

56
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA DE UN PLAN DE REMUNERACIONES A VENDEDORES DE UNA EMPRESA DE GASES INDUSTRIALES EN LA REPUBLICA MEXICANA"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

JOAQUIN MARTINEZ HERRERA

ASESOR L A MARIA TERESA MUNOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI. EDO DE MEXICO

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. "Propuesta de un Plan de
Remuneraciones a Vendedores de una Empresa de Gases
Industriales en la República Mexicana".

que presenta el pasante: Joaquín Martínez Herrera
con número de cuenta: 8108989-3 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Comité Local, Edo. de México, a 4 de Junio de 1997

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA

<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>
<u>I</u>	<u>L.A. José Vili Martínez González</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>

DEP/VOR068

A MI ESPOSA:

MARIA TERESA

que siempre ha creído en mí y me ha brindado todo su amor y apoyo, sin ella este trabajo nunca hubiera sido concebido.

A MIS HIJOS:

ZAIRA TERESA Y JOAQUIN

como el regalo más hermoso que Dios me ha dado.

A MIS PADRES:

ERNESTINA Y PEDRO

Porque aunque nunca me exigieron este trabajo siempre guardaron en su corazón la esperanza de que lo hiciera.

A todos los maestros que contribuyeron en mi formación desde mis primeras letras hasta esta etapa, mi más sincero agradecimiento, especialmente a

L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

por su invaluable dirección en este trabajo.

"PROPUESTA DE UN PLAN DE REMUNERACIONES A VENDEDORES DE UNA EMPRESA DE GASES INDUSTRIALES EN LA REPUBLICA MEXICANA"

I. OBJETIVO.

Presentar una propuesta de remuneraciones que garantice la adecuada retribución del personal de ventas, generando la satisfacción de los clientes y ofrezca a la empresa la posibilidad de crecer en el mercado, obteniendo una rentabilidad acorde a la inversión y giro del negocio.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En nuestro País desde principios de siglo cuando las ventas se convirtieron en una actividad propiamente dicha en las empresas, los vendedores salieron a la calle y comenzaron a cubrir el mercado, el perfil requerido entonces para ser vendedor era únicamente tener habilidad de palabra, debido a que los descubrimientos tecnológicos y científicos mostraban a todas luces los beneficios que los productos comercializados. La demanda superaba a la oferta y prácticamente todo lo que se producía se vendía.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de los años cuarenta y hasta los setentas el País vivió una etapa de fronteras cerradas brindando proteccionismo a los empresarios nacionales, quienes ofrecían productos de mala calidad a precios elevados, el consumo de igual forma estaba asegurado, la intención de abrir nuevas empresas era eliminada por una serie impresionante de trámites gubernamentales y la inversión extranjera se limitaba por impuestos excesivos. En este periodo los vendedores eran personas que no habían concluido sus carreras profesionales, profesionistas frustrados o personas que no habían estudiado, en su gran mayoría eran personas que se conformaban con esta labor.

Durante la década de los ochenta con el ingreso de México al GATT, las fronteras se abrieron paulatinamente, lo cual permitió la entrada al país de productos de todo tipo, algunos de muy buena calidad y de precio inferior al que estábamos acostumbrados a pagar, entonces la oferta comenzó a superar la demanda y gran cantidad de empresas grandes y pequeñas quebraron.

En la presente década los cambios en el orden mundial han sido dramáticos, algunos países desaparecen y otros nacen. Empresas se unen en alianzas estratégicas, las grandes compran o quiebran a las pequeñas, otras se fraccionan en diversos giros. Nuestro País atraviesa la peor crisis de su historia. El gobierno busca entregar a particulares la administración de negocios que hasta hace poco se consideraban como estratégicos tales como carreteras, telefonía, petroquímica, etc., y nadie puede ignorar tópicos como el de la calidad y cuidado del medio ambiente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pero en la actualidad "Cuál es el papel del vendedor", La respuesta de manera muy simplista es "Convencer a los clientes que los productos la empresa comercializa son los que requieren a cambio de un pago", en otras palabras, es el contacto entre nuestra empresa y nuestros clientes.

De la anterior aseveración pueden surgir muchas preguntas más, tales como, mi vendedor...

¿Tiene la capacidad para tratar con mis clientes?

¿Está atendiendo a todos los clientes que pudiera atender?

¿Le estoy dando la supervisión adecuada?

¿Esta visitando a todos sus clientes frecuentemente?

¿Gana mucho mi vendedor por lo que hace?

¿Los clientes están satisfechos con su trabajo?

Mi percepción es que muchas empresas en México no cuentan con las herramientas para evaluar su estrategia comercial fijada a corto, mediano y largo plazo y su medida de evaluación a los vendedores es cuanto puedes vender ahora, sin garantizar la satisfacción de clientes, vendedores y dueños.

Algunas Compañías se han preocupado por implementar teorías de gestión tales como Organización Horizontal, Organización Inteligente, Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, etc., sin embargo, ninguna teoría será implementada al 100% si no se involucra a todo el personal, su desarrollo y la forma en que se remunera.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo pretende fijar un sistema de remuneraciones a un sector dentro de la organización conocido como fuerza de ventas. Dicho sector es de vital importancia debido a que los vendedores son la punta de lanza y la imagen de nuestra Compañía en el mercado, de su actuación depende en gran medida el éxito de la empresa.

Como sería muy genérico hablar de cualquier vendedor hablaremos de los vendedores que trabajan para las empresas que comercializan Gases industriales en la República Mexicana.

III. HIPOTESIS.

Si la propuesta del plan de remuneraciones es efectiva, entonces el desempeño de los vendedores logrará los objetivos de la Compañía, del cliente y del propio vendedor.

VARIABLE DEPENDIENTE

El logro de los objetivos

El desempeño laboral

VARIABLE INDEPENDIENTE

La Fijación de un plan de remuneraciones

IV. INTRODUCCIÓN

Como lo observe en el planteamiento del problema, el entorno constantemente esta cambiando y el pago de remuneraciones a vendedores debe ser lo suficientemente flexible para reorientar los esfuerzos al logro de los objetivos de la Compañía.

El presente trabajo propone implantar un sistema que relacione directamente los ingresos que perciben los vendedores con el esfuerzo para la satisfacción de sus clientes y los objetivos de la Compañía.

De esta manera en el capítulo 1 se definirá el plan de remuneraciones y sus ventajas. Se hace un análisis del cambio y los obstáculos que se presentan para lograrlo. Se observa que la Compañía debe establecer políticas para la atención de sus clientes y que estas deben nacer de la misión y la visión de la organización. Se mencionan los aspectos específicos de un negocio de gases y que es lo que más les interesa a los clientes que requieren gases. Se concluye el capítulo analizando los métodos básicos de compensación financiera, las leyes y reglamentos que se deben tomar en cuenta y que regulan las remuneraciones de los vendedores.

En el capítulo 2 se hace un análisis del proceso de la venta procurando dar una visión general de el trabajo que debe hacer un vendedor profesional, se clasifica a los compradores en base a su estilo para comprar, y se establecen los pasos para desarrollar visitas de venta exitosas y los resultados que deben arrojar esas visitas

IV. INTRODUCCION

En el capítulo 3 se analiza la nueva estructura de ventas, cual debe ser el rol del Gerente de Ventas dentro del proceso, la habilidad que debe tener para establecer reglas que modifiquen la conducta de los vendedores hacia los objetivos de la compañía y los tipos de refuerzos que debe manejar.

Se asignará un nuevo rol al vendedor que es ser el contacto entre la empresa y el cliente, ahora el vendedor es representante socio y consejero de sus clientes. Para realizar una misión tan importante se clasifican los vendedores tomando como base la complejidad con la que los clientes usan los gases y la experiencia que los mismos clientes tengan en la compra y uso de los gases. Después de la clasificación se define el perfil que debe tener cada vendedor .

Después se identificarán las necesidades de capacitación de los vendedores y sobre que regiones específicos debe darse. Se concluirá el capítulo mencionando los requisitos para crear un buen ambiente para la capacitación.

En el capítulo 4 hablaré sobre la fijación de objetivos a la fuerza de ventas, que es la parte medular de el sistema de remuneraciones aquí planteado. Se revisarán las deficiencias en la fijación de objetivos y los tipos de error que se pueden cometer en la evaluación del desempeño del personal.

Se explicará como segmentar el mercado y como asignar a cada vendedor a sus clientes. Se presentarán los pasos para calcular el número de vendedores requeridos y una definición del presupuesto de remuneraciones, como se relaciona con el plan

IV. INTRODUCCION

general de ventas y como calcularlo. Finalizaré el capítulo hablando de la planeación de trabajo y como dar seguimiento a la actividad del día a día.

En el capítulo 5 hablo de la implementación del plan de remuneraciones. Se definen los criterios de evaluación del desempeño y resultado de los vendedores y como se relacionan dichos criterios con los objetivos de la compañía. Después de definir los criterios de evaluación asignaré el sistema de medición por puntaje.

Concluiré el capítulo 5 explicando la evaluación del vendedor y el cálculo de pago.

En el capítulo 6 me referiré al manejo del sistema de remuneraciones, como darle el seguimiento y como se puede aprovechar la información que arroja el sistema para ser usada en otros departamentos

Mencionaré porque es importante mantener la motivación, como se relaciona la escala de necesidades de Maslow con las actividades del Gerente de Ventas para lograr que el vendedor siempre este motivado a alcanzar sus objetivos. Y finalmente hablo de la evaluación general del plan y propongo su revisión.

En el capítulo 7 se realiza un caso práctico para ilustrar los seis anteriores capítulos.

Este trabajo ha sido elaborado como una guía para determinar un sistema de remuneraciones a vendedores e incluye una serie de pasos fundamentales para garantizar su implementación exitosa. Para mi será muy satisfactorio que la experiencia vertida en él sea de utilidad especialmente para mis compañeros universitarios y en general para cualquier Gerente de Ventas que requiera un plan de remuneraciones.

INDICE

	Página
I. Objetivo	1
II. Planteamiento del Problema	1
III. Hipótesis y Variables	5
IV. Introducción	6
1. El Plan de Remuneraciones a la Fuerza de Ventas	11
1.1. Definición del Plan de Remuneraciones a la Fuerza de Ventas	11
1.2. Políticas para la atención a clientes	16
1.3. Aspectos específicos en un negocio de Gases	20
1.4. Elementos Determinantes	25
2. El proceso de la venta	32
3. La nueva estructura de ventas	46
3.1. El rol del Gerente de Ventas	48
3.2. El nuevo rol del vendedor	51
3.3. Definición del Perfil de Vendedor	54
3.4. Identificación de necesidades de capacitación	62
4. Fijación de objetivos de la fuerza de ventas	67
4.1. Objetivos de la Compañía vs. Responsabilidades de los vendedores	67
4.2. Segmentación del Mercado	72
4.3. Cálculo del número de vendedores requeridos	76
4.4. Definición del Presupuesto de remuneraciones	79
4.5. Planeación del trabajo	84

INDICE

	Página
5. Implementación del plan de remuneraciones	87
5.1. Definición de los criterios de evaluación	87
5.2. Construcción del sistema de puntaje	93
5.3. La evaluación del vendedor y el cálculo de pago	99
6. Manejo del Sistema de remuneraciones	104
6.1. Seguimiento	104
6.2. Mantener la motivación	109
6.3. Evaluación del Plan General	114
7. Caso Práctico	118
7.1. Antecedentes	118
7.2. Propuesta	124
8. Conclusiones	144
Bibliografía	147

1. El Plan de Remuneraciones a la Fuerza de Ventas

1.1. Definición del Plan de Remuneraciones a la Fuerza de Ventas

El Plan de Remuneraciones a la Fuerza de Ventas es un sistema que relaciona directamente los ingresos que perciben los vendedores con el esfuerzo para la satisfacción de sus clientes y los objetivos de la Compañía.

El sistema funciona a través de la fijación de objetivos mensuales los cuales son elaborados por el gerente de ventas y los vendedores cada trimestre, y la remuneración se determina comparando los resultados obtenidos contra los objetivos fijados previamente. El sistema prevé que la remuneración será variable dependiendo de que los objetivos sean alcanzados.

Por considerarse un sistema integral este no concluye con el pago al vendedor, sino que analiza las desviaciones positivas y negativas, a efectos de detectar los problemas que pueden ser generales o áreas de oportunidad para reproducirlas con otros vendedores.

En la actualidad los consumidores son más exigentes, con mayores conocimientos de los productos, los competidores se han tomado más agresivos y creativos, por lo que la actividad que a un vendedor le estuvo dando resultado el año pasado, no puede surtir

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

efecto actualmente. Las Compañías deben tener la habilidad para producir cambios y modificar sus señales al mercado.

Las ventajas que este sistema ofrecen son las siguientes:

- 1. Es un sistema basado en la fijación de objetivos, los cuales al estar presentes siempre en la mente de los vendedores estos buscarán su consecución y por consiguiente serán mas productivos.**
- 2. Provee retroalimentación frecuente, lo cual permite la comunicación constante entre el Gerente de Ventas y los vendedores, si esta retroalimentación se hace de forma sistemática, se podrán ir corrigiendo desviaciones en el transcurso del mes, reduciendo las posibilidades de fracaso.**
- 3. Es un sistema dinámico pues conforme van cambiando los requerimientos del mercado permite que los objetivos y por ende los requisitos para alcanzar su comisión cambien, por lo tanto siempre se trabajará con la situación actual.**
- 4. Busca oportunidades para dar refuerzos positivos, al estar en constante comunicación permite que el gerente de ventas constantemente este apoyando para que los vendedores estén motivados.**
- 5. Identifica las necesidades de Capacitación, pues en el momento en que se fijan los objetivos se determinan los recursos que ayudarán a su logro. Dentro de los recursos se identifican aspectos materiales y personales del vendedor , por lo que**

CAPÍTULO 1. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

después del análisis los Gerentes de Ventas y vendedores podrán determinar sus necesidades de capacitación específicas.

Como todos los sistemas éste también presenta algunas desventajas, pues aunque procura incrementar la productividad de los vendedores y mantenerlos motivados, el hecho de enfrentarse al cambio crea una fuerte resistencia que en muchos casos se puede convertir en rebeldía hacia el objetivo. Profundicemos un poco en este término, primeramente definamos que es el cambio:

"Cambio es la capacidad de supervivencia de la organización en el tiempo para poder cumplir los objetivos de la misma" (Revista Ejecutivos de Finanzas, Artículo por que cambiamos, de Francisco Silva, Febrero 1997).

El cambio tiene dos dimensiones, la primera es conseguir que las personas asuman, asimilen, acepten y se adapten al cambio. No existe verdadero cambio si las personas involucradas no cambian. "NADA CAMBIA, SI NO CAMBIAMOS".

La segunda dimensión se fundamenta en el ¿Por qué cambiar?, según la revista Fortune de diciembre de 1993 las razones del cambio son:

- Evolución de los Mercados
- Evolución de la Tecnología de Información
- Evolución de las Técnicas de Dirección
- Nuevas Posibilidades de uso de la información

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

El entorno es diferente y los modos de hacer las cosas cambian, por lo que "SI NO CAMBIAMOS, DESAPARECEMOS".

Existen tres obstáculos básicos que dificultan el cambio, hagamos un breve análisis de cada uno de ellos:

a) Crecimiento de la Compañía: Las empresas grandes tienen problemas para mover toda su estructura, la comunicación se toma lenta y burocrática, lo ideal en estos casos es actuar como una empresa pequeña y para lograrlo se requiere trabajar sobre la cultura organizacional.

b) Cultura Organizacional: La cultura de la Organización está constituida por el modo de hacer las cosas y se manifiesta en símbolos propios de cada empresa. En otras palabras, el conjunto de comportamientos dentro de la organización se constituyen en la cultura y son el resultado del sistema de valores dentro de la empresa.

Debemos entender por valor, aquello que es fundamental para la organización, y por lo que esta dispuesta a recompensar.

Para que una cultura no oponga resistencia al cambio y sea una ventaja duradera debe cumplir dos condiciones:

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

- Estar Adaptada a la competencia del mercado
- Ser lo suficientemente flexible

Paradójicamente el principal enemigo de la flexibilidad y la adaptación al mercado de la cultura es el éxito, en virtud de que este favorece la autocomplacencia de la organización y sus responsables.

c) **Las Personas:** Los cambios afectan a las personas de manera significativa, en virtud de que todo cambio supone una pérdida o abandono de algo conocido por algo nuevo e incierto. Esta sensación genera resistencia.

En el caso de los vendedores esta resistencia al cambio se manifiesta con argumentos basados en experiencias anteriores, su conocimiento del negocio y procuran refugiarse en la cultura de la empresa.

Con base en el breve análisis del cambio para que nuestro Plan de Remuneraciones tenga el éxito esperado será fundamental superar los obstáculos. Para lograrlo es necesario considerar la importancia de la cultura como proceso clave de adaptación. El tener una cultura flexible implica substituir algunos valores arraigados en la organización, con los que esperamos se adapte al mercado.

El trabajar sobre sistemas de valores de la organización, no es únicamente definirlos, comunicarlos y explicarlos, para que funcione hay que actuar sobre la estructura formal, reorientando departamentos y actividades hacia donde queremos que vayan.

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Finalmente, para que nuestros vendedores se orienten al cambio debe existir una sucesión lógica de acciones a través del establecimiento de políticas y procedimientos y un trabajo arduo por parte de los directivos de la Compañía para comunicar e implementar dichas políticas y procedimientos.

1.2. Políticas para la Atención a Clientes.

La definición de valores debe ser algo cada vez más habitual dentro de las Compañías, quienes elaboran sus escritos y elementos recordatorios donde se incluye la misión, la visión, los valores y los difunden a toda la organización buscan la orientación hacia dichos valores.

Debemos entender por misión la razón de existir de la Compañía en el mercado; normalmente la misión es expresada en una frase, aunque no existen reglas para la redacción, a pesar de que todas las empresas privadas han sido creadas para ganar dinero, la misión trata de expresar más lo que la empresa puede hacer por el mercado, dando por un hecho que el logro se convertirá en un ingreso para la Compañía.

Un ejemplo de misión es "CREAMOS OPORTUNIDADES PARA NUESTROS CLIENTES", esta una misión que corresponde a una empresa de gases industriales en la república mexicana y que se adapta perfectamente a nuestro trabajo.

Visión es el "COMO" esperan que funcione la Compañía en el presente y futuro, un ejemplo de visión puede ser:

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

"Los clientes que trabajen con nuestra empresa de Gases serán los mas satisfechos del mercado, pues todo nuestro personal ha sido capacitado para realizar su trabajo con el mayor nivel de calidad y servicio".

Finalmente los directivos de la empresa deberán establecer las políticas.

Debemos definir como políticas: Los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para la consecución de la misión y visión de la Compañía.

La importancia de que existan políticas claras la manifiestan Donnelly e Ivancevich, citados en el libro Administración de Ventas de Rolph, e Anderson, de. Mc Graw Hill, 1995, página 452 . quienes afirman "Una de las necesidades más importantes del vendedor es la claridad de las funciones, o un concepto que abarque claramente su trabajo". En muchas ocasiones los vendedores se pierden en fronteras departamentales, donde existen ciertas lagunas, dedicándole gran parte de su tiempo a resolver problemas complejos.

La investigación empírica con los vendedores correlaciona una mayor claridad de funciones con mayor interés en el puesto, más innovación, menos tensión y mayor satisfacción, lo que incrementará su productividad y eliminará la presión de querer abandonar el trabajo.

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Por lo general los vendedores requieren más información de lo que se espera de ellos y como se les evaluará.

Una declaración de políticas para la atención a clientes es la siguiente:

A. Se define como vendedor aquella persona a quien hemos asignado la responsabilidad de atender un cliente directo o prospecto.

B. Un Cliente directo o prospecto asignable se define como una persona o empresa que debe ser visitada por uno de nuestros vendedores debido a:

- El nivel de ventas lo requiere (Tiene ventas superiores a:)**
- Tiene un potencial de ventas futuro y que requiere ser desarrollado (menos de un año).**

C. Cada cliente o prospecto deberá tener un objetivo de ventas y servicio y este deberá ser fijado por el vendedor y su gerente.

D. Cada cliente o prospecto deberá estar registrado en nuestro sistema, con todos sus datos completos y siempre deberá estar actualizado.

E. Cada vendedor deberá tener un objetivo de nuevas ventas o nuevos negocios fijado en común acuerdo con su gerente.

F. Cada cliente deberá tener su contrato debidamente actualizado.

CAPITULO 1. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

G. Deberá existir un registro de todos los clientes y prospectos que perdimos frente a la competencia indicando claramente las causas.

H. Los vendedores deberán entregar al Departamento de Sistemas de Información de Mercado toda la información que obtengan de clientes importantes de la competencia.

I. Cada vendedor deberá elaborar su plan semanal de visitas a clientes y revisarlo con su gerente.

J. Se deberá elaborar una memoria simple de la visita a cada cliente y los resultados obtenidos en ella.

K. Cada vendedor deberá apegarse a las políticas de desarrollo de precio establecidos por la Compañía, cualquier desviación deberá ser tratada en forma particular con su gerente.

L. Cada vendedor tendrá un conjunto de indicadores de desempeño que fijará con su gerente y que deberá cubrir.

M. Cada vendedor será responsable del servicio brindado a su cliente, así como de su entera satisfacción, para tal efecto la Compañía realizará monitoreos con los clientes y establecerá un Sistema de no Conformidades.

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Como vimos en las anteriores políticas se regulan las actividades del vendedor y en muchas de ellas se define la interrelación con el Gerente de Ventas, por lo que se hace necesario establecer políticas para los Gerentes de Ventas.

Política para Gerente de Ventas.

- A. Se entiende por gerente de ventas como cualquier gerente de la organización que tiene bajo su responsabilidad a uno o más vendedores.
- B. La función más importante del Gerente de Ventas será la de entrenador de sus vendedores.
- C. La evaluación del Gerente de Ventas principalmente será determinada por el desempeño y los resultados de los vendedores que tenga asignados.
- D. Todos los Gerentes de ventas tendrán que fijar un objetivo mensual de visitas a clientes clave de los vendedores que tiene asignados.
- E. Cada semana el gerente de ventas tendrá que discutir las actividades, objetivos y resultados con todos y cada uno de sus vendedores.

1.3. Aspectos Específicos en un Negocio de Gases

En la actualidad Satisfacción del Cliente es el nombre del Juego, y para tal efecto han surgido muchas teorías que ayudan a las organizaciones a reorientar sus esfuerzos

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

hacia este noble fin. Por lo que respecta al negocio de los gases, este tiene diversas características que lo hacen diferente a otros negocios.

En la mayoría de los clientes el gas representa una pequeña parte en comparación de las materias primas y materiales que ellos compran. Sin embargo es estratégicamente importante, la falta de producto puede detener el proceso completo de una Compañía. Por ejemplo: ¿Qué pasaría si algún Hospital se quedara sin Oxígeno?, o que una importante empaedora de papas fritas se quedara sin Nitrógeno para empaquetar sus productos?, o que no llegara el Bióxido de Carbono a las Industrias Refresqueras. En cualquiera de los anteriores ejemplos y en muchos otros más las Compañías entrarían en crisis por falta de gases.

La Compañía de gases industriales en la cual basamos el estudio actualmente es la quinta Compañía a nivel mundial en venta de gases a través de su Departamento MARS (Marketing Analisis Review and Support) realizó una investigación de mercado en ocho países a más de cuatro mil consumidores de gases (incluyendo México), dirigida a clientes y no clientes de la Compañía. La investigación consistió en un cuestionario en donde se pedía a los encuestados que calificaran con una escala del 1 al 10, donde 1 no es importante y 10 es muy importante. El cuestionario incluyó tópicos de calidad, precio, seguridad, importancia de las entregas, atención de los vendedores, etc.; A continuación mostramos un resumen de lo que más les importa a los clientes de gases.

Las cifras aquí presentadas son un promedio general que resultó de la investigación:

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

a) Entrega a tiempo	9.5
b) Facturación correcta	9.5
c) Entrega completa	9.4
d) Respuesta en entregas de emergencia	9.3
e) Accesibilidad telefónica	9.3
f) Precios competitivos	9.2
g) Aspectos concernientes a la seguridad	9.1
h) Servicio y atención personal del vendedor	9.1
i) Facilidad de entregas en diferentes plazas	8.9
j) Choferes con experiencia en seguridad	8.9
k) Solución a problemas por servicio a clientes	8.9
l) Conocimiento de los productos por el vendedor	8.5
m) Soporte técnico	8.5
n) Cortesía y ayuda por parte de los choferes	8.4
o) Que los vendedores se interesen por sus necesidades	8.1
p) Habilidad de los vendedores para resolver problemas	8.0
q) Apariencia de los camiones, cilindros y tanques	8.0
r) Utilidad de las visitas de los vendedores	7.4
s) Catálogos y apoyos visuales	7.2
t) Comercialización de productos complementarios	7.2
u) Habilidad para incrementar la productividad	7.2
v) Ofrecimiento de programas de capacitación en seguridad	7.0
w) Frecuencia de las visitas de ventas	6.5

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

La investigación realizada por la Compañía de gases nos da un amplio panorama de lo que los clientes y prospectos esperan de una Compañía, nadie puede asegurar que conoce las necesidades de sus clientes y del mercado que atiende si no los observa y les pregunta. Pero el conocer las necesidades y/o preferencias no concluye el trabajo, lo inicia, hay que orientar los esfuerzos de la organización a proporcionar los satisfactores que los clientes requieren.

Como podemos observar la frecuencia de la visita de ventas recibió una baja calificación, y esto en gran parte se debe a que las visitas no son bien realizadas. Sin embargo, un análisis más profundo ha mostrado que la visita de ventas tienen un gran potencial, pues a través de ellas podemos introducir ó modificar la percepción que tiene el cliente de nuestra Compañía, por lo que muchos vendedores experimentados le llaman "El momento de la verdad".

Cada vez que interactuamos con nuestros clientes, ellos se forman o modifican la impresión que tienen de nosotros, el panorama que esperamos deje una visita profesional de ventas es el siguiente:

1. Productos ofrecidos
2. Soporte de servicio al cliente
3. Facilidad en el recibimiento y procesamiento de pedidos
4. Capacidad del Sistema de entrega
5. Servicio Técnico y de seguridad

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Además de lo anterior, esperamos que el vendedor mantenga relaciones personales de excelente nivel con sus clientes, que el gerente de ventas visite y confirme el apoyo a su representante.

Después de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores y la importancia de la percepción que el cliente tiene de la empresa, toda la compañía debe trabajar en crear satisfactores que cumplan con esas expectativas. La forma en como lo haga la diferenciará de otros proveedores de gases y le dará una posición en el universo de oferentes. Jamás se debe pensar que conocemos todas las necesidades de nuestros clientes, los vendedores deberán trabajar diariamente en identificar nuevas necesidades y preferencias en su mercado.

El que un cliente tome la decisión de trabajar con una Compañía de Gases no es tan fácil, en diversas entrevistas sostenidas con gerentes de compras de empresas medianas y grandes, han manifestado temor, en virtud de que saben que si escogen un mal proveedor de gases pueden parar su planta y esto ocasionará pérdidas importantes. A pesar de lo que creen muchos vendedores, en el ramo de gases el precio no es determinante para que un cliente elija con que proveedor trabajar, por lo que nos debemos concentrar en garantizar la disponibilidad de nuestros productos en la planta del cliente.

En el negocio de gases no se le puede mentir al cliente, porque no se trata de una sola venta, al contrario es una venta constante, lo que permite realizar pedidos abiertos y entregas automáticas de productos. En este sentido las relaciones comerciales se vuelven importes. La primera tarea del vendedor será crear una imagen sólida con los

CAPITULO 1. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

clientes potenciales y mostrar una amplia capacidad en el manejo y solución de problemas con los clientes que ya atiende.

Cuando los clientes se encuentran satisfechos con un proveedor de gases, normalmente firman un contrato de suministro a largo plazo. La única forma de que cambien de proveedor es cuando surgen problemas de abasto, lo cual en la actualidad es casi imposible. Bajo estas condiciones el mercado se toma tranquilo, por lo que debemos orientar a nuestros vendedores a que desarrollen nuevos clientes, y en este caso nuestro sistema de remuneraciones los debe gratificar ampliamente.

1.4. Elementos Determinantes.

A pesar de que muchos gerentes de personal no están de acuerdo, la compensación monetaria constituye una de las formas más directas y más antiguas de comunicarse con el vendedor acerca de su desempeño. Los planes de compensación de ventas pueden ser el timón que permita a la administración orientar las actividades de sus vendedores. Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

Salario Directo: El vendedor recibe una cantidad de dinero previamente acordada (quincenal o mensualmente).

Ventajas:

- Proporciona seguridad a los vendedores.

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

- Permite la flexibilidad en asignaciones territoriales.
- Ayuda a desarrollar un sentido de Lealtad hacia la empresa.
- Resulta sencillo de administrar.

Desventajas:

- No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales.
- Puede incrementar los costos de venta pues el gasto se tiene que realizar aunque no haya ventas.
- Causa conflictos internos, pues los vendedores menos productivos perciben en términos reales mas que los productivos.

Solo comisión: El vendedor recibe un porcentaje de los resultados que obtiene, por lo general es sobre ventas o utilidad.

Ventajas:

- El ingreso del vendedor esta directamente relacionado con los beneficios que recibe la empresa.
- Por ser porcentajes las comisiones son fáciles de calcular, los vendedores pueden llevar su contabilidad.
- No hay limite de ganancias para el vendedor.
- Los vendedores tienen la máxima libertad en su trabajo.
- Los vendedores de pobre desempeño se eliminan a si mismos.
- El ingreso se basa en los logros, no en evaluaciones subjetivas.

CAPITULO 1. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Desventajas:

- Los vendedores tienen poca lealtad a la empresa.
- Al fluctuar sus ganancias crean incertidumbre.
- Cuando las ventas bajan puede existir una gran rotación de vendedores.
- Se descuidan actividades que no se relacionan con las ventas.
- Se corre el riesgo de ventas fáciles sobrecargando o engañando a los clientes, dañando la relación a largo plazo.
- Crea canibalismo comercial, pues los vendedores pelearán entre ellos a los mejores clientes.

Combinación: La persona recibe un salario base y una comisión por resultados.

Después de haber hecho un análisis de como retribuye la competencia a sus vendedores, de haber analizado los requerimientos de los clientes de gases, considero que este sistema es el que más se apega a los requerimientos de la industria. Este sistema permite conciliar el nivel de ventas con el servicio a cliente, y las ventajas y desventajas son las siguientes:

Ventajas:

- Proporciona mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, en virtud de que pueden recompensarse todas las actividades deseables.
- Proporciona al mismo tiempo seguridad e incentivos.
- Permite reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado en ventas.

CAPITULO I EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Desventajas

- Puede ser complejo y difícil de comprender.
- Si no esta computanzado es difícil de administrar.
- Fracasara si no se definen claramente los objetivos administrativos.

A pesar de no ser objeto de este trabajo considero importante mencionar que la relación entre un vendedor y una Compañia esta regida por un conjunto de leyes y reglamentos entre las que podemos destacar la Ley Federal del Trabajo Ley del Impuesto Sobre la Renta y las regulaciones del IMSS, AFORES etc. Si bien esta leyes no representan ningun obstacuo para la fijacion de nuestro sistema de comisiones, debemos tomarlas en cuenta con el fin de evitar problemas administrativos en el futuro, en nuestro caso las leyes influyen de la siguiente manera

Ley del Impuesto Sobre la Renta:

- a) A los vendedores al igual que el resto de los empleados debera descontarse de sus percepciones fijas y comisiones, el impuesto Sobre Productos del Trabajo y debera enterarse a la Secretaria de Hacienda y Credito Público.
- b) De igual manera la Compañia tendra que pagar impuesto del 1.8% sobre la prima, por el total de ingresos percibidos por el vendedor

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

Ley Federal de trabajo:

Esta ley regula la relación empleado-patrón y define claramente cuales son los derechos y obligaciones de las partes, tales como, vacaciones, primas vacacionales, pago de tiempo laborado extraordinario, Aguinaldo, etc.

Ley del IMSS:

Al igual que el Impuesto Sobre la Renta la empresa tiene la obligación de retener al vendedor un porcentaje de su sueldo fijo y variable, y agregar su cuota patronal y enterar bimestralmente a IMSS dichas cuotas.

Administradoras del Fondo para el Retiro:

La compañía tendrá que depositar en una cuenta individual del vendedor un porcentaje de sus ingresos de tal forma que le sirvan como fondos para su retiro.

Otras Prestaciones:

En muchas compañías existen prestaciones superiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo, por ejemplo: fondo de Ahorro. Es muy importante que los vendedores gocen de todos estos beneficios como cualquier empleado, para efectos del cálculo de preferencia se debe usar el sueldo fijo más el promedio de las comisiones recibidas en el año.

Percepción Fija

Para concluir este capítulo me referiré a la parte del sueldo fijo que debe percibir el vendedor, pues en el resto del trabajo me enfocaré a la percepción variable.

El salario fijo debe permitir a los vendedores cubrir los gastos de vida diarios y al mismo tiempo los deben alentar a realizar tareas que no necesariamente se miden con las ventas, como puede ser el servicio de solución de dudas a clientes pláticas de seguridad, etc.; Por otro lado el salario no puede ser tan alto para que el vendedor sea complaciente y se conforme únicamente con él.

Otros aspectos que debemos tomar en cuenta para la fijación de la percepción fija son:

1. **Adquisición de vendedores calificados:** No hay que perder de vista a la competencia, el salario base más un desempeño aceptable debe poner a nuestros vendedores en el nivel del mercado, un buen desempeño los pondrá por encima, lo que nos puede permitir atraer buenos vendedores de nuestros competidores.
2. **Retener a los vendedores actuales:** Los vendedores que requieren las Compañías que se dedican a la comercialización de gases son gente bien preparada, y en tiempos de ventas bajas se pueden ir, a la competencia o a otros giros por lo que se vuelve fundamental la percepción fija.

CAPITULO I. EL PLAN DE REMUNERACIONES A LA FUERZA DE VENTAS

3. **Pertenencia a la Compañía:** La parte fija de la percepción debe ser lo suficientemente alta para permitir al vendedor sentirse como verdadero empleado de la Compañía, además debe guardar relación con el valor relativo del puesto.

Con base en todo lo anterior mi propuesta es un sueldo fijo para los vendedores equivalente a seis salarios mínimos nacionales, y se deberá incrementar en la misma proporción que los minisalaris a efectos de que no pierda poder de compra.

2. El Proceso de la Venta

Debemos entender como proceso a una serie de pasos lógicos que tienen un principio y un fin para cumplir con un objetivo específico, cada proceso debe tener uno o más proveedores, uno o más clientes, y para que sea efectivo cada uno de sus pasos deberá tener una unidad de medida en cuanto a tiempo, costo y calidad.

Hasta antes que surgiera la Reingeniería cuando escuchábamos la palabra proceso nos referíamos a fases de producción o manufactura, sin embargo este capítulo habla de un proceso netamente administrativo al cual hemos denominado el proceso de la venta.

Los pasos que hacen el proceso de ventas en una empresa que comercializa gases industriales son los siguientes:

- a) Planeación de la Venta
- b) Selección del canal de ventas
- c) prospectación y selección de clientes objetivo
- d) Evaluación de las necesidades de los clientes objetivo
- e) Elaboración de la propuesta y revisión

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

- f) Presentación y acuerdos
- g) Inicio de relaciones comerciales
- h) Manejo y cuidado del cliente
- i) Dirección del desempeño

Cada uno de estos pasos es a su vez un subproceso que puede ser realizado de diferentes maneras y con diferentes niveles de eficiencia, dependerá de los recursos y necesidades de cada Compañía lo que determine como llevar a cabo cada paso del proceso.

Algo que ha hecho más complejo el trabajar a través de procesos en las organizaciones, es que los procesos no respetan las fronteras departamentales, ni los "Territorios personales". Los procesos integran equipos de trabajo de diferentes disciplinas dentro de la Organización con un fin común y cada colaborador debe estar consciente de cual es el papel que desempeña y que es lo que se espera de él.

Desde mi perspectiva hay dos procesos básicos que tienen un gran efecto sobre la mayoría de nuestros clientes mismo que benefician nuestras relaciones. El primero es el proceso de entrega que va desde captar el pedido hasta la entrega satisfactoria del producto y el segundo es el proceso de venta. El proceso de la venta principia el movimiento de toda la organización, regula su velocidad y redefine el rumbo.

Un proceso de ventas debe ser diseñado como si se tratará de un proceso de producción, algunas veces es corto y sencillo, en esos casos no será necesario tener vendedores, bastara con abrir un departamento de Telemarketing en la organización

CAPITULO 2: EL PROCESO DE LA VENTA

que se encargue de llamar a los clientes y recibir pedidos por teléfono. En otros casos los procesos de ventas son largos y complejos, por ejemplo: un cliente industrial que requiere revisar varios aspectos, de producción, especificaciones, procedimientos, calidad, contratación, soporte técnico, etc.; En general puntos que deben ser negociados.

Los vendedores de las industrias que comercializan gases deben tener la habilidad de balancear el tiempo destinado para atender clientes actuales y desarrollar nuevos clientes, en este negocio cuesta cinco veces más hacer un nuevo cliente que mantener uno actual.

Los vendedores y los gerentes de ventas deben tener un sólido conocimiento de todos y cada uno de los clientes y prospectos que están manejando. Lo más importante que se debe saber sobre un cliente o prospecto es su tamaño, aplicaciones de gases a las que es susceptible, proceso de compra, debilidades y fortalezas, etc.; Con su habilidad los vendedores deberán llevar suavemente a los clientes y prospectos dentro del universo de opciones que le ofrece a su Compañía con el objeto de garantizar su plena satisfacción.

Además de conocer los aspectos generales del cliente, el vendedor deberá identificar con que comprador esta negociando, Jack Carew creador del programa Ventas Profesionales Dimensionadas (DPS), ha clasificado a los compradores en cuatro categorías y ofrece una serie de estrategias para obtener beneficios del negocio.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

a) El comprador de Seguridad

Este tipo de comprador se identifica por su orden, predicibilidad y no le gustan las sorpresas, le gusta hacer negocios con organizaciones más pequeñas que la suya, lo que le da seguridad en la relación, aborrece correr riesgos.

La negociación con este tipo de compradores es complicada, debido a la dificultad que tiene para sentirse seguro. Cuando se les visita se debe ser muy exacto en la hora de llegada, hacer ocasionalmente llamadas de servicio y dar seguimiento, responder rápidamente a las demandas, manejar tranquilamente los pedidos difíciles. Jamás se debe trabajar con otras personas de su organización en proyectos e ideas nuevas.

Le agradan los elogios ante sus superiores, siempre será él quien presente la propuesta ante sus superiores, por lo que se le debe preparar para que lo haga de la mejor manera. A este comprador le agrada mucho visitar las instalaciones de sus proveedores y llegar a ser conocido por el personal de apoyo y gerencial, esto le creará un sentido de identidad, con gente a quien pueda llamar si el vendedor no está disponible.

Si conoce a otros clientes sólidos y bien establecidos atendidos por el vendedor, le creará credibilidad y un sentido de confianza en su habilidad y desempeño. Cuando se le presenten nuevas propuestas se debe minimizar el riesgo para él y se debe apoyar la presentación con información suficiente. Una vez que este comprador confie y crea en una Compañía será muy difícil para la competencia penetrar con sus productos.

b) El Comprador de Afiliación

Es una persona maravillosa de visitar, tiene mucha necesidad de ser aceptado, de gustarle a la gente y de disfrutar las relaciones emocionalmente ricas y de largo plazo. Si el vendedor tiene la sensibilidad de esas necesidades y encuentra la forma de hacerse amigo del Comprador de Afiliación será exitoso.

En este caso el vendedor deberá tener cuidado de equilibrar el tiempo que dedica a hablar de asuntos de negocios con el que dedica para una asociación personal, sin embargo, el vendedor siempre debe estar sensible y receptivo en las pláticas personales cuando son iniciadas por el comprador.

El vendedor debe asegurarse de que está presente en las preferencias del comprador, procurando hacer notar en detalle todos los esfuerzos y contribuciones para con él. Si se logra el apoyo del Comprador de Afiliación será total. Es importante caerle bien a sus colaboradores, los cuales pueden ejercer influencias necesarias para obtener más negocios. En esta relación el vendedor debe asumir un papel de Liderazgo en la relación. Típicamente el Comprador de Afiliación responde positivamente al vendedor que se toma el cargo de aliviar detalles y seguimiento de las operaciones comerciales.

Este tipo de comprador influyente podría al principio ser difícil de ganar. Sin embargo, la persistencia y la paciencia pagará con una buena relación de negocios, seguro y de largo plazo.

c) El Comprador de Poder

El comprador de poder se caracteriza por mostrar dominio y control en sus relaciones, esto ocasiona que sea sobrecompensado como resultado de la inseguridad, normalmente las personas que tratan de mostrar poder sobre otros son básicamente muy frágiles, la estrategia del vendedor debe orientarse a buscar formas para que el comprador de poder se sienta seguro en la relación con la Compañía del vendedor.

Un logro reconocible mediante el cual el vendedor recibirá crédito es cultivar cuidadosamente una relación de negocio no amenazante con el Comprador de Poder, a este tipo de comprador le gusta que la gente le escuche y le pidan su opinión.

El ser consistente y predecible en las actividades con el cliente pone al Comprador de Poder tranquilo y con posibilidades de ganar el derecho de mayor libertad para actuar, no hay que perder de vista que este tipo de comprador siempre debe sentirse seguro en sus tratos, Debe saber que cuenta con el vendedor para seguir sus guías y recomendaciones.

Para tener éxito debemos enfocarnos a hacer que el Comprador de Poder parezca una persona exitosa y productiva ante los ojos de su organización, sin embargo es importante no sobrevalorarlo ni acreditarle logros imputables al vendedor.

El Comprador de Poder suele ser en ocasiones antipático, frío y distante, lo que dificulta acercarse a él. El vendedor debe ser prudente al enfocarse en las cosas que

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

le agradan del comprador, pero siendo paciente y trabajando duro es posible cultivar una relación muy satisfactoria y benéfica de largo plazo.

d) El Comprador de Actualización

Es un jugador de un equipo quien está más interesado en el bien de su Compañía que en el reconocimiento y logros personales, típicamente es un individuo muy seguro que esta interesado en su desempeño consistente, es justo, abierto a ideas nuevas, y tiene la habilidad de ponerse en los zapatos del vendedor.

En este caso, el vendedor debe desarrollar un entendimiento claro de las preocupaciones vitales del comprador, quien conoce en la mayoría de los casos la situación y los problemas de su empresa, es muy abierto a opiniones acerca de lo que necesita para componer su negocio, hay que escucharlo, apoyarlo y responderle

Cuando llega el momento de la negociación es vital estar preparado y conocer los productos y servicios que se están ofreciendo por dentro y fuera, el Comprador de Actualización es un verdadero profesional, aprecia una presentación de ventas que esta bien preparada y sea expuesta profesionalmente.

El seguimiento de la correspondencia y una respuesta rápida a las peticiones de información por parte del comprador, afecta positivamente. Este comprador es ideal para la implementación de nuevas ideas, pues siempre está en busca de mejorar los métodos, procedimientos y programas de su organización.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

En general el Comprador de Actualización aprecia la honestidad y la sinceridad, no se deben tomar riesgos de crear desconfianza prometiendo algo que no se puede cumplir, no le gusta que lo halaguen en forma exagerada, si el vendedor puede hacer el trabajo lograra un compromiso con esta persona a largo plazo.

Con estas descripciones pareciera que me alejo del tema principal del trabajo, pero considero fundamental el conocer a fondo el trabajo de los vendedores con el objeto de no ser injustos o parciales en el momento de evaluarlos y pagarles, y desde el punto de vista del negocio poder determinar hasta donde llegar con un cliente.

Todas las actividades de planeación y control de la visita a clientes es fundamental, sin embargo, el punto critico del proceso es cuando el vendedor se encuentra frente al cliente, en ese momento el vendedor debe hacer uso de todos sus recursos, y aunque ningún cliente es igual a otro podemos identificar algunas fases en una visita exitosa de ventas. Cuando la visita se hace por primera vez estas son las fases:

a) Contacto Positivo

El primer paso en una visita de ventas es hacer un contacto positivo con el cliente, que consiste en establecer un ambiente de confianza y aceptación a través de un saludo profesional apropiado y una conversación de interés para el comprador. El contacto positivo es la primera conexión interpersonal con el comprador y ayuda a romper el obstáculo de la preocupación y ganar la atención. Si el vendedor esta nervioso debe usar esta fase para relajarse.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

b) Panorama

En esta fase el vendedor debe pedir al cliente que hable en forma general y abierta de su organización, investiga si el comprador usa gases y debe analizar la importancia que juega el producto dentro de su Compañía. Cuando recibe la información el vendedor debe hacer un resumen al comprador para garantizar que entendió.

c) Enfoque

En esta fase, el vendedor debe explorar profundamente las necesidades de gases del comprador, pidiéndole a éste aclarar sus preocupaciones vitales o criterios específicos; El vendedor debe identificar las preocupaciones en los rubros de calidad en el servicio, nuevas ideas, relaciones a largo plazo, entrega y seguimiento.

El vendedor debe reflejar su entendimiento al comprador.

D) Realización

El vendedor tiene que analizar el nivel actual de satisfacción de las necesidades del comprador y determinar el espacio entre el resultado ideal que el comprador quiere experimentar contra lo que tiene actualmente. El vendedor debe remarcar que existe un espacio.

E) Conclusión

El vendedor debe pedir una oportunidad para presentar un producto que cierre el espacio y ayudar al comprador a obtener el nivel del 100% de satisfacción en sus necesidades. En caso de que el comprador este 100% satisfecho, debe de identificar que requisitos está cubriendo su actual comprador.

En muchos casos el comprador está 100% satisfecho con el producto que tiene porque no conoce más, si el vendedor identifica que se puede mejorar el producto debe pedir una oportunidad para presentar una propuesta.

En todas las fases el vendedor deberá provocar sentimientos de confianza, credibilidad y conformidad en el comprador.

Cuando es una segunda visita por parte del vendedor estos son los pasos:

a) Contacto Positivo

b) Propuesta

En esta fase el vendedor debe provocar en la reunión un ambiente de interés y entusiasmo. En la propuesta se inicia una discusión relacionada con el negocio, se deben de reconfirmar los elementos del espacio identificado en visitas previas, al reafirmar el problema el vendedor debe ofrecer una solución.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

c) Solución

En la solución el vendedor dice al comprador sus programas o soluciones, cómo se trabaja y lo más importante cuáles beneficios del programa resolverá su problema y logrará su satisfacción al 100%.

La solución debe presentarse siempre de forma sencilla, entendible y efectiva. Para tal efecto se puede establecer un sistema que muestre características, ventajas y beneficios.

Características son las particularidades de los gases, es un aspecto físico o realidad objetiva del producto que lo hace diferente a los demás.

Las *Ventajas* describen a las características y muchas veces se expresan como adjetivos.

Beneficios son los resultados significativos que el comprador obtendrá si determina usar nuestros productos.

Es muy útil respaldar cada característica con cartas, gráficas, tablas o cuadros para enfatizar el punto.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

d) Resumen

Después de hacer la presentación se debe hacer un resumen de todos los beneficios en una presentación final, para que el comprador empiece a evaluar una solución.

e) Checar la respuesta

Durante todo el proceso de la visita de ventas es muy importante establecer una línea abierta de comunicación con el comprador, invitándolo a participar activamente en vez de permitir que se mantenga como un espectador pasivo. Una forma de lograrlo es haciendo preguntas sobre el tema o haciendo pausas esperando su participación.

Con el chequeo de la respuesta:

- Se promueve el involucramiento y la respuesta del comprador
- Determinamos el nivel de comprensión del comprador
- Sacamos a la superficie cualquier objeción que pueda tener

f) Cierre

Es la etapa final de la visita, en este se busca la decisión final del comprador, y el vendedor lo puede expresar en diversas formas:

- **Cierre directo:** ¿Podría empezar con un pedido hoy?.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

- **Cierre Indirecto:** Nos gustaría empezar a trabajar con ustedes hoy.
- **Cierre Guía:** Después de evaluar las alternativas le sugiero este curso de acción.
- **Cierre de Elección:** Prefiere iniciar hoy, o programamos el pedido para la siguiente semana.
- **Cierre de Beneficio:** Podríamos ayudar a incrementar las ganancias de su Compañía a partir de hoy.
- **Cierre de Paso:** Como no podemos llegar a una decisión hoy, ¿Cuándo le gustaría que regrese?

El propósito es concluir la transacción y obtener el negocio. El cierre requiere decisión por parte del vendedor, así como paciencia y estima para esperar la respuesta del comprador.

Un vendedor profesional que trabaje dentro de un proceso de ventas logrará estructurar su desempeño comercial y le permitirá identificar si el cliente o prospecto es viable para el negocio. Cuando los clientes o prospectos tienen el 100% de satisfacción, el vendedor no perderá tiempo buscando resultados complicados.

El Gerente de ventas debe de conocer también el proceso de ventas, pues es la base para establecer los objetivos comerciales de todos sus vendedores, el no hacerlo lo guiaría a una forma subjetiva de evaluación.

Hasta aquí hemos revisado el proceso de la venta, en los siguientes rengiones estableceremos donde empieza, donde termina y algunos resultados.

CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA VENTA

El proceso de ventas inicia cuando el vendedor y el Gerente de Ventas elaboran el Plan de Mercado y establecen la lista de clientes y prospectos.

Los finales que el proceso tenga pueden ser muy variados:

- Firma de contrato con el cliente
- Conclusión del plan
- Clientes 100% satisfechos
- Clientes que incrementaron su consumo
- Llegar al tamaño de mercado requerido
- Obtener la ganancia deseada

Algunas unidades de medida son:

- Clientes ganados
- Porcentaje de clientes ganados del total de prospectos
- Incremento de la venta en clientes actuales
- Incremento de las ventas por nuevos clientes
- Clientes perdidos
- Mejora en el tamaño promedio de los clientes
- Ventas por vendedor
- Ventas contra gastos de venta, etc.

3. La Nueva Estructura de Ventas

3.1. El Rol del Gerente de Ventas

Como revisamos en el capítulo pasado las ventas son un proceso, el Gerente de Ventas es el responsable de manejar ese proceso. Al igual que en un automóvil el chofer debe decidir la velocidad y el mejor camino para llegar a su destino, el Gerente de ventas es un eslabón crítico entre la fuerza de ventas y la Compañía, pues deberá dirigir el proceso hacia su destino final "La satisfacción de los clientes".

El Gerente de Ventas es el responsable de hacer llegar objetivos e información de la Dirección a la fuerza de ventas y viceversa, de integrar un equipo, de formar y mejorar el desempeño de cada uno de sus integrantes para alcanzar los objetivos de la Compañía.

El Gerente de ventas debe interactuar con otros departamentos de la organización, pues deben garantizar que los ofrecimientos que se hacen en el mercado sean cumplidos al pie de la letra, cuando existen diferencias, el Gerente debe negociar, por lo que necesitará de mucha habilidad en el manejo de conflictos.

Muchos vendedores en la actualidad ocupan el puesto de Gerente de Ventas debido a su buen desempeño en el pasado, sin embargo, tienen muy poco entrenamiento formal

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

o herramientas prácticas para realizar el fino arte de liderar y manejar a la fuerza de ventas, algunos han tomado cursos aislados, o han leído artículos que indican cual debería de ser su papel, pero si estos incipientes gerentes quieren desarrollarse deben comprender mejor su papel como entrenadores y consejeros de sus equipos.

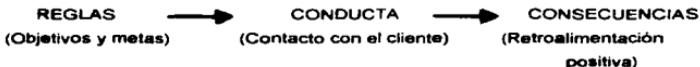
La responsabilidad básica del Gerente de Ventas con su equipo es proyectarlos al máximo, para lograrlo debe convertirse en un experto en identificar la conducta que permite a sus vendedores ser exitosos en el mercado y motivarlos a desarrollar dicha conducta.

El Gerente de Ventas debe hacer que el trabajo de ventas sea tan agradable como un juego o deporte. Cuando se juega golf se camina en un gran campo con una bolsa de 15 kilos en la espalda, el único objetivo es meter una pequeña pelota en un hoyo de ocho centímetros de diámetro, puedes pasar mucho tiempo y dar ochenta golpes sin meter la pelota al hoyo, en ese momento te invade el sentimiento de fracaso y pesimismo, sin embargo sigues, porque sabes que en el siguiente tiro puedes lograr el objetivo.

Cuando en el juego se logra un tiro perfecto y se mete la pelota de un golpe, nos invade un sentimiento de satisfacción, olvidando nuestro mal desempeño en el pasado, el compañero que va a nuestro lado refuerza nuestra satisfacción con su comentario "Bien hecho", "Maravilloso tiro". Si sigues practicando el tiro que te dio satisfacción, lograrás mejorar tu score, y si cada vez hay alguien que te diga "Bien hecho", modificarás tu manera de jugar, hasta convertirte en un experto. Esto es la consecuencia de una conducta positiva.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

El Gerente de Ventas debe tener la capacidad de controlar las consecuencias que permitan modificar la conducta positivamente. Como se vio en el capítulo 1 la Compañía establece una serie de políticas que deben regular el comportamiento de la fuerza de ventas. Para evitar que esas políticas se conviertan en un decálogo de buenos principios, el Gerente de Ventas deberá establecer una serie de reglas claras, y que consecuencias se tendrán por seguirlas o dejarlas de seguir. A continuación lo muestro gráficamente:



El Gerente de Ventas debe estar consiente que las cosas no siempre son perfectas, debe observar constantemente los detalles y recompensarlos, y sobre todo resaltar que las cosas que muestren progreso se están haciendo. Después de esto puede definir las reglas y/o políticas:

- a) Que quiere que el personal de ventas realice
- b) Que criterios utilizará para medirlos

Existen dos formas de medir la actividad de los vendedores, el primero es el criterio de medición orientado a resultados y el segundo orientado al desempeño.

En el criterio orientado a resultados la medición se hace al final del proceso de venta, algunas unidades de medida son: incremento en ventas, incremento en precios.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

número de nuevos clientes, etc.; En el criterio orientado al desempeño la medición se hace durante el proceso, aquí se califica la conducta que los vendedores tienen para obtener los resultados, algunos ejemplos son: Número de clientes visitados, número de presentaciones, número de precios negociados, etc..

Una parte importante de la conducta que los vendedores exhiben durante su trabajo es resultado de los refuerzos positivos o negativos que reciben de toda la organización, muchas veces de manera consciente y otras de manera inconsciente. A todas luces el Gerente de Ventas debe procurar regular dichos refuerzos, he aquí algunos ejemplos:

a) Refuerzo Positivo: Se obtiene cuando se incentiva a un vendedor por un trabajo bien realizado por ejemplo: una llamada telefónica por haber hecho una buena presentación de ventas a uno de nuestros clientes más importantes. El resultado puede ser que el vendedor busque hacer presentaciones a clientes más complejos.

b) Refuerzo Negativo: Se obtiene cuando un vendedor realiza una actividad con el objeto de evitar una experiencia desagradable. Por ejemplo el llena correctamente todos los días su reporte de visitas, pues sabe que si no lo hace tu le llamarás para reclamarle fuertemente el porque no lo ha hecho.

La diferencia entre estos dos tipos de refuerzos es que en el primero se estimula al vendedor a hacer las cosas igual o mejor en la siguiente ocasión, mientras que en el segundo, el vendedor debe hacer cualquier cosa con el objeto de evitar que le reprendan.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

Si el Gerente de Ventas quiere obtener el mejor desempeño de su personal debe utilizar el refuerzo positivo como regla. El trabajar con refuerzos negativos es desafortunado para todos, los gerentes que lo aplican realizan una pobre actividad de liderazgo con sus vendedores, además de crear un mal ambiente de trabajo, subutilizan las cualidades de su personal.

c) Castigo: es dado a los vendedores cuando hacen algo que va en contra de las reglas marcadas. Algunas veces, quizás sea necesario girar sobre la conducta de esas personas. Por ejemplo: Tu desempeño es insatisfactorio. El dar castigos a los vendedores es bueno cuando las cosas no salen bien, pero si verdaderamente se pretende la superación es necesario dar reforzamientos positivos cuando las cosas comienzan a mejorar.

d) Extinción: Cuando la consecuencia constante de una conducta no es la que esperamos, entonces podemos optar por ignorar esa conducta con el objeto de desalentarla, sin embargo, se corre el riesgo de cambiar la buena conducta de todo el equipo de ventas antes de desalentar la mala conducta. En estos casos el Gerente de Ventas debe tomar la decisión de separar al vendedor del equipo antes de que se pierda todo el trabajo.

Finalmente el rol del Gerente de Ventas es ser el entrenador de la fuerza de ventas, esto se logra trabajando con ellos en el campo, haciendo juntos visitas a los clientes, permitiéndoles manifestar sus propios problemas, escuchando primero, aconsejando después. Un buen entrenador ayuda a su equipo a ver sus problemas y a encontrar las soluciones ellos mismos.

El entrenador no debe decir a su equipo estas equivocado te voy a decir que hacer, el equipo debe aprender por si solo a observar las reglas. Las visitas que el gerente realice con su personal será el pretexto perfecto para reforzar las cosas buenas, en esas visitas también se pueden determinar debilidades que requieran un entrenamiento formal. Los vendedores actuales necesitan cada vez más habilidades, por lo que el Gerente de Ventas no debe tener miedo en gastar dinero en entrenamiento.

3.2. El Nuevo Rol del Vendedor

Así como el Gerente de ventas es el lazo entre la Compañía y los vendedores, el vínculo entre la Compañía y los clientes sin duda alguna es el vendedor.

El vendedor es responsable de coordinar todos los contactos con los clientes que atiende. El departamento de servicio a clientes toma sobre sí la rutina diaria, los especialistas realizan proyectos especiales que son temporales, distribución realiza la entrega, crédito la cobranza, pero el vendedor es responsable de recoger toda la información de las necesidades de sus clientes analizarlas y enviar señales a la organización, en otro sentido debe asegurarse de que las necesidades de sus clientes estén siendo atendidas satisfactoriamente, esta responsabilidad es directa, pues el vendedor no puede culpar a nadie si la venta se pierde. Es fundamental que los vendedores tengan una lista bien definida de quienes son sus clientes y a su vez él acepte la responsabilidad que tiene sobre ellos.

Cuando un vendedor realmente convence a sus clientes que está verdaderamente interesado en sus necesidades y como satisfacerlas, podrá ver con gran sorpresa que el precio deja de ser un factor determinante para que lo elijan como proveedor

La función tradicional de un vendedor ha sido explicar las características y ventajas del producto a sus clientes, con su habilidad debe provocar que el cliente sienta la necesidad de usar su producto. En la actualidad el negocio de los gases necesita mucho más que resaltar las características, pues en términos generales los productos son iguales a la competencia. La forma moderna de hacer negocios de gases es diferenciar el servicio.

Cada cliente tiene diferentes necesidades, por lo que presentar un sistema universal de servicios no daría resultado. El vendedor debe tener la habilidad de detectar las necesidades del cliente e integrar un paquete de servicio para cada uno, con esto se logra un avance importante, sin embargo, el éxito se logrará cuando el vendedor conozca las necesidades actuales y futuras de sus clientes.

Los vendedores actuales deben ser especialistas en ayudar a sus clientes, para ello debe conocer sus procesos y ayudarlos a hacer ese proceso más sencillo o más rentable. Pero los vendedores no pueden ser todólogos, cuando detectan una necesidad que ellos no pueden resolver deben pedir apoyo a su Staff.

En otras palabras, el vendedor debe pasar de un representante de productos a un representante de cliente, adquiriendo la función de consejero ayudando a resolver

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

problemas, más que vender productos. El ganar la confianza de un cliente no es cosa sencilla, sin embargo hay dos aspectos que se pueden señalar como apoyo:

- a) Cuanto mayor sea el número de empresas aconsejadas, más creíble será el consejo del vendedor.**

- b) Cuanto más se perciba ese consejo como no vinculado a la línea de productos que maneja, mayor será su credibilidad global. Esta idea quizá parezca retrograda, sin embargo da grandes resultados, el vendedor ofrece una solución y su producto es una parte de ella, el cliente puede entender más de lo que nos imaginamos esta situación.**

Otro papel importante que juega el vendedor es el de "Socio" de sus clientes, para lograrlo tiene que desarrollar las relaciones, siempre buscando una oportunidad de incrementar la rentabilidad de ambas compañías, a través de incrementar la venta de sus clientes o de reducir sus costos.

En resumen el vendedor de gases para tener éxito en el mercado debe realizar tres funciones específicas, la primera es dejar de vender productos para comenzar a vender soluciones, segunda dejar de ser vendedor para convertirse en consejero y tercero convertirse en un socio de sus clientes.

Toda la organización debe entender esta nueva función del vendedor y apoyarlo en su buen desempeño, proporcionándole toda la información necesaria y los medios para que realice adecuadamente su trabajo. Cuando el vendedor llega a visitar a un cliente,

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

debe llevar tras de sí a toda la organización y en su portafolio las herramientas más poderosas creadas para el servicio de sus clientes.

Los compradores actuales han evolucionado notablemente y saben muy bien que es lo que quieren, aunque el vendedor tenga muy buenas técnicas y convenza al cliente, y este recibe un servicio diferente al ofrecido perderá la confianza, por lo que antes de iniciar el plan de ventas el gerente y sus vendedores deberán realizar un chequeo profundo con todas las áreas involucradas de la organización para garantizar que todos están en la misma frecuencia.

3.3. Definición del Perfil del Vendedor

Rolph E. Anderson en su libro Administración de Ventas (páginas 411 y 412) muestra los resultados de una investigación hecha por Damon, en donde se identifican varios tipos de vendedores existentes y a la letra se transcriben:

- a) **Criaturas de Hábitos:** Intentan conservar su estándar de vida al ganar una cantidad predeterminada de dinero.

- b) **Individuos orientados a las metas:** Prefieren el reconocimiento como Gente de logros por parte de sus compañeros y superiores, y tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado de su logro.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

c) **Satisfactores:** Se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener su trabajo.

d) **Negociadores:** Asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a los que no afectan las oportunidades de mayores ganancias.

e) **Individuos orientados por el dinero:** Buscan maximizar sus ganancias. Estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, sus placeres personales, e incluso su salud para aumentar sus ingresos.

El gerente de ventas debe identificar dentro de su organización a estos tipos básicos de vendedores y diseñar un plan de remuneraciones que maximice sus esfuerzos, hacerlo sería muy sencillo si solo existiera un tipo de vendedor, pero en todas las organizaciones existe una mezcla importante, lo que hace casi imposible establecer un plan perfecto.

Lo que se debe esperar en un plan de remuneraciones es que se apege a la mayoría de los tipos de vendedores que existen en la organización, buscando adaptar a los demás tipos. El tipo de vendedor ideal para una empresa que comercializa gases es el "individuo orientado a las metas", y para ellos diseñaremos el plan de remuneraciones.

Como mencionamos en el punto anterior los vendedores no pueden ser todólogos, por lo que desarrollaremos diferentes tipos de vendedores para cubrir necesidades de

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

diferentes clientes. Si un vendedor no tiene la capacidad de identificar las necesidades de sus clientes entonces sus resultados serán muy pobres.

Para efectos de identificar que tipos de vendedores requerimos, clasifiquemos a los clientes a través de dos premisas :

- a) Por la complejidad con que usan los gases y servicios
- b) Clientes con experiencia o expertos en usar el gas

con estas dos premisas formaremos una matriz en las que identificaremos las necesidades de los clientes y que tipo de vendedor requeriremos:

NECESIDADES DE LOS CLIENTES

		Consultor	Vendedor de relación
Complejidad con la que usan los gases o Servicios	Alta	Necesidad de aplicaciones técnicas y soporte de entrega Ventas de aplicación de procesos	Necesidad de compra y soporte de entrega Ventas medianas - grandes Industria manufacturera
	Baja	Vendedor de Cierre Necesidad de un soporte emocional	Vendedor de Mercaderías Necesidad de un precio conveniente Ventas pequeñas a medianas

Baja

Alta

Experiencia en la compra o uso de los Gases o servicios

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

a) **Vendedor Consultor**

Cuando el cliente es inexperto en el uso o servicio que proporcionan los gases, entonces requerirá un vendedor que lo apoye y lo guíe durante todo el proceso, normalmente estos clientes tienen una fuerte necesidad de un substancial soporte técnico en la aplicación y manejo del producto.

Para tener éxito el vendedor consultor debe ser una persona con carrera profesional y con una orientación académica mayor que los otros tipos de vendedores. Toma algunos riesgos después de haber pensado detenidamente y calculado las posibilidades.

Sus características personales son:

- Orientación profesional, especialmente en administración
- Status e imagen diseñados perfectamente
- Muy académico y paciente
- Vendedor discreto, independiente y de desarrollo personal
- Le gusta trabajar en equipo
- No impulsivo o extremista, le gusta tomar riesgos

Principales Habilidades:

- Muy competente en demostraciones técnicas
- Credibilidad profesional
- Sistematizado y organizado

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

- Sabe responder las objeciones

Fortalezas:

- Sabe manejar las confrontaciones y negociaciones
- Rechaza los involucramientos personales

b) El vendedor de relación

Si el comprador esta muy familiarizado con el uso del producto o servicio, como normalmente lo están las industrias manufactureras, lo que se requiere es un vendedor de relación. Este tipo de clientes no necesitan fuerte soporte técnico, sin embargo tienen fuerte necesidad de garantizar la compra y la entrega pues el no hacerlo puede detener su proceso.

El vendedor de relación requiere una gran capacidad de negociación y mucha paciencia, necesita trabajar durante mucho tiempo con un cliente hasta que logra convencerlo. A este vendedor le gusta la libertad para vender y su independencia. Práctica la disciplina y toma responsabilidades por sus acciones.

Características Personales:

- Trabaja con mucha ética
- Vendedor suficiente e independiente (no le gusta ser dirigido)
- Cooperativo, paciente, tradicionalista y conservador
- Sistema de valores fuerte y rígido

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

Principales habilidades:

- Manejo de tiempo y territorio
- Defensor del cliente
- Demostrador de productos y conocedor de clientes

Fortalezas:

- Paciencia y persistencia

c) Vendedor de Mercaderías:

El vendedor de mercaderías es el típico vendedor con algunas habilidades en el manejo de aplicaciones sencillas de gases, está orientado al mercado minorista con necesidades simples y dos expectativas básicas, una tener una tienda de gases cerca para adquirir el producto en cuanto se le acaba y la segunda un precio competitivo.

Este vendedor es normalmente amigable y servicial con niveles de ambición bajos, requiere poco involucramiento personal, y se corren algunos riesgos de rechazo.

Características personales:

- Bajo nivel de ambición
- Siempre necesita tener cosas que hacer
- Persona agradable
- Alta energía física

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

- Impulsivo
- Le gusta que su trabajo gire alrededor de su casa

Principales habilidades:

- Demostrador de productos
- Conocedor
- Energía y vigor en el trato con los clientes

Fortalezas:

- Sensible y orientado al servicio

d) Vendedor de Cierre

La última categoría es el vendedor de cierre, orientado a clientes con procesos simples, este tipo de vendedor se utiliza después de lanzar una campaña publicitaria de los productos, entonces un cliente llama a la tienda y dice "Quiero saber que tengo que hacer para comprar el producto que vi anunciado en la televisión", nosotros le contestamos un representante lo visitará. Este vendedor se especializa por hacer la venta rápida, en una sola visita.

Todos los tipos de vendedores deben de tener una fuerte habilidad para cerrar la venta, sin embargo, para el vendedor de cierre si esta no es la única debe de ser la más importante.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

Características personales:

- **Extrovertido**
- **Con gran energía y optimista**
- **Fuerte ética hacia el trabajo**
- **Competitivo**
- **Actitud mental positiva e imagen de éxito**
- **Altamente confidencial**

Principales Habilidades:

- **Hábil para entusiasmar y emocionar**
- **Fortalece la necesidad y crea la urgencia**

Fortalezas:

- **Gran capacidad para contratar**

Como vimos anteriormente existen diversos tipos de compradores con diferentes necesidades, la habilidad del gerente de ventas para orientar el tipo de vendedor adecuado para realizar la venta producirá una parte importante del éxito que se obtenga al contratar.

3.4. Identificación de las Necesidades de Capacitación

La necesidad de capacitación se da cuando existe una diferencia entre el perfil del puesto y el perfil de la persona que ocupa o quiere ocupar ese puesto. Como analizamos en el punto anterior en el negocio de gases existen cuatro tipos de vendedor y cada uno tiene características, habilidades y fortalezas dirigidas a un segmento del mercado. El gerente de ventas tiene la responsabilidad de identificar la carencia de esas habilidades y fortalecer a su personal antes de fijar objetivos, o se correrá el riesgo de que estos no se alcancen.

Los planes de capacitación en ventas deben de contemplar cinco niveles fundamentales:

a) Conocimiento de la Empresa

En este nivel el vendedor debe conocer la misión y visión de la empresa, las políticas generales de ventas y para los empleados, el organigrama con quien interacciona directa o indirectamente, y sobre todo que espera la empresa de sus vendedores y viceversa. Al hablar de políticas y reglas los capacitadores deben de tener mucho cuidado en no aburrir y desmotivar a la fuerza de ventas.

Este nivel de capacitación debe darse a todos los vendedores de nuevo ingreso, pero siempre se deberá estar reforzando a fin de que no se pierda el sentido del vendedor.

b) Conocimiento del Producto

Este nivel es fundamental para el éxito del negocio, muchos capacitadores pierden el tiempo destacando las ventajas de ingeniería de sus productos, tratando de vender a los vendedores. La capacitación en este sentido debe ir más allá, los vendedores deben de saber como solucionar problemas de sus clientes, como encajan los productos en los procesos de sus clientes, deben de creer en sus ventajas y conocer sus desventajas, aprender a comunicar todo esto a fin de que el cliente no se sienta engañado y finalmente a identificar ventajas contra los productos de la competencia.

Este tipo de capacitación se debe dar cada vez que se produce o mejora un producto y/o se descubre un nuevo uso.

c) Conocimiento de los clientes y del mercado

El mercado ha evolucionado, los clientes son más exigentes, conocen mejor sus necesidades, implementan sistemas de calidad y en general buscan una mayor penetración en su mercado, ahora los vendedores no solo deben saber manejar las objeciones, deben de tener la capacidad de convertirse en socios y consejeros de sus clientes como lo vimos anteriormente.

d) Conocimiento del proceso de venta

Cada Compañía tiene un estilo particular para llegar a sus clientes, y cada vendedor tiene su estilo propio, en este nivel de capacitación el aprendizaje es en ambos

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

sentidos pues se comparten experiencias, en el capítulo 2 se analizó el proceso de la venta.

e) Conocimiento de los competidores y de la industria.

Los competidores no solo buscan desarrollar nuevos clientes, también buscan quitarnos los que tenemos, las compañías de diversos giros han iniciado carreras desenfundadas por el dominio del mercado, dentro de su labor no solo esta satisfacer las necesidades de los clientes, sino establecer fórmulas que impidan el crecimiento de la competencia, un vendedor bien capacitado debe conocer todo de su competencia y estar preparado para enfrentar cualquier situación que se le presente.

Existen infinidad de libros y teorías sobre la capacitación, el hablar sobre como capacitar a la fuerza de ventas podría ser tema para otro trabajo, sin embargo, para efectos de establecer un plan de remuneraciones basado en el desempeño es de vital importancia garantizar que los vendedores harán las cosas como esperamos y sin duda la capacitación es un elemento fundamental.

La capacitación no siempre tiene los resultados previstos, por lo que terminaré este tema hablando de las normas de John E. Jones que se requieren para crear un buen ambiente para la capacitación, y para garantizar una máxima apertura para el aprendizaje.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

Una norma es una expectativa de como una persona se desarrollará en función a otra, y puede variar dependiendo la personalidad, el lugar y el evento. Las normas de John E. Jones son:

1. **Sensibilidad:** Es una actitud e involucra a uno mismo y a los demás. Ser sensible hacia uno mismo es poner atención en como cambiamos durante la capacitación, observar aspectos tales como sentimientos, actitudes, valores, necesidades. Ser sensible hacia los demás es monitorear el impacto que nuestra participación en la capacitación tiene sobre otras personas. El lograr la sensibilidad cuando se esta en el proceso de capacitación nos dará mayor posibilidad de orientarnos hacia lo que se espera de nosotros.
2. **Participación:** Es tomar parte, practicar, ser voluntario. Es un factor de inversión, entre más participemos y nos involucramos en la capacitación más será nuestra posibilidad de aprender y entender. Expresar una duda no es retroceder sino dar un paso hacia adelante.
3. **Experimentación:** Significa tomar el riesgo y tratar nuevas conductas. involucra la adopción de una actitud que dice "Trataré y veré los resultados que obtengo". toma riesgo pues modifica los caminos existentes y crea nuevos caminos que no siempre se habian contemplado.
4. **Responsabilidad:** La responsabilidad es tener cuidado de uno mismo en términos de aprendizaje, significa tomar acción y garantizar que todo lo que se está exponiendo se está aprendiendo.

CAPITULO 3. LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS

5. Sinceridad: Es una disposición ya sea para compartir o recibir información. Intercambiar información con otras personas puede incluir sentimientos, pensamientos, actitudes, técnicas y tácticas. La información compartida con otros es decirles quienes somos, que hacemos, como nos sentimos etcétera. Para compartir y recibir información se requiere mentalidad abierta, una actitud receptiva y frecuentemente una expresión verbal de interés o deseo de dicha información.

El grado en como reforcemos el comportamiento de los vendedores con estas cinco normas en ese mismo grado se podrá construir un sistema que hará que el aprendizaje sea relevante y poderoso. El establecimiento y mantenimiento de estas condiciones dentro de la capacitación requieren atención y gasto de energía, sin embargo, las metas pueden lograrse de mejor manera en el contexto de estas cinco normas.

4. Fijación de Objetivos de la Fuerza de Ventas

4.1. Objetivos de la Compañía vs. Responsabilidades de los Vendedores

La parte de medular de este sistema de remuneraciones es la fijación de objetivos y metas y la consecución de los mismos.

Para poder fijar metas a los vendedores se debe hacer un análisis de donde se está ahora, cuales son los requerimientos de la Compañía y en que grado la situación actual cubre los requerimientos de la compañía.

Para que este sistema funcione no debe medir únicamente el resultado histórico alcanzado, sino el éxito en el futuro buscando evaluar cuatro expectativas. La satisfacción del vendedor a través de una remuneración que le permita vivir dignamente y que a su vez lo motive a aprender y crecer. La perspectiva interna, que se concentra en que el vendedor realice el proceso de ventas como se acordó. La perspectiva del cliente, manteniendo un enfoque de satisfacción de quienes hacen posible nuestro negocio. Finalmente la perspectiva financiera, para dar seguimiento a la perspectiva del accionista.

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

En conjunto las cuatro medidas deben proveer una visión equilibrada del presente y del futuro del negocio. Lo que no se mide no se administra... Lo que no sea medible hazlo medible dijo Galileo Galilei, y en la actualidad teniendo tanta tecnología de información deberíamos tener la capacidad de medir todo. Sin embargo, con todo y tecnología fijar objetivos no es fácil. A continuación se enumeran algunas deficiencias comunes en el establecimiento de objetivos:

1. Los objetivos son establecidos demasiado abajo de las capacidades reales.
2. Los vendedores sobrestiman sus capacidades con objetivos inapropiados o imposibles.
3. Los objetivos no reflejan las responsabilidades de los vendedores.
4. El objetivo esta relacionado en COMO hacer algo, en vez de QUE se hará.
5. No se asignó a alguien la responsabilidad de lograr el objetivo.
6. Los objetivos reflejan la percepción de lo que el jefe quiere, no lo que de hecho puede ser logrado.
7. Los objetivos que posteriormente se comprueban no factibles, irrelevantes o imposibles no son revisados o eliminados.
8. Los plazos para la terminación de los objetivos son demasiado optimistas.

CAPÍTULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

9. La justificación de un objetivo no está especificada claramente

Sin embargo, los errores no se cometen a propósito, en los pasados 20 años psicólogos organizacionales se han preocupado por la naturaleza básica de la evaluación del desempeño y descubrieron una variedad de errores que parecían ser debidos a la naturaleza de la tarea de medir y las limitaciones de la mente humana. Ellos le llamaron "Error Psicométrico", Dichos errores son:

1. **Halo:** La calificación que se le da a uno de los factores a evaluar, influye de manera positiva o negativa en todas las demás dimensiones, como un efecto de generalización entre ellos.
2. **Tendencia Central:** Se evita usar los extremos en las escalas de evaluación para calificar debido a una disposición psicológica del evaluador, que va en contra del usos de los extremos. Esto da por resultado una estrecha e inadecuada escala de medidas.
3. **Dureza/Benevolencia:** Calificar a todos los evaluados demasiado pobre o demasiado favorable respecto a su desempeño real. Esto da por resultado una mala distribución y hace que el grupo evaluado se vea peor o mejor que los otros evaluados.
4. **Semejanza/Diferencia:** Evaluar inapropiadamente tomando en cuenta características específicas, tales como edad, sexo o educación, por la semejanza o

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

diferencia entre el evaluador y el evaluado. Este error puede llevar a evaluaciones ya sea altas o bajas en lugar del desempeño real.

5. **Contraste:** Evaluar a una persona demasiado alto o demasiado bajo, debido al contraste con una medida extremadamente alta o baja que se le da a una persona evaluada anteriormente. La persona parece mejor o peor cuando se contrasta con otra que ha sido previamente evaluada y que es extremadamente mala o buena.
6. **Primera impresión/acto reciente:** Basar el juicio general acerca de una persona evaluada sobre algún factor de apariencia durante la entrevista de evaluación, en lugar de evaluar el desempeño. Si la persona evaluada parece desaliñada, nerviosa, etc., dará como resultado una pobre primera impresión y dar una calificación negativa, y por el contrario si la persona parece segura, viste bien, recibirá una excelente evaluación. El acto reciente se refiere a la misma clase de error debido a una acción reciente fuera de la situación de la entrevista, esto es dando una medida alta por dicha acción.

El sistema de remuneraciones involucra la fijación de objetivos y metas, ésta no es mágica. Hay pasos concretos y habilidades involucradas. Normalmente la fijación de un objetivo no dice como alcanzarlo. El definir y clarificar las medidas de resultado y la capacitación pueden ayudar a encontrar el como, pero este proceso no es automático, algunos gerentes invierten mucho tiempo en ayudar a sus vendedores a determinar como alcanzar sus objetivos.

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

A continuación se muestra una comparación entre objetivos correcta e incorrectamente determinados:

	CORRECTO	INCORRECTO
Objetivos Especificos	Incrementar las ventas 5% este trimestre	Hacerlo mejor que hasta ahora
Objetivos de desempeño	Tener diez reportes aceptados sin solicitudes de datos adicionales Durante los próximos seis meses	Cambiar las actitudes de los supervisores acerca de los reportes semanales
Involucramiento en objetivos	Llamar a diez nuevos clientes por mes	Contribuir al crecimiento de la Compañia
Objetivos realistas	Añadir dos nuevos productos durante los próximos seis meses	Instalar dos nuevas fábricas este trimestre
Objetivos observables	Revisar todos los nuevos contratos para asegurarse de que están totalmente documentados	Ser capaz de preparar contratos aceptables

Con base en la tabla anterior podemos determinar que un objetivo bien planteado debe cumplir con cuatro características: debe indicar acción, debe ser cuantificable, alcanzable y tener un plazo de cumplimiento.

La fijación de objetivos entre el gerente de ventas y los vendedores deben cubrir cuatro etapas que deben seguirse cuidadosamente, cada una requiere esfuerzo de equipo y

un plan, el hacerlo bien depende de una buena preparación y la revisión debe ser individual, dichas etapas son:

- a) Preparación sólida
- b) Comunicación abierta entre ambas partes
- c) Las partes llegan a un acuerdo
- d) Los acuerdos se reflejan en el trabajo.

Los gerentes deben tener mucho cuidado en la fijación de objetivos, si bien el alcanzarlos es cumplir con los requisitos de la Compañía, no se debe perder de vista que una vez terminada la revisión de objetivos estos se convertirán en responsabilidades de los vendedores.

4.2. Segmentación del Mercado

Tocamos en este trabajo la segmentación del mercado para responder una pregunta fundamental ¿Cómo organizaremos la fuerza de ventas para lograr un mayor alcance del mercado?

Como hemos comentado varias veces la prioridad básica del Proceso de ventas debe ser la satisfacción de sus clientes, pero que debe hacer el vendedor para captar más clientes, cuidarlos y hacerlos crecer. La respuesta está en los siguientes pasos:

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

1. Identificar las necesidades comerciales de sus clientes individualmente.
2. Identificar y desarrollar servicios apropiados para aumentar el valor de los productos, que a su vez aumentarán el valor agregado hacia los clientes.
3. Medir y dar seguimiento a los servicios desarrollados para fortalecer al máximo la relación con nuestros clientes.

La segmentación se vuelve Prioritaria cuando existen diferentes grupos de clientes que requieren valor agregado especial que no es necesario para otros grupos. Entre más dramática sea la diferencia en el valor agregado requerido, mayor será la necesidad de la segmentación.

Como revisamos en el capítulo pasado dividimos a los vendedores en cuatro tipos, consultor, vendedor de relación, vendedor de mercaderías y vendedor de cierre, para efectos de este trabajo dividiremos el mercado en tres grandes segmentos:

1. **Industria Manufacturera:** Que consumen principalmente gases industriales para corte y soldadura, en este mercado trabajarán principalmente vendedores de relación.
2. **Tecnología:** Clientes de todas las ramas de la actividad industrial que requieren vendedores con habilidad técnica de alto grado, capaces de conocer y modificar los procesos industriales de sus clientes, por lo tanto hacia este segmento orientaremos a consultores.

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

3. Medicinal: Clientes que principalmente consumen gases medicinales tales como hospitales, clínicas, etc.; Estos clientes conocen sus necesidades y lo más importante para ellos es no quedarse sin producto, hacia este mercado orientaremos a los vendedores de mercaderías

Las principales razones para hacer esta segmentación son:

a) Los productos que comercializan las Compañías de gases son prácticamente los mismos aunque son consumidos por tres segmentos diferentes. Sin embargo, esos productos son apoyados con servicios procurando hacer un traje a la medida para las necesidades de cada cliente.

b) Los vendedores deben de entender el negocio de sus clientes para ayudarlos a mejorar su resultado.

c) Las forma de vender, los servicios y suministrar el producto son diferentes en los tres segmentos del mercado

Una vez que los clientes se han segmentado por el tipo de mercado al que pertenecen será muy importante clasificarlos dentro de cada segmento, y una manera de hacerlo es a través de su tamaño

Clientes grandes con consumos importantes de gases requieren un alto nivel de atención y servicios más complejos, mientras que los clientes más pequeños tienen

CAPITULO 4 FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

requerimientos estándares. Y en esta clasificación entra el vendedor de cierre, que puede trabajar en los tres segmentos atendiendo clientes pequeños, en algunos negocios a este vendedor se le llama junior, sin embargo, no es un vendedor inexperto, sino con habilidades especiales para este tipo de mercado

La clasificación por tamaño se puede hacer tomando como base el valor de la compra del cliente del año anterior, con esta clasificación asignaremos que canal de ventas utilizaremos, también podemos definir cuantas visitas requiere el cliente para darle buen servicio, tiempo de atención, costo del servicio, establecimiento de centros de servicio, etcétera. Un ejemplo de distribución normal de clientes por tamaño se muestra en la siguiente tabla:

TAMAÑO DE CLIENTE (VENTA ANUAL USD)	CLASIFICACIÓN	PORCENTAJE DEL TOTAL DE CLIENTES	% DEL TOTAL DE VENTAS DE LA COMPAÑIA	CANAL DE VENTAS
Más de \$ 100,000	A: Cliente clave	0.5%	35%	Gte. de ventas Vendedor C de servicio
Entre \$ 10,000 y \$100,000	B: Cliente grande	4.5%	25%	Vendedor Telemarketing C. de Servicio
Entre \$ 2,500 y \$ 10,000	C: Cliente mediano	15%	20%	Vendedor Telemarketing Jefe depósito
Menos de \$ 2,500	D: Minoristas	80%	20%	Telemarketing Venta correo

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Finalmente, los vendedores deben visitar clientes a los que la Compañía actualmente no vende, mejor conocidos como prospectos, estos también deben de ser clasificados por dos guías. La primera por su potencial, esto es si lo contratamos el volumen anual de ventas que tendría y la segunda por la probabilidad que tengamos para contratarlo, muy probable, probable, poco probable. Con esto tendremos una clasificación completa.

4.3. Cálculo del número de vendedores requeridos

El número de vendedores requeridos depende de varios factores, mismos que deben estar directamente relacionados con los planes de rentabilidad y crecimiento de la compañía. Algunos factores fundamentales se muestran en la siguiente tabla:

FACTOR	LINEAMIENTO
Número de clientes asignados por vendedor	30 a 100 por persona dependiendo el tamaño del cliente
Ventas anuales	De \$300,000 a \$ 500,000 dólares por vendedor
Número de prospectos	10 a 25 por vendedor
Promedio de tamaño de clientes	Clientes más grandes, requieren más atención
Porcentaje de clientes con contrato	Alto el nivel, pero bajo el número de clientes
Costo por persona de ventas	Alto el costo, baja el número de vendedores
Gran número de clientes potenciales	Más oportunidades, más vendedores

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Presión de los competidores	A mayor presión, mayor cantidad de vendedores
Vendedores de la competencia	Menos vendedores, pero más competentes y mejor capacitados
Densidad Geográfica de clientes	Entre más grande sea el área, mayor será el número

Una vez que se han analizado los factores principales para determinar el número de vendedores se deben realizar los siguientes pasos.

Paso 1. Actualizar el número de clientes actuales que se tienen por segmento de mercado.

Paso 2. Calcule el número de prospectos por segmento que manejará durante el año

Paso 3. Clasifique a sus clientes y prospectos por tamaño (A, B, C, D.)

Paso 4. Identifique el número de visitas promedio que requiere cada cliente por su tamaño y segmento.

Paso 5. Calcule el número total de visitas que debe realizar durante todo el año.

Paso 6. Calcule el número de días disponibles para realizar visitas en un año (Días del año menos fines de semana, días de descanso obligatorio, vacaciones, capacitación, juntas, etc.)

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Paso 7. Determine el número de visitas promedio diarias por cada una de sus vendedores. El número variará dependiendo el tipo de vendedor que sea (Consultor, Mercadería, etc.), el tamaño del cliente y la densidad de clientes dentro del área. Se debe ser muy razonable con el fin de realizar malos cálculos

Paso 8. Sume el número de visitas diarias del total de su fuerza de ventas y anualice. El resultado serán el número de visitas que puede realizar.

Paso 9. Divida el número anual de visitas que debe realizar (paso 5) entre el número de visitas que puede realizar (Paso 8), el resultado será su coeficiente de capacidad de ventas.

Si el coeficiente es menor a 0.8 significa que se tiene exceso de vendedores, por ende, se podrán atender a un número mayor de prospectos o desarrollar más profundamente a los clientes actuales. una salida que no me gusta puede ser que despedamos a algunos vendedores.

Si el coeficiente esta ente 0.8 y 1.0, felicidades tiene la cantidad necesaria de vendedores. El coeficiente ideal en el negocio de gases es el 85%.

Si el coeficiente esta sobre 1.0 debe de preocuparse por contratar nuevos vendedores, o simplemente no ser tan ambicioso en el manejo de prospectos.

En el caso práctico al final de este trabajo, se presenta un ejercicio de como se calcula el coeficiente de la capacidad de ventas.

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Después de que haya calculado el número de vendedores requeridos debe hacer una asignación con base al segmento, tamaño, situación geográfica y tipo de vendedor, procurando dejar todas las carteras bien balanceadas, a partir de este momento el vendedor debe asumir toda la responsabilidad de sus clientes.

4.4. Definición del Presupuesto de Remuneraciones

La definición del presupuesto de remuneraciones es determinar con anticipación la percepción que recibirá la fuerza de ventas por conseguir los objetivos comerciales que se fija la Compañía y por alcanzar las metas individualmente.

Como recordamos en el capítulo 1 manifestamos que los vendedores de las industrias de gases deberían tener un ingreso fijo de seis salarios mínimos que les permitiera cubrir sus necesidades elementales, en este punto determinaremos el ingreso variable que deben percibir los vendedores por alcanzar su objetivo.

El presupuesto de remuneraciones del personal de ventas, debe formar parte del sistema de presupuestos de la compañía y debe nacer a partir del plan de ventas.

El plan de ventas a grandes rasgos debe enmarcar los siguientes aspectos:

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

1. **Mantenimiento de mercado:** cuanto espera vender la Compañía en volúmenes y valores por producto, por región, segmentos de mercado y tamaño de clientes actuales.
2. **Penetración en el mercado:** Cuanto espera vender la compañía en volúmenes y valores por producto, por región, segmentos de mercado y tamaño a clientes que actualmente trabajan con la competencia y que nos van a consumir a nosotros lo mismo.
3. **Creación de Mercado:** Cuanto espera crecer la Compañía convirtiendo a consumidores de gases a organizaciones que actualmente no lo son.
4. **Lanzamiento de nuevos productos y servicios:** A partir de cuando, en que regiones volumen y valor, impacto no importando si son clientes actualmente nuestros o de la competencia.
5. **Estrategia de precios:** Cuando, como y en que regiones, a que productos.
6. **Campañas especiales:** Comercialización especial y exhaustiva de productos ya existentes para incrementar su consumo, ya sea en clientes actuales, de la competencia y no consumidores.

Un buen plan de ventas no solo debe decir números y cualificar resultados, también es muy importante indicar el como se lograrán y que recursos se necesitarán para alcanzar dichos resultados. Entre más rico sea un plan de ventas en datos, mayores

CAPITULO 4. FUACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

elementos proporcionará al Gerente de Ventas para hacer el presupuesto de remuneraciones.

El riesgo que se corre es que normalmente los vendedores como elemento de unión entre los clientes y la Compañía, trabajen activamente en el plan de ventas, esto puede ocasionar que se haga un plan ligero y poco ambicioso que presente objetivos alcanzables sin ninguna dificultad. Corresponderá al Gerente de Ventas tener la capacidad de equilibrar todas las fuerzas alrededor de la elaboración de planes.

El presupuesto de remuneraciones a vendedores debe contemplar todas las erogaciones que haga la Compañía y que tengan que ver con el pago a la fuerza de ventas, incluyendo impuestos y derechos tales como IMSS, SAR, etcétera. Existen tres formas de determinar cuanto se eroga por este concepto:

a) **Por política:** Una forma que permite remunerar bien a la fuerza de ventas y además mantendrá motivada es asignar un porcentaje directo de lo que se espera vender en el plan de ventas al pago de remuneraciones. La ventaja que presenta es que los objetivos están directamente relacionados con los ingresos, se alcanzan los objetivos, se alcanzan los ingresos. La desventaja que tiene es que si no se alcanzan los objetivos la fuerza de ventas recibirá incompleta la parte variable de su percepción, con el riesgo de que cambien de trabajo o busquen otro empleo alternativo.

b) **Por cantidad fija:** La administración de la Compañía determina una cantidad fija a repartir entre la fuerza de ventas, la desventaja que presenta esta forma es que si la

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

fuerza de ventas rebasa su cuota no percibirá más ingresos, lo que puede llevar a la compañía a una desaceleración en el mercado con importantes costos financieros

c) Orientación del mercado: Si la compañía quiere convertirse en la mejor del mercado, debe tener los mejores vendedores y para lograrlo debe pagar los mejores sueldos. Se debe hacer un análisis de cuanto ganan este mismo nivel de vendedores en el resto de la industria de tal manera que la suma de remuneraciones y beneficios sea superior que el resto del mercado.

Desde mi punto de vista, hemos hablado que la compañía y todo el trabajo de los vendedores debe orientarse al mercado, por lo que considero fundamental que parte de la remuneración variable sea fijada por el mercado

La compensación variable debe ser lo suficientemente atractiva para que motive al vendedor a lograr sus objetivos, por lo que considero que debe ser una parte igual a la proporción fija, es decir 50% de sueldo fijo, 50% de sueldo variable

La percepción del vendedor se debe calcular de forma anual con iguales mensuales en base a la proporción de objetivos alcanzados, con el objeto de evaluar el desempeño global, debido a que habrá meses en que la situación sea complicada otros en los que le vaya muy bien.

Los pasos para realizar el presupuesto de remuneraciones a vendedores son los siguientes:

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

- a) Debe utilizar el número de vendedores determinados por segmento de negocio**

- b) Definir la percepción base (en este caso 12 salarios mínimos)**

- c) Calcular los impuestos y derechos que la compañía debe erogar por los servicios de los vendedores**

- d) Calcular prestaciones tales como fondo de ahorro, despensa, aguinaldo, etc.**

- e) Obtener el importe total del costo por vendedor**

- f) Distribuir la erogación por los 12 meses**

- g) Calcular las fechas en que serán otorgados los incrementos de sueldos (preferentemente en los mismos meses en que se determinen los incrementos de precios de los productos en el mercado).**

- h) Identificar el porcentaje de remuneraciones contra el de ventas.**

- i) Utilizar el porcentaje para analizar desviaciones.**

4.5 Planeación del Trabajo

Es muy probable que los vendedores se quejen por la cantidad de trabajo administrativo que se realizan y por la cantidad de reportes que tienen que llenar y entregar, muchas ocasiones manifiestan desconocer por que se requieren y los hacen al aventón. Otros consideran que es imposible planear en virtud de que se pierde mucho tiempo y cuando se empieza a desarrollar llama un cliente y destruye el plan. Algunos más dicen que prefieren dejarse llevar con las necesidades del mercado, por lo que un plan los limitaría a desarrollar todas sus oportunidades. Estas razones pueden sonar de peso, pero el Gerente de ventas debe trabajar para que los vendedores entiendan la importancia del trabajo administrativo y la planeación, el mejor plan va a fallar, pero este debe servir de base para crear un nuevo plan.

La planeación inicia antes de que comience el año cuando los nuevos objetivos son discutidos con cada vendedor y se establecen las metas individuales. Después al final de cada mes cuando se obtienen los resultados, el Gerente de ventas se debe reunir con todos sus vendedores para hacer la revisión general del resultado y establecer el plan para el siguiente mes. El trabajo a detalle debe hacerse semanalmente, cuando sin necesidad de reunión especial el vendedor debe hacer llegar su plan de visitas y actividades de la siguientes semana y su reporte de resultados de la semana anterior. Esos reportes y resultados son el detonador para una junta personal o ampliar los comentarios via telefónica.

Las visitas planeadas para la siguiente semana deben ser planeadas de antemano y coordinadas con los clientes. El cambiar la visita a un cliente dependerá del objetivo y

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

el tiempo que tenga el vendedor ese momento, pues se le dará preferencia en la visita a un cliente que represente mayor negocio, sin embargo, será fundamental que el vendedor llame a su cliente para cancelar la cita que tenía previamente.

La planeación de visitas también debe tomar en cuenta la geografía, las distancias y el tiempo que el vendedor pasa viajando, a efectos de poder optimizar el tiempo. Con base en lo anterior podemos convencer a nuestros vendedores que planeen su trabajo y trabajen sobre su plan.

Después de identificar a quien se va a visitar en la semana el vendedor debe identificar para que es la visita. A efectos, de que el vendedor no pierda tanto tiempo dando explicaciones y el Gerente no pierda tiempo tratando de entender los reportes se debe hacer una codificación del tipo de visita, algunos códigos de visita definidos son:

- De desarrollo
- Mantenimiento
- Agregar valor
- Solucionar problema de cobranza
- Cliente de Competencia
- Prospecto

Con estas clasificaciones el Gerente de ventas puede obtener mucha información por ejemplo visitas de desarrollo vs. visitas de mantenimiento, visitas a clientes de la competencia vs. prospecto, y si comparamos el resultado de la relación contra los objetivos del vendedor podremos determinar si el tiempo se está dedicando en los objetivos previamente establecidos.

CAPITULO 4. FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Un elemento que es importante revisar en los reportes de visita es el tiempo, con el podemos medir la efectividad de nuestros vendedores. El plan puede hacerse en una hoja y en esa misma hoja llenar la parte de control una vez que se haya realizado la visita.

El plan puede ser entregado al Gerente de Ventas el viernes en la tarde antes de la semana que inicia, el siguiente viernes puede ser entregada la misma hoja con los datos de los resultados debidamente requisitados.

Se debe medir el porcentaje de visitas planeadas contra el total de visitas y las no planeadas, este podría ser una meta para el pago de remuneraciones a los vendedores.

Para concluir este capítulo debemos comentar que el sistema de reportes debe ser lo más sencillo posible, que no le quite tiempo innecesariamente a los vendedores para hacerlo y al gerente para revisarlo. Los vendedores no están peleados con la tecnología y en la actualidad hay en el mercado desde agendas electrónicas portátiles hasta los sistemas más completos y modernos de administración de ventas. Yo considero que así como un obrero necesita zapatos de seguridad, guantes y casco para desarrollar su trabajo, los vendedores también necesitan que se les dote de herramientas para realizar exitosamente el suyo. Estoy seguro que esta inversión reditará muchos dividendos.

5. Implementación del Plan de Remuneraciones

5.1. Definición de los criterios de evaluación

Existen dos tipos de criterio con los que podemos evaluar a nuestros vendedores, uno es basado en los resultados y otro en el desempeño. Después de la fijación de objetivos de la Compañía, la selección de criterios establecerá que debemos hacer para alcanzar dichos objetivos.

Los criterios de evaluación que se elijan deben ser:

- Medibles
- Contribuir a los objetivos generales de la Compañía.
- Que su consecución este bajo el control del vendedor
- Deben ser menos de 10
- Flexibles

Los criterios deben ser medibles, los resultados necesitan ser proporcionados a los vendedores por lo menos una vez al mes lo más pronto posible después terminar el periodo. El reporte de resultados debe presentarse de tal forma que permita profundizar, si es preciso por cliente y por detalle de operación, con el objeto de hacer un buen análisis.

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Sólo debemos elegir los criterios principales y que la suma de ellos garantice el objetivo, seleccionar criterios secundarios puede desviar la atención de los vendedores. Muchos gerentes de producto se pueden preguntar si con esta medida los vendedores tendrán ocupado el 100% de su tiempo, y que pasaría si se quiere implementar una campaña comercial a corto plazo. La respuesta es que los criterios de evaluación son flexibles, si una campaña se vuelve objetivo importante, entonces con el sistema de comunicación que hemos desarrollado con nuestros vendedores podremos reemplazar los criterios reorientándolos a los objetivos.

Es necesario señalar que la selección de criterios más importantes desaniman otras acciones que indirectamente pueden contribuir al resultado. Por ejemplo todas las Compañías de Gases Industriales en el País comercializan soldadura que en la mayoría de los casos sólo completa la línea de productos que se manejan, la estrategia es captar los clientes pequeños. La venta de soldadura es usada como un servicio y como una herramienta para obtener el negocio de los gases, pero no constituye por sí sola un objetivo de la Compañía. Si la incluimos dentro de los criterios de evaluación quizá estemos enviando un mensaje equivocado a nuestros vendedores.

Los vendedores deben ser capaces de controlar sus resultados. La utilidad por ejemplo quizás no este bajo el control de los vendedores, porque ellos no manejan los costos, sin embargo, el precio está en sus manos y en la medida en que vendan mejor los productos y otorguen menores descuentos, en esa medida estarán garantizando la utilidad requerida.

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Analicemos ahora los criterios basados en resultados, mismos que reflejan los principales cambios que a una Compañía le gustaría ver durante el año. Estos pueden ser clasificados en tres categorías básicas:

- Incremento de Ventas
- Seguridad en los negocios
- Incremento en la utilidad

Si una Compañía es agresiva y quiere crecer en su participación de mercado, un criterio de evaluación para sus vendedores será "Porcentaje de incremento de ventas contra el año pasado", complementado con un criterio de seguridad en los negocios "Número de clientes con contrato firmado", siendo más flexibles en el manejo de precios que es la base para la rentabilidad. Por el contrario, una compañía que desee estabilidad en el mercado deberá fijar sus criterios con base en el incremento en la utilidad, poniendo especial interés en el manejo de precios en conjunto con el desarrollo de clientes actuales y en menor proporción buscar clientes de la competencia.

A continuación se muestran algunos objetivos de Compañía y algunos ejemplos de criterios de evaluación basados en resultados que pueden ser medidos en los vendedores:

Objetivos de la Compañía	Criterios de evaluación
Incremento en ventas	Desarrollo de clientes existentes Incremento en nuevas ventas Captación de Clientes de la competencia

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Incremento en ventas de un producto o segmento de mercado	Incremento en ventas de gases medicinales Incremento en ventas de la Industria Química
Seguridad en los negocios actuales	Número de contratos firmados Número de contratos renegociados Satisfacción de clientes a través de No Conformidades
Incremento en la utilidad	Incremento de precios Reducción de descuentos Reducción de gastos de venta Cobro de servicios

Cuando hablamos de incrementos en ventas usualmente debemos tomar como base las ventas del año pasado para los mismos clientes. Otra manera de hacerlo es comparar las ventas logradas contra el presupuesto fijado. sin embargo, no hay que perder de vista que el presupuesto es una estimación que puede contener uno o varios errores, por lo que siempre será cuestionable. La venta del año pasado es un dato exacto que no se cuestiona tan fácilmente por lo que sugerimos utilizarla como base, a fin de evitar complicaciones innecesarias.

De la misma forma, cuando hablamos de crecimiento en ventas podemos hablar de volúmenes o valores (pesos vendidos). Evaluar sobre incremento de ventas en volumen sería reconocer que el proceso de ventas esta orientado hacia el producto, y en este trabajo hemos señalado constantemente que los vendedores deben estar orientados hacia los clientes, en este caso, el equilibrio entre el producto vendido y el precio pagado determinará los pesos vendidos, criterio que desde mi punto de vista es

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

mejor. No debemos olvidar que en años con inflación alta se deben hacer los arreglos para identificar el verdadero crecimiento.

Los resultados son un indicador de la conducta, para obtener los resultados deseados es necesario orientar a los vendedores a que tengan conductas que contribuyan a ellos.

El obtener nuevas ventas significa que los vendedores deben de visitar clientes o prospectos. Si las visitas son realizadas inteligentemente a clientes con potencial para incrementar sus compras, entonces la probabilidad de realizar nuevas ventas será mayor. Identificar las conductas orientadas al resultado deseado es trabajo del Gerente de Ventas, quien tiene la responsabilidad de saber que hacer para que las cosas pasen.

El Gerente de Ventas debe identificar las conductas críticas y medirlas, cuando lo hace utiliza los criterios de evaluación con base en el desempeño, y al igual que los criterios basados en resultados se debe de construir un sistema para producir los reportes con los resultados de cada mes, y estos deberán analizarse con los vendedores. A continuación mostramos algunos ejemplos de Objetivos de la Compañía y criterios de evaluación orientados al desempeño.

Objetivos de la Compañía	Criterios de Evaluación
Incremento en ventas	Visitas hechas/visitas planeadas Incremento en el número de visitas Número de demostraciones
Incremento en ventas de un producto o segmento de mercado	Número de visitas a un segmento Número de visitas con un especialista

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Seguridad en los negocios actuales	Número de visitas a clientes actuales Número de problemas resueltos Reducción de no conformidades Actualizar la base de datos
Incremento en utilidad	Número de visitas Días de crédito Reducción de Gastos de venta
Incrementar participación de mercado	Número de prospectos visitados Número de prospectos potenciales

La ventaja de usar criterios de evaluación basados en el desempeño es que están bajo el control de los vendedores. Si ellos quieren alcanzarlos, usualmente siempre lo logran. Si ellos quieren pero no pueden lograrlos, entonces quizá necesiten capacitación. La desventaja de estos criterios de evaluación es que pueden prestarse al abuso, debido a que se complica para el Gerente de Ventas determinar si el número de visitas reportadas son las que realmente se desarrollaron por los vendedores.

Se deben seleccionar de dos a tres criterios de evaluación universales para todo el grupo de vendedores, otros deben ser usados individualmente, si es necesario cambiarlos periódicamente para modificar las conductas de sus vendedores problema. Se debe tener mucho cuidado de garantizar que los criterios sean establecidos se puedan medir y no hacerlos complicados.

Un buen sistema de evaluación debe contener los dos tipos de criterios, los orientados a resultado y los orientados a desempeño, a continuación muestro un ejemplo de criterios de evaluación balanceado:

CAPITULO 5 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

CRITERIO
% de ventas a clientes actuales contra el año pasado
% Incremento de ventas de gases contra el año pasado
% Nuevas ventas contra presupuesto
Número de días de crédito
Número de visitas planeadas vs. reportadas
Número de no conformidades recibidas
Actualización de la base datos de clientes

5.2. Construcción del Sistema de Puntaje

Cada criterio usualmente tiene diferente importancia dependiendo de la Compañía que se trate. El Gerente de Ventas debe cuantificar los criterios asignando a cada uno un porcentaje del total y la suma debe ser 100%. Desde mi punto de vista el peso que se le debe dar a los criterios de evaluación basados en el desempeño, deben ser más bajos que los basados en resultados, con esto procuraremos que los vendedores no abusen y reporten las visitas realmente efectuadas.

Los criterios de evaluación basados en el desempeño no deberán tener un peso superior al 30% del total. Tomando como base los criterios seleccionados en el punto anterior procederemos a darles un peso.

CRITERIO	PESO
% ventas ctes. actuales vs. año pasado	30
% Incr. ventas de gases vs. año pasado	20
% Nuevas ventas contra presupuesto	20

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Número de días de crédito	10
No. de Visitas planeadas vs reportadas	10
Número de no conformidades recibidas	4
Actualización de la base datos de clientes	5
Total	100

Después de determinar el peso de cada criterio se debe proceder a la fijación de objetivos, estos son medidas numéricas en distintos rangos que los vendedores deberán alcanzar. Es muy importante que los objetivos sean factibles y que estén en línea directa con las expectativas de la Compañía. A continuación mostramos un ejemplo de la fijación de objetivos:

	0	25	50	75	100	
	mín				máx	
% ventas ctes. actuales vs. año pasado	30	50	65	100	110	120
% incr. ventas de gases vs. año pasado	20	50	60	100	105	110
% Nuevas ventas contra presupuesto	30	100	102	105	100	115
Número de días de crédito	10	65	62	60	65	60
No. de visitas planeadas vs reportadas	10	65	60	65	100	105
Número de no conformidades recibidas	4	10	7	5	2	0
Actualización de la base datos de clientes	0	50	55	60	65	100
Total	100					

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Lo primero es fijar un nivel que el promedio de los vendedores debe alcanzar y este objetivo se colocará en los 50 puntos por ejemplo. Si todos los vendedores logran llegar al nivel 50, entonces la Compañía habrá llegado a su objetivo.

Es muy importante remarcar que el nivel que se está evaluando no es un deseo, sino una posibilidad real. Después se debe fijar la expectativa máxima, misma que solo los mejores vendedores podrán alcanzar y esta deberá colocarse en los 100 puntos. Los objetivos deben ser colocados en una distribución normal de tal forma que si se tienen 20 vendedores sólo uno o dos puedan llegar al nivel máximo.

Se deberá establecer el mínimo, este deberá ser colocado en los cero puntos, y los vendedores que lleguen a este nivel deben ser considerados con desempeño no aceptable, de la misma manera que el máximo pocos o ningún vendedor debería lograr cero puntos. La probabilidad de que la mayoría de vendedores caiga en este nivel debe ser remota.

Finalmente se deben de fijar los niveles 25 y 75 puntos.

Los cinco niveles de puntos no necesariamente se deben fijar como una progresión lineal, esto es, que los objetivos sean equidistantes. En cada criterio el gerente y el vendedor deberán determinar los objetivos y establecer su distribución.

Cuando el Gerente de ventas presente este sistema a los vendedores deberá darles toda la información para poder negociar, de tal forma que ellos sepan cuando se

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

incrementarán los precios y como los afectarán, si se realizan campañas promocionales, etcétera.

Es muy importante explicarles que la razón de hacer un sistema de remuneraciones como este es clarificar la forma en como percibirán su dinero, además de hacer más agradable el trabajo, motivando a la Alta Dirección a ver las cosas buenas que los vendedores están haciendo, este no es un camino para usar el látigo sino por el contrario buscar siempre la satisfacción de todos.

Después de explicar los objetivos y los criterios de evaluación a los vendedores, se debe acordar con todos y cada uno de ellos la estimación de sus resultados individuales, tomando en cuenta el conocimiento de los clientes y todo lo que tengamos a la mano. Con esta acción estaremos creando la necesidad en los vendedores de contar con reportes y estadísticas de ventas de sus clientes.

Los vendedores siempre deben tener en cuenta que los objetivos de la compañía se alcanzan en el nivel de los 50 puntos y que el promedio de los vendedores deben estar en este nivel. Los vendedores buenos estarán sobre los 50 puntos, mientras que los vendedores malos estarán por debajo. Con este antecedente los vendedores se sentirán comprometidos a estar por encima de 50, entonces debemos fijar la estimación individual. La estimación incluye un resultado esperado, los puntos que le corresponden a ese resultado y el peso alcanzado, a continuación mostramos un ejemplo:

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Vendedor: Juan Pérez

Mes: Marzo 1997

VE. EL AÑO PASADO	0	25	50	75	100	Peso	Pto	Rdo	
	0	25	50	75	100			Est	
% ventas ctes. actuales	30	50	50	100	110	120	110	75	22.5
% litos. Ventas de guerra	20	50	50	100	100	110	100	50	10
% litos. Vtas. vs. presup.	20	100	100	100	100	110	100	75	15
Nº. de días de crédito	10	50	50	50	50	50	50	100	10
Visitas planeadas vs rep.	10	50	50	50	100	100	50	50	5
Nº. de ac. cont. realizadas	4	50	7	5	2	0	2	75	3
Aut. base de datos	5	50	50	50	50	100	50	50	3
Total	100								68.5

Explicamos ahora como esta hecho este cuadro:

1. El Gerente de Ventas y el Vendedor discuten cual es el alcance que tendrá en cada criterio por ejemplo en % de ventas en clientes actuales contra el año pasado, el acuerdo es un crecimiento del 10%, por tal motivo eligen el 110 y lo colocan en la columna de Res (Resultado).
2. Se observa en la escala de puntos el puntaje que le corresponde y se coloca en la columna de pto (puntos), en este ejemplo específico le corresponde el 75.
3. Se multiplica el puntaje por el peso (75×30) y el resultado se coloca en la última columna que muestra el resultado estimado (Rdo Est), el resultado es 22.5

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

4. Se procede hacer lo mismo con todos los criterios y se obtiene la suma final que en este caso es 68.5. Aquí cabe hacer hincapié en que si bien la base es 100 la Compañía logrará sus objetivos al llegar al 50. Si todos los vendedores llegan a 68.5 los objetivos de la Compañía estarían cubiertos con creces.

Al final de las estimaciones de ventas el gerente deberá colocar los resultados de todos sus vendedores debajo de una curva de distribución normal, y la mayoría debería estar tendiendo al centro, los vendedores que tiendan hacia la izquierda son aquellos que tendrán un resultado o desempeño más pobre, o quizás simplemente sean más pesimistas, a ellos habrá que ponérselos especial supervisión y redoblar el apoyo, si es preciso enviarlos a un curso de capacitación.

Los vendedores que tienden al lado derecho de la curva son los buenos vendedores que lograrán puntos por encima de sus compañeros, a ellos habrá que darles seguimiento para mantenerlos siempre motivados y no permitir que subestimen sus cuotas.

Se deben compartir estos objetivos con la Alta Dirección, y si ésta muestra satisfacción podrá llegar a un compromiso para que le ayude a lograr el objetivo de la Compañía para el periodo que se presenta.

Cuando el Gerente de Ventas logra poner en línea las metas de los vendedores y los objetivos de la Dirección y logra un compromiso en ambos sentidos, el trabajo de ventas se volverá más agradable, pues al cumplir los vendedores sus metas lograrán

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

los objetivos de la Compañía, los de sus clientes y la remuneración por el logro permitirá alcanzar también sus objetivos personales.

5.3 La Evaluación del Vendedor y el Cálculo de Pago.

Una vez que cada vendedor sabe que hacer y como hacerlo, lo único que resta es trabajar, el Gerente de Ventas debe tener la habilidad de monitorear el trabajo de sus vendedores y ayudarlos a cumplir sus metas. Al final del periodo se deberán comparar los resultados obtenidos contra las metas fijadas. A continuación mostramos un ejemplo de cuadros de resultados:

Vendedor: Juan Pérez

Mes: Abril 1997

VS. AÑO PASADO	0	25	50	75	100	Res	Pto	Rdo	Res	Pto	Rdo	
% ventas eqvs. Anterior	30	90	95	100	110	120	110	75	22.5	102	50	15
% Inv. Ventas de gastos	20	98	99	100	108	110	100	50	10	100	50	10
% Niv. Vtas. vs. promp.	20	100	102	105	109	115	109	75	15	110	75	15
Nº. de días de crédito	18	95	98	99	95	90	50	100	10	98	0	0
Ventas planeadas vs rep.	10	95	90	95	100	105	95	50	5	100	75	7.5
Nº. de no cont. Remisiones	4	10	7	5	2	0	2	75	3	0	100	4
Aut. Base de datos	6	80	85	90	95	100	90	50	3	90	50	3
Total	100							68.5				54.5

La explicación del cuadro anterior es la siguiente:

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

1. El Departamento de Sistemas debe entregar el reporte de fin de mes lo más pronto posible al Departamento de Administración de Ventas de la Compañía, ellos revisarán que los resultados sean correctos.
2. Cuando se tiene la certeza que los reportes son correctos, se procede a comparar el resultado, vendedor por vendedor, todos los criterios y determinará el porcentaje de alcance, por ejemplo; supongamos que las ventas de mayo del año pasado de la cartera de Juan Pérez fue de \$200 en el mes de mayo, y este año su venta total en el mismo mes fue de \$204, el porcentaje de ventas alcanzado se determina dividiendo $204/200$, el resultado 1.02 será el resultado.
3. Después de obtener el resultado de todos los criterios se procederá a identificar cuantos puntos se alcanzaron, en el ejemplo que acabamos de ver 1.02 está entre 50 y 75 puntos, sin embargo por tratarse de un sistema de metas múltiples, la meta de 110 para lograr los 75 puntos no fue alcanzada, por lo que se queda únicamente con 50 puntos.
4. Cuando se obtienen todos los puntos se totalizan y ese será el resultado del sistema de puntos. Debe entregarse una lista con los resultados al Gerente de Ventas, para el seguimiento y control.

Con el trabajo realizado logramos establecer una unidad de medida del desempeño y resultados obtenidos por los vendedores, este número tan frío nos puede indicar de un vistazo, quienes son los buenos, quienes los malos, y por cuanto. Esta unidad de

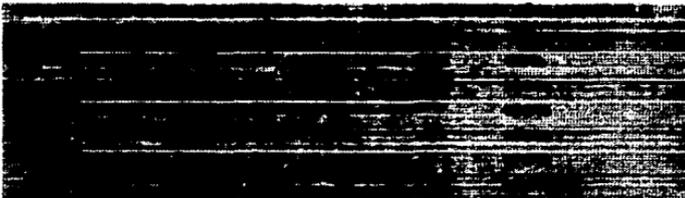
CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

medida servirá para muchas cosas. para motivar, analizar, castigar, capacitar y por su puesto, pagar a los vendedores.

Los pequeños detalles muchas veces tienen un gran efecto en la motivación, el establecer todo un sistema que proporcione satisfactores a los vendedores apoyados en sus resultados, reforzado con una remuneración económica que refleje su esfuerzo, será una herramienta muy poderosa para que la Compañía logre sus objetivos.

Como recordaremos, el 50% de la remuneración del vendedor es variable, misma que podremos pagar a través de comisiones. La parte fija del salario deberá pagarse quincenalmente lo que le permitirá al vendedor tener dinero para cubrir sus necesidades y trabajar, mientras que la parte variable se deberá pagar la primera quincena del mes siguiente que se esté calificando.

Determinar cuanto dinero vamos a pagarle al vendedor ahora se vuelve fácil. Después de que el Departamento de Administración de Ventas calculó los puntos alcanzados por cada vendedor debe entregar una copia de los resultados al Departamento de Personal quien aplicará la siguiente tabla:



CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

Tomando como base el ejercicio de Juan Pérez calculemos ahora su Remuneración:

PUNTOS ALCANZADOS	NIVEL	PORCENTAJE ALCANZADO	BASE	TOTAL
54.5	3	100	\$ 4770	\$ 4,770
Percepción Fija				\$ 4,770
Total remuneraciones mes de Mayo 97				\$ 9,540

Los vendedores en este sistema tienen la oportunidad de ganar la mejor compensación, comparadas con otros puestos similares dentro y fuera de la Industria de Gases. La remuneración final dependerá de su desempeño, pero con este sistema podemos tener la certeza que entre más gane el vendedor más ganará la Compañía. Jamás debe extrañar a un ejecutivo que un vendedor profesional gane más que él, pues finalmente, el vendedor es el contacto de la empresa con los clientes.

El sistema es bueno, sin embargo, su buen funcionamiento dependerá de la habilidad que tenga el Gerente de Ventas en fijar metas con sus vendedores y de como vincularlos con los de la Compañía. Si las metas son muy altas o inalcanzables, el sistema no tendrá éxito, pues si los vendedores no logran 40 puntos no percibirán la percepción variable, lo que los pone por debajo de los ingresos del resto de las industrias de gases.

Si las metas son fijadas demasiado bajas, no existirá reto para los vendedores, lo que permitirá que su trabajo en el campo se relaje y dejen de atender bien a sus clientes o prospectos, esto causará descontento en los clientes lo cual puede provocar una gran

CAPITULO 5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE REMUNERACIONES

perdida de la empresa, que no se puede comparar con el dinero que este pagando de más a sus vendedores.

Con las anteriores reflexiones, mi recomendación a los Gerentes de Ventas es que aprendan a fijar objetivos y metas, esto sólo se logra con algunas reglas que damos en este trabajo y practicando mucho.

La implementación de este sistema de remuneraciones sugiere llevarlo en paralelo con su actual sistema de pagos, de tal manera que pueda identificar todas las deficiencias que puedan surgir, tales como exactitud en la información, reforzar la misión de la Compañía, claridad en las políticas, correcta fijación de objetivos y metas, coordinación entre departamentos, capacitación de vendedores, profundizar el conocimiento de sus clientes y todos los pasos que hemos mencionado hasta aquí. El realizar todo este trabajo puede llevar entre tres y seis meses, dependiendo del tamaño de la Compañía y del avance que tengan en sus sistemas de información.

El hablar de un plan de remuneraciones no sólo involucra a vendedores y Gerente de Ventas, involucra a toda la organización y sus resultados darán herramientas importantes de trabajo a otros departamentos como veremos en el capítulo siguiente.

6. Manejo del Sistema de Remuneraciones

6.1. Seguimiento

Cada mes el Gerente de Ventas debe asegurarse que sus vendedores reciban correctamente las remuneraciones ganadas con su esfuerzo, debe procurar que tengan la confianza en que el cálculo se está haciendo bien, de lo contrario pasarán tiempo muy valioso que pudieran destinar a atender a sus clientes haciendo revisiones y negociaciones.

Es muy común que cuando un vendedor no alcanza su cuota exponga una cantidad impresionante de excusas y pretextos, los cuales si se dejan que crezcan pueden contagiar a todo el equipo de ventas. Si el Gerente de Ventas no ha hecho una supervisión adecuada es muy posible que se empiece a pensar que los objetivos que se fijaron fueron muy altos, o que el plan de remuneraciones no funciona, por tal motivo es muy importante que se dé el seguimiento a todo el proceso, de tal forma que se puedan identificar los puntos de falla, y se trabaje en la solución, más que en utilizarlo como una crítica en contra del vendedor.

El seguimiento debe empezar cuando se reciben los resultados de todos los vendedores, mismos que deben ser ordenados en forma descendente, tomando como

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

base los puntos alcanzados. En ese momento el Gerente de Ventas debe llamar por teléfono a todo el personal que haya superado sus metas y felicitarlo. Este simple hecho iniciará un proceso de motivación. Después de felicitar al vendedor, es muy importante preguntarle que tuvo que hacer para lograr sus resultados, y de existir alguna acción especial debe invítarsele a que la comparta con el resto de los vendedores en la próxima junta, esto también elevará el nivel de motivación.

Después de obtener los resultados el Gerente de Ventas debe programar una junta con sus vendedores, en donde se hablará de los resultados del mes inmediato anterior.

En la junta el Gerente de Ventas debe iniciar agradeciendo la presencia de los vendedores y mostrando el resultado total Compañía y total región, resaltando las cosas buenas que hicieron que se llegara a ese resultado. Se debe hacer un análisis estructurado en base a los criterios de evaluación, felicitando a los vendedores que sobresalieron en criterios particulares.

Si algún vendedor en particular tuvo problemas para alcanzar los resultados, el gerente tendrá que hacerlo notar basándose en su conducta, tendrá que hacerlo con asertividad procurando no herir o exhibir, sino orientar y apoyar. Se le debe recordar al vendedor que no es necesario dar excusas por no lograr los resultados y que finalmente los resultados dependen de su control.

Si el vendedor no logro el resultado el mes antepasado, ni el pasado tampoco, pero mejoro en sus resultados, se le debe motivar a que siga adelante que en el siguiente mes lo logrará.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Cuando el resultado en términos generales fue malo, debe ser discutido, analizar la conducta del grupo y determinar que cambios se tienen que hacer, también se deben analizar las listas de los clientes, el plan de trabajo y duplicar el esfuerzo. Cuando esto sucede el Gerente de Ventas debe orientar a los vendedores a clientes y prospectos que muestren un mayor potencial de nuevas ventas, proponer algunas visitas juntos, realizar algunas tormentas de idea, o quizá los vendedores necesiten nuevas herramientas, entrenamiento o la ayuda de un especialista. Existen varios caminos para incentivar a los vendedores pero es aquí cuando se debe de mostrar toda la habilidad del gerente para cambiar las conductas de manera positiva.

Aunque las cosas no vayan tan bien es muy importante hablar de las experiencias positivas, no como consuelo, sino como una herramienta para renovar la energía y para que los vendedores no se sientan únicamente amonestados.

Para los vendedores que han alcanzado sus ventas, o que han realizado alguna labor sobresaliente, es importante dar algún tipo de recompensa, las cuales pueden ser tangibles como un regalo o intangibles como algunos golpecitos en la espalda de felicitación.

Las recompensas tangibles deben ser elegidas inteligentemente, deben ser de valor simbólico en vez de alto valor material, y lo más importante, debe elevar sus valores y orientar su conducta positivamente. El otorgar una beca a hijos de vendedores, un diploma o un reloj puede tener mejores efectos, que un excedente en su comisión.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Las recompensas intangibles no cuestan y son muy positivas, puede ser un apretón de manos de felicitación, una llamada del Director agradeciendo su esfuerzo o una carta de apreciación. Las mejores recompensas se dan cuando se conoce las necesidades de los vendedores y las cosas que los puedan hacer sentir bien.

Lo que jamás debe hacer el Gerente de Ventas es hacer parecer a un solo vendedor como superestrella y a los demás como perdedores, no se necesita menospreciar al resto del grupo para hacer sentir bien a un miembro, con esto lo único que se logrará será que el resto del equipo le retire su apoyo, e incluso muchos lo vean como un enemigo.

En el capítulo 2 hablamos de las ventas como un proceso y junto con el de distribución eran los procesos de la Compañía más apreciados por el cliente. Además se ha mencionado en diversas ocasiones que el objetivo fundamental de cualquier empresa es la satisfacción de los clientes.

Tomando como base las dos afirmaciones anteriores, todas las áreas de la Compañía deberían estar atentas al proceso de ventas, y el sistema de pago de remuneraciones es una excelente herramienta para dar seguimiento a lo que sucede en el mercado, pues los criterios de evaluación son indicadores para tomar acciones por los diversos departamentos de la empresa, por ejemplo:

a) El dar seguimiento a las no conformidades de los clientes es una excelente fuente de información para corregir errores y deficiencias de las diferentes áreas de la Compañía. El vendedor como portavoz de sus clientes y al ver afectado su ingreso por

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

la satisfacción de los mismos procurará mantener bien informadas a las áreas de servicio a fin de garantizar la adecuada atención.

b) Al llevar objetivos individuales de ventas permitirá al Departamento de Distribución revisar los consumos de los clientes por zona y programar sus rutas, con los resultados mensuales y con un simple vistazo, se podrá determinar con que capacidad opero la ruta que atiende la zona del vendedor.

c) La interacción del vendedor con el departamento de crédito y cobranza se fortalece, pues al depender los ingresos del vendedor de los días de rotación de la cartera de sus clientes asignados, este procurará no dar créditos fáciles, detectar cuando un cliente puede tener problemas de pago, comunicarlo y hacer planes de acción conjunto.

d) Al cuantificar cuantos nuevos negocios y en que regiones se realizarán permitirán al departamento de planeación programar sus inversiones para garantizar el cierre exitoso de los negocios.

e) El Departamento de compras y almacenes podrán consultar a las metas de venta de los vendedores y garantizar un stock adecuado procurando evitar excesos de inventario.

f) El Departamento de personal tendrá un indicador claro de desempeño de sus vendedores, mismo que puede tomar en cuenta para ascensos, incentivos, despidos, capacitación, etcétera.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Para concluir, la información producida por nuestro sistema de remuneraciones es un reflejo de lo que ocurre en el mercado, utilizarla únicamente para cumplir con el requisito legal de pago a vendedores sería desperdiciar una oportunidad importante de cumplir con la misión de la Compañía.

6.2. Mantener la Motivación

Es importante que cuando se implementa y usa el sistema de remuneraciones los vendedores no lo sientan como una imposición, se sientan amenazados o crean que fue creado para perjudicarlos. Por el contrario se debe buscar que se sientan afortunados por todas las ventajas que este les proporciona, el fijarse metas, planear, las herramientas, los reportes de ventas, etc.; Pero sobre todo el sistema de comunicación con los clientes y la Dirección.

El primer resultado que se debe obtener del sistema de remuneraciones es lograr la autoestima de los vendedores, por lo que el gerente siempre deberá buscar cualquier vía para lograr la comunicación, buscando ante todo la confidencialidad y seguridad, escuchando y aceptando cambios propuestos.

Lograr que los vendedores mantengan su autoestima no es sencillo, se necesita un plan. Cuando las cosas van bien el equipo se puede mantener unido más fácilmente. Sin embargo, el Gerente de Ventas es el primero en recibir presión cuando los objetivos en ventas no se logran y los incrementos en precio se dan a cuentagotas.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

cuando esto sucede no debe salir corriendo a buscar un culpable y propinar el castigo, después de varias veces el vendedor no querrá ni contestar el teléfono.

Pero que significa motivación, (Rolph E. Anderson en su libro Administración de Ventas, de. Mc Graw Hill, 1995. Páginas 445-453). "Motivación proviene del término latino *movere* , que significa mover. La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir algunas necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia."

"Se ha calculado que el 85% de la fuerza laboral esta débilmente motivada, aunque la motivación eficaz de las personas ofrece uno de los medios más poderosos para aumentar el desempeño organizacional".

Durante muchos años los investigadores en ciencias del comportamiento humano han mostrado que toda actividad humana se dirige a la satisfacción de ciertas necesidades o alcanzar ciertas metas. La forma en como se desenvuelven los vendedores en el trabajo se relaciona de manera directa con sus necesidades y metas individuales.

Con base en lo anterior, el éxito del plan de remuneraciones dependerá de que la organización logre introducir en las necesidades y metas del vendedor los objetivos de la Compañía, y posteriormente ayudar al vendedor a motivarse para lograr dichos objetivos y metas. Existen diversas teorías de la motivación que nos ayudan a conocer y entender más sobre necesidades y motivación.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Entre todas las teorías una de las mejor estructuradas desde mi punto de vista es la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, la cual aplicada a las ventas dice que los vendedores van a su trabajo ya motivados, que solo necesitan una oportunidad para responder a los retos de orden más elevado.

Los Gerentes de Ventas que apliquen esta teoría deben recordar sus dos premisas principales:

- "Cuanto mayor sea la privación de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza".

- " La gratificación de necesidades en un nivel de la jerarquía activa las necesidades del siguiente nivel más alto".

La escala de necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidades de seguridad
- c) Necesidades Sociales
- d) Necesidades de estima
- e) Necesidades de Autorrealización

Con base en esta teoría los vendedores tendrán diferentes niveles de necesidades, el Gerente de Ventas deberá poner mucha atención con el objeto de identificarlas y buscar su satisfacción. El plan de remuneraciones aquí establecido busca

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

homogeneizar el nivel de necesidades de los vendedores de nuestra Compañía, pues paga un sueldo fijo que cubra las necesidades básicas y de seguridad del vendedor, al hablar de la venta como proceso y procurar un buen ambiente de trabajo se trabajará sobre las necesidades sociales, el sistema de puntos y la percepción variable busca atacar las necesidades de estima y finalmente la intervención en la fijación de objetivos y metas y los estímulos por el buen desempeño trabajarán sobre la Autorrealización.

En el siguiente cuadro se muestran algunas necesidades de los vendedores jerarquizadas y que actividades deben realizar los Gerentes de Venta para buscar su satisfacción:

	NECESIDADES DEL VENDEDOR	
	Autodesarrollo Creatividad Autorrealización	Responsabilidades del puesto Oportunidades de ascenso Reconocimiento público de los logros
	Reconocimiento Status	Responsabilidades del puesto Oportunidades de ascenso Reconocimiento público de los logros
	Interacción social Amistad	Mantener relaciones cercanas con la fuerza de ventas
	Interacción con el grupo Seguridad en los ingresos,	Reuniones de ventas Juegos de nociones Reuniones basadas en los principios espírituales
	en el puesto Gastos médicos	
	Alimento Casa Salud	Estar al tanto de las condiciones de salud y seguridad personal Cuidar su salud

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

El estilo gerencial japonés ha tenido mucho éxito en el mundo pues pone a los gerentes y trabajadores en un equipo, como resultado de ello todos están comprometidos y motivados. Nuestro sistema de remuneraciones en el capítulo 2, habla de un proceso de ventas en el que intervienen varias personas, con las cuales los vendedores tratan directamente para lograr la satisfacción de sus clientes. Para ser congruentes todas las personas de la organización que intervienen en el proceso también deberían ser remunerados por su desempeño, lo cual daría una gran unión y fuerza al equipo de trabajo.

Por lo que respecta al Gerente de Ventas, este debe percibir sus remuneraciones con base a la suma de todos sus vendedores, lo cual garantizará que verdaderamente los apoye al logro de sus objetivos. Los vendedores lo verán entonces como un compañero más que como un perseguidor.

El Gerente de Ventas puede suponer las necesidades de sus vendedores, pero no habrá una mejor manera de saberlo que a través de la llamada retroalimentación o feedback.

El mantener la motivación es entonces un requisito indispensable para el éxito, y este plan de remuneraciones trabaja sobre la motivación, pues no se trata únicamente de expedir un cheque o un pago, sino de todo un sistema que va desde la misión de la Compañía y no concluye hasta que se logran los objetivos de los clientes, la compañía y del vendedor.

6.3. Evaluación del Plan General

El cambio será lo único que perdure y este plan de remuneraciones está diseñado para ir de la mano con el cambio.

Las necesidades gustos y preferencias de los clientes evolucionaran, nuestros competidores buscarán formas más agresivas de comercializar, el desarrollo de la tecnología seguirá a pasos acelerados lo que permitirá tener más y mejor información, continuará el fenómeno de la globalización con la formación de bloques económicos dirigidos por empresas de países poderosos.

Se seguirán instalando plantas productivas extranjeras en nuestro país gracias a las riquezas naturales y el bajo costo de la mano de obra, ya sea de manera independiente o mediante asociaciones. Continuarán desapareciendo empresas pequeñas y medianas, con las nuevas teorías administrativas las empresas competirán entre sí a través de la innovación de sus procesos productivos, restándole interés al desarrollo de nuevos productos.

El índice inflacionario se reducirá hasta llegar a un dígito y perderá importancia en la reactivación de la economía, debido a un estrechamiento en los mercados y al desarrollo tecnológico de las grandes empresas. Con la globalización los salarios alcanzarán niveles internacionales, pero a los trabajadores se les exigirá mayor capacidad técnica y más horas de trabajo.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Los procesos de compra se simplifican todos los días y se firman contratos por tiempo mayor y con grandes ventajas para el comprador y el vendedor.

El sistema de remuneraciones aquí planteado es flexible, los criterios de evaluación están enlazados con los objetivos de la Compañía y las necesidades del cliente y si alguno cambia, entonces se podrá usar otro criterio de evaluación que reoriente la actividad del vendedor.

Cuando los vendedores dejan de oponerse al cambio, e inclusive lo promueven, bastará con un buen plan de capacitación para redondear un exitoso sistema de remuneraciones.

Tomando como base lo anterior, el sistema de remuneraciones tendrá que ser evaluado constantemente, por lo menos una vez al año. Los pasos que se deben seguir para evaluar el plan de remuneraciones son los siguientes:

1. Checar la curva de distribución normal, observando si los objetivos y las metas fueron correctamente fijados, no se debe olvidar que el centro de la campana debe estar en 50 puntos. Aquí se podrá observar si es necesario hacer ajustes. En caso de que las metas sean inalcanzables se tendrá que ajustar, de lo contrario se correría el riesgo de que los vendedores le perdieran interés.
2. Cuando el alcanzar un objetivo se vuelva fundamental, se podrá cambiar el peso asignado en la tabla, de tal forma que los vendedores busquen la consecución de dicho objetivo con más énfasis.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

3. La curva de la compensación se debe actualizar con la curva de los salarios de la industria, garantizando que siempre conservará su nivel. Por lo menos se debe actualizar en la misma proporción que los incrementos de los salarios mínimos.
4. Se deben fijar anualmente los objetivos y los criterios de evaluación en conjunto con los vendedores, de esta discusión se podrá obtener el presupuesto de ventas del siguiente año.
5. Se debe calcular cada año la capacidad de ventas, con el objeto de determinar los cambios en la base de clientes y la necesidad de contratar nuevos vendedores.
6. Desarrollar mejores campañas de que fortalezcan el espíritu de lucha y una atmósfera de cordialidad en el equipo de ventas.
7. Utilizar toda la información comercial que se genere para la toma de decisiones, sobre todo cuando se tratan aspectos que involucran a los vendedores se deben utilizar siempre los mismos reportes.

El lograr implementar y hacer que nuestro sistema de remuneraciones tenga éxito tiene un precio, que se refleja en barreras organizacionales que tendrán que se derribadas para lograrlo:

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

1. **Dependencia de la alta Dirección:** La dirección debe fijar los objetivos generales y delegar en sus gerentes su consecución, se necesitan líderes en todo momento, en todos los niveles y en todos los puestos.
2. **Temor a la crítica:** Guiar yendo por delante es correr riesgos y aceptar las críticas de los que van atrás. Los gerentes y vendedores que van adelante suelen ser envidiados, incluso odiados. Pero siempre serán respetados. Evitar las críticas es muy sencillo, no piense nada, no sienta nada y no haga nada.
3. **Ser un espectador:** Los Gerentes de Ventas no tienen que mirar, mandar desde la retaguardia o controlar desde arriba. Los buenos gerentes no contemplan, participan, y no permiten que ningún vendedor se sienta en las gradas a contemplar.
4. **El Amor al control:** Dirigir significa ser facilitador de otros, no controlarlos. Significa estimular, permitir, equipar y capacitar para que hagan las cosas lo mejor posible. No significa evitar que hagan mal las cosas, significa dirigirlos hacia lo que está bien. El sistema de remuneraciones fue desarrollado para crear dedicación, no control.
5. **Actuar aisladamente:** No son las personas aisladas, por muy buenas que sean, las que van a llevar a cabo el sistema de remuneraciones. Su visión, conocimientos y entusiasmo, deben extenderse a los demás. Sus efectos deben multiplicarse a través del grupo. No hay dirigentes cuando no hay nadie a quien dirigir.

CAPITULO 6. MANEJO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Para finalizar este trabajo quiero invitar a los Gerentes de Ventas a que ocupen su lugar como líder del proceso de ventas, derriben las barreras organizacionales e implementen el sistema de remuneraciones. Después de mucho trabajo y esfuerzo, su Compañía, clientes y equipo de ventas se lo agradecerán.

7. Caso Práctico

7.1. Antecedentes

La industria de Gases industriales en México está integrada por cuatro empresas de carácter Internacional las cuales tienen representación en toda la República y captan el 95% del mercado y por cuatro empresas de capital Nacional que participan con el 5% restante.

El mercado se caracteriza por ser de demanda inelástica, lo que significa que aunque se den algunas ofertas tales como la baja del precio, el consumo de los clientes no se incrementará.

El mercado esta saturado lo que significa que todos los clientes que en la actualidad requieren el producto lo obtienen de algún proveedor, no hay clientes sueltos.

Todas las empresas que integran el mercado se encargan de atender a los clientes pequeños, medianos y grandes otorgando distribuciones a algunas personas físicas para atender a los clientes micro.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

El mercado crece anualmente por dos aspectos:

a) Crecimiento Natural: Se da por el crecimiento de la población, la inversión Pública y privada, especialmente en el ramo de la construcción y la industria del vidrio y el acero.

b) Innovación tecnológica: Las cuatro Compañías internacionales mantienen una alta inversión búsqueda de nuevas aplicaciones de gases, mismas que son ofrecidas a clientes para la mejora de sus procesos.

En este caso los vendedores prospectan, hacen el estudio de costo beneficio para los clientes, les enseñan a trabajar con la nueva aplicación y muchas veces obsequian la tecnología a cambio de la compra del producto.

La peculiaridad que tiene el mercado es que el producto (los gases industriales) es comercializado en envases (cilindros) que tienen un costo comercial 20 veces superior al producto que contienen, por lo que el buen manejo de los clientes es fundamental para garantizar el buen manejo del capital de trabajo.

Los productos que comercializan las diferentes compañías son idénticos y con precios muy similares por lo que la diferencia en la elección es la habilidad de los vendedores y el servicio.

Otro elemento importante es la producción de los gases industriales a través de plantas que extraen el aire de la atmósfera, lo separan en sus diferentes elementos y los almacenan en tanques, sin embargo, por tratarse de una producción por proceso todo

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

el gas que no es vendido es reintegrado a la atmósfera, lo que ocasiona un alto costo para la Compañía.

Una vez que hemos revisado a grandes pasos el mercado de gases revisemos ahora las compañías más importantes que lo integran, su organización y la manera de remunerar a sus vendedores.

El líder participa con el 50% del mercado tiene una antigüedad de 70 años, su organización es tradicional funcional y la remuneración a sus vendedores es a través de un sueldo fijo, la imagen que los clientes tienen de esta compañía es de fortaleza.

El segundo competidor es una empresa con el 28% del mercado y 50 años de permanencia, su organización es orientada a los procesos pues en septiembre de 1995 iniciaron un proyecto de reingeniería, son considerados en el mercado como un empresa desafiante y sus vendedores son remunerados a través de un sueldo fijo.

El tercer competidor es una empresa con 12% de participación en el mercado, su organización también es orientada a los procesos debido a que en junio de 1995 inició un proyecto de reingeniería, en este momento ha pasado de una empresa seguidora a una empresa desafiante debido a su reestructuración. La forma de remunerar a sus vendedores es mixta en virtud de que perciben un sueldo base y una comisión por ventas.

El cuarto y último competidor tiene 5% de participación y 5 años en el mercado, se considera a este competidor como un seguidor en virtud de que ha tomado el sector de

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

mercado que los demás competidores han descuidado, la imagen que tienen sus clientes es la de un proveedor limitado. Actualmente esta en reestructura organizacional y sus vendedores son remunerados con un porcentaje de comisiones sobre ventas.

La principal preocupación para las empresas que ocupan el primero y segundo lugar en el mercado debe ser conservar su posición por lo que serán más cautas en la búsqueda del cambio.

Las empresas que ocupan el lugar tres y cuatro deben preocuparse por innovar y crecer, pero también por no desaparecer, pues su posición las hace parecer frágiles ante las grandes. Para efectos de este trabajo analizaremos más a fondo la empresa que ocupa el lugar número 3, debido a que es ideal para implementar el sistema de remuneraciones que estamos proponiendo.

Como mencionamos anteriormente la empresa que ocupa el lugar número 3 tiene 75 años en el mercado, es la más antigua y durante sus primeros cinco años no tuvo competidor enfrente, sin embargo ahora ocupa un modesto 12% del total del mercado.

Hagamos un análisis de como esta empresa ha remunerado a sus vendedores en los últimos años antes de hacer nuestra propuesta y que efectos positivos y negativos obtuvo.

Antes de 1991 la empresa al igual que los líderes pagaba a sus vendedores un salario fijo. en esta época la empresa ocupaba un 20% de participación en el mercado,

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

durante este tiempo la empresa perdió muchos clientes en virtud de un cierto grado de relajamiento en sus vendedores, muchos perdieron sus empleos y en su entrevista de salida manifestaron que no habían tenido la motivación necesaria para mantener a sus clientes actuales y para atraer nuevos negocios.

Durante 1992 la Compañía con un 12% de mercado decidió remunerar a sus vendedores a través de comisiones por ventas cobradas en tiempo, a través de un sistema que analizaba facturación contra pago de los clientes, de tal forma que había comisión positiva si la facturación se cobraba a tiempo, pero si había retrasos existía un porcentaje de descuento por cada día que transcurría, aunque financieramente este sistema parece muy bueno, los resultados fueron devastadores, y dentro de las razones encontramos las siguientes:

- a) La cobranza no dependía de los vendedores sino del departamento de crédito. La relación entre ambos departamentos era nula.
- b) El estilo de hacer negocios de nuestro país.

La cantidad de clientes que se perdieron porque no eran negocio para los vendedores fue muy importante y la Compañía perdió a la mayoría de sus vendedores más importantes.

Entre 1993 y 1996 con una participación del 7% del mercado, la Compañía optó por un sistema de remuneraciones mixto, el cual pagaba un salario equivalente a dos mínimos y un sistema de comisiones por venta.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

La forma de cálculo de comisiones era sobre cuotas de ventas de productos específicos, aunque este sistema propicio un equilibrio mediano entre las remuneraciones de los vendedores y los objetivos de la Compañia tuvo algunas desviaciones, tales como:

- a) Los vendedores se encargaban de comercializar los productos por los cuales percibian más comisiones.
- b) No se preocupaban por la rentabilidad, ni por desarrollar clientes, unicamente por las ventas fáciles.

A mediados del año 1995 la empresa inició un proyecto de reingenieria en el cual desarrollo una serie de ventajas competitivas, sin embargo corre el riesgo de que estas ventajas no se reflejen en el mercado si no garantiza que las personas que harán llegar estos beneficios a los clientes están convencidos y motivados en hacerlo

7.2. PROPUESTA

La empresa me contratado para desarrollar un sistema de remuneraciones para sus vendedores y le he ofrecido implementarlo a través de los siguientes pasos:

- a) Introducción del Sistema de Remuneraciones

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

- b) Construir y actualizar la información de ventas**
- c) Desarrollar los criterios de evaluación**
- d) Establecer presupuestos individuales**
- e) Desarrollar los sistemas de información para el soporte**
- f) Iniciar con el sistema en paralelo con el actual**
- g) Evaluar el sistema y la compensación**
- h) Arrancar el Sistema**
- i) Recomendar mantenerlo actualizado**

Después de ser presentados y aprobados los pasos que seguiremos por la Alta Dirección procedemos con la implementación del sistema de remuneraciones.

a) Introducción del Sistema de Remuneraciones

Iniciamos la introducción del Sistema de remuneraciones mediante una junta con toda la fuerza de ventas, en ella preguntamos a los vendedores como se sienten con su forma de trabajar, de atender a sus clientes y sobre todo como son remunerados. Como en todos los casos, nos encontramos vendedores desmotivados y quejumbrosos sobre su actual situación.

Aprovecharemos la apertura e identificamos a los vendedores que siempre están inconformes y generaremos en ellos el compromiso de trabajar en el cambio hacia la mejora. Otros vendedores permanecen callados e incrédulos, con ellos trabajaremos en una etapa posterior.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

Después de la reunión trabajamos con la Alta Dirección revisando la misión, visión y las políticas sobre los vendedores de la Compañía, quedando como ejemplos los que siguen:

Misión:

"Creamos Oportunidades para Nuestros Clientes"

Visión:

"Los clientes que trabajen con nuestra empresa de Gases serán los más satisfechos del mercado, pues todo nuestro personal ha sido capacitado para realizar su trabajo con el mayor nivel de calidad y servicio".

Políticas para la atención a clientes:

A. Se define como vendedor aquella persona a quien hemos asignado la responsabilidad de atender un cliente directo o prospecto.

B. Un Cliente directo o prospecto asignable se define como una persona o empresa que debe ser visitada por uno de nuestros vendedores debido a:

- El nivel de ventas lo requiere (Tiene ventas superiores a:)**
- Tiene un potencial de ventas futuro y que requiere ser desarrollado (menos de un año).**

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

C. Cada cliente o prospecto deberá tener un objetivo de ventas y servicio y este deberá ser fijado por el vendedor y su gerente.

D. Cada cliente o prospecto deberá estar registrado en nuestro sistema, con todos sus datos completos y siempre deberá estar actualizado

E. Cada vendedor deberá tener un objetivo de nuevas ventas o nuevos negocios fijado en común acuerdo con su gerente.

F. Cada cliente deberá tener su contrato debidamente actualizado.

G. Deberá existir un registro de todos los clientes y prospectos que perdimos frente a la competencia indicando claramente las causas.

H. Los vendedores deberán entregar al Departamento de Sistemas de Información de Mercado toda la información que obtengan de clientes importantes de la competencia.

I. Cada vendedor deberá elaborar su plan semanal de visitas a clientes y revisarlo con su gerente.

J. Se deberá elaborar una memoria simple de la visita a cada cliente y los resultados obtenidos en ella.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

K. Cada vendedor deberá apegarse a las políticas de desarrollo de precio establecidos por la Compañía, cualquier desviación deberá ser tratada en forma particular con su Gerente.

L. Cada vendedor tendrá un conjunto de indicadores de desempeño que fijará con su gerente y que deberá cubrir.

M. Cada vendedor será responsable del servicio brindado a su cliente, así como de su entera satisfacción, para tal efecto la Compañía realizará monitoreos con los clientes y establecerá un Sistema de no Conformidades.

Como vimos en las anteriores políticas se regulan las actividades del vendedor y en muchas de ellas se define la interrelación con el Gerente de Ventas, por lo que se hace necesario establecer políticas para los Gerentes de Ventas.

Política para Gerente de Ventas.

A. Se entiende por gerente de ventas como cualquier gerente de la organización que tiene bajo su responsabilidad a uno o más vendedores.

B. La función más importante del Gerente de Ventas será la de entrenador de sus vendedores.

C. La evaluación del Gerente de Ventas principalmente será determinada por el desempeño y los resultados de los vendedores que tenga asignados.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

D. Todos los Gerentes de ventas tendrán que fijar un objetivo mensual de visitas a clientes clave de los vendedores que tiene asignados.

E. Cada semana el gerente de ventas tendrá que discutir las actividades, objetivos y resultados con todos y cada uno de sus vendedores.

Después de revisar, la misión, visión y políticas para la fuerza de ventas, procedemos a hacer otra reunión para mostrarla a los vendedores, en esta reunión procuramos ser muy abiertos y captar sus puntos de vista. Es probable que algunas políticas cambien con la ayuda de los vendedores, pero jamás se deberán desligar de la misión y la visión de la Compañía.

Cuando todos están de acuerdo, hacemos una campaña dentro de toda la Compañía para garantizar que las actividades de la fuerza de ventas se reorienten a las políticas.

b) Construir y Actualizar la Información de Ventas

Es el momento de construir los objetivos de la Compañía, recomendamos a la Dirección realizar Benchmarking, con el objeto de conocer algunos factores que intervendrán directamente en la fijación de objetivos, (Los factores que se enuncia a continuación forman parte del plan de mercado de una Compañía, por lo que solo los mencionaremos en este trabajo):

1. Análisis de los segmentos industriales.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

- 2. Análisis de la competencia (Nombres, tamaño de mercado, desarrollo, principales estrategias).**
- 3. El desarrollo de ventas de la Compañía de por lo menos los últimos 3 años, de preferencia por segmento de negocio.**
- 4. Construcción de la estructura de clientes A B C, ventas y número de clientes por cada grupo del presente año y el anterior.**
- 5. Análisis de fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas.**

Después de tener todos los elementos fijamos los siguientes objetivos:

Ventas: Crecer de 30% en pesos en comparación con el año pasado.

Volúmenes de ventas: Crecer 10% en nuestros volúmenes de venta contra el año pasado.

Rentabilidad: Incrementar nuestro margen de utilidad de un 18 a un 20%.

Participación de Mercado: Crecer de un 7 a un 9% de participación en el mercado en el presente año.

Número de Clientes: Incrementar en un 10% el número de clientes atendidos por nuestra compañía

Cuando tenemos los objetivos volvemos a reunir a la fuerza de ventas y los compartimos, explicamos como se determinaron, haciendo un breve análisis del plan de mercado y mostrando porqué pueden ser alcanzables, y como pueden medirse. A partir de aquí la fuerza de ventas tendrá que trabajar con nosotros para el establecimiento del plan.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

c. Desarrollar los Criterios de Evaluación

Antes de establecer los criterios de evaluación debemos conocer el estatus actual de los vendedores y establecer cuantos vendedores necesitamos para alcanzar los objetivos. En este momento realizamos el análisis:

1. Actualizar el número de clientes y prospectos por segmento:

TIPO DE MERCADO	NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO DE PROSPECTOS	TOTAL CLIENTES
Industria manufacturera	407	50	517
Tecnología	100	20	100
Medicinal	47	5	52
Total	602	78	787

2. Clasificación de clientes y prospectos por tamaño (A, B, C.):

MERCADO	NO. DE CTES.	A		B		C		TOTAL
		NO. VISITA	NO. VISITA	NO. VISITA	NO. VISITA			
Manufacturera	517	78	312	129	258	310	310	600
Tecnología	100	20	112	47	84	113	113	310
Medicinal	52	8	32	12	24	32	32	80
Total	787	114	480	188	376	485	485	1,207

3. Visitas que se deben realizar todo el año $1287 \times 12 = 15,444$

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

4. determinar cuantos días en el año tenemos para alcanzar el objetivo (Días efectivos de venta):

Días totales	365
Fines de semana	104
Días de descanso obligatorio	9
Vacaciones	15
Días de trabajo	236
Entrenamiento	16
Juntas de trabajo	20
Administración y seguimiento	29
Otros (enfermedades permisos, etc.)	3
Días efectivos de venta	173

5. Después de saber los días efectivos de venta debemos conocer las visitas efectivas diarias de venta para lograrlo solicitamos a nuestros vendedores , nos ayudaren con la medición de tiempos y movimientos durante algunos días de trabajo (Estudio de tiempo):

HORA	AVTO	ESPERA	VENTA	BREAK	PLANEA	LLAMAR	JUNTAS	OTROS
8:00					X	X		
8:30						X		
9:00	X	X						
9:30			X					
10:00			X					
10:30	X	X						

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

11:00		X		
11:30	X	X		
12:00		X		
12:30	X			
13:00		X		
13:30		X		
14:00			X	
14:30		X		
15:00			X	
15:30				X
16:00				X

6. Después de hacer el estudio de tiempo determinaremos el potencial anual de visitas:

VISITADOR	VISITAS PROM. DIA	DIAS AL AÑO	VISITAS ANUALES
Juan Pérez	8	173	1,384
José Sánchez	7	173	1,211
Alfredo Díaz	6	173	1,038
Pedro Ochoa	9	173	1,557
Ángel Ruiz	10	173	1,730
Arturo Jiménez	8	173	1,384
Daniel Cruz	6	173	1,038
Sergio Martínez	9	173	1,557
Esteban Rivera	7	173	1,211
Rafael Hernández	10	173	1,730
Raúl Fuentes	6	173	1,038
	88	1,908	16,224

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

7. Determinación del coeficiente de capacidad de ventas $15.444/15224 = 1.01$, el coeficiente es ligeramente superior a 1, la propuesta es que se contrate un vendedor más con el objeto de garantizar el buen desempeño del plan de ventas.

Después de determinar el número de visitas y vendedores se deben de repartir los clientes totales a visitar en la cartera de los vendedores. Este trabajo se debe hacer dependiendo los tipos de cliente y el perfil del vendedor.

Después de asignadas y balanceadas las carteras el Gerente de Ventas y el vendedor determinan las expectativas que tienen de cada cliente o prospecto. Para efectos de este trabajo mostraremos el siguiente ejemplo:

Vendedor: Juan Pérez

Asignación de cartera y expectativas

CLIENTE	TIPO	CLAS.	MERCADO	VENTAS ANUALES	OBJETIVO VENTA	ESTRATEGIA
Bufete INC.	C	A	Manufactura	400	450	Proceso
Hospital X	C	A	Medicinal	350	380	Inc. Precio
Sony Méx.	P	A	Tecnología		310	Gases
Agua Clara	C	B	Manufactura	280	400	Nva. Planta
Autocar	C	B	Manufactura	250	280	Inc. Precio
VW Méx.	C	B	Tecnología	130	130	Mantener
HP Méx.	P	B	Tecnología		150	Equipo
Hospital Bto	C	B	Medicinal	118	130	Inc. Precio
Caterpillar	C	C	Tecnología	115	120	Proceso
Aerolínea Y	C	C	Manufactura	110	160	Mantener
Transporte Z	C	C	Manufactura	100	120	Gases
Soldadura N	C	C	Manufactura	85	100	Equipo
Pascual	C	C	Manufactura	75	150	Servicios

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

Ref. Zulu	C	C	Manufactura	72	75	Mantenimiento
Luna M.	C	C	Manufactura	69	80	Producto
Red Pardo	C	C	Manufactura	67	88	Proceso
Pan Pingo	C	C	Manufactura	67	90	Proceso
Pegasi Oro	P	C	Manufactura	65	85	Gabete
Volvo	P	C	Tecnología	32	32	Aplicación
Sistema	P	C	Manufactura	29	29	Software
				2,286	3,272	

Después de que cada vendedor tiene asignada su cartera y conoce el potencial de clientes y prospectos, entonces debemos definir los criterios de evaluación, tomando como base los parámetros establecidos en el inciso 5.1. de este trabajo:

CRITERIOS

% de ventas a clientes actuales contra el año pasado

% Incremento de ventas de gases contra el año pasado

% Nuevas ventas contra presupuesto

Número de días de crédito

Número de Visitas planeadas vs reportadas

Número de no conformidades recibidas

Actualización de la base datos de clientes

Dependiendo de la importancia que tenga cada criterio de evaluación le asignamos un peso:

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

CRITERIO	PESO
% ventas ctes. Actuales vs. año pasado	35
% Incr. Ventas de gases vs. año pasado	15
% Nuevas ventas contra presupuesto	15
Número de días de crédito	10
No. de Visitas planeadas vs reportadas	10
Número de no conformidades recibidas	9
Actualización de la base datos de clientes	6
Total	100

Después de tener el peso de cada criterio de evaluación deberán integrarse los objetivos que de la Compañía en la tabla. A dicha tabla se le asignarán cinco niveles de consecución de cada objetivo. Debemos recordar que los objetivos de la Compañía deben estar en el renglón de los 50 puntos.

CRITERIO	PESO	PUNTOS				
		0 min	25	50	75	100 max
% ventas ctes. Actuales vs. año pasado	35	90	95	100	110	120
% Incr. Ventas de gases vs. año pasado	15	98	99	100	105	110
% Nuevas ventas contra presupuesto	15	100	102	105	109	115
Número de días de crédito	10	85	82	80	55	50
No. de Visitas planeadas vs reportadas	10	85	90	95	100	105
Número de no conformidades recibidas	9	10	7	5	2	0
Actualización de la base datos de clientes	6	80	85	90	95	100
Total	100					

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

d. Establecer Presupuestos Individuales

Después de tener los criterios empatados con los objetivos será el momento de hacer el presupuesto individual por vendedor, siguiendo con nuestro caso los objetivos de Juan Pérez y tomando algunos datos de la tabla Asignación de Clientes y expectativas (cifras anuales), determinaremos las metas mensuales dividiendo únicamente entre 12.

CATEGORIA	AÑO PRESUPUESTO	ACTUAL	% (ACTUAL)
Ventas a clientes actuales	\$ 191	\$ 222	116%
Ventas de nuevos clientes al año pasado	\$ 120	\$ 140	117%
% Nuevas ventas contra presupuesto	B \$ 50	\$ 53	106%
Número de citas de ventas	60	60	60
Número de Visitas planeadas vs reportadas	P 115	110	95%
Número de negociaciones realizadas	6	6	6
Actualización de la base datos de clientes	70%	90%	90%

Una vez que el vendedor tiene el claro sus objetivos en números absolutos se procede a desarrollar la tabla con su estimación individual:

CAPITULO 7 CASO PRACTICO

Vendedor: Juan PérezMes: Mayo 1997

VE. EL AÑO PASADO	0	25	50	75	100	Res	Pto	Pdo	
	món				món			Est	
% ventas ctes. Actuales	35	50	95	100	110	120	115	75	22.5
% Inscr. Ventas de gases	15	50	50	100	105	110	110	100	15
% Nvas. Vtas. vs. Presup.	15	100	102	105	100	115	105	50	7.5
Nº. de días de crédito	10	50	52	50	55	55	50	50	5
Visitas planeadas vs rep.	10	55	50	55	100	105	95	50	5
Nº. de no conf. Recibidas	9	10	7	5	2	0	5	50	4.5
Act. Base de datos	5	50	55	50	55	100	50	50	3
Total	100								62.5

e) Desarrollar los sistemas de información soporte:

Después de fijar la estimación mensual del vendedor hablaremos con él y le preguntaremos ¿Qué información necesitas para poder dar seguimiento a tus objetivos?. Toda la información solicitada fue número de clientes contactos direcciones, productos que consume, ventas, etcétera.

La información solicitada la entregamos al Departamento de Sistemas quien debe tomar toda esta información de dos procesos básicos de la Compañía, el de toma de pedidos y el de facturación, la cantidad que se puede obtener de estos procesos es sorprendente. En la siguiente lista se muestra la información que debe de contener una base de datos de cliente:

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

Datos del cliente

Nombre del cliente

Número de cliente o código

Grupo comercial al que pertenece

Domicilio principal

Otros domicilios

Teléfono

Número de FAX

Contactos en el cliente(Nombre, título)

Contactos para información personal

Detalles del contrato

Potencial de Ventas

Aplicaciones de gases

Procesos de Producción

Productos que compra

Preferencias como cliente

Información adicional en prospectos

Forma de entrega

Potencial de ventas

motivadores clave

Precios a los que compra actualmente

Que puede propiciar el cambio

Fecha estimada de inicio

Factor de decisión

El vendedor deberá trabajar en actualizar esta información y el Gerente de Ventas no solo tiene que evaluar la cantidad, sino la calidad.

Con esta base de datos se debe desarrollar toda la información que se requiere para que el vendedor de seguimiento a sus estimaciones.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

f) Iniciar el Sistema en paralelo con el actual

Todos hemos quedado de acuerdo y lo que resta es trabajar. supongamos que al final del mes nuestro vendedor ejemplo, Juan Pérez obtiene los siguientes resultados:

Indicador	Meta	Real	%
Ventas a clientes actuales	\$ 181	\$ 250	131%
Ventas de gases contra el año pasado	\$ 130	\$ 160	118%
% Nuevas ventas contra presupuesto	\$ 50	\$ 50	100%
Número de días de crédito	65	65	65
Número de Visitas planeadas vs reportadas	P 115	111	95%
Número de no conformidades resueltas	3	2	6
Actualización de la base de datos de clientes	70%	85%	85%

Tomando como base los resultados obtenidos el cálculo de los puntos alcanzados sería el siguiente:

Vendedor: Juan Pérez

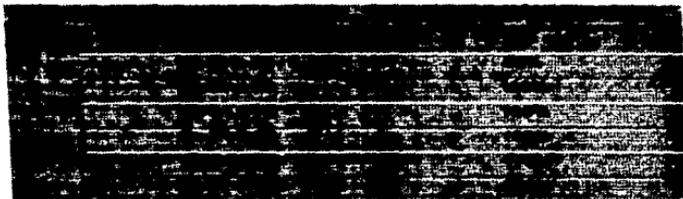
Mes: Marzo 1987

VS. AÑO PASADO	Puntos											
	0	25	50	75	100	Res	Pto	Rdo	Res	Pto	Rdo	
% ventas ctes. Actuales	35	90	95	100	110	120	116	75	22.5	131	100	35
% Inv. Ventas de gases	15	98	99	100	105	110	110	100	15	115	100	15
% Nuevas. Vtas. vs. presup.	15	100	102	105	109	115	108	50	7.5	100	0	0
No. de días de crédito	19	65	62	60	66	50	60	60	6	56	75	7.5
Visitas planeadas vs rep.	10	85	90	95	100	105	95	50	5	95	50	5
No. de no confor. Resueltas	9	10	7	5	2	0	5	50	4.5	2	75	8.7
Act. Base de datos	6	80	85	90	95	100	90	50	3	85	25	1.5
Total	100								62.5			70.7

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

Tomando como base el resultado en puntos anterior el Gerente de Ventas llama a su vendedor, lo felicita y le pide que le explique cual fue la razón del éxito. La razón dada es que uno de sus clientes incremento su proceso productivo ante un repunte interesante de la economía.

Después de hacer el cálculo de puntos, se entrega al Departamento de Recursos Humanos la tabla de puntos para que haga el cálculo de remuneraciones, utilizando la siguiente tabla:



Cálculo de la percepción:

PUNTOS ALCANZADOS	NIVEL	PORCENTAJE ALCANZADO	BASE	TOTAL
70.7	4	120	\$ 4770	\$ 5,724
Percepción Fija				\$ 4,770
Total remuneraciones mes de Mayo 97				\$ 10,494

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

El mismo cálculo se debe hacer para todos los vendedores hasta tener el total de comisiones de la fuerza de ventas.

Se recomiendo correr el programa por lo menos tres meses en paralelo, los resultados obtenidos eran comparados con los vendedores, con el objeto de revisiones y aportaciones.

g) Evaluar el Sistema de Compensación

No importa si se ha de pagar mucho a los vendedores, siempre y cuando se alcancen los objetivos de la Compañía, porque entre más ganen los vendedores significará que las cosas van mejor para la empresa.

La forma de evaluar el plan es haciendo una gráfica que muestre la compensación a los vendedores y los objetivos de la Compañía. Cuando la distancia que se observa entre el cumplimiento de los objetivos de la compañía y las metas de los vendedores se mantienen equidistantes entonces el sistema está dando resultado.

h) Arrancar el Sistema

Después de garantizar que el sistema de remuneraciones esta funcionando convocamos a una junta con la Dirección General donde le informamos los avances y pormenores de la implementación del sistema de remuneraciones, y pedimos su autorización para iniciarlo formalmente.

CAPITULO 7. CASO PRACTICO

Obtenida la autorización de la Dirección, nos reunimos con el Gerente de ventas y los vendedores y entregamos el sistema para que ellos lo manejen. Se preguntan las últimas inquietudes y se procede a arrancarlo formalmente.

i) Mantenerlo actualizado

El éxito del sistema consistirá en que siempre se mantenga actualizado, bastará que exista un desequilibrio por dos o tres meses seguidos en la curva que muestra la comparación de los objetivos de la compañía y las metas de los vendedores para correr los ajustes necesarios.

También hemos recomendado revisarlo por lo menos una vez al año, y mantener las remuneraciones por encima del resto de la industria.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones Generales que puedo obtener después de la realización del presente trabajo son las siguientes:

- 1. El mundo de los negocios esta cambiando constantemente.**
- 2. En la actualidad las empresas exitosas son aquellas que han logrado con mayor eficiencia la satisfacción de sus clientes.**
- 3. La empresa debe permeear a la fuerza de ventas su misión y visión a través de políticas claras.**
- 4. Los vendedores son el medio de enlace entre los clientes y la empresa.**
- 5. El papel del vendedor debe ser el de representante, asesor y socio de sus clientes.**
- 6. El papel del gerente de ventas es el de lider, guia y entrenador de los vendedores.**
- 7. Los objetivos de los vendedores deben estar ligados a los objetivos de la empresa.**
- 8. Una forma de ligar los objetivos de la Compañía con la actividad de los vendedores es a través de los criterios de evaluación.**

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

9. Existen dos tipos de criterios de evaluación los orientados a resultados y los que miden el desempeño.
10. Las actividades de los vendedores tienen diferente valor para la empresa por eso se le debe dar un peso a los criterios de evaluación.
11. Los objetivos se pueden medir por su grado de avance, por lo que se puede establecer un sistema de puntaje.
12. Es muy importante el seguimiento que se haga en el día a día de los vendedores con el objeto de garantizar su desempeño y resultados.
13. La capacitación es fundamental como apoyo en las deficiencias del desempeño de los vendedores.
14. En este plan de remuneraciones al esforzarse el vendedor para alcanzar sus objetivos logrará los objetivos de su empresa y como resultado la satisfacción de los clientes.
15. Se debe tener mucho cuidado en fijación de objetivos, pues si estos no son alcanzables la remuneración al vendedor será insatisfactoria.

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

16. La motivación de los vendedores es un factor fundamental para el éxito de este plan de remuneraciones.

17. El plan debe ser seguido muy de cerca y ser revisado por lo menos una vez al año.

BIBLIOGRAFIA

1. Anderson, Rolph E....
Administración de Ventas
Mc Graw Hill. 1995
2. Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas. 1984
3. Barabba, Vincent P. y Zaltman, Gerald
La Voz del Mercado
Mc Graw Hill. 1992
4. Chievenato, Idaiberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. Mc Graw Hill. 1996
5. Covey, Stephen R.
Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
Ed. Paidós. 1996

BIBLIOGRAFIA

6. Crosby, Philip B.
Calidad sin lágrimas
Ed. C.E.C.S.A. 1995

7. Fischer, Laura
Mercadotecnia
Ed. Interamericana. 1988

8. Hammer, Michael & Champy, James
Reingeniería
Ed. Norma. 1995

9. Hammer, Michael.
Beyond Reengineering
Harper Business. 1996

10. Hamon, Roy L.
La nueva era de los negocios
Ed. Prentice Hall. 1996

11. Kotler, Philip
Fundamentos de Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall. 1984

BIBLIOGRAFIA

12. Seder, John W.

Crédito y Cobranza

Ed. C.E.C.S.A. 1985

13. Steiner, George A.

Planeación Estratégica

Ed. C.E.C.S.A. 1994

14. Werther Jr. William B., Davis, Keith

Administración de Personal y de Recursos Humanos

Ed. Mc Graw Hill. 1995