



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

8. Desempeño en Ventas

Rodrigo Guesalaga, PhD
rguesalaga@uft.cl

Programa de Magister en Marketing – Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

Medición y drivers

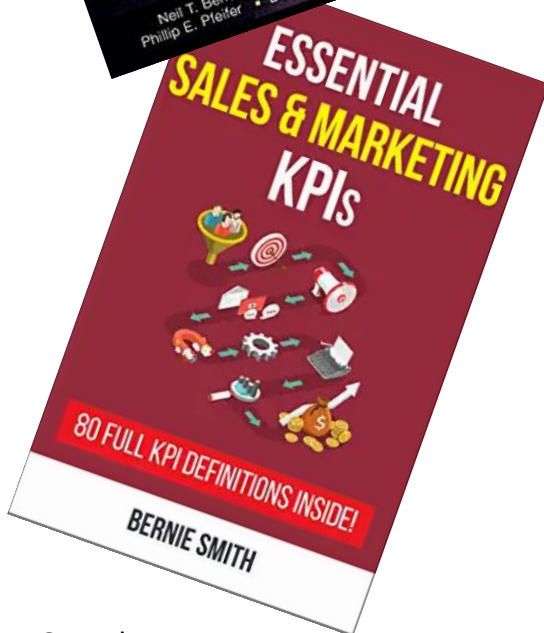
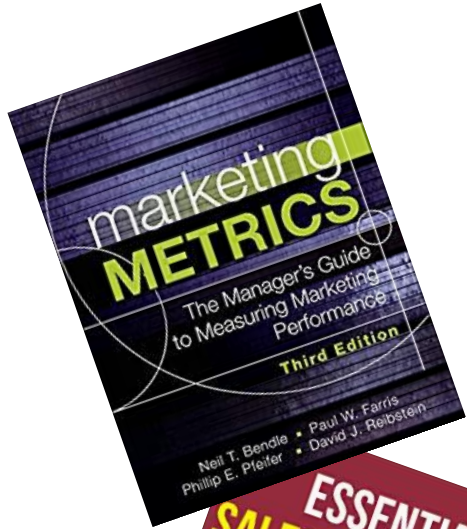




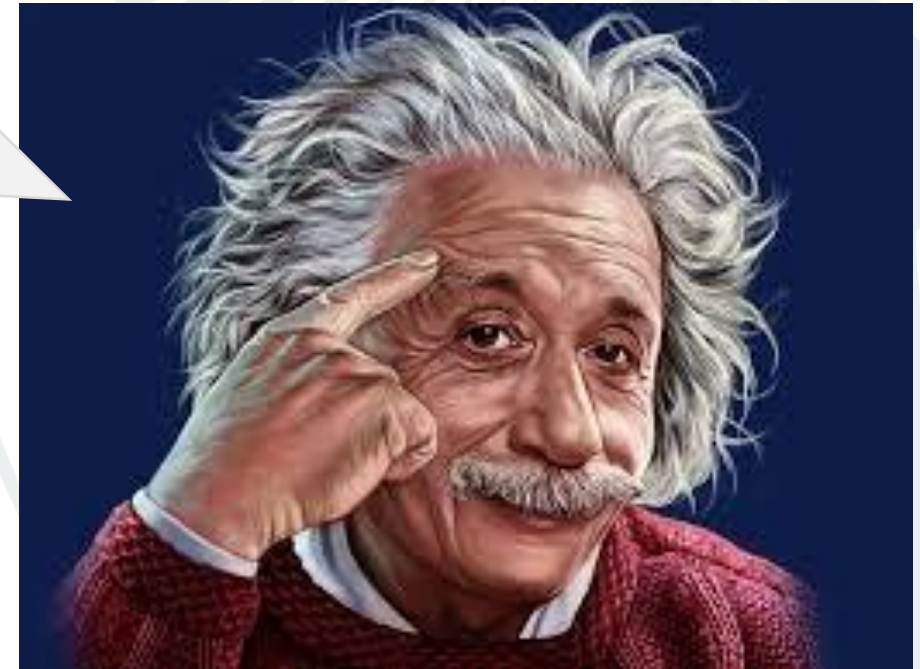
¿Cómo medir el desempeño
en ventas?



Midiendo el desempeño comercial



“No todo lo que se
puede contar cuenta, y
no todo lo que cuenta
se puede contar.”



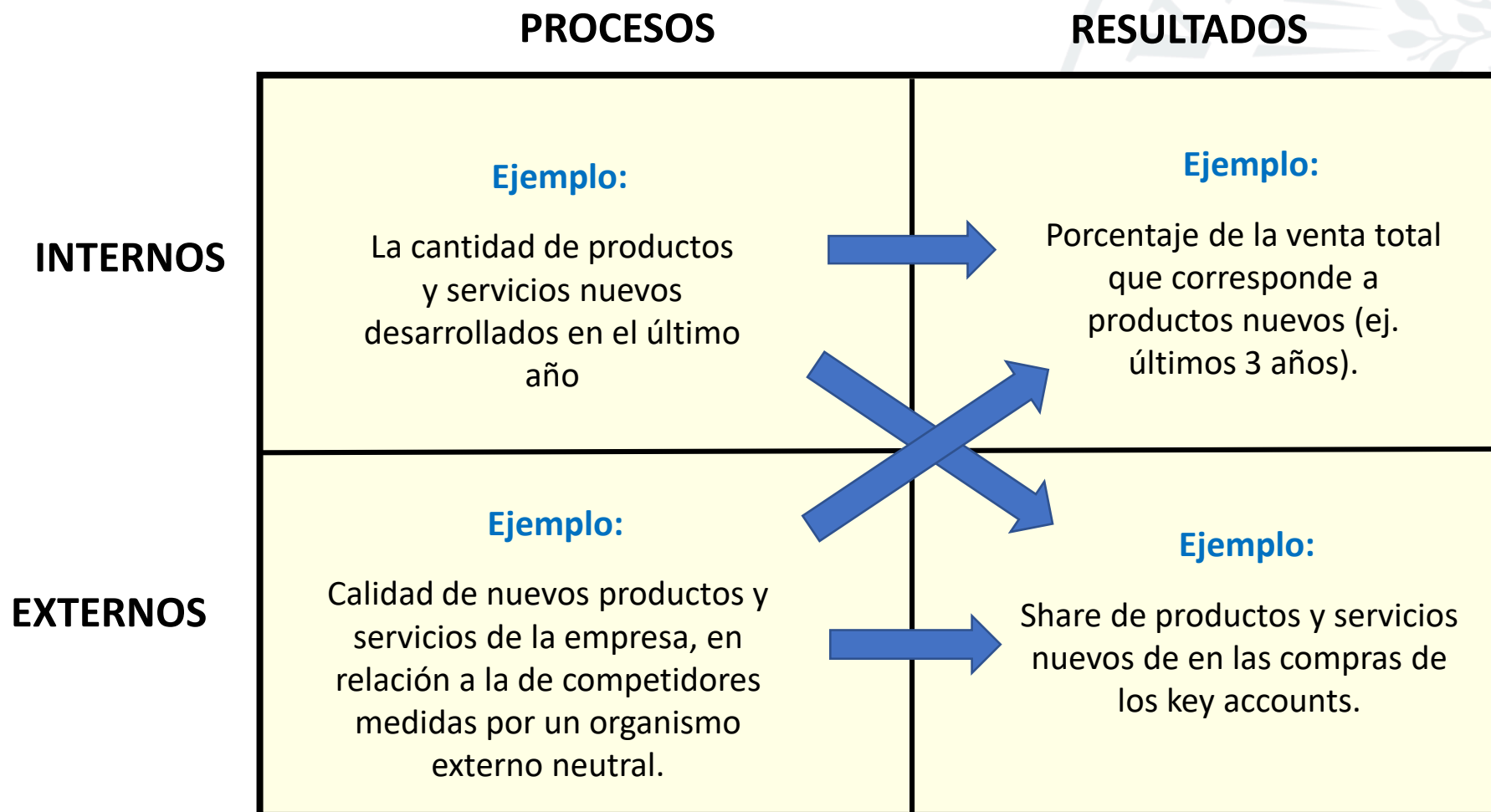


Midiendo el desempeño comercial

	PROCESOS	RESULTADOS
INTERNOS	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilización de la planta productiva• Tiempos de entrega a clientes• Desarrollo de propuestas comerciales• Innovación de productos y servicios	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ventas (volumen, valor)• Crecimiento en ventas• Rentabilidad (margen unitario, retorno sobre activos, retorno sobre inversion).
EXTERNOS	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Calidad de productos (en relación a la ofrecida por competidores)• Intención de compra de prospectos• Imagen de marca• Satisfacción de clientes	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Participación de mercado• Rentabilidad de clientes• Valor de vida de clientes• Lealtad de clientes

Fuente: Adaptado de Best (2012), Market-based management, Pearson.

EJEMPLO: Indicadores sobre innovación



Fuente: Adaptado de Best (2012), Market-based management, Pearson.



Midiendo el desempeño comercial

Los indicadores usados en la matriz deben ser:

- ✓ Medibles en el tiempo de forma confiable y eficiente.
- ✓ Accionables por parte del equipo comercial.
- ✓ Relevantes para la industria específica.
- ✓ Fáciles de comunicar al interior de la organización.





Modelo de desempeño en ventas

$$\text{Desempeño en Ventas} = \text{Disponibilidad} \times \text{Productividad} \times \text{Eficiencia} \times \text{Efectividad}$$

- Tamaño fuerza de ventas
- Rotación
- Capacidad de venta (selección y capacitación)
- Satisfacción vendedor(a)

- Ingresos por vendedor(a)
- Margen por vendedor(a)
- Ingresos / Gastos

- Uso del tiempo
- Ciclo de venta
- Gastos de venta

- Oportunidades de venta ganadas vs pérdidas
- Satisfacción de clientes
- Crecimiento en ventas
- Ingresos por cliente

Fuente: Adaptado de Rose (2009), "Designing Sales Management's Dashboard", The Sales Management Association.

Tipos de indicadores de desempeño a nivel de vendedor(a)

Comportamiento (inputs)



- Visitas a clientes
- Utilización del tiempo
- Propuestas comerciales
- Análisis y planeación
- Capacitaciones a clientes

VS

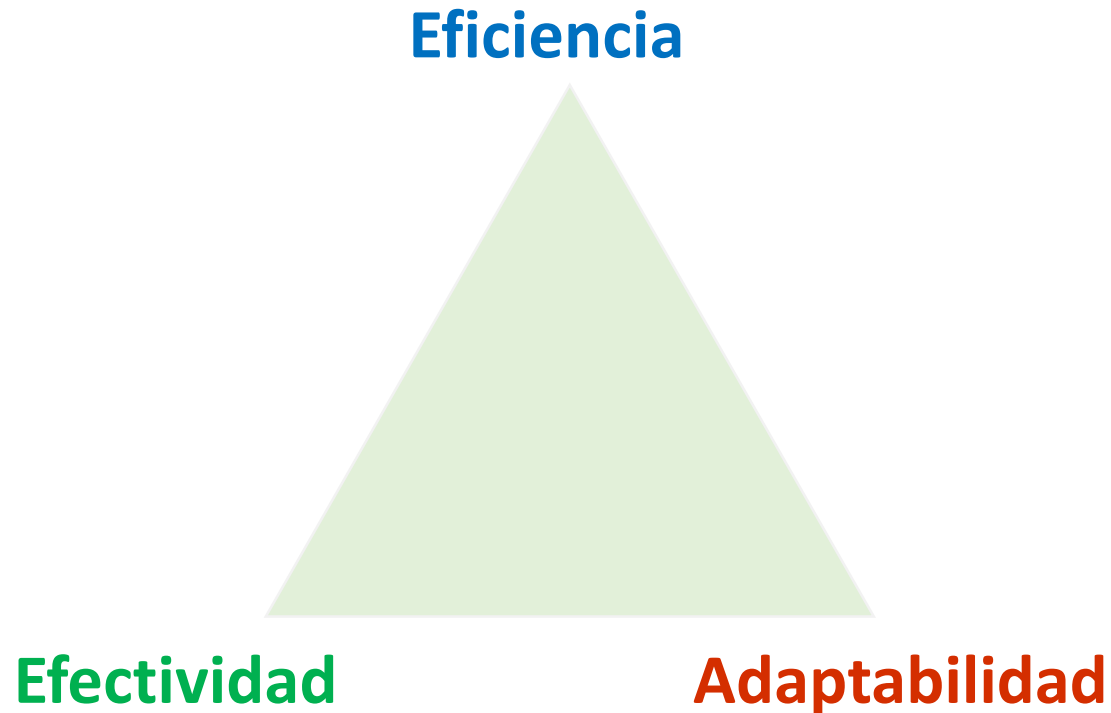
Resultados (outputs)



- Ventas (volumen/valor)
- # clientes nuevos
- Precio promedio
- Rentabilidad
- Recompra de clientes



Indicadores justos y comparables entre ejecutivos



Situación y Contexto

- Tamaño de territorios
- Cartera de clientes
- Crisis regional
- Regulaciones locales
- Otros factores



¿Cómo afectar el desempeño
en ventas?



UNIVERSIDAD

Finis Terrae

Capacidades de venta




Fuente: Guesalaga (2017), Estudio *Global Sales Barometer: La realidad en Chile*




Capacidades de venta

¿Qué capacidades distinguen a las empresas de ALTO desempeño?

Dimensión (factor)	Crecimiento Ing. x Venta	Participación de Mercado	Rentabilidad	Satisfacción de Clientes
Capital Humano				
Proceso de Ventas				
Relación con Clientes				
Planificación				
Control de Gestión				

 Existe una diferencia significativa entre empresas de ALTA vs BAJA capacidad (test ANOVA, al 95% confianza).

 Existe una diferencia significativa entre empresas de ALTA vs BAJA capacidad (test ANOVA, al 90% confianza).



Organizaciones de clase mundial en ventas

Partner de Confianza	•	• •	26.8%	• • • • •
Contribuidor Estratégico	48.4%	• • •	• • •	• • • • •
Consultor de Soluciones	•	• • •	• • • • •	• • • •
Proveedor Preferido	•	•	• • •	• • • •
Proveedor Aprobado	24.8%	• •		• •
	Proceso Aleatorio	Proceso Informal	Proceso Formal	Proceso Dinámico



- **Organización de Clase Mundial**



Organizaciones de clase mundial en ventas

Las mejores prácticas

1. Nuestros vendedores desarrollan soluciones alineadas a las necesidades de los clientes.
2. Damos al cliente una experiencia consistente con nuestra promesa de marca.
3. Continuamente evaluamos por qué nuestros mejores vendedores tienen éxito.
4. Cuando perdemos un vendedor(a), analizamos a fondo por qué ocurrió.
5. Compartimos las mejores prácticas al interior de nuestra organización.
6. Nuestros líderes de ventas son responsables del uso efectivo de las herramientas y recursos de ventas por parte de la fuerza de ventas.
7. Nuestros vendedores comunican de manera efectiva las propuestas de valor a clientes.
8. Nuestra cultura apoya el desarrollo continuo de vendedores y líderes de ventas.
9. Como parte de la revisión del desempeño, implementamos planes individuales de mejora.
10. Los clientes tienen interacciones positivas con nosotros independientemente del canal de comunicación utilizado.
11. Somos efectivos en descubrir las razones por las que ciertos clientes dejan de hacer negocios con nosotros.
12. Somos efectivos en vender valor más que en dar descuentos de precios.





Drivers de desempeño individual en ventas



Fuente: Adaptado de Johnston & Marshall (2016), *Sales Force Management*.



Drivers de desempeño individual en ventas

Meta-analysis

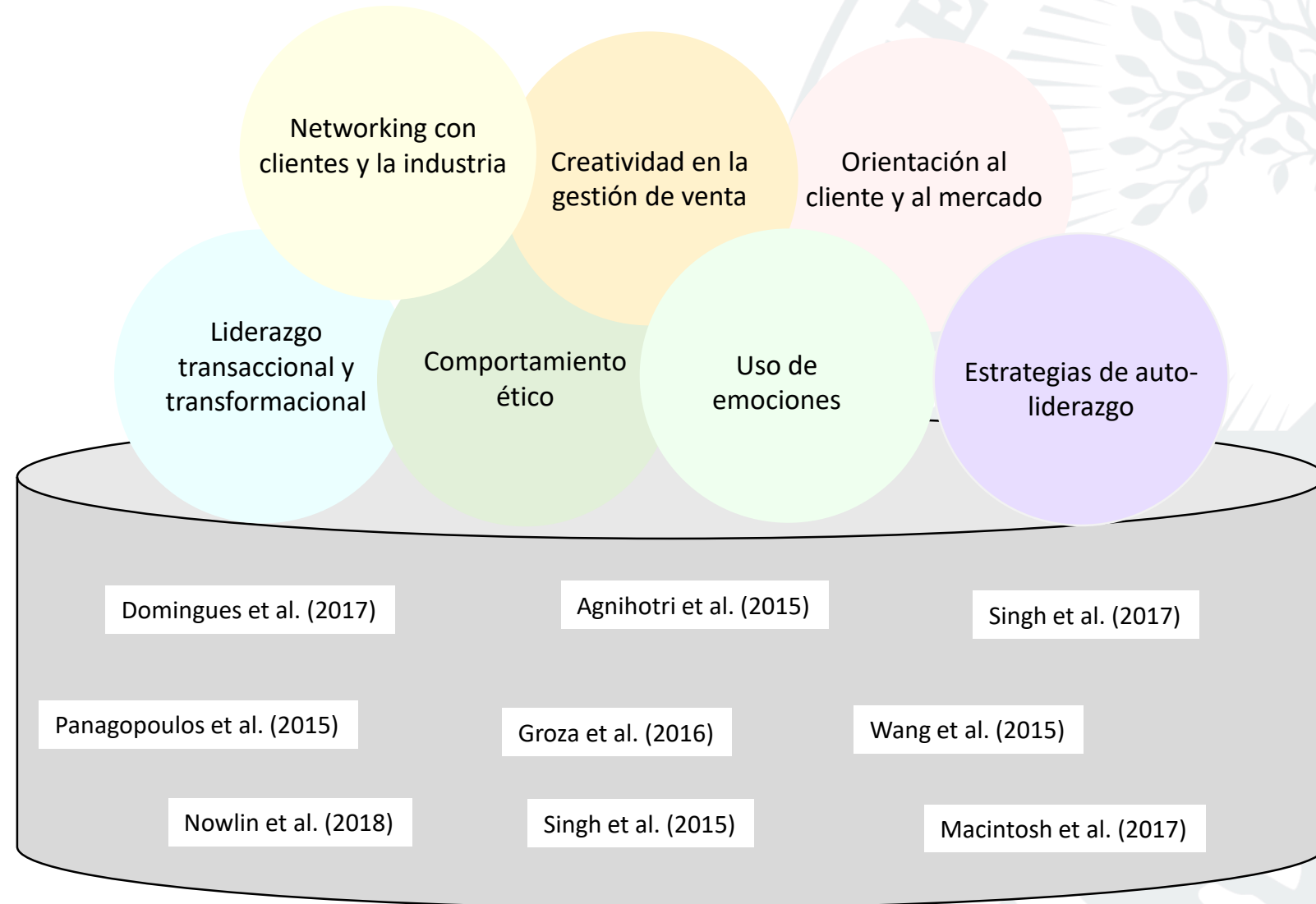


Fuente: Verbeke, Dietz & Verwaal (2011), Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*.



Drivers de desempeño individual en ventas

*Según
investigaciones
recientes*



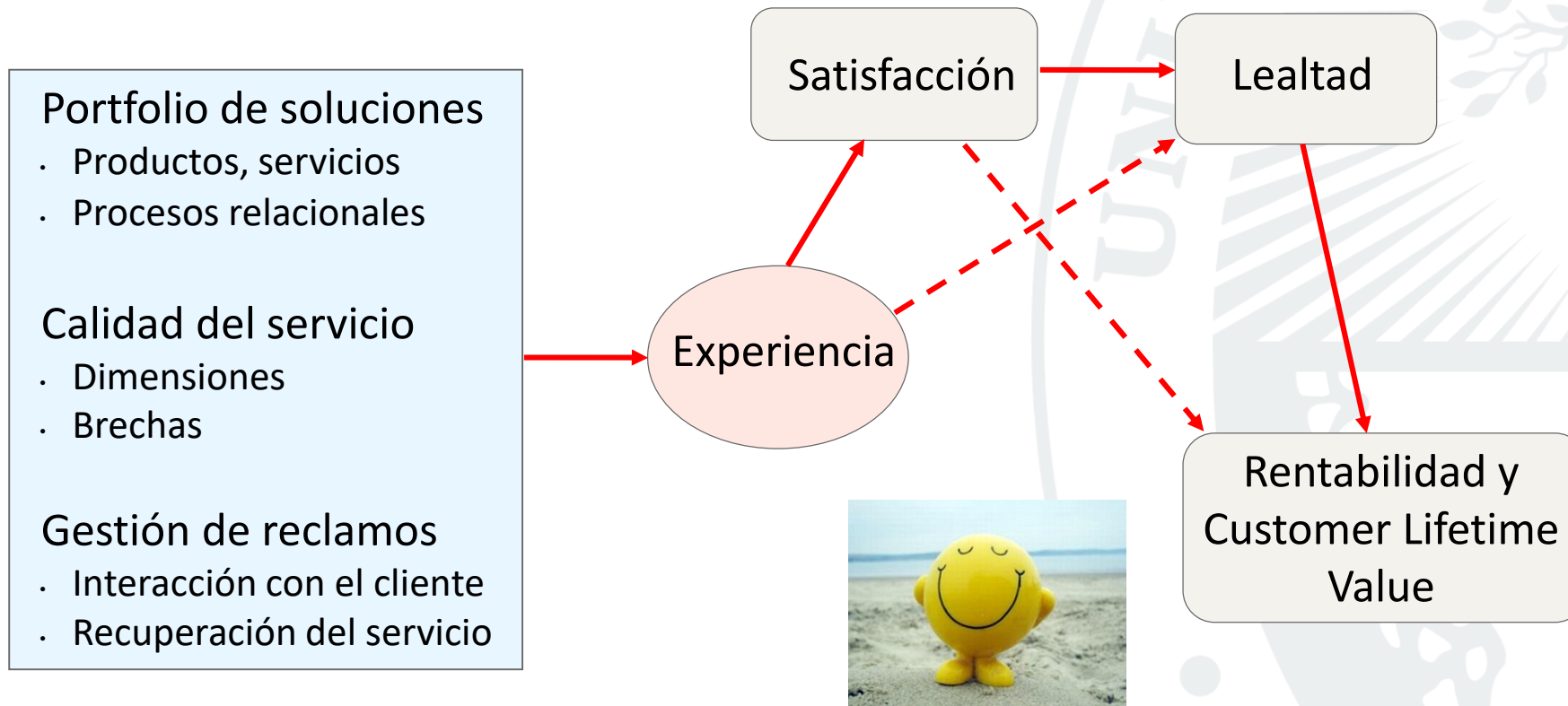


UNIVERSIDAD
Finis Terrae

Indicadores customer-centric



Métricas de desempeño de clientes



nte de una serie de
ncias vividas y la
a sus expectativas.

Consiste en la evaluación que hace el cliente de una serie de elementos relacionados con las experiencias vividas y la calidad del servicio recibido, con respecto a sus expectativas.

¿Por qué preocuparse?

- ✓ Los clientes son “activos” claves de las empresas
- ✓ La mayoría de los clientes insatisfechos no se queja
- ✓ Información valiosa para la toma de decisiones
- ✓ Indicador de desempeño
- ✓ Ayuda a obtener grandes beneficios





¿Qué dicen los estudios?

La orientación al mercado afecta de forma positiva a la retención de clientes, directamente y a través de la satisfacción de los clientes.¹



Los aspectos emocionales de la marca del proveedor influyen más positivamente en la satisfacción y lealtad del cliente, que los aspectos racionales de la marca.²

Tanto la imagen de marca relacionada con productos como la relacionada con servicios tienen efectos positivos sobre la lealtad del cliente. El efecto de la primera es mediada totalmente por la satisfacción del cliente, mientras que la segunda influye tanto directa como indirectamente en la lealtad.³

¹ Guo & Wang (2015). How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: empirical investigation of the three market orientation components. *J. of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 182-193.

² Elsäßer & Wirtz (2017). Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. *J. of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 138-152.

³ Cassia, F., Cobelli, N., & Ugolini, M. (2017). The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty. *J. of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 722-732.

Satisfacción del cliente

Suponga que usted le pregunta a los clientes su nivel de satisfacción con su empresa, desde 1 a 7
(1=Very Dissatisfied to 7=Very Satisfied)

Escenario 1: Obtiene en promedio 5,7

Escenario 2: Obtiene en promedio 3,5



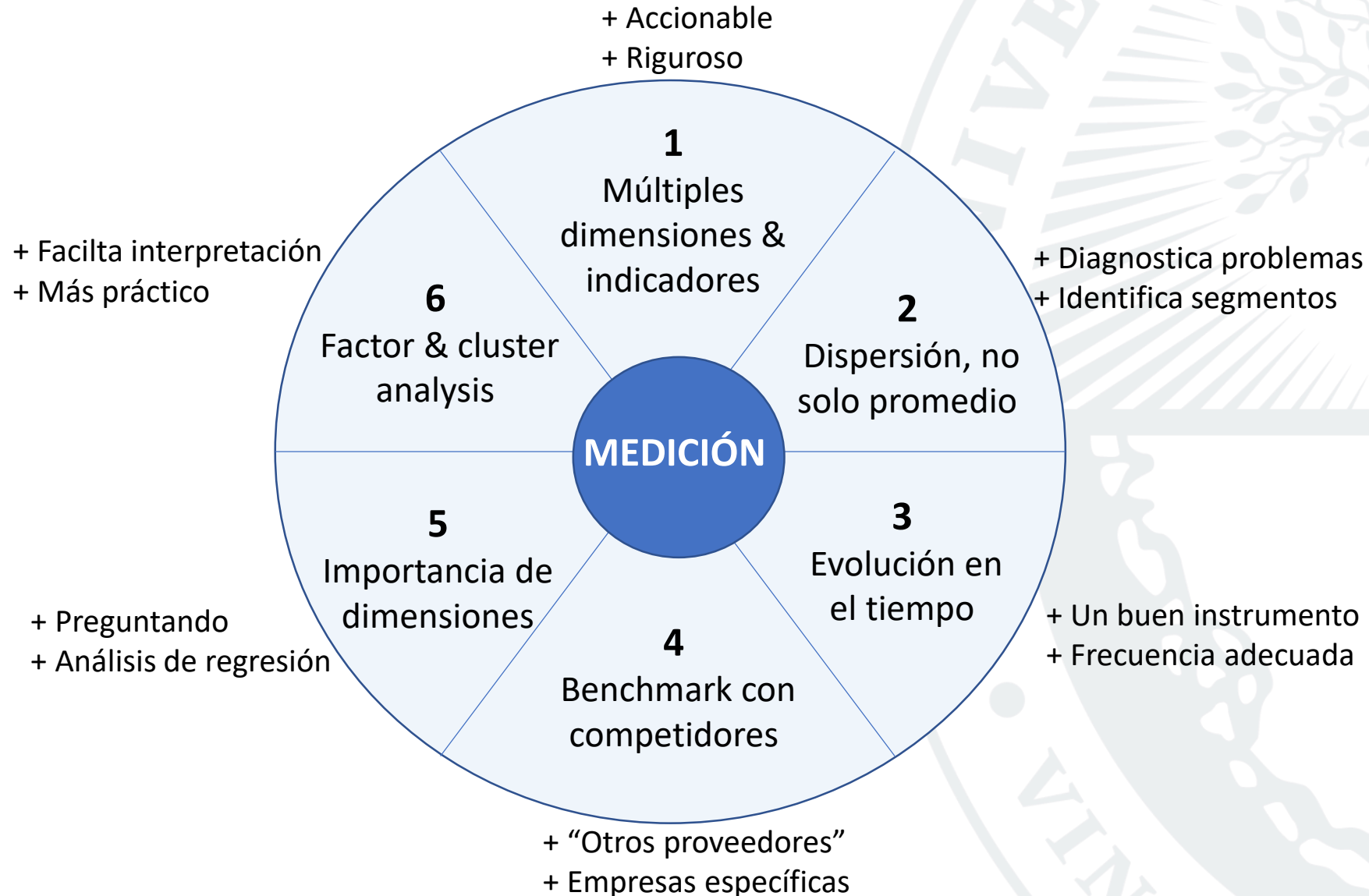
¿Qué se puede concluir en cada escenario?
¿Qué decisiones se pueden tomar?

Necesitamos puntos de referencia...

- ¿Es la satisfacción **UNIFORME** entre los clientes?
- ¿Sabemos qué **ASPECTOS ESPECÍFICOS** explican la evaluación general?
- ¿Cómo se compara este nivel de satisfacción con aquel de nuestros **COMPETIDORES**?
- ¿Cómo **EVOLUCIONA** el nivel de satisfacción a lo largo del tiempo?

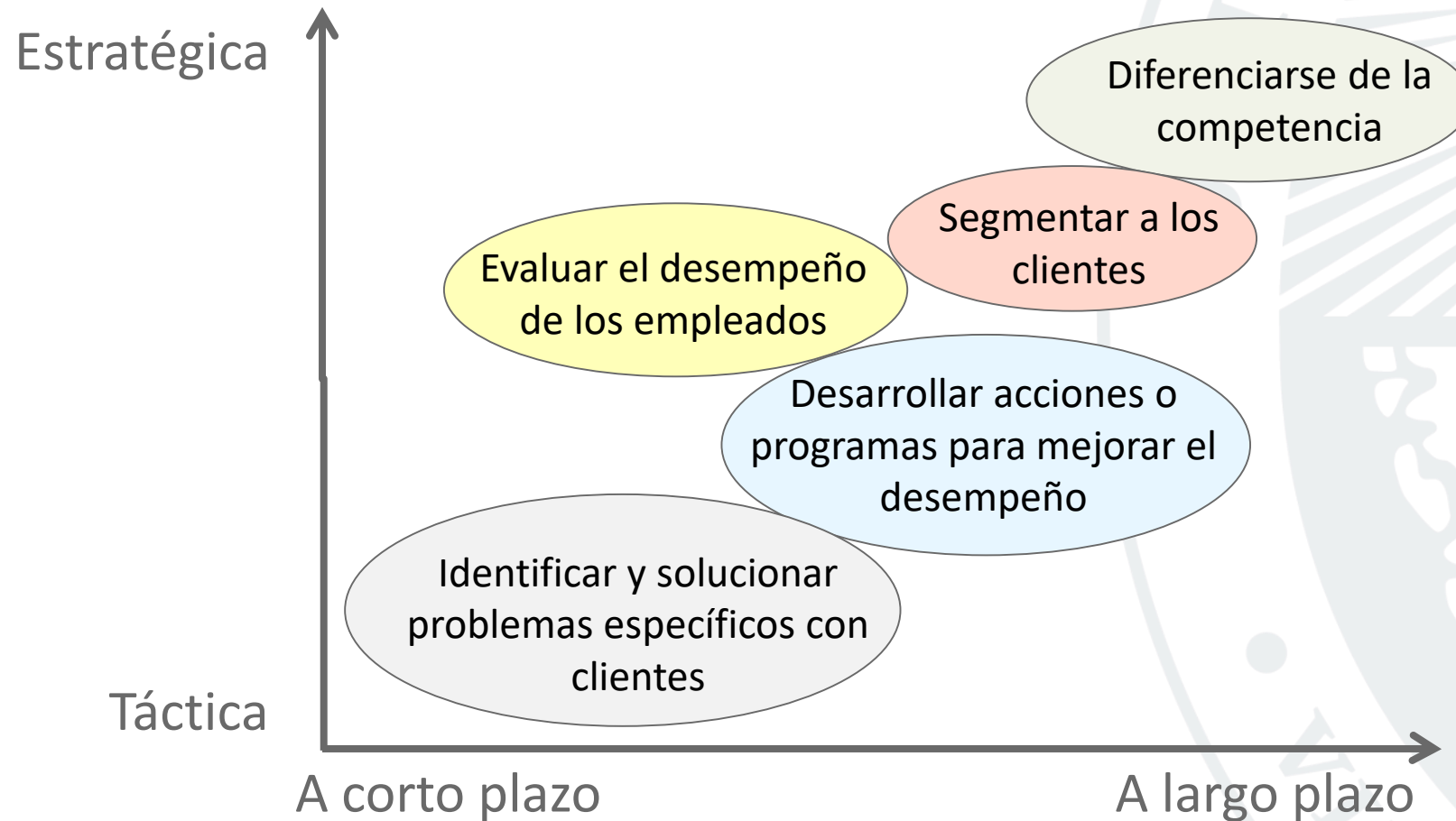


Satisfacción del cliente





Usos de mediciones de satisfacción del cliente





UNIVERSIDAD

Finis Terrae

Lealtad del cliente

ACTITUDES

- Intención de volver a comprar y de forma repetida
- Intención de comprar más productos y servicios
- Voluntad de recomendar a la empresa
- Resistencia a cambiar a otro proveedor



COMPORTAMIENTOS

- Estabilidad en la compra de productos y servicios
- Compra de más cantidad y variedad de productos
- Porcentaje del total de compras del cliente capturado por la empresa proveedora

Lealtad del cliente

Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo, donde:
1 = Totalmente en desacuerdo y 7 = Totalmente de acuerdo.



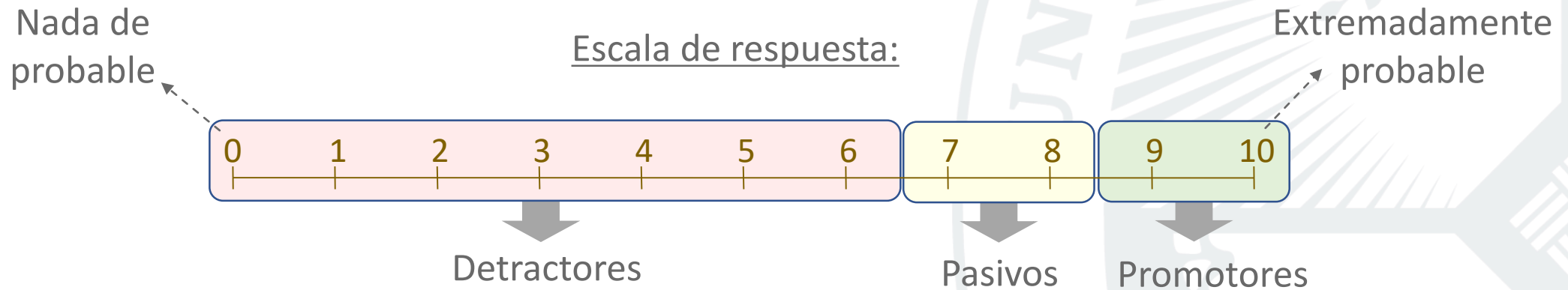
- ☐ Pretendemos seguir comprando productos XX en el futuro.
- ☐ Nos resulta importante mantener una relación a largo plazo con XX.
- ☐ Estamos dispuestos a hacer algunos sacrificios para ayudar a XX.
- ☐ Pretendemos aumentar la participación de XX como proveedor.
- ☐ Pretendemos ampliar el mix de productos que compramos a XX.
- ☐ Recomendaríamos XX como proveedor a un amigo o colega.
- ☐ Tenemos un sentimiento de lealtad hacia XX.
- ☐ No terminaríamos nuestra relación con XX si otro proveedor nos ofreciera mejores precios por los mismos productos.
- ☐ Si tuviéramos un problema serio con XX, los perdonaríamos.

Aproximadamente, ¿qué porcentaje de sus compras de (categoría de producto) proviene de XX?



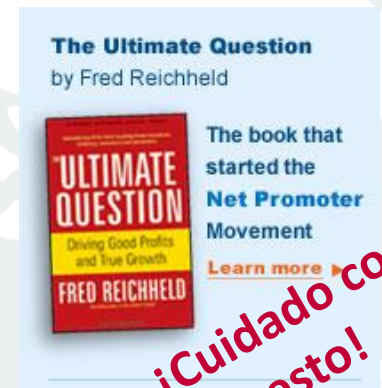
Net Promoter Score (NPS)

¿Qué tan probable es que usted recomiende la empresa XX a un amigo o colega?



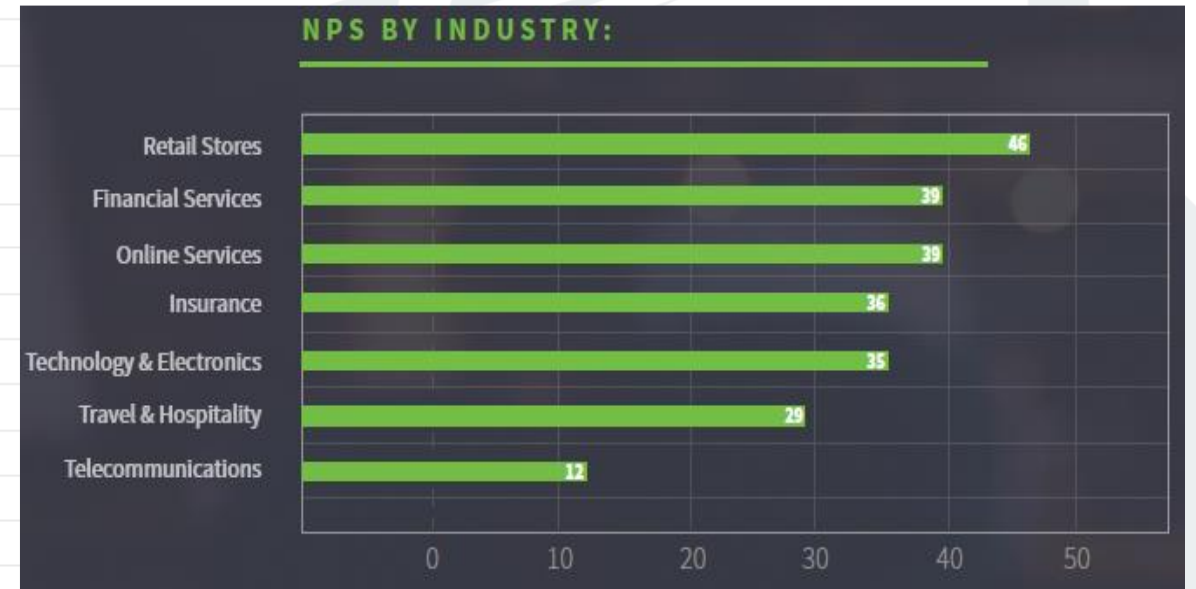
$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Nota: como referencia, la NPS media en EE. UU.: bancos (15 %); compañías telefónicas locales y de larga distancia (-7 %); Fuente: www.netpromoter.com

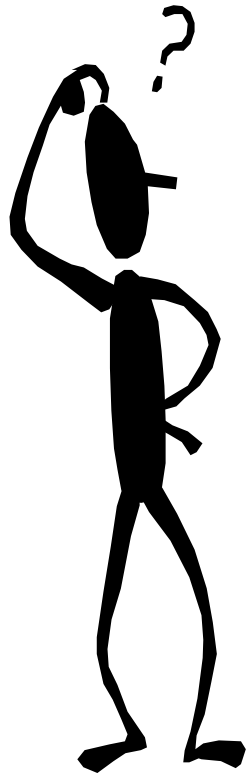




NPS Benchmark: USA in 2016



Fuente: Satmetrix "U.S. Consumer
2016 Net Promoter Benchmarks."



¿Qué indicador(es) de LEALTAD
deberíamos utilizar?

¿Podemos medirlos adecuadamente?

¿Deberíamos tener un índice de
lealtad?



Rentabilidad del cliente

¿Por qué?

- ❑ Podemos creer erróneamente que los clientes grandes son también los más rentables.
- ❑ Clientes que eran rentables en el pasado puede que hoy no lo sean.
- ❑ Rentabilidad del producto puede estar ocultando clientes poco rentables.



¿Cómo?

- ❑ Identificando los ingresos relevantes atribuibles a cada cliente.
- ❑ Identificando los costos relevantes atribuibles a cada cliente.
- ❑ Calculando la rentabilidad del cliente.



Costos asociados a clientes

Cost type & description	Possible sources of variation among customers
<u>Pre-sale</u> Costs associated with understanding customer needs, analysing the market/ industry, designing a solution, presenting it, and following up until a sale is achieved.	<ul style="list-style-type: none">- Geographical location and dispersion of an account's business unit affects the cost of customer visits- A customer's requirement of having a top manager from the supplier firm in the negotiation process increases the costs in terms of the time of senior executives- Some customers have a very complex and lengthy buying process, which requires that the supplier company mobilizes a whole team of people to accommodate to the interests of different stakeholders within the customer
<u>Sale</u> Costs of production, storage, packing, order processing, distribution, delivery, etc., linked to the products and services being sold.	<ul style="list-style-type: none">- Some customers require tailor-made products and services, with unique specifications (e.g., size, packaging) which increases production costs- A customer may get special conditions in the timing and size of products' delivery, which translates into higher storage and financial costs- Some customers may require that suppliers undertake some extra quality controls and services (e.g., inventory management) during the distribution of products
<u>Post-sale</u> Costs linked to technical support, training, solution implementation, other services, adjustments to the initial offering, etc.	<ul style="list-style-type: none">- A customer may command the close supervision and consulting services of the supplier during the implementation of a solution- A customer may not have the required skills in their personnel to use a product adequately, and so the supplier may need to provide some training to the customer- A global customer may need to adjust a specific solution to the context of different countries where it operates, which may need extra support from the supplier



Análisis de rentabilidad de clientes

Profitability Analysis	Customer M	Customer Z
Volume sold	600	300
Average unit price	25	34
Revenues (products)	15000	10200
Revenues (services)	0	1000
Product unit cost	18	20
Cost of services delivery	0	750
Gross margin	4200	4450
Pre-sale expenditures	2300	1450
Post-sale expenditures	1400	2500
Profitability (£,\$)	500	500

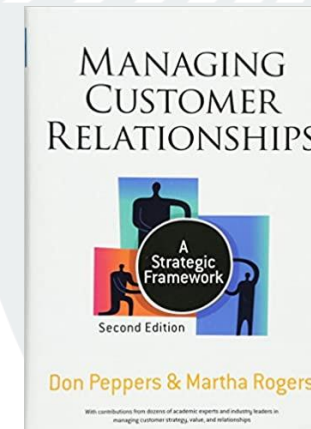
Fuente: Marcos, Davies, Guesalaga & Holt (2018), Implementing Key Account Management, Kogan Page.



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

“Cuanto más a corto plazo sea el foco de la gestión, mayor será la probabilidad de que la empresa adopte un comportamiento que destruya valor en el largo plazo.”

Don Peppers y Martha Rogers





Customer lifetime value (CLV)

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{r_t - e_t}{(1 + i)^t}$$

r_t : ingresos (previstos) de la relación 1 en t
 e_t : gastos (previstos) de la relación 1 en t
 i : tasa de descuento (interés)
 t : periodo de tiempo ($t = 1, 2, \dots, n$)
 n : número de periodos relevantes (tiempo de vida)

*Nos obliga a reflexionar
sobre...*

...potencial de crecimiento de los clientes
...tendencias de la industria y el mercado
...valor estratégico de los clientes



EJEMPLO: Análisis de rentabilidad y CLV

A continuación se muestra, en primer lugar, la rentabilidad de 3 clientes (A, B y C) durante el año 2019. Luego, se presentan los cálculos de lifetime value de los 3 clientes, para un horizonte de 8 años. Asuma que estos cálculos están realizados correctamente.

- ✓ ¿Qué puede concluir, en general?
- ✓ ¿Cómo describiría el perfil de cada cliente?
- ✓ ¿Qué decisiones debería tomar la empresa proveedora?





EJEMPLO: Análisis de rentabilidad y CLV

Financial Results 2019	Customer A	Customer B	Customer C
Volume sold	500	300	100
Average unit price	26	32	37
Revenues (products)	13000	9600	3700
Revenues (services)	0	0	0
Product unit cost	15	11	11
Cost of services delivery	0	0	0
Gross margin	5500	6300	2600
Pre-sale expenditures	3000	1225	400
Post-sale expenditures	2000	2275	600
Profitability	500	2800	1600

Fuente: Adaptado de Marcos, Davies, Guesalaga & Holt (2018), Implementing Key Account Management, Kogan Page.



EJEMPLO: Análisis de rentabilidad y CLV

Customer A	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Volume sold	500	540	600	620	590	630	670	670	680
Average unit price	26	26	27	27	28	28	28	29	29
Revenues (products)	13000	14040	16200	16740	16520	17640	18760	19430	19720
Revenues (services)	0	500	800	800	800	1500	1500	1500	1500
Product unit cost	15	15	15	15	15	14	14	14	14
Cost of services delivery	0	350	560	560	560	900	900	900	900
Gross margin	5500	6090	7440	7680	7910	9420	9980	10650	10800
Pre-sale expenditures	3000	3000	2700	2475	2750	2700	2700	2650	2496
Post-sale expenditures	2000	2000	1800	2025	2250	2700	2700	2650	2704
Profitability (operational)	500	1090	2940	3180	2910	4020	4580	5350	5600
Interest rate	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Net Present Value (NPV)	500	991	2430	2389	1988	2496	2585	2745	2612
Cumulative NPV	500	1491	3921	6310	8297	10794	13379	16124	18737



EJEMPLO: Análisis de rentabilidad y CLV

Customer B	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Volume sold	300	290	270	260	250	240	240	230	230
Average unit price	32	32	31	31	31	31	31	30	30
Revenues (products)	9600	9280	8370	8060	7750	7440	7440	6900	6900
Revenues (services)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Product unit cost	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Cost of services delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross margin	6300	6090	5400	5200	5000	4800	4800	4370	4370
Pre-sale expenditures	1225	1225	1225	800	800	1000	2520	2520	2730
Post-sale expenditures	2275	2275	2275	3200	3200	3000	1680	1680	1470
Profitability (operational)	2800	2590	1900	1200	1000	800	600	170	170
Interest rate	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Net Present Value (NPV)	2800	2355	1570	902	683	497	339	87	79
Cumulative NPV	2800	5155	6725	7626	8309	8806	9145	9232	9311

Fuente: Adaptado de Marcos, Davies, Guesalaga & Holt (2018), Implementing Key Account Management, Kogan Page.



EJEMPLO: Análisis de rentabilidad y CLV

Customer C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Volume sold	100	100	110	110	110	115	100	110	120
Average unit price	37	37	38	38	38	40	40	41	42
Revenues (products)	3700	3700	4180	4180	4180	4600	4000	4510	5040
Revenues (services)	0	700	700	900	900	1000	1000	1000	1200
Product unit cost	11	11	12	12	12	13	13	13	14
Cost of services delivery	0	420	420	540	513	570	570	550	660
Gross margin	2600	2880	3140	3220	3247	3535	3130	3530	3900
Pre-sale expenditures	400	480	520	520	546	546	616	616	616
Post-sale expenditures	600	720	780	780	754	754	784	784	784
Profitability (operational)	1600	1680	1840	1920	1947	2235	1730	2130	2500
Interest rate	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Net Present Value (NPV)	1600	1527	1521	1443	1330	1388	977	1093	1166
Cumulative NPV	1600	3127	4648	6090	7420	8808	9785	10878	12044

Fuente: Adaptado de Marcos, Davies, Guesalaga & Holt (2018), Implementing Key Account Management, Kogan Page.



Conclusión



La medición de desempeño es un arte y una ciencia, y existen varias formas de afectar el desempeño.



Satisfacción y lealtad del cliente son indicadores de desempeño fundamentales, y por lo tanto deben medirse adecuadamente.



Junto con calcular la rentabilidad de los clientes, es importante mirar hacia el futuro y calcular el valor de vida de estos, ya que las decisiones de inversión en clientes podrían cambiar.