

El control de las ventas

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART4ControlVendes

Ahora se pretende señalar cómo se materializa el control a partir de los documentos que se confeccionan y que se han propuesto anteriormente.

El control comercial abarca:

- *el control de los resultados*, es decir, la relación de:

- . ventas (facturaciones);
- . pedido (número);
- . acción física de ventas (visitas, kilómetros recorridos, etc.);
- . coste de la venta;

y esto por

- zona;
- canal de distribución;
- tipo de clientes;
- tipo de producto, etc.

- *el control de los medios puestos en juego*, es decir, eficacia de cada medio *humano y material* y, por tanto;

-*para los medios humanos* (vendedores, agentes, delegados, representantes);

- sus realizaciones (número de pedidos, ventas, visitas realizadas, etc.);
- sus costes (retribución, gastos en sus diversos conceptos, etc.);

-*para los medios materiales* como promoción, publicidad, transporte, etc., sus costes y resultados en las ventas (cuando éstos pueden evaluarse).

El control comercial

Se reúne, por tanto:

- datos de actividad y de los resultados;
- y debe proporcionar índices que midan la efectividad.

Los datos de actividad y resultados se han expuesto anteriormente y algunos de ellos al describir la hoja de resultados que se ha incluido como ejemplo. También se han señalado algunos índices, pero por ser este punto de gran interés, resumiremos a continuación los que, en general, suelen ser más característicos y representativos.

Índice	Fórmula (:)	Observaciones
<i>Valor medio del pedido</i>	Importe pedidos	Importancia para una buena comercialización. Muchas veces no interesan clientes con valor medio del pedido por debajo de una cierta cifra.
	Número de pedidos	
<i>Promedio de visitas por día</i>	Núm. visitas realizadas.	Interesa como índice de la acción de ventas y como base para definir número de vendedores necesarios para un cierto mercado.
	Núm. de días trabajados	
<i>Promedio de pedidos</i>	Número de pedidos	Permite tener cierta idea de la eficacia diaria del vendedor.
	Número de días	
<i>Promedio de pedidos por visita, o efectividad general</i>	Número de pedidos	Señala capacidad del vendedor. Sirve, a veces, como ayuda para previsiones de ventas.
	Número de visitas	
<i>Pedidos por cliente</i>	Número de pedidos	Índice medio del número de pedidos que hace cada cliente. Da idea del volumen del trabajo administrativo.
	Número de clientes	
<i>Efectividad sobre la clientela</i>	Núm. de clientes nuevos	Aumento u obtención promedio de clientes nuevos por visita.
	Núm. de visitas realizadas	
<i>Reclamaciones por pedidos</i>	Núm. de reclamaciones	Si es elevado, deben analizarse las causas (plazo, defectos administrativos, calidad, etc.).
	Número de pedidos	
<i>Expansión de la clientela</i>	Núm. de clientes nuevos	Indica aumento de penetración, supuesto que el número de clientes perdido sea nulo o
	Núm. total de clientes	

dentro de ciertos límites.

<i>Reducción de la clientela</i>	Núm. de clientes perdidos	Indica la pérdida de clientela. Es índice a utilizar con el de expansión de la clientela.
	Núm. total de clientes	
<i>Importancia de las reclamaciones</i>	Núm. de reclamaciones	Cuando pasan de un valor admisible, deben analizarse las causas de las reclamaciones.
	Núm. total de clientes	
<i>Nivel de la clientela</i>	Núm. de clientes perdidos	
	Núm. de clientes nuevos	
<i>Rendimiento medio por visita</i>	Importe de pedidos	Venta media por visita.
	Número de visitas	
<i>Coste medio por visita</i>	Coste total	Interesa relacionarlo con el valor de importe de pedidos por visita.
	Número de visitas	
<i>Coste medio por día</i>	Coste total	
	Número de días	
<i>Coste medio por pedido</i>	Coste total	Importante para fijar, entre otros, el volumen medio del pedido deseable.
	Número de pedidos	
<i>Coste medio por cliente</i>	Coste total	
	Número de pedidos	

Todos estos índices y otros que puedan establecerse, dan indicaciones muy importantes. En general, puede señalarse que todos los que relacionen números de pedidos, números de días, importe de pedidos y costes pueden deducirse directamente de las hojas de resultados.

Cuando aparecen reclamaciones y número de clientes, es necesario vigilar las fichas de cliente y la facturación. A menudo, estos datos no interesan con igual frecuencia que los anteriores, y se obtienen una, dos o tres veces al año.

Ejemplo de la utilización de la información de control

Es importante profundizar en el uso de la información de control, que no sólo es útil para una conducción adecuada del equipo de ventas, sino también como ayuda para posibles previsiones en el ámbito de comercial.

Imaginemos, a título de ejemplo, que se deduce, con valores de suficiente fiabilidad, que:

- número de visitas por día es NVD;

- días trabajados efectivos sobre reales es d %;
- valor medio del pedido es pm ;
- tanto por ciento de pedidos por visita es a %

Indudablemente, a igualdad de eficacia individual de los agentes y para un mercado cuya potencialidad no fluctúe entre límites amplios (es decir, sin problemas coyunturales graves, tanto favorables como desfavorables) pueden establecerse:

- el número óptimo de vendedores para un cierto grado de penetración deseado;
- una estimación de la cifra de ventas previsible.

En efecto. Si se conoce que hay P puntos de venta totales y se sabe que deben ser visitados con una frecuencia F (número de veces por mes), se tendrá que el número de visitas máximo a realizar mensualmente será:

$$NVM = P \times F$$

Conocido el número de días hábiles por mes DI se tiene que el de efectivos será:

$$DI \times d / 100$$

y por tanto, el número de visitas por mes NV , por vendedor:

$$NV = NVM \times DI \times d / 100$$

de donde se tiene que el número de vendedores máximo para visitar los P puntos con frecuencia F será n ,

$$n = NVM / NV$$

Si sólo se quiere una penetración de visitas del 30, 40, etc., por ciento del total, se tendrá un número n' de vendedores que será:

$$n' = b / 100 \times n$$

siendo $b = 30, 40$, el tanto por ciento deseado.

Asimismo, si tenemos el número de visitas totales posibles por año, que será NT (considerando 11 meses y n = número de agentes):

$$NT = n \times NVD \times DI \times (d/100) \times 11$$

el número probable de pedidos será Np ,

$$NP = (a/100) \times NT$$

y, por consiguiente, la cifra de venta probable:

$$Cvp = pm \times Np.$$

Estos ejemplos son simples y pueden parecer de poco valor.

En realidad, tienen importancia cuando los datos de base son de fiabilidad suficiente, y he aquí dónde reside la trascendencia de un control de comercial bien llevado. Por otra parte, de lo que se ha expuesto, se deduce que el sistema propugnado, en una mayoría de casos es posible mantenerlo en operación con uno o dos administrativos.

Cuando se precisa más personal, en general, la importancia del problema lo justifica plenamente y, en su límite, los medios de tratamiento automático de la información pueden ser usados cuando el volumen de datos lo exija realmente.

Ejemplo de información típicamente comercial para la acción directiva

Todo el conjunto de lo que se ha denominado administración de ventas y control comercial tiene una finalidad inmediata en cuanto que proporciona datos para basar nuevas directrices en la acción comercial.

Como uno de los posibles ejemplos en este campo, incluimos las referencias que en un informe periódico de la gestión comercial puede establecerse. Se enumeran solamente los conceptos, ya que una colección de números no aportaría ninguna referencia adicional salvo que se conocieran los factores concretos de la empresa de que se tratara.

Conceptos	Observaciones
Días hábiles de trabajo.	
Días, trabajados.	
% días trabajados sobre días hábiles	Ver el empleo global de tiempo

útil de trabajo.

Visitas realizadas.

Visitas previstas.

% visitas realizadas

s/previstas.

Ver vendedores más eficaces.

Ver posible necesidad de modificar previsiones si se comprueba están equivocadas.
Comparar zonas homogéneas a este respecto

Pedidos directos conseguidos.

Pedidos indirectos conseguidos.

Total de pedidos

Número de pedidos previstos.

% pedidos conseguidos sobre previstos

Observaciones similares al punto 6.

% pedidos directos sobre total

Indice de grado de remate.

.....Indice de tipología de la zona.

.....Debe buscarse un valor medio

.....exigible.

Clientes nuevos conseguidos.

Clientes nuevos previstos.

% clientes nuevos conseguidos respecto a previstos.

Cifra de venta directa.

Cifra de venta indirecta.

Cifra de venta total

Cifra de venta prevista total.

Cumplimiento de previsión

Para previsiones.

$$E = \text{CVR}/\text{CVp}$$

Cifra de venta directa sobre cifra

de venta total

Para previsiones.

Estacionalidad de las ventas

.....% de venta anual que representa

.....la de cada mes.

Kilómetros recorridos.

Visitas por días

Comprobación.

Eficacia vendedor.

Eficacia rutas.

Para análisis de distribución.

Kms/día

Kms/visita

Pedidos directos por día

Pedidos directos por visita

Previsiones.

Eficacia vendedor.

Remate.

Pedidos totales por día

Cifra de venta directa por visita

Previsiones.

Cifra de venta total por visita

Previsiones.

Valor medio pedido directo

Previsiones.

Valor medio pedido indirecto

Coste total vendedores

Sueldo, gastos, dietas, seguros, etc.

Coste por día

Comparar eficacia vendedores.

Coste por visita

Comparar eficacia vendedores.

Coste por pedido directo

Comparar eficacia vendedores.

Coste por pedido indirecto

Comparar eficacia vendedores.

Coste por pedido total

Comparar eficacia vendedores.

Incidencia del coste en la venta.

 $I = \text{Coste total}/\text{CVR}$

Rentabilidad.

Retribución percibido por
vendedores

La que corresponde a sueldos, primas, comisiones, etc.

Retribución percibida media mensual.

Cálculos previsionales y establecimiento
De módulos