

TEMA3: EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS

Dirección de las operaciones de un equipo de ventas

Normalmente las recompensas a la venta se determina por el volumen general de ventas desplazadas por los vendedores; la venta de los **productos más rentables**, la introducción de **nuevos productos** en el mercado, conseguir un **grado de participación** más alta en el mercado. Los vendedores:

Pueden aumentar las ventas y el porcentaje de participación, **pedidos medios** de mayor volumen, **mantenimiento de clientes**, reducir la **rotación de los clientes**

A partir de ello: "Voy a incentivar lo que me interese, de los anteriores aspectos"

"Regla de oro" de un sistema de remuneración a los vendedores: Debe diseñarse de modo que permita ligar los intereses del vendedor con los objetivos marketing cambiantes de la empresa.

Valorar las Valencias de los Vendedores, Determinar las Combinaciones de Recompensa más atractiva

Si nuestro equipo valora mucho la seguridad / la formación en el empleo hay que darle eso. Analizar lo que el vendedor desea e incluir esa deseabilidad en el sistema de remuneración.

Decidir el nivel más apropiado de la remuneración total

Ingresos totales => un vendedor medio ganará X pesos./año.

Si el vendedor está x encima media ganará más => ascenso

Si el vendedor está x debajo media ganará menos => despido

Cómo va a recibir su sueldo ? fijo %?

variable %?

Si todo es variable: Todos tienen diferentes sueldos (alta inseguridad, posibilidad de altas ganancias)

Si todo es flexible: Todos ganan una cantidad igual respecto a su rendimiento

Los Incentivos Financieros

Tres grandes sistemas de remuneración básicos:

1) Sistema basado en ingresos fijos => sueldo

2) Sistema basado en ingresos variables => comisiones

3) Sistema mixto: una parte fija y otra parte variable

Tipos de Comisión:

simple: un tanto % sobre el volumen de ventas

diferenciada: dar varios tipos de comisión en función de determinados factores (productos con renta variable, tasa de nuevos clientes, nivel de ocupación de la fábrica,...)

progresiva: por tramos (1): ej : 2M uds. => 3% = 6000, +1M uds. => 4% = 4000, +1,5M uds. => 5% = 7500,...

global (2): ej : si llega a 4,5M uds. cobrará el 5% sobre todo

regresiva: por tramos (1), global (2): a mayor volumen de ventas, el tipo de comisión es cada vez menor, ha de calcularse de modo que las comisiones globales crecen con el nivel de ventas

Comisión directa / indirecta

Las **empresas suelen utilizar el modelo mixto** con una parte de sueldo fijo (20%) y una mayor parte de sueldo variable (80%) (pequeñas empresas: ahorrar costes);

Sin embargo, las empresa grandes tienen la tendencia de aumentar el sueldo fijo (80%) y dejar sólo un porcentaje pequeño (20%) de sueldo variable (Dificultades de atribuir la venta al vendedor)

Los Concursos de Venta

Objetivos (muy diversos) más importantes:

Estimular el **volumen general de ventas**;

Para aumentar **penetración** en el mercado (que las venta crezcan x encima de las ventas del competidor)

Introducir un **nuevo producto** en el mercado

Para conseguir **clientes nuevos**

Aspectos por parte de los vendedores:

Deben tener muy claro el **tema de concurso**

deben haber **posibilidades de ganar**

los tipos de **recompensa** son muy variados (frecuente se haga de forma de vacaciones, viajes,...)

es muy importante la **difusión y el seguimiento** (establecer un mecanismo de feed-back, que permita a los vendedores saber cómo van)

Recompensas no Financieras

Las más importantes: son los ASCENSOS

Ascensos (Promoción Profesional): Recompensa no financiera de manera directa. El aliciente no es la mayor remuneración económica que se dará normalmente, sino al status, el no tener que fichar

Programas de Reconocimiento: Reconocimiento: 1las personas del entorno (o los mandos en este caso), nos dejan saber que consideran el esfuerzo que hemos realizado, y lo valoran; puede tener mucha importancia una carta del director (felicitándoles + un reloj de oro)

El Reembolso de los Gastos de Venta

Qué gastos ? => gastos de **alojamiento, desplazamiento** (tratamiento especial: reembolso x kilometraje - ida y vuelta a una ciudad - tantos pesos. por kilómetro), **teléfono**, gastos por **materiales administrativos** utilizados, **invitaciones y atenciones** a clientes

Reembolso directo: rembolsar la cantidad al vendedor, justificarlos (factura, recibos,...)

Reembolso limitado: el reembolso es en forma de una dieta o de una cantidad fijada de antemano

Ausencia de planes de reembolso: cuando el vendedor no recibe más que sus comisiones, el vendedor a comisión se convierte en una especie de pequeño empresario

Análisis de costos

Costes completos (totales) frente a **margen de contribución**; es más interesante el último en efectos de análisis de ventas, dejar a un lado los costes de estructura, es más útil el coste directo o margen de absorción ($CT = CV + CF$)

Costes directos de venta frente a costes indirectos de ventas (tener en cuidado la clasificación de costes por naturaleza)

rendimiento sobre los activos gestionados

Análisis del comportamiento

El plan de incentivos de ventas se deriva del plan estratégico de mercadotecnia, este incluye los objetivos de ventas, utilidades, participación de mercados, etc.

El objetivo de un plan de incentivos es diseñar un sistema que aliente a los representantes a vender artículos que eleven al máximo las utilidades de la firma, lo que implica que los gastos no excedan a la utilidad marginal

Estrategia de mercado	Objetivo	Tarea	Plan de incentivos
Construir	Asegurar incrementos en las ventas	Visita a cuentas potenciales Servicio Retroalimentación producto/mercado	Comisiones
Mantener	Consolidar la posición de mercadeo	Acreditar el servicio Visitas a cuentas nuevas	Sueldo y Comisiones
Cosechar	Reducir costos y cuentas rentables	Visitar y dar servicio Reducir inventarios	Sueldos e incentivos
Abandonar o liquidar	Reducir al mínimo el costo de ventas y vaciar inventarios	Vaciar inventarios Eliminar servicio	Sueldo

Para una empresa los ingresos por venta son cruciales para la supervivencia, principalmente cuando ésta inicia operación o bien en el lanzamiento de un nuevo producto. Cuando sea el caso, la empresa escoge un plan de comisiones para incrementar las ventas y reducir los costos fijos.

Métodos de remuneración

Los planes de remuneración deben adaptarse a los cambios que ocurren dentro de un ambiente competitivo.

Las remuneraciones es una herramienta que se usa para motivar y retener a los vendedores. Consiste en sueldos, prestaciones, comisiones y bonificaciones.

Método de remuneración por sueldo

El sueldo es una remuneración que consiste en pagar un sueldo fijo que recompensa el tiempo que dedica el vendedor al desempeño del trabajo. El sueldo representa un costo fijo para la empresa y la proporción disminuye conforme aumentan las ventas.

Desventajas

Tienen efectos motivacionales limitados, exista la probabilidad que el vendedor no cumpla con sus visitas. Al no vigilar al vendedor, el pago será igual para los productivos que los que no lo son.

Aplicaciones El sueldo se aplica en situaciones en donde es difícil evaluar el desempeño de los vendedores. Se aplica bajo las siguientes situaciones:

El vendedor ocupa mayor tiempo en operaciones administrativas

Es difícil relacionar los esfuerzos de las ventas en el momento de una venta.
Cuando la venta tiene mayor peso publicitario

Método de Comisión directa

Los vendedores con planes de comisiones reciben su salario de acuerdo a las siguientes estrategias:

- Porcentaje del volumen de ventas que generan
- Porcentaje al margen de utilidad que generan
- Porcentaje a la cuota mínima

El plan de comisiones recompensa a los vendedores por sus logros, más que por el tiempo que gastan por realizar una venta. El plan por comisiones representa un costo variable para la empresa y la proporción está en función de las ventas.

Con un plan por comisiones, los vendedores generalmente ganan más que con un plan por sueldo. Asimismo, las comisiones atraen más a aspirantes mejor calificados.

Ventajas:

- Los planes por comisiones motivan a los vendedores por cerrar las ventas.
- Como los costos son variables, si la empresa no tiene utilidades, tampoco tiene deuda
- La comisión se paga cuando incrementa el ingreso
- La mayor comisión es cuando el margen del producto es elevado

Desventajas

- Los vendedores pueden facturar ventas fantasma, provocado por la inseguridad del vendedor
- Los vendedores dan servicio sólo a las cuentas especiales
- Resistencia al cambio de territorio
- Resistencia al cambio de línea de productos

Aplicaciones:

- Las empresas que quieren reducir al mínimo el riesgo financiero pueden escoger planes de comisión de costos variables
- Las empresas que inician operación y buscan reducir su costo fijo
- Los corredores de bolsa
- Empresas que inician su operación
- Nuevos productos

Método Sueldo más Comisiones

La combinación de un salario base + comisiones, da seguridad al vendedor, incrementa su ingreso y logra alcanzar el objetivo de la empresa. Las comisiones suelen pagarse un mes después de haberse concretado para reforzar es esfuerzo del vendedor y evitar cancelaciones.

Ventajas:

El plan de compensaciones puede ajustarse a las necesidades del plan de ventas

El porcentaje puede manipularse para lograr diversidad de ventas: motivación, intensificar los esfuerzos entre segmentos específicos del mercado, rentabilidad del producto, etc.

Método de Sueldos y Bonificaciones

Una bonificación es un pago discrecional para lograr metas. Se paga como un porcentaje del sueldo. Generalmente la bonificación va del 5 al 50% del sueldo del vendedor. Los tipos de bonificación pueden ser:

Bono por un periodo de tiempo en función a la productividad

Bono cuando rebasa la cuota de ventas

Como parte de una prestación.

Ventajas:

Ayuda a controlar los gastos de venta

Motiva al vendedor

Aplicación:

Las empresas que surten a los almacenes (artículos de consumo)

Método de Sueldo más Comisiones más Bonificaciones

Los planes más completos combinan la estabilidad del sueldo, los incentivos de una comisión y las recompensas especiales de las bonificaciones.

Ventajas:

Permite al gerente recompensar la actividad que desempeña sus vendedores

Desventajas:

1. Los costos de venta se elevan

Aplicación:

Los distribuidores de automóviles. A los vendedores se les paga un sueldo, un porcentaje sobre el costo bruto y una bonificación cuando a los seis meses rebasan la cuota de ventas. La aplicación se debe al manejo de comisiones es más controlada por los gerentes de venta.

ESTABLECIMIENTO DE NIVELES DE REMUNERACIÓN

Una vez que el gerente de ventas haya seleccionado un método de remuneración, la siguiente función es determinar el nivel de retribución que corresponde. En el establecimiento de los niveles de remuneración están implícitos los gastos y prestaciones.

De acuerdo a los objetivos y metas del plan de ventas se establecerán las políticas de remuneración a los vendedores, así mismo depende del presupuesto de ventas. El sueldo

recompensará a los vendedores por la actividad y la comisión y bonificaciones proporcionarán incentivos para vender el producto y abrir nuevas cuentas.

Casi todas las empresas que pagan sueldos directos o alguna combinación de sueldo, comisión y bonificación cubren los gastos de sus vendedores. La idea consiste reembolsar a la fuerza de ventas los gastos de campo legítimos. Los tipos de gastos son los siguiente:

- Ilimitado. Pago de documentos
- Por día. Cálculo del gasto por visitas
- Limitado. Gastos topo

Las prestaciones pueden usarse para atraer y recompensar a los vendedores. El costo del paquete :

- Gastos médico mayor
- Seguro de vida
- Gasto médico menor
- Plan de jubilación
- Incapacidades
- Participación de utilidades
- Ahorros
- IMSS
- Plan de compra de acciones

Para determinar el nivel de sueldo para pagar a los vendedores, un punto de partida es el sueldo promedio que pagan otras firmas del mismo tamaño de industria. La comisión dependerá de la bondad del mercado por cada producto y del tamaño de cuenta y podrán variar del 2 al 4% del volumen de ventas. Una manera para establecer el tope es a través del costo marginal de ventas

Un ejemplo será:

Vamos a suponer que estamos en un proceso de crecimiento de la actividad comercial, pero que con el sistema de comisiones que utilizamos quien decide qué vender es, prácticamente, la fuerza de ventas. ¿Cómo podemos hacer para direccional las ventas hacia los objetivos de la empresa sin afectar los ingresos de los vendedores?

La respuesta es clara: hay que implantar un Plan de Incentivos de Ventas para orientarlas y establecer objetivos diferenciales de cumplimiento. ¿Cómo hacerlo con la mayor justicia?

- Planifiquemos los objetivos de venta por producto.
- Definamos cuánto queremos reconocer en dinero por las ventas.
- Distribuyamos la venta a realizar según experiencia del vendedor, potencial de la zona, u otro criterio.

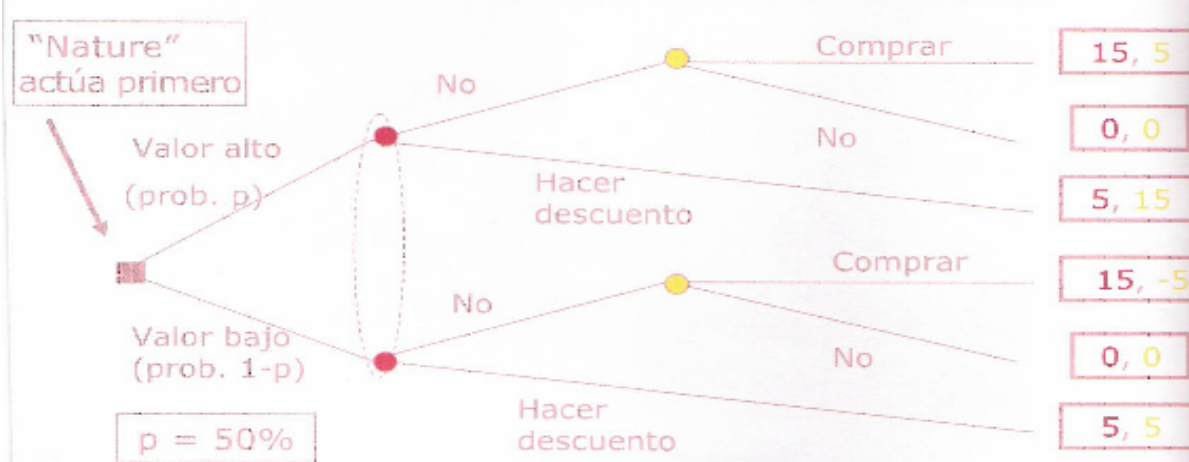
- Establezcamos cuál sería el ingreso que tendría cada vendedor en caso de que cumpliera la cuota de venta asignada y cuál el umbral a partir del cual pagaríamos el Incentivo y sus aceleradores.
- Deberíamos evaluar si los ingresos del vendedor serán tan competitivos como queremos, comparando con el mercado de referencia. Otro control es calcular el año anterior como si estuviera vigente el programa, para que no afecte el nivel de ingreso de los vendedores y así evitar conflictos.
- Analizar también cuál sería el impacto económico en cada uno por exceder las metas en un porcentaje determinado, y validar que ese exceso tenga aceleradores lo suficientemente agresivos como para impulsar el esfuerzo y que haya fondos para pagarlo.
- Aprovechemos la oportunidad para analizar otros objetivos, entre otros Índices de Cobranza, para incluirlos también en el programa y remunerar por su cumplimiento.

Tasa de comisión	Tipo y fuente del negocio	Ventas logradas	Monto de la comisión
0.02	Nuevos pedidos de suministros	\$150,000	\$3,000
0.03	Nuevo equipo	300,000	9,000
0.04	Ventas a cuentas nuevas	100,000	4,000
Totales		\$500,000	\$16,000

Este caso muestra una comisión del 2% con un pedido de suministro que tiene margen de rentabilidad bajo, el 3% a equipos más rentables y el 4% nuevas cuentas para alentar la búsqueda de nuevos prospectos

Otra manera de equilibrar es a través de margen de comisión alta para que el vendedor tenga mayor margen de negociación con el cliente.

Negociar con un cliente



Esta información representa que el vendedor no puede averiguar si el comprador tiene valor alto o bajo

Versioning: ejemplo

	BUEN PRODUCTO	MAL PRODUCTO
CLIENTE ALTO VALOR	35\$	20\$
CLIENTE BAJO VALOR	20\$	15\$

- Vender sólo bueno $\rightarrow 2 \cdot (20\$ - 5\$)$ o $(35\$ - 5\$)$
- Vender sólo malo $\rightarrow 2 \cdot (15\$ - 0\$)$
- Vender ambos $\rightarrow (15\$ - 0\$) + (30\$ - 5\$)$

