



CURSOS

ATALCLI 123



INDICADORES DE LA GESTIÓN COMERCIAL

No todo indicador aporta información. Para el área comercial los indicadores deben ser en especial simples, pertinentes y objetivos; en la medida en que esto se logre se estará contribuyendo con el proceso de toma de decisiones.

El control es una de las cinco funciones de los gerentes, jefes o supervisores, todo dueño de un proceso debe comprobar periódicamente que se está caminando en la dirección correcta; claro está, para hacer eso se deben establecer objetivos, de lo contrario se aplica la frase atribuida al filósofo romano Séneca “no hay vientos favorables para el que no sabe a dónde va”.

Supóngase entonces que se sabe a dónde se desea llegar, pues bien, está demostrado que una herramienta muy efectiva para controlar el avance hacia los objetivos y la eficiencia con la que se trabaja es una buena batería de indicadores de gestión. Si se duda de la bondad de los indicadores, basta revisar un poco la oferta bibliográfica existente sobre control de gestión y compararla con la de algunos años atrás, estudiar la norma ISO 9001 e indagar sobre los éxitos obtenidos por la metodología del Cuadro de Mando Integral. Es importante recalcar que se dice “buena batería” porque no todo conjunto de indicadores tendrá la propiedad de informar al gerente, los indicadores mal concebidos no son sólo un desperdicio de esfuerzo, pueden incluso confundir o engañar.

Reconociendo los buenos indicadores.

Un buen indicador debe ser: pertinente, objetivo y simple.

Los indicadores pueden ser muy sencillos, generalmente un cociente o división entre una cantidad lograda y otra cantidad de referencia llamada base, comúnmente adoptan la forma de índice aunque también pueden ser tasas. No obstante, no por ser simples dejan de ser útiles, todo lo contrario, mientras más sencillos es mayor el número de personas que pueden diseñarlos, actualizarlos y entenderlos. Siempre aportan mucha información al comparar un proceso, departamento o individuo consigo mismo a través del tiempo (datos de corte longitudinal) o para comparar varios procesos o individuos en un mismo instante de tiempo (datos de corte transversal).

Un indicador es objetivo en la medida en que se calcula con datos que son producto de la medición o el conteo, de la observación de alguna característica que se puede registrar sin

ambigüedades y que no es el fruto de percepciones ni corazonadas: el volumen de ventas, el número de clientes atendidos, las visitas efectivas, etc.

En este punto hay que destacar que las cuotas merecen especial cuidado para realizar una comparación justa entre vendedores o zonas, es fácil subestimar o sobreestimar el potencial de ventas de un territorio, sobre todo si no existe una larga experiencia que soporte los estimados.

El indicador será pertinente en la medida en que refleje el comportamiento de una variable importante de nuestro proceso, es decir, refleje el éxito o las posibilidades de mejora de la administración evaluando factores claves de desempeño. Suele existir consenso en que para el área comercial son importantes elementos como el cumplimiento del plan de visitas, la cobertura de las cuotas, los tiempos de entrega, la participación por familia de productos, las reclamaciones, entre otros.

Decisiones, es lo importante.

Todos los indicadores del área comercial y los datos que son revisados en forma periódica deben evaluarse con una sola idea en mente, esta es, que todo indicador es una herramienta no un fin. Si se trata de números positivos hay que determinar que influyó, cómo se logró, para tomar acciones que apoyen y consoliden el proceso de mejora; si por el contrario se detectan patrones nocivos, deben tomarse acciones para erradicar las causas: capacitación de la fuerza de ventas, mayor apoyo en publicidad y promoción, redistribución de territorios, revisión de cuotas, políticas de crédito, eliminación de productos, entre muchas otras decisiones que pueden ser necesarias. Sin decisiones derivadas de su revisión, los indicadores carecen de sentido.

Ing. Manuel Chacón
