de toda la organización.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas Contenido



Análisis de los costos

Partiendo de que toda actividad comercial trabaja con recursos limitados y deberá emplearlos de la mejor forma para obtener el mayor y mejor rendimiento en las inversiones, los negocios que usan eficazmente sus recursos se caracterizan por ser rentables, mientras que otros los usan en forma medida y sólo logran sobrevivir; es decir, obtienen un margen de utilidad mínimo e inclusive solo recuperan la inversión.

Para aplicar adecuadamente los recursos, es necesario hacer un análisis del área de ventas en el que se considere tanto los costos ocasionados en las diferentes actividades como el desempeño de la fuerza de ventas, pues estas dos variables se complementan, ya que impactan de manera directa en los logros organizacionales y se estudian de manera conjunta para un análisis objetivo y completo. Por ello, es conveniente analizar las ventas logradas por la fuerza de ventas y, al mismo tiempo, compararla con los costos ocasionados, ya que no siempre las ventas por sí solas sugieren utilidad para la empresa; ante esto, es importante recalcar lo siguiente:

Un incremento en las ventas no siempre significa aumento en las utilidades.

Johnston y Marshall (2009) señalan que para determinar si los rendimientos justifican los gastos, es necesario reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de costos de mercadotecnia, tomando en cuenta que el área de ventas se apoya de mercadotecnia y viceversa. El análisis de los costos permite identificar áreas de oportunidad para rentabilizar los recursos; de esta manera, se pueden analizar mercados, productos, canal de distribución, entre otros. Estos elementos ayudan a determinar estrategias para los siguientes años, logrando así la retroalimentación del plan, de ahí la importancia de profundizar en el tema.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Johnston y Marshall (2009) plantean la idea de que toda empresa debe analizar el área desde cuatro perspectivas diferentes: productos, territorios, vendedores y clientes, que para este tema se les llamará **objetos de estudio**. Para ello, Anderson *et al.* (2007) sugieren utilizar diferente información, la cual se puede recuperar de diferentes fuentes, como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Información para el análisis del área de ventas

Fuente	Tipo de información
Facturas de ventas	Datos del cliente, producto, cantidad (pesos [\$], volumen), vendedor, giro del cliente, condiciones de venta, descuentos, bonificaciones, forma de pago, forma de envío, costo de embarque, etcétera.
Informes de visitas del vendedor	Clientes y prospectos que visitó, nombres, productos presentados, necesidades del cliente en relación con el producto, pedidos obtenidos.
Cuentas de gastos del vendedor	Registro de gastos diarios, clasificados en: viaje, hospedaje, alimentos, atención a clientes y prospectos.
Registros individuales de clientes/prospectos	Datos detallados del cliente o prospecto, giro del cliente, visitas por vendedor de la empresa, ventas en dinero y unidades, compras anuales del cliente, etcétera.
Registros financieros internos	Ventas principales por segmentos de mercado (territorio, clientes, productos o vendedores), gastos directos de venta, costos administrativos, costos y utilidades por segmento de mercado.
Registros de servicio posventa	Servicio esperado, encuestas de satisfacción, servicios adicionales y costos.
Auditorías de tiendas	Ventas en volumen y pesos, participación de mercado por categoría de producto.
Clientes clave	Compras en unidades y pesos, marcas, precios, tratos especiales y distribuidor en el que realizó la compra.
Mercados de prueba	Compras en unidades y pesos, participación de mercado, efecto de mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción) en las ventas.

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Cabe destacar que las fuentes mostradas en el cuadro anterior son de las más importantes; la gerencia de ventas puede optar por otras, dependiendo del objetivo y profundidad del análisis que pretenda realizar. Otra información que se puede requerir para dicho análisis es:

- Cuotas por vendedores
- Capacidad de demanda del mercado
- Ventas históricas
- Ventas promedio de la industria

Una vez recuperada la información de interés, se deben procesar dichos datos y generar informes valiosos para la toma de decisiones. A continuación, se detalla la elaboración y proceso del análisis de costos que permitirá retroalimentar el plan de ventas.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Elaboración y proceso del análisis de costos

El análisis de costos va más allá de sólo analizar el volumen de ventas; es decir, indaga en los costos en que se incurre para generar el volumen de ventas. Una de las tareas del gerente de ventas es distribuir recursos de tal forma que se asegure la mayor rentabilidad del negocio. En esta tarea una pregunta difícil de contestar es: ¿cómo determinar los gastos de publicidad, materiales promocionales de ventas, servicio posventa, entre otros? Un análisis muy sencillo que permite responder consiste en partir de las ventas en la industria (el conjunto de empresas que se dedica a ese negocio), ventas de la empresa y calcular la participación que tiene la empresa en el mercado.

Ejemplo:

Cuadro 2. Ventas de la empresa Café Xpress

Ventas de la empresa Café Xpress en contraste con las ventas industriales nacionales			
Año	Ventas de la industria	Ventas de la empresa	Participación de la empresa en el mercado
2008	15000	2000	13%
2009	16000	2500	16%
2010	17000	3000	18%
2011	19000	3500	18%

*Ventas en miles de pesos

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Las ventas de la industria o ramo se pueden obtener mediante reportes de cámaras de comercio, reportes económicos de instituciones como INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), agencias de investigación de mercados, etcétera, así como las ventas de la empresa recuperadas de datos de la misma empresa, y la operación que determina la participación en el mercado que, en el caso del ejemplo de la empresa Café Xpress, es para el año 2008 = $(2000/15000) * 100 = 13\%$.

Anderson *et al.* (2007) proponen el análisis de entrada-salida, el cual consiste en determinar la relación entre las entradas (esfuerzos de mercadotecnia) y las salidas (objetivos de ventas), con propósito de entender la relación entre los esfuerzos integrados de ventas y mercadotecnia, y el logro de objetivos.

Ejemplo:

Para una empresa que tiene por objetivo vender 1000 máquinas expendedoras de café en la región sur del país durante un año, los elementos de entrada son los esfuerzos de venta y apoyos de mercadotecnia para lograr la meta (salida). Suponiendo que la empresa debe hacer 1500 visitas de ventas adicionales y se requieren 10 anuncios en revistas de comercio para dar a conocer el nuevo producto a clientes potenciales y, además, se estima que se recibirán aproximadamente 300 llamadas telefónicas por cobrar para pedir la nueva máquina expendedora.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Al realizar el análisis de entradas y salidas, se obtienen los siguientes datos.

Cuadro 3. Análisis de entradas y salidas

Esfuerzos de venta (entradas)	Objetivos de venta (resultados)
1500 visitas de venta a \$200.00 c/u Total \$300,000.00	Venta de 1000 máquinas expendedoras de café A \$3,000 c/u con \$1,500 de margen de ganancia por pieza.
300 llamadas telefónicas a \$2.00 c/u Total \$600.00	Margen de ganancia total de \$1'500,000
10 anuncios en revistas \$1,000.00 c/u Total \$10,000.00	
Total \$310,600	\$1'500,000

Al dividir las salidas (en pesos) entre las entradas (en pesos) se tiene $\$1'500,000/\$310,600$, y así se obtiene la proporción de eficiencia que, en este caso, es igual a 4.829, lo cual indica que fueron eficientes las entradas en relación con las salidas.

Este es un ejemplo de cómo realizar el análisis de eficiencia de entrada-salida, pero puede variar en función de las estrategias de mercadotecnia aplicadas para lograr las metas y objetivos; pueden existir casos en donde se aplique investigación de mercados, promoción de ventas, publicidad, entre otros, como entradas y obtener mayor eficiencia.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

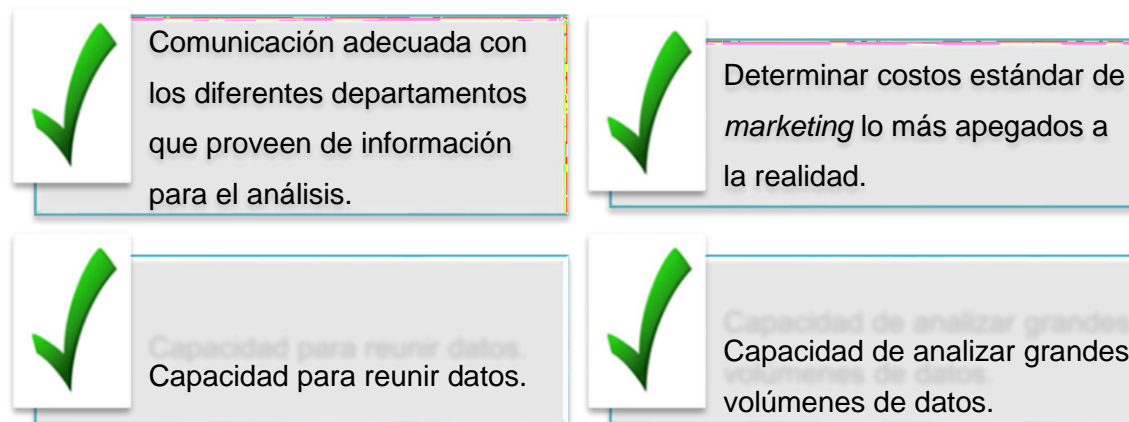
Contenido



El gerente de ventas deberá hacer la combinación de esfuerzos de venta que optimice el efecto en los objetivos de venta y obtenga los mejores resultados bajo previo análisis de costos.

Para llevar a cabo un adecuado análisis de costos, es conveniente seguir las siguientes recomendaciones.

Esquema 1. Recomendaciones para un análisis de costos



Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Administración de ventas

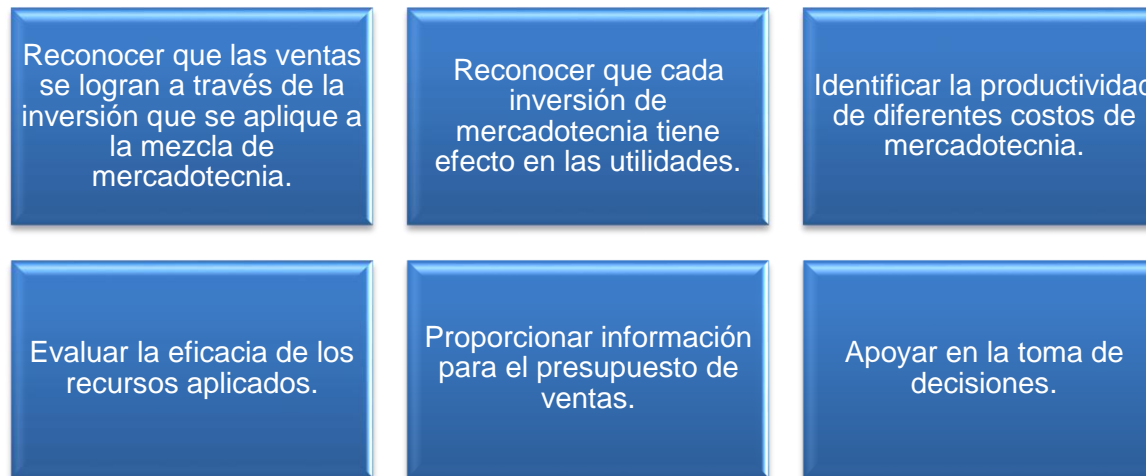
Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Al analizar el costo de mercadotecnia, se obtienen grandes beneficios, entre los que destacan:

Esquema 2. Beneficios de analizar costos de mercadotecnia



Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Antes de iniciar el análisis de costos más detallado, el gerente de ventas debe estar familiarizado con términos contables, entre los que destacan los siguientes, puesto que en el análisis los debe identificar perfectamente.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Cuadro 4. Términos usados en el proceso de análisis de costos

Término	Descripción	Ejemplo
Gastos generales	Gastos tradicionales que se utilizan en los estados de cuenta contables.	Sueldos, renta, depreciación, etcétera.
Costos funcionales	Gastos generales que se reclasifican en otras actividades o funciones para las que se utilizan.	Gastos en sueldos reclasificados en: sueldos de venta directa, sueldos de funciones publicitarias, etcétera.
Costos contra gastos	Los costos tienen una tendencia específica y relacionada directamente con el volumen de producción; los gastos son egresos generales o indirectos.	Costo de materia prima, gastos de publicidad.
Costos directos	Costos que se pueden identificar por completo y pueden ser asignados a un cliente, territorio o producto.	Costo de sueldos de vendedores de un determinado territorio.
Costos indirectos	Costos en los que incurre más de una función o segmento razonable y que se deben distribuir de forma razonable.	Sueldo de gerentes de ventas.
Costos fijos	Costos que no cambian con el volumen de ventas.	Sueldos de administrativos del área de ventas, rentas de oficinas.
Costos variables	Costos que varían en función del volumen de ventas.	Comisión a vendedores por volumen de ventas.
Costos estándares	Costos predeterminados basados en la experiencia e investigación.	Costo estándar de mano de obra directa.

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Recuerda que puedes profundizar en estos temas en el material de la asignatura de Costos y presupuestos de mercadotecnia.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



El **proceso de análisis de costos** sugerido por Anderson *et al.* (2007) está integrado por las siguientes etapas.

Esquema 3. Etapas del proceso de análisis de costos



Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



A continuación, se detallan las etapas de dicho proceso de análisis de costos.

1. Especificación del propósito

Establecer qué se requiere para determinar la rentabilidad y, con base en ello, se estipula si los costos son directos o indirectos, fijos o variables.

Ejemplo:

- Determinar la rentabilidad por territorios
- Determinar la rentabilidad por clientes
- Determinar la rentabilidad de líneas de productos

2. Identificación de los centros de costos funcionales

Es decir, determinar las principales funciones que generan costos.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Ejemplo:

Costos de obtención de pedidos	Costos de llenado de pedidos
Ventas directas	Procesamiento de pedidos
Promoción de ventas	Embalaje, embarque y entrega
Publicidad	Servicio posventa
Descuentos y bonificaciones sobre ventas	Facturación y control de las cuentas por cobrar
Créditos	Almacenaje
Garantías	Control de inventarios
Investigación de mercados	Manejo de materiales
Administración del área de ventas	

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

3. Conversión de los gastos generales en cuentas funcionales

Consiste en reasignar los gastos generales en los centros de costos funcionales mediante el estado de ingresos, generado por el departamento de contabilidad, donde se puede obtener información sobre estos gastos. Para determinar este estado, el cual refleja la información de pérdidas o ganancias de la empresa, se realiza de manera general con las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned} \text{Ventas} - \text{costos de ventas} &= \text{utilidad bruta} \\ \text{Utilidad bruta} - \text{gastos} &= \text{utilidades o pérdidas netas} \end{aligned}$$

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Como se ha mencionado, dicha información la emite el área de contabilidad de manera general para la empresa y el gerente de ventas, el cual debe hacer énfasis en extraer y detallar los gastos generados por el departamento de ventas y/o mercadotecnia.

A continuación, se muestra un ejemplo citado por Anderson *et al.* (2007) de la información que debe extraerse y detallarse para generar un estado de ingresos del área de ventas y/o mercadotecnia, donde se desglosan los gastos de estas áreas:

Ejemplo:

Gastos generales asinados a las áreas funcionales								
Gastos generales		Cuentas funcionales						
		Venta directa	Promoción de ventas	Publicidad	Administración de ventas	Facturación y procesamiento de pedidos	Investigación de mercados	Empaquetado y envío.
Salarios	\$ 831,110	\$590,190	\$ 21,400	\$ 25,650	\$ 64,250	\$ 31,000	\$ 27,340	\$ 71,280
Comisiones	169334	169334						
Viajes	151491	150488					1003	
Promoción de ventas	20115		20115					
Publicidad	45000			45000				
Correo	62078	3000	9671	212	689	794	493	47219
Suministros	160623	7716	21247	2023	183	928	2101	126425
Renta	188606	79186	8200	5300	15100	23400	12150	45270
	\$ 1,628,357	\$999,914	\$ 80,633	\$ 78,185	\$ 80,222	\$ 56,122	\$ 43,087	\$ 290,194

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



En el ejemplo anterior, la gerencia de ventas debe tener claras las ventas, así como los costos de venta y gastos de ventas (desglosados), para determinar así la utilidad o pérdida neta del departamento de ventas y/o mercadotecnia. Una vez que se han determinado los gastos generales de ventas y mercadotecnia, se realiza la asignación de los gastos generales a las áreas funcionales. Para ello, continuando con el ejemplo citado por Anderson *et al.* (2007), se mostraría de la siguiente forma:

Gastos generales	Gastos generales asimilados a las áreas funcionales							
	Cuentas funcionales							
	Venta directa	Promoción de ventas	Publicidad	Administración de ventas	Facturación y procesamiento de pedidos	Investigación de mercados	Empaquetado y envío.	
Salarios	\$ 831,110	\$ 590,190	\$ 21,400	\$ 25,650	\$ 64,250	\$ 31,000	\$ 27,340	\$ 71,280
Comisiones	169334	169334						
Viajes	151491	150488				1003		
Promoción de ventas	20115	20115						
Publicidad	45000		45000					
Correo	62078	3000	9671	212	689	794	493	47219
Suministros	160623	7716	21247	2023	183	928	2101	126425
Renta	188606	79186	8200	5300	15100	23400	12150	45270
	\$ 1,628,357	\$ 999,914	\$ 80,633	\$ 78,185	\$ 80,222	\$ 56,122	\$ 43,087	\$ 290,194

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Para este ejemplo, el total de sueldos generados en ventas y mercadotecnia (\$831,110) se distribuyó en las diferentes cuentas funcionales que requirieron sueldos, de acuerdo al personal que interviene en la función; el total de los gastos en viajes (\$151,491), se asignó en las cuentas funcionales que se requirieron en las cuentas de este gasto (venta directa e investigación de mercados); lo mismo se realiza con los demás gastos.

4. Distribución de los costos funcionales a los objetos de estudio

Partiendo de que se deben analizar los costos desde cuatro perspectivas diferentes (clientes, territorios, productos y vendedores), antes de distribuir los costos funcionales a los objetos de estudio, se debe determinar cómo se asignarán dichos costos. Alternativas son: de acuerdo al tiempo de venta, número de visitas de venta, espacio real que se utiliza, volumen de ventas (aunque no es muy recomendable, ya que éste no siempre es un indicador que se deba tratar de manera individual, y si se hace, resulta irrelevante), etcétera.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Ejemplo: Bases de asignación a los objetos de estudio (sugeridas)			
Costos funcionales	A los territorios de ventas	A los productos	A los clientes
Costos directos de venta: sueldos, incentivos, gastos de los vendedores, etcétera.	Directo.	Tiempo invertido a la venta de cada producto.	Cantidad de visitas de venta multiplicadas por el tiempo promedio por visita.
Costos indirectos de venta: administración de ventas, capacitación, investigación, supervisión de campo, etcétera.	Cargo igual por vendedor.	Tiempo invertido a la venta de cada producto.	Tiempo invertido a la venta de cada cuenta (cliente).
Costos de promoción de ventas: promociones a clientes o distribuidores: concursos, cupones, descuentos, degustaciones, muestras gratis, más producto, obsequios, etcétera.	Directo	Directo	Directo
Gastos de publicidad: sueldos, gastos del departamento de publicidad, costo de medios.	Directo o por impacto del medio.	Directo o por espacio de medios que se da a cada producto.	Se carga la misma cantidad a cada cuenta.
Investigación de mercados: costo de la recolección de información.	Tiempo invertido para investigación de cada territorio.	Tiempo invertido a la investigación de cada producto.	Tiempo invertido a la investigación de cada cuenta.
Trasportación: costo de entrega a clientes.	Peso por producto.	Peso por producto.	Notas de embarque.
Facturación y procesamiento de pedidos.	Cantidad de pedidos de clientes.	Cantidad de pedidos de clientes.	Cantidad de pedidos de clientes.
Empaquetado y embarque.	Cantidad de unidades embarcadas, peso o tamaño de unidades.	Cantidad de unidades embarcadas, peso o tamaño de unidades.	Cantidad de unidades embarcadas, peso o tamaño de unidades.

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).



El cuadro anterior muestra bases de asignación sugeridas; sin embargo, cada gerente de ventas puede realizar esta base de acuerdo con su experiencia, cantidad y calidad de información con la que cuente, el propósito del estudio de costos, entre otros.

Una vez que se han determinado las bases de asignación de los costos, es momento de elegir si se deben distribuir los costos totales o sólo los marginales (directos y variables) a cada objeto de estudio. Anderson *et al.* (2007) señalan que para ello hay dos métodos.

Esquema 4. Métodos de distribución de costos totales

Enfoque de costeo absorbente

- Señala que todos los costos se pueden distribuir de manera razonable. Los costos variables, fijos, directos e indirectos se distribuyen para determinar la rentabilidad de cada objeto de estudio, deduciendo el costo de ventas de las ventas netas para calcular la utilidad bruta. Después, los demás costos o gastos de operación se deducen para obtener la utilidad neta del objeto de estudio.

Enfoque de contribución marginal

- Este método considera que sólo los costos directos y variables (controlables) identificados en un objeto de estudio se deben restar del ingreso que produce este objeto.

El método más utilizado en los análisis de ventas es el de contribución marginal, ya que sólo considera los gastos fácilmente identificables en el objeto de estudio y elimina la posibilidad de asignar gastos de manera arbitraria; se ejemplifica a continuación.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Estado de ingresos por líneas de productos mediante el enfoque de costeo marginal

	TOTALES	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Ventas	\$11,466,683	\$5,287,141	\$6,179,542
Costos variables:			
Costos de ventas	6923491	3562734	3360757
Gastos de ventas	1628357	698177	930180
Costos totales variables	<u>\$8,551,848</u>	<u>\$4,260,911</u>	<u>\$4,290,937</u>
Margen de contribución	\$2,914,835	\$1,026,230	\$1,888,605
Costos fijos:			
Gastos administrativos	<u>2234169</u>		
Utilidad neta	<u>\$680,666</u>		

Fuente: Anderson *et al.* (2007).

Como se observa, se analizan las líneas de productos A y B, en las que se determina la contribución marginal restando de las ventas los costos variables, perfectamente identificables en cada línea; pero para determinar la utilidad neta de ambas líneas, se restan los gastos fijos del margen de contribución (total), ya que, si se eliminara alguna de las líneas, los gastos fijos no desaparecerían.

5. Determinación de las contribuciones de utilidades de los objetos de estudio

El análisis debe llevarse a mayor profundidad para determinar, en este caso, los territorios, productos y/o clientes más rentables. Para ello, se deberán desglosar las ventas generadas por producto, territorios y clientes, los costos fijos y costos variables para determinar la contribución marginal.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Ejemplo:

	Rentabilidad de los segmentos individuales del mercado (cifras en miles de pesos)								
de mercado	Producto X	Producto Z	Territorio 1	Territorio 2	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Ventas
(-) Costos variables	\$ 805	\$ 2,955	\$ 1,610	\$ 2,150	\$ 710	\$ 900	\$ 800	\$ 1,350	
(-) Costos fijos directos	520	2340	1210	1650	540	670	550	1100	
	198	460	308	350	138	170	145	205	
Contribución marginal del segmento									
	\$ 87	\$ 155	\$ 92	\$ 150	\$ 32	\$ 60	\$ 105	\$ 45	

Fuente: Anderson *et al.* (2007).

Si se analizan los objetos de estudio por separado, como se mostró en la tabla anterior, se puede determinar que los clientes A y D son los menos rentables, y esto puede orillar a la gerencia de ventas a tomar una decisión con pocos elementos. Para ello, se sugiere hacer un análisis cruzando de información, como se muestra a continuación.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Rendimiento de los segmentos de mercado analizados utilizando una tabulación cruzada

	Territorio 1		Territorio 2	
	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Producto X				
Ventas	\$ 190	\$ 120	\$ 185	\$ 310
(-)Costos variables	115	73	128	204
(-) Costos fijos directos	41	32	39	86
Contribución marginal del segmento	<u>\$ 34</u>	<u>\$ 15</u>	<u>\$ 18</u>	<u>\$ 20</u>
Producto Z				
Ventas	\$ 520	\$ 780	\$ 615	\$ 1,040
(-)Costos variables	425	597	422	896
(-)Costos fijos directos	97	138	106	119
Contribución marginal del segmento	<u>-\$ 2</u>	<u>\$ 45</u>	<u>\$ 87</u>	<u>\$ 25</u>

Fuente: Anderson *et al.* (2007).

Cruzando la información, se obtiene que en el territorio 1, con el cliente A, el producto Z generó pérdidas; pero ese mismo producto en el territorio 2 y con el cliente C, genera la mayor contribución a las utilidades. Ahora el gerente tiene información necesaria para tomar decisiones.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Autoridad y responsabilidad

Muchos podrían pensar que el análisis de costos pertenece al área de contabilidad, puesto que es la que lleva el registro de los costos ocasionados; sin embargo, actualmente esta actividad ya se ha incluido en las tareas del gerente de ventas, ya que gran parte de la información requerida para el análisis proviene del área de ventas, apoyada de mercadotecnia, administración y finanzas, específicamente del departamento de contabilidad. Como apoyo a esta tarea, los sistemas computarizados de contabilidad actuales han incluido herramientas e informes que ayudan a la gerencia a hacer un análisis fácil y preciso.

Aunque la responsabilidad recae directamente en la gerencia de ventas, es importante que las áreas involucradas le hagan llegar información necesaria para dicho análisis; si las áreas no se comprometen a entregar información de calidad en tiempo y forma, las decisiones se tomarán a la ligera. La gerencia de ventas debe trabajar conjuntamente con las áreas de la empresa, así como con la fuerza de ventas, a la que debe guiar y capacitar en la elaboración, presentación y análisis de información útil plasmada en informes y reportes por productos, territorios, clientes, etcétera.

En medida en que la gerencia identifique la información relevante para hacer el análisis, puede comunicarlo a las personas involucradas y facilitar esta tarea; así mismo, se puede apoyar con *software* contable que permite generar informes listos para la toma de decisiones.

Administración de ventas

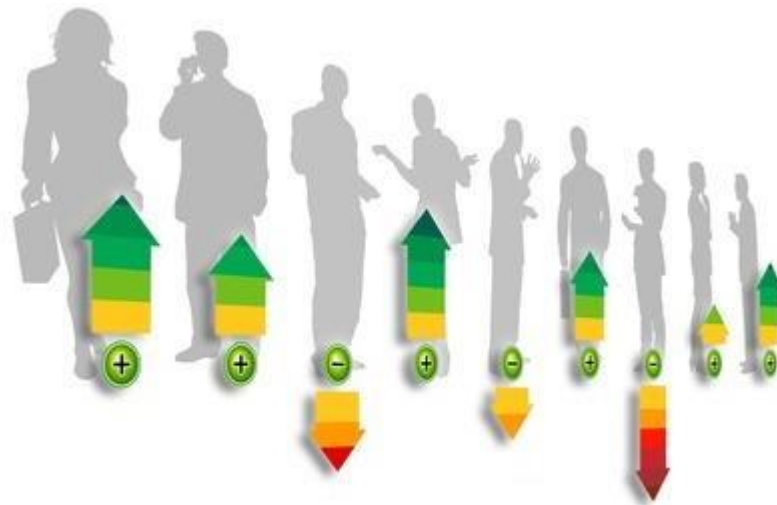
Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Evaluación del desempeño del vendedor

Muchas empresas basan su éxito en el desempeño de su equipo de trabajo. El personal bien capacitado, motivado y satisfecho, tiene mejores resultados y lucha constantemente para lograr beneficios tanto para la empresa como para sí mismo; pero, ¿cómo determinar el desempeño del equipo de ventas? ¿Existen criterios para determinar el nivel de desempeño? ¿Qué impacto tiene la evaluación de los ejecutivos en las decisiones de la gerencia? Estas y otras preguntas se responden al estudiar los puntos siguientes.



Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

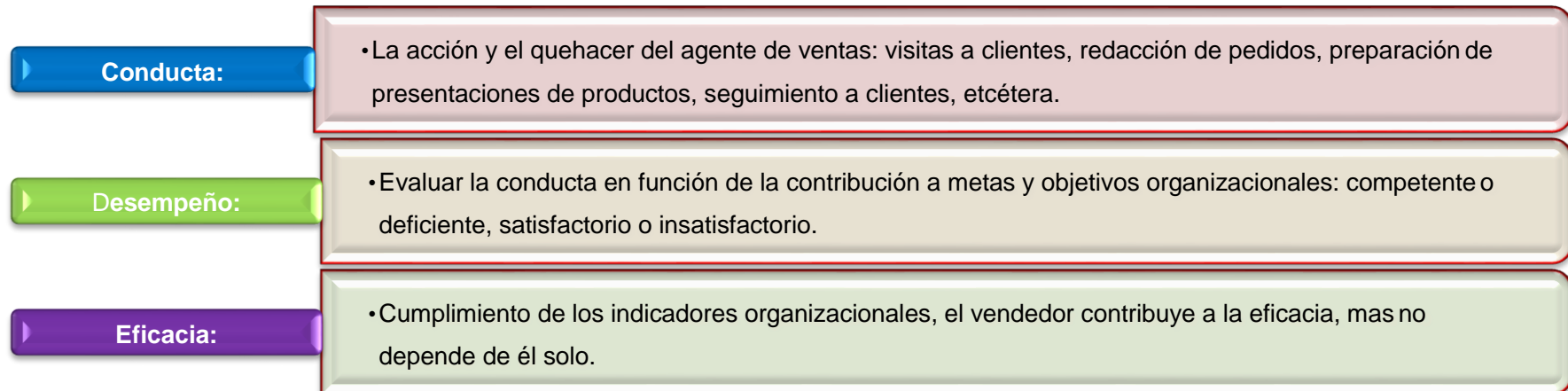
Fuente: <https://goo.gl/7inmby>



Desempeño versus eficacia

Las empresas deben trasladar el desempeño de los vendedores a resultados en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; por ello, en la evaluación del desempeño del vendedor, es importante reconocer tres conceptos diferentes que tienen impacto en ésta.

Esquema 5. Criterios de evaluación en el desempeño del vendedor



Elaborado con base en Johnston y Marshall (2007).

En términos de eficacia, el gerente de ventas no debe perder de vista los objetivos de la empresa, ya que los aspectos a evaluar en el desempeño del vendedor deben estar en función del alcance de metas y objetivos organizacionales.



La mayoría de las empresas busca cumplir los siguientes objetivos en un determinado lapso.

Esquema 6. Objetivos fijados por las empresas

Corto plazo

- Alcanzar objetivos de venta.
- Emplear con eficacia los recursos (humanos, materiales y financieros).
- Satisfacer a los diferentes públicos de la empresa.

Mediano plazo

- Adaptarse a los cambios en el micro y macroambiente.
- Identificar oportunidades en el mercado.

Largo plazo

- Sobrevivir en el mercado.

Elaborado con base en Anderson *et al.* (2007).

Como se ha mencionado, la eficacia es un cúmulo de desempeños de los vendedores y de las gerencias y la alta dirección, que llevan a evaluar si las estrategias fueron las adecuadas para alcanzar las metas y objetivos fijados por el área de ventas y la empresa; se deriva de ello la gran importancia de analizar el desempeño de los vendedores, tema que a continuación se abordará.

En este punto, es relevante retomar los contenidos de la asignatura Calidad global para tener mayores referentes en la evaluación de los vendedores con base en estándares y términos de calidad.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Mediciones cuantitativas y cualitativas

Existen diferentes formas de evaluar el desempeño de los vendedores, entre las que destacan las mediciones cuantitativas (objetivas) y cualitativas (subjetivas).

- **Las mediciones cuantitativas**

En la medición cuantitativa se toma en cuenta todos aquellos factores que se puede cuantificar de las actividades que desarrolla la fuerza de ventas. Entre los principales factores cuantitativos se consideran los siguientes: porcentaje de retención de los clientes y capital humano, apertura de nuevas cuentas, cumplimiento de los mercados y metas de ventas, frecuencia de visitas, entre otros. En una evaluación del desempeño del vendedor se considera importante analizar tanto los resultados del ejecutivo como los esfuerzos que hace en cada una de sus funciones.

Para explicar con mayor detenimiento este punto, en la siguiente tabla se muestran los **resultados posibles** a evaluar, así como los **esfuerzos** que se deben contemplar al determinar el desempeño del vendedor.

Consulta el documento *Evaluación del desempeño en función de sus esfuerzos y resultados* que se encuentra en el material de apoyo de la unidad.

Administración de ventas

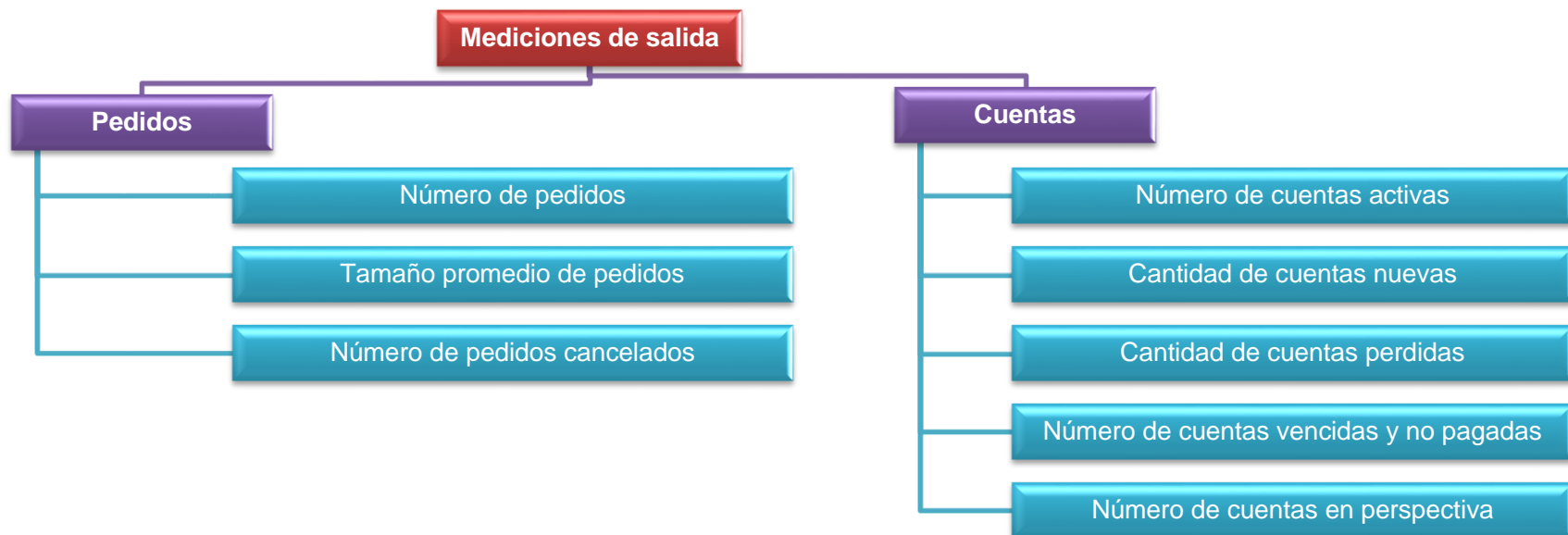
Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Otras formas de clasificar las mediciones cuantitativas para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas son: mediciones de salida, mediciones de entrada, razones.

Esquema 8. Mediciones de entrada en la evaluación del desempeño del vendedor



Elaborado con base en Johnston y Marshall (2009).

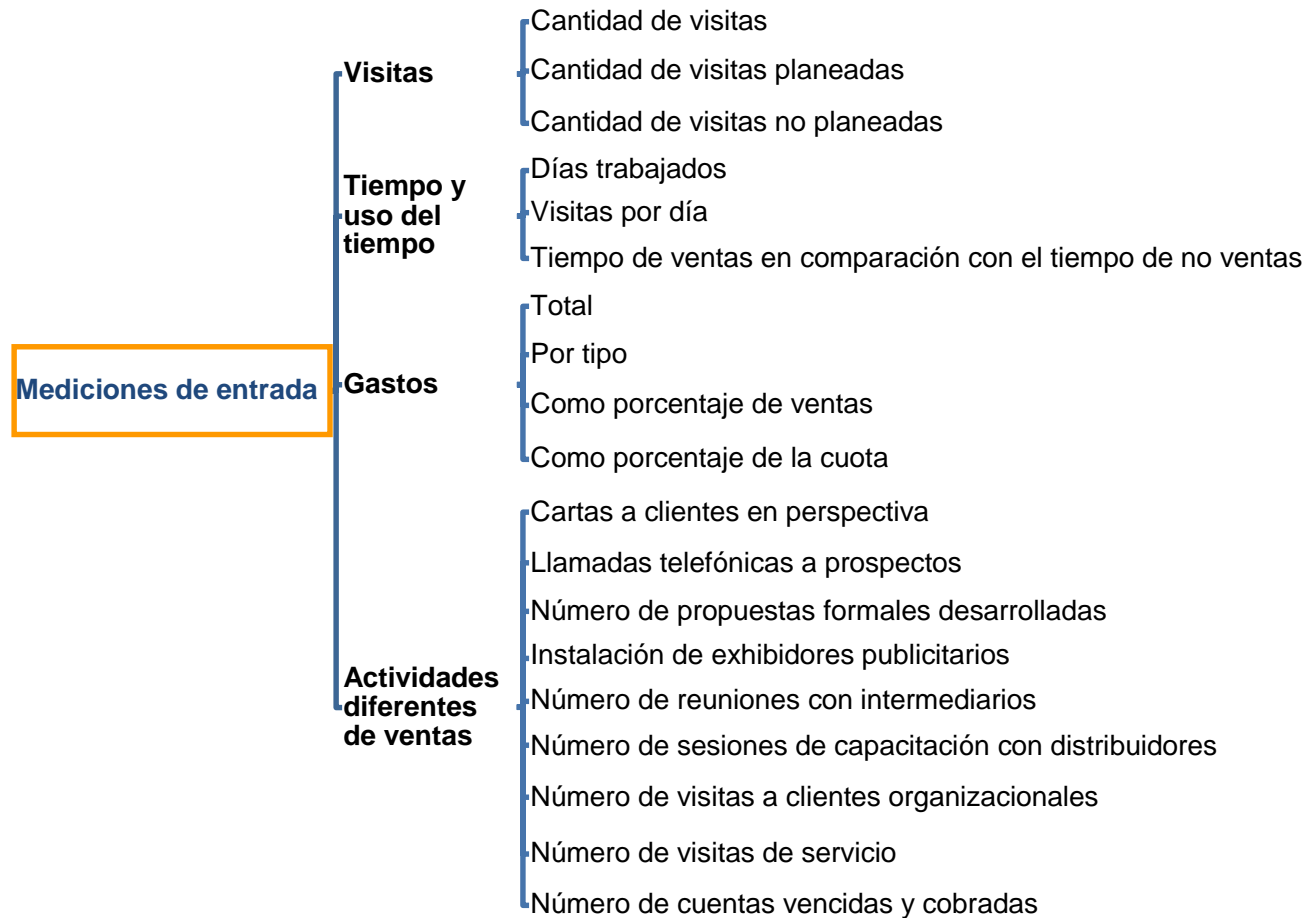
Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Esquema 9. Mediciones de entrada en la evaluación del desempeño del vendedor



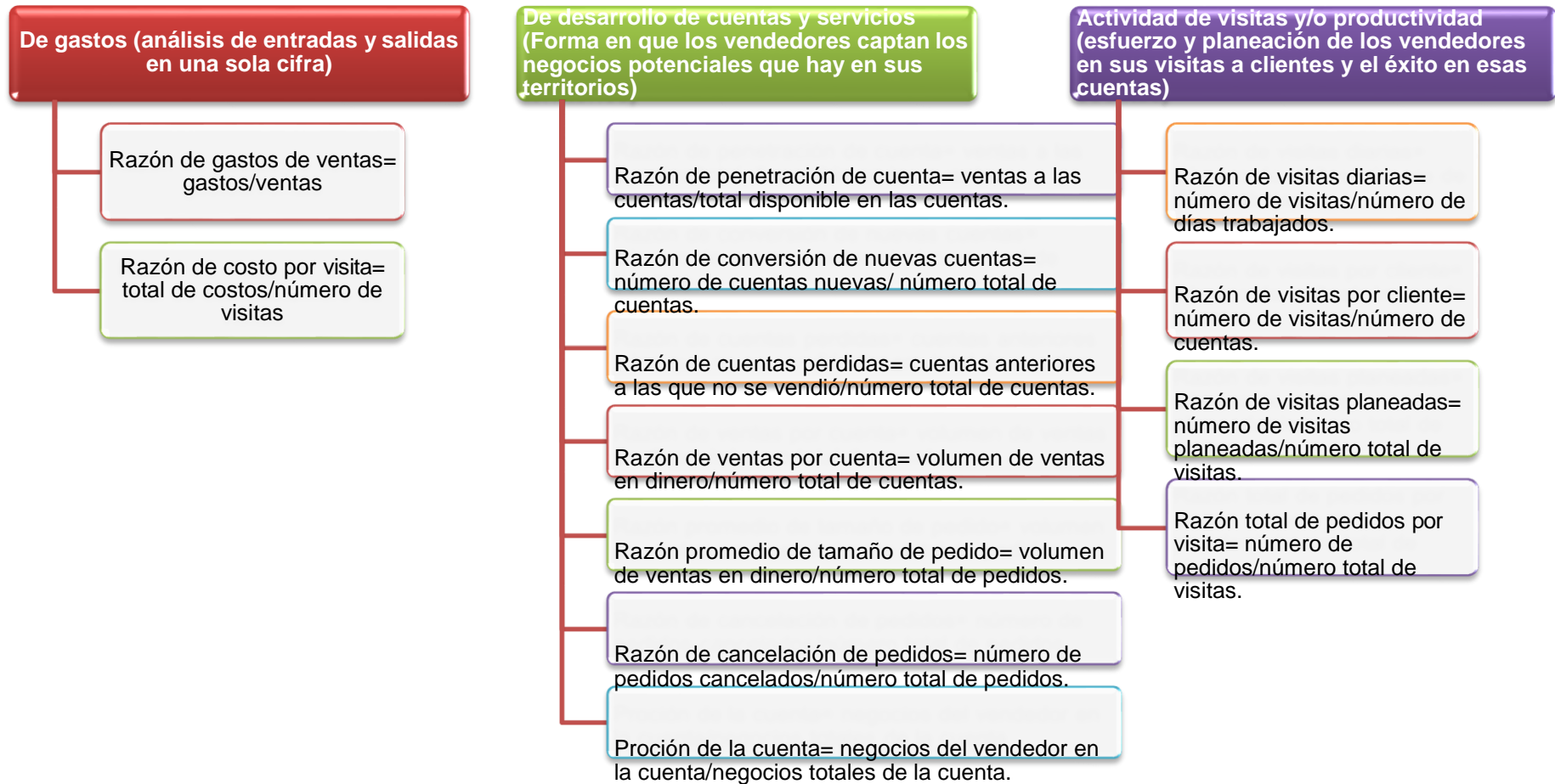
Elaborado con base en Johnston y Marshall (2009).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas Contenido



Esquema 10. Razones a calcular



Elaborado con base en Johnston y Marshall (2009).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Las mediciones cualitativas

En la medición cualitativa se toma en cuenta todos aquellos factores que no se pueden cuantificar. Pueden ser las **evaluaciones personales** realizadas a los diferentes puestos del área de ventas, como el gerente de ventas, supervisores, vendedores, asesores de ventas, ejecutivos de cuenta clave, promotores de ventas, clientes, etcétera. Para analizar constantemente el desempeño del vendedor, el gerente de ventas puede hacerlo mediante mediciones cualitativas que reflejan qué tan bien hacen cierta actividad, considerando la **conducta y el proceso**. Cuando se aplican estas mediciones, se debe tener cuidado para ser **objetivos** y evitar diferencias entre lo que se percibe y lo que es real. Por lo tanto, las mediciones cualitativas principalmente son obtenidas a través de **observación directa**.

Indicadores cualitativos en la evaluación del desempeño del vendedor

Conocimiento de las actividades de ventas	Políticas, precios, producto, planeación de visitas, actividades, control de gastos, elaboración de reportes e informes.
Trato, atención	Relación con clientes, proveedores, socios, compañeros de trabajo.
Características personales	Iniciativa, compromiso, personalidad, habilidades, etcétera.

Elaborado con base en Johnston y Marshall (2009).

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Cabe mencionar que se pueden realizar evaluaciones a la fuerza de ventas mediante el uso de ambas mediciones (cuantitativas y cualitativas) para hacer más objetiva y justa la evaluación; es decir, esto ayudaría a evitar tomar decisiones basadas en la percepción, tal y como sucede cuando sólo se realiza una medición cualitativa.

Tanto las mediciones cualitativas como las cuantitativas permiten evaluar el desempeño del vendedor; cada una tiene una perspectiva diferente; mientras que las primeras se enfocan en lo bien que hace el vendedor sus funciones en aspectos conductuales, evaluada normalmente con el método de observación; las segundas se enfocan a aspectos numéricos con información cuantitativa del área de ventas.

La gerencia de ventas deberá analizar el desempeño desde ambas perspectivas, lo que dará pauta a la retroalimentación en la evaluación del desempeño, tema que a continuación se abordará.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Retroalimentación en la evaluación del desempeño

La retroalimentación es básica en el proceso de comunicación; si no existe, se dice que no hay comunicación; entonces, si se va a evaluar o se ha evaluado al equipo de ventas, es primordial comunicarle los criterios y/o resultados y escuchar sus inquietudes.

La retroalimentación en la evaluación del desempeño tiene impacto en cada empleado y, en este caso, en cada vendedor; si todos contribuyen a mantener relaciones duraderas con los clientes, los beneficios serán extraordinarios para todos. El ejecutivo de ventas debe conocer los indicadores que se han considerado para evaluarlo; debe estar convencido de que se le evalúa de manera justa y objetiva, y debe conocer los resultados de esas evaluaciones y ser consciente de los siguientes puntos:

- Deberá trabajar en sus áreas de oportunidad.
- Debe saber que va a recibir de sus superiores el impulso para mejorar continuamente mediante capacitaciones, *coaching*, cambio de liderazgo, programas de incentivos, etcétera.

Todo esto lleva al vendedor a comprometerse con la empresa, apasionarse con su trabajo, servir al cliente, “ponerse la camiseta” y, como se ha dicho en unidades anteriores, trabajar bajo la filosofía de ganar-ganar, en la que sabe que recibe lo justo por su trabajo, que se le aprecia, que se busca que crezca profesionalmente, que puede participar en las decisiones importantes de la empresa, porque forma parte de ella y porque ello implica trabajar como un socio.

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas

Contenido



Cierre

La evaluación y el control del programa de ventas cobra importancia al saber que, si no se mide la efectividad de las acciones, no se puede retroalimentar al área de ventas; si no hay retroalimentación, nunca se sabe cuáles son las estrategias que están funcionando y las que no, de ahí que se suelen cometer los mismos errores una y otra vez, sacrificando recursos, capital humano, satisfacción del cliente y, finalmente, utilidades. Por ello, en esta unidad se abordó la evaluación de ventas, costos y ejecutivos de ventas desde las perspectivas de clientes, territorios, productos y vendedores. Como se señaló antes, si no se logra la retroalimentación, simplemente no hay comunicación y se pierde el sentido del logro de metas y objetivos.

A lo largo de estas tres unidades, has notado que el trabajo de un gerente de ventas no es fácil, ni tampoco el del vendedor, por ello estas actividades requieren gente con responsabilidad, seriedad, compromiso y conocimiento en diversas áreas, como: manejo de personal, mercadotecnia, costos, técnicas de ventas, análisis estadísticos, administración, entre otras áreas.

Con cada uno de los contenidos vistos el problema prototípico ha sido contestado. Aplicar adecuadamente un plan de administración de ventas hará que las empresas tengan un buen funcionamiento; un gerente de ventas debe prever cada uno de los obstáculos que se puede enfrentar en el mercado internacional, y tener una comunicación constante con cada una de las áreas de la empresa, principalmente con mercadotecnia, de tal forma que “la falta de un sistema de gestión de calidad para la administración de ventas acorde a los costos y presupuestos de las organizaciones” se resolverá si el departamento de ventas ocupa las estrategias adecuadas y conlleva a generar una empresa de calidad y eficiencia. Te toca a ti enriquecer tus conocimientos con las futuras asignaturas.

¡Esfuézate siempre!

Administración de ventas

Unidad 3. Evaluación y control de un programa de ventas Contenido



Fuentes de consulta

- Anderson, R., Hair, J. y Bush, A. (2007). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill.
- Business Value Inc. (s. f.). *¿Cómo hacer un plan estratégico de ventas?* Recuperado de <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/ventasDinamicas/plan-estrategico-de-ventas.pdf>
- Hair, A. y Mehta, B. (2009). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning.
- Hartley, R. (2004). *Administración de ventas*. México: Compañía Editorial Continental.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill.