

- **TÉCNICAS DE VENTA Y COMUNICACIÓN COMERCIAL**
- **ANEXO 2: AUDITORIA DE VENTAS**

LA AUDITORIA DE VENTAS

La Auditoria de Ventas consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores/as, y a veces por clientes/as; el análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que se ha vendido en cada uno de los departamentos y que productos particularmente, dándonos información de quien fue el/la comprador/a, y se toma como base de comparación los registros de la empresa en cada uno de los epígrafes y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar empresas sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, simultáneamente con empresas con sofisticados sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, pues en ella se consigna generalmente la fecha de la transición, el nombre del cliente/a, y su localización geográfica, la descripción de la mercancía vendida, la cantidad vendida de unidades, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también pueden mostrarse comparativamente con las ventas de igual periodo del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los/as clientes/as y se puede tomar decisiones

importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los/as vendedores/as promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga, se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas, para un producto determinado o para una categoría de productos, que dejaría ver entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas comparativamente entre los departamentos, fortaleza ante la competencia en cada uno de ellos y debilidades de la fuerza de ventas. Lógicamente, el diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidades de la propia empresa.

➤ Análisis de Costos

Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas; para llevarlo a cabo se toman los gastos totales de ventas de la empresa y se dividen en partes que posteriormente se asignan a varios aspectos de la función de ventas, así se van a tener ciertos gastos por tamaño de pedido, gastos de producción, gastos por cliente/a o por clase de cliente/a, gastos por departamento de venta, fundamentalmente.

La dificultad estriba en la participación y asignación de una serie de gastos que no son atribuibles directamente a un aspecto específico de la operación de ventas, sino que por el contrario, son atribuibles a todo el conjunto de las ventas, así, por ejemplo, si se quisieran distribuir los gastos totales de manipuleo de la mercancía por producto en tal forma que se conozcan cuanto de ellos le corresponde a cada uno de los productos, no se podría hacer directamente, puesto

que en la totalización de los gastos han participado todos los productos en conjunto, en cantidades distintas, en forma diversas, en tiempos diferentes y no se dispone de los registros individuales pertinentes.

Características de la auditoría de ventas:

- **Detallada:** La auditoria de ventas cubre todas las principales actividades de ventas de una empresa y no sólo aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoria funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna otra actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces confunden a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. Por ejemplo, la rotación de personal excesivo en las fuerzas de ventas puede ser síntoma, no de una mala compensación o capacitación, sino de productos deficientes y promociones débiles de la compañía. **Una auditoria de ventas detallada suele ser más eficaz para localizar el verdadero origen de los problemas de ventas de la compañía.**
- **Sistemática:** La auditoria de ventas involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubren el entorno macro y micro de la organización, los objetivos y estrategias de ventas, sistemas y actividades de ventas específicos. El diagnóstico indica las mejoras más necesarias. Estas se incorporan a un plan de acción correctivo que involucra etapas a corto y largo plazo para mejorar en general la eficiencia de las ventas de la organización.
- **Independiente:** Una auditoria de ventas se puede realizar de seis maneras:

- ★ Autoauditoria
- ★ Auditoria transversal
- ★ Auditoria vertical
- ★ Mediante una oficina auditora de la compañía
- ★ Mediante un equipo de auditoria que forma parte de la compañía
- ★ Mediante un auditor externo

Las Autoauditorias, donde los/as gerentes utilizan una lista de verificación para calificar sus propias operaciones, pueden ser útiles, pero la mayoría de los/as expertos/as concuerdan que las autoauditorias carecen de objetividad y de independencia. Ejemplo de esto es la compañía 3M. Hizo buen uso de una oficina corporativa de auditoria, que proporciona servicio de auditorias de ventas a solicitud de las divisiones. Sin embargo, en general, las mejores auditorias provienen de consultores/as externos/as que tienen la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias, están familiarizados con una industria en particular y disponen del tiempo y la atención que requieren realizar la auditoria.

- **Periodicidad:** Por lo regular, las auditorias de ventas se inician solo después de que las ventas bajen, cae la moral del personal de venta, o después de que hayan surgido problemas en la empresa. Por irónico que parezca las compañías entran en crisis en parte porque no revisan sus operaciones de ventas durante las épocas de “vacas gordas”. Una auditoria de ventas periódica puede beneficiar a las empresas que gozan de buena salud, así como las que tienen problemas ya que ninguna operación de ventas es tan buena que no pueda mejorarse. Incluso la mejor es susceptible de mejora. De hecho, incluso

las mejores pueden ser mejores, porque pocas, o ninguna operación de ventas puede seguir teniendo éxito al paso de los años manteniendo su Statu Quo.

➤ Procedimiento de la auditoria de ventas

Una auditoria de ventas se inicia con una junta entre los/as directivos/as de la empresa para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, coberturas, profundidad, fuentes de datos, formato del reporte y tiempo requerido para la auditoria. Se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que deben realizarse, el tiempo y lugar de contacto, etc.; para que la duración y costo de la auditoria sea mínimo. La regla cardinal en la auditoria de ventas es: no solo depender de los/as gerentes de la empresa para obtener datos y opiniones. También es necesario entrevistar a los/as clientes/as, los/as intermediarios/as y otros grupos externos. Muchas empresas no conocen en realidad la forma en que son percibidos por sus clientes/as e intermediarios/as y tampoco comprenden las necesidades de los/as clientes/as y los juicios de valor de éstos/as.

Cuando culmina la etapa de recopilación de datos, el/la auditor/a de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes. Un aspecto valioso de la auditoria de ventas es el proceso por el que pasan los/as gerentes/as para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesita.

American International es un ejemplo. Con cierta periodicidad se realizan reuniones con los/as diferentes gerentes de línea, que son responsables de la comercialización de sus productos a fin de evaluar lo que cada uno/a está haciendo y como estas estrategias pueden

integrase con las demás líneas, en una reunión denominada "War Room Meeting". Esta estrategia permite auditar lo que cada gerencia responsable de la comercialización (ventas) está haciendo, como mejorarlo y como interactuar con las demás líneas comerciales a fin de ser cada vez más competitivos.

➤ Relaciones del departamento de ventas con las otras áreas funcionales de la empresa

Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales. En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, otros emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En una organización, cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción del cliente/a. Todos los departamentos necesitan pensar en el/la cliente/a y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de éste/a. Hay muchos aspectos no controlados directamente por el mercadeo y ventas como es, contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. Pero si debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, personal, Tecnología, etc. Para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente/a. Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente/a, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado,

los conflictos de interés son inevitables. A continuación examinaremos las preocupaciones de cada departamento.

Investigación y Desarrollo: El impulso de la empresa para obtener nuevos productos es muchas veces obstaculizado por una mala relación de trabajo entre investigación, desarrollo y ventas. En muchos aspectos, estos grupos representan dos distintas culturas en la organización. El departamento de organización y desarrollo tiene un personal de científicos/as y técnicos/as que se enorgullecen de su curiosidad y conocimiento científico, les agrada trabajar en problemas técnicos y complejos, no les interesa gran cosa las utilidades inmediatas y prefieren trabajar con poca supervisión y obligación de rendir cuentas acerca de los costos de investigación. El personal del departamento de ventas esta integrado por personas que se orientan hacia los negocios, que se enorgullecen de comprender al mercado en términos prácticos, les agrada contar con diversos productos nuevos cuyas características de venta deben moverse entre los/as clientes/as y se sienten obligados/as a poner especial cuidado en los costos. Con frecuencia cada grupo representa, estereotipos negativos para el otro grupo. Los/as ejecutivos/as de venta ven al personal de investigación y desarrollo como personas que tratan de descubrir o maximizar las cualidades técnicas en vez de diseñar en función de los requisitos que exige el/la cliente/a.

Ingeniería: El departamento de ingeniería es responsable de hallar formas prácticas de diseñar nuevos productos y nuevos procesos de producción. Los/as ingenieros/as están interesados/as en lograr calidad técnica, economía de costos, y simplicidad de fabricación. Entran en conflicto con los/as ejecutivos/as de venta cuando estos/as

quieren que se produzcan varios modelos y con frecuencia y son productos que requieren piezas hechas a medida más que piezas convencionales.

Compras: Los/as ejecutivos/as de compras son responsables de obtener materiales de la calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible. Perciben a los/as ejecutivos/as de ventas como los/as que presionan para obtener varios modelos en una línea de productos, lo que requiere comprar pequeñas cantidades en muchos artículos, en vez de grandes cantidades.

Fabricación: El personal del departamento de fabricación es responsable del buen funcionamiento de la fabrica para producir los productos correctos, en cantidad adecuada, con puntualidad y adhiriéndose a los costos previstos. Por los general, han pasado sus vidas en la fabrica, con sus consiguientes problemas de falla de maquinaria etc. Perciben a los/as ejecutivos/as de ventas como gente que comprende poco la economía de la fabrica o sus políticas. Los/as ejecutivos/as de ventas se quejan de una capacidad de planta insuficiente, retrasos en la producción, y deficiencias en servicios a los/as clientes/as. En cambio, los/as ejecutivos/as de ventas no ven los problemas de la fabrica sino que más bien ven los de sus clientes/as, quienes necesitan; los artículos con rapidez, que reciben mercancías defectuosas y que no pueden obtener servicios de fabrica. La fabricación debe ser concebida en parte como una herramienta de ventas antes que los/as compradores/as elijan un/a vendedor/a, con frecuencia quieren visitar la fabrica para evaluar como está administrada.

Finanzas: Los/as ejecutivos/as de Finanzas se enorgullecen de ser capaces de evaluar las utilidades de las distintas acciones

empresariales. Cuando se refieren a gastos de ventas se sienten frustrados/as. Los/as ejecutivos/as de ventas piden presupuestos considerables para publicidad, promociones de ventas y fuerzas de ventas, sin ser capaces de demostrar cuantas ventas rinden dividendos en función de esos gastos. Por otra parte, los/as ejecutivos/as de ventas ven al departamento de finanzas, como personas que se obcecan en respetar los presupuestos y se niegan a invertir fondos en el desarrollo a largo plazo del mercado. La solución radica en dar más capacidad financiera al personal de ventas y dar al personal de finanzas más capacitación en ventas.

Contabilidad: Los/as contables consideran que los/as ejecutivos/as de ventas no les preocupa entregar a tiempo sus reportes de ventas. Y a los/as ejecutivos/as de ventas por otra parte, les disgusta la forma en que los/as contables asignen cargas de costos fijos a distintos productos en la línea.

Crédito: Los/as funcionarios/as de crédito evalúan el crédito efectivo de los/as clientes/as potenciales, y niegan o limitan el crédito a los/as clientes/as dudosos/as. Piensan que los/as ejecutivos/as de ventas venden a cualquiera, incluyendo aquellos/as cuya puntualidad para pagar es dudosa. Por otra parte, los/as ejecutivos/as de ventas con frecuencia sienten que las normas de crédito son demasiado alta.

➤ Conclusión

El control de las ventas es la secuela natural a la planeación organización e instrumentación de las ventas. Las empresas necesitan aplicar cuatro tipos de control de las ventas. El control del plan anual consiste de dar seguimiento a las actividades y resultados de ventas, para asegurar que se logren las ventas anuales y objetivos

de utilidades. Las herramientas principales son análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis financiero, seguimiento de la satisfacción del cliente/a.

Si se detecta un mal desempeño, la compañía puede instrumentar varias medidas correctivas, incluyendo recortes en producción, modificación de precios, aumentar la presión sobre la fuerza de ventas y recortes en gastos marginales.

El control de eficiencia es la labor que consiste en incrementar la eficiencia en las actividades de ventas, como: promoción de ventas y distribución. El control estratégico es la actividad consistente en asegurar los objetivos, estrategias y sistemas de ventas de la empresa para que se adapten de forma óptima al ámbito de la planeación y pronosticado de ventas.

Una herramienta, conocida como instrumento de calificación de la eficiencia de las ventas, describe un perfil de la eficiencia de las ventas a nivel general de una empresa en términos de filosofía orientada hacia al cliente/a, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, planeación estratégica y eficiencia operativa.

Otra herramienta, la auditoria de ventas, es un examen detallado sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de ventas de la organización. La auditoria de ventas busca identificar zona de ventas problemáticas, y recomienda acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización. La revisión de excelencia en ventas ayuda a una empresa a calificar sus prácticas en relación con las mejores prácticas de las empresas de alto rendimiento.

REFERENCIAS

Da Costa, J. (1992). Diccionario de Mercadeo y publicidad. Caracas: Panapo.

Kotler, P. (1996). Dirección de mercadotecnia. (Córdoba, a Trad.) México: Prentice Hall. (Trabajo original de 1994)

Levitt, T. (1986). Comercialización creativa: marketing imagination. (Gutiérrez, J. Trad.). México: Cecs. (Trabajo original publicado en 1983).

Pereira, J. (1999a). El Mercadeo tradicional está muerto. [Página web en línea]. Disponible: <http://Mercadeo.com> [Consulta: 1999, Noviembre 7].

Pride, W. Y Ferrell, O. (1997) Marketing: conceptos y estrategias. (Rosas, G, Trad.). México: McGraw Hill. (Trabajo original publicado en 1995).

Rapp, S. y Collins, T. (1991) El gran giro de la mercadotecnia. (Haas, R. trad.) México: McGraw Hill. (Trabajo original publicado en 1990).

Taylor, J. (1997). Planeación de mercadotecnia. [Diskette]. Disponible: Prentice Hall.

Trout, J. y Ries, A. (1993) Las 22 leyes inmutables de la Mercadotecnia. (Peralba, R. y Del Río, R. Ed. Intern.) México: McGraw Hill. (Trabajo original publicado en 1993).

Trout, J. (1999) El poder de lo simple. (Peralba, R. y Del Río, R. Ed. Intern.) Madrid: McGraw Hill. (Trabajo original de 1999).

