
¿Cómo medir a la fuerza de ventas?

Por: *Claudia Vélez Botero**

Una empresa manufacturera dedicada a atender clientes principalmente del sector de alimentos, empezó a venderle a una multinacional del sector cosmético. Como en este último las exigencias de calidad eran superiores, el ejecutivo de cuenta ajustó las especificaciones técnicas de los productos y los vendió a la multinacional a un precio muy superior. El comercial que manejaba la cuenta dedicaba mucho tiempo a este negocio, pues era exigente y demandaba más atención que los demás a su cargo. Sin embargo, los volúmenes que compraba el nuevo cliente eran pequeños comparados con el promedio de las demás cuentas de la compañía. Por esta razón, la gestión del ejecutivo era criticada por sus superiores, pues para ellos la compañía cosmética no era más que un cliente pequeño que demandaba mucho y daba poco a la compañía.

Cuando las compañías se enfocan en los tradicionales indicadores de volumen o ventas para medir el desempeño de su fuerza de ventas, es posible que dejen de lado negocios rentables, simplemente porque su potencial en volumen no es significativo. Los ejecutivos de ventas saben que productos diferenciados (que generalmente son los que mayor contribución dejan al negocio) son más difíciles de vender que los básicos. También saben que cuando dan un mayor descuento sobre la venta, mayor será la posibilidad de aumentar el volumen pedido. Es por esto que cuando se mide al equipo comercial por el volumen vendido, lo que más crece son las ventas de los productos de bajo valor y, en los casos en que los precios son definidos por los comerciales, también tienden a disminuir los márgenes de las ventas. Los indicadores de volumen no necesariamente apuntan a mejorar la rentabilidad del negocio, es posible crecer el volumen mientras la rentabilidad de la compañía disminuye.

Muchas compañías se han dado cuenta de que los indicadores de volumen y ventas no son suficientes para lograr una medición integral del desempeño de la fuerza de ventas. Para lograrlo, han complementado dicha medición con el cumplimiento de otros indicadores como recolección de cartera, número de pedidos, visitas realizadas, ventas a clientes nuevos, entre otros. Esto está bien, pues realmente la tarea de los ejecutivos de ventas no es solo traer volumen sino gestionarlo, mejorarlo, garantizar la satisfacción de los clientes y muchas otras cosas más. Todos los indicadores anteriores apuntan a un objetivo: mantener o mejorar la rentabilidad de la compañía a través de las ventas.

Sin embargo, el uso de múltiples indicadores para medir el desempeño de la fuerza de ventas genera unos sistemas muy complejos donde, incluso, algunos de los indicadores llegan a ser redundantes entre sí. La contribución bruta recaudada en valores absolutos (no en porcentaje) es un indicador que resume la buena gestión de la fuerza de ventas. Su importancia radica en que mide simultáneamente el volumen, el precio, el costo variable y la cartera de los productos vendidos. Si a la fuerza de ventas se le premia por mejorar la contribución bruta recaudada de sus ventas, se le motiva a mejorar la rentabilidad de la compañía, que debe ser el objetivo principal de la misma.

Volviendo al caso del comienzo de este artículo, la multinacional del sector cosmético pasó a ser un cliente consentido para la empresa, y no precisamente porque el volumen aumentara, sino porque se empezó a medir la relevancia de los clientes con base en la contribución bruta aportada. A pesar del poco volumen y el extra costo de producir con niveles de calidad

ajustados, el sobreprecio negociado por el ejecutivo de cuenta era tal, que la contribución bruta de este negocio lo convirtió en uno de los cinco más importantes para la compañía.

Medir a la fuerza de ventas por el crecimiento en la contribución bruta recaudada garantiza su motivación a conseguir negocios rentables para la compañía. El enfocarse en las unidades, el

valor, la cartera, los pedidos y los nuevos clientes, entre muchos otros, agrega complejidad en la medición de su desempeño, y no necesariamente garantiza el cumplimiento del objetivo principal de la compañía: aumentar la rentabilidad. Una buena gestión de ventas se verá reflejada en una mejor contribución bruta recaudada para la compañía.

** Claudia Vélez es consultora de PREXUS Consultoría*
cvelez@prexus.co