



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

El siguiente texto consiste en una recopilación de ideas según los autores: Johnston & Marshall (2009) y Kotler & Armstrong (2011).

## PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

En el corazón de cualquier operación exitosa de fuerza de ventas se encuentra el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia de rendimiento entre un vendedor promedio y un vendedor superior puede ser sustancial. En una fuerza

**EL RECLUTAMIENTO ATRAERÁ A MUCHOS SOLICITANTES DE ENTRE LOS CUALES LA EMPRESA DEBE SELECCIONAR A LOS MEJORES. EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PUEDE VARIAR DESDE UNA SOLA ENTREVISTA INFORMAL A LARGAS PRUEBAS Y ENTREVISTAS.**

de ventas típica, el 30% de los vendedores podrían traer 60% de las ventas. Así, la selección cuidadosa de vendedores puede aumentar enormemente el desempeño general de ventas. Más allá de las diferencias de rendimiento de ventas, la mala selección resulta en una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, los costos de búsqueda y formación pue-

den ser muy altos, además de los costos de ventas perdidas. Asimismo, una fuerza de ventas con mucha gente nueva es menos productiva y la rotación de personal perturba las importantes relaciones con los clientes.

**¿Qué diferencia a los grandes vendedores del resto?** En un esfuerzo por perfilar a los mejores vendedores, *Gallup Consulting*, una división de la organización conocida de sondeo Gallup, ha entrevistado a cientos de miles de vendedores. Su investigación sugiere que los mejores vendedores poseen cuatro talentos claves: motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad de cerrar una venta y, quizá lo más importante, la capacidad de construir relaciones con los clientes. Los súper vendedores están motivados desde dentro, tienen un impulso inquebrantable por sobresalir. Algunos vendedores son impulsados por dinero, un deseo de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros son impulsados por el deseo de ofrecer servicio y construir relaciones. Los mejores vendedores tienen algo de cada una de estas motivaciones.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

También tienen un estilo de trabajo disciplinado. Establecen planes detallados, organizados y los llevan a cabo de manera oportuna. Pero la motivación y la disciplina significan poco a menos que den como resultado el cierre de más ventas y la construcción de mejores relaciones con el cliente. Los súper vendedores desarrollan las habilidades y conocimientos que necesitan para hacer el trabajo; quizá lo más importante, son excelentes solucionadores de problemas del cliente y constructores de relaciones. Ellos entienden las necesidades de sus clientes. Hable con ejecutivos de ventas y ellos le describirán a los mejores en estos términos: buenos escuchas, capaces de empatía, pacientes, afectuosos y sensibles. Los que tienen el mejor desempeño pueden ponerse del lado del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes. No sólo quieren agradecerlos; desean agregar valor para ellos.

Dicho esto, no hay una forma correcta para vender. Cada vendedor exitoso utiliza un método distinto, el que mejor le permite aplicar sus fortalezas y talentos únicos. Por ejemplo, algunos vendedores disfrutan la emoción de una venta más difícil al enfrentar retos y ganándose a las personas. Otros podrían aplicar talentos “más suaves” para alcanzar el mismo objetivo. “La clave es que los representantes de ventas comprendan y fomenten sus talentos innatos para desarrollar su propio enfoque personal y lograr los tratos a su manera”, dice un experto en ventas. Al hacer reclutamiento de personal, la empresa debe analizar el trabajo de ventas en sí mismo y las características de sus vendedores más exitosos a fin de identificar las características que su industria requiere. A continuación debe contratar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos busca solicitantes obteniendo nombres de candidatos de sus vendedores actuales, mediante agencias de empleo, en Internet, publicando anuncios clasificados y a través de servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente es atraer a los mejores vendedores de otras empresas. Los vendedores comprobados necesitan menos capacitación y pueden ser productivos inmediatamente.

El reclutamiento atraerá a muchos solicitantes de entre los cuales la empresa debe seleccionar a los mejores. El procedimiento de selección puede variar desde una sola entrevista informal a largas pruebas y entrevistas. Muchas empresas hacen pruebas formales a los solicitantes de ventas. Normalmente, los exámenes miden sus aptitudes de ventas, las habilidades analíticas y organizativas, sus rasgos de personalidad y otras características. Pero las puntuaciones de las pruebas solamente proporcionan una pieza de información dentro de un conjunto que incluye características personales, referencias, antecedentes de empleo y reacciones del entrevistador.



## EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento abastece al gerente de ventas con un conjunto de solicitantes de entre los cuales puede escoger. El proceso de selección implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto. Hay numerosas herramientas, técnicas y procedimientos que se pueden usar en el proceso de selección. Las compañías utilizan típicamente entrevistas iniciales de selección, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencias, exámenes físicos y pruebas como herramientas de selección. Ninguna de éstas debe utilizarse sola. Cada una de ellas se ideó para extraer información diferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuantas más se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso. En el siguiente ejemplo se describe el proceso de selección de una compañía.

## AYUDA COMPUTARIZADA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección del mejor recluta para el puesto de ventas es muy difícil, y sin embargo, es una tarea muy importante. Cuando el gerente de ventas selecciona un candidato exitoso, seguirán resultados en términos de mayor volumen de venta. Sin embargo, cuando el gerente de ventas pierde la marca, los resultados pueden ser devastadores. Una autoridad en una compañía de productos de consumo cita pérdidas tan altas como 75 000 dólares en reclutamiento, selección y capacitación y otros similares, cuando se pierde un vendedor.

Para evitar estas pérdidas, muchas compañías utilizan avances tecnológicos como estrategias de predicción psicológica y técnicas de bases de datos computarizadas en su proceso de selección. *New England Mutual Life Insurance* (NEL) experimenta con varias tecnologías nuevas en el proceso de selección de su fuerza de ventas. Junto con la Corporación Tracom, una empresa de psicología industrial, NEL desarrolló un programa de selección computarizado que se denomina STEP (*Selection, Training, Evaluation, Performance*).





El programa STEP se basa en computación proporciona informes resumidos a los gerentes de ventas sobre miles de candidatos vía una computadora personal IBM. El proceso ayudará a los gerentes de ventas en el reclutamiento, selección, proceso y contratación de candidatos. Además, el programa proporciona a los gerentes de ventas re-

gistros de actividad y desempeño de empleados actuales que pueden usarse como guías de contratación para reclutas futuros. NEL informa sobre un porcentaje mayor de vendedores exitosos desde que comenzó el programa computarizado STEP.

**LAS HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN SÓLO SON AYUDAS PARA EL SÓLIDO JUICIO EJECUTIVO. PUEDEN ELIMINAR A LOS CANDIDATOS OBVIAMENTE DESCALIFICADOS Y POR LO GENERAL IDENTIFICAN A LOS INDIVIDUOS MÁS COMPETENTES.**

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar a los candidatos obviamente descalificados y por lo general

identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo común caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir quiénes tendrán éxito en las ventas. Como resultado, en la selección de vendedores se le da mucha importancia al juicio ejecutivo.

## **ENTREVISTAS INICIALES DE SELECCIÓN**

Los pasos en el proceso de selección varían de una compañía a otra, dependiendo del tamaño de ésta, del número de vendedores que se necesita y de la importancia del puesto a cubrir.

El propósito de la entrevista inicial de selección es eliminar, lo antes posible, a los candidatos no deseados. La selección inicial puede comenzar con la hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de prueba. Cualquiera que sea la herramienta que se use en un principio, debe ser breve. Cuanto más breve sea, más reducirá los costos. Sin embargo, no debe serlo tanto que elimine buenos candidatos. Casi todas las compañías utilizan entrevistas iniciales de selección.

Las entrevistas por lo general toman de 20 a 30 minutos y son conducidas por los subgerentes de personal, los subgerentes de ventas, el personal de ventas y, algunas veces, las computadoras. Las entrevistas que lleva a cabo un reclutador en un campus universitario con estudiantes son entrevistas iniciales de selección. Cada reclutador puede hablar con ocho o diez estudiantes al día y seleccionar a los mejores para entrevistas posteriores.

Los funcionarios de personal que seleccionan solicitantes a un puesto utilizan cada vez más las entrevistas por computadora. Por ejemplo, los gerentes de personal de una empresa en Richardson, Texas, utilizan entrevistas por computadora para cuestionar a los solicitantes las entrevistas eficaces requieren que se escuche activamente, la entrevista no debe ser una discusión sin propósito: debe ser una conversación con el ánimo de intercambiar conocimientos y obtener información.

Los siguientes principios ofrecen una breve guía para conducir una entrevista eficaz:

- 1. Planee la entrevista.** ¿Qué quiere encontrar (calificaciones, actitudes, personalidad, eficacia de las habilidades de comunicación, cuándo está disponible, problemas de reubicación)?
- 2. Prepárese.** ¿Qué puesto tiene en mente para el candidato? Si es posible, revise el currículum del candidato o su solicitud antes de la entrevista e identifique cuatro o cinco actividades o logros que quiera que el candidato exponga durante la entrevista.
- 3. Interésese.** Cree la impresión de que el solicitante es lo más importante en su mente. Recuerde que el propósito de la entrevista es comunicarse.
- 4. Aliente al solicitante a que hable sobre sí mismo o sí misma.** Conozca sus intereses, aspiraciones y ambiciones. ¿Cuáles fueron las razones para seleccionar su carrera en la universidad? ¿Qué asignaturas eligió el solicitante y por qué? ¿Qué es lo que más o menos agradó al solicitante de sus trabajos anteriores y por qué? ¿Cuáles considera el solicitante que son sus puntos fuertes? ¿Y los débiles? Haga que el solicitante hable con libertad sobre sus logros y la manera en que los alcanzó. ¿Cómo se describe el solicitante a sí mismo?
- 5. Describa con precisión las oportunidades en su compañía y su división.** Sea cuidadoso de no sobrevender y evite hacer cualquier compromiso sobre el salario inicial. Despida al solicitante con un sentimiento positivo sobre nuestra compañía aunque recomiende o no que se le emplee. Recuerde escuchar con atención y en forma crítica. Pregunte por qué; evite preguntas que se puedan contestar con un sí o un no. Escuche las dos terceras partes del tiempo. Respecto a actitudes de trabajo, robo y abuso de sustancias nocivas.





**LAS COMPAÑÍAS MÁS GRANDES CUENTAN CON PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA CAPACITAR A SUS NUEVOS VENDEDORES; SIN EMBARGO, ESTOS PROGRAMAS DIFIEREN CONSIDERABLEMENTE EN DURACIÓN Y CONTENIDO.**

El procedimiento de entrevista por computadora acelera la recopilación y el análisis de datos, y cierta evidencia sugiere que las personas dan más respuestas verdaderas a las máquinas que a entrevistadores de carne y hueso. *Bloomingtondale's* también utiliza entrevistas por computadora y ha encontrado que reduce la rotación de personal. El gerente de

personal hace notar que "la máquina nunca se olvida de hacer una pregunta y hace la misma pregunta de la misma forma. Cubre todas las bases." Los principales puntos negativos de la selección por computadora son éstos: las computadoras no reconocen respuestas superficiales o confusas ni estimulan a los entrevistados para que se extiendan en sus respuestas, además de que no pueden hacer preguntas de seguimiento a los entrevistados cuando dan pistas inesperadas.

## **CAPACITACIÓN DE VENDEDORES**

### **CAPACITACIÓN DE NUEVOS VENDEDORES**

Las compañías más grandes cuentan con programas específicos para capacitar a sus nuevos vendedores; sin embargo, estos programas difieren considerablemente en duración y contenido. Las diferencias a menudo reflejan variaciones en las políticas de la empresa, la naturaleza de los puestos de ventas y los tipos de productos y servicios. Incluso dentro de la misma industria, los programas de capacitación en ventas varían en duración, contenido y técnicas.

Aunque algunas compañías no tienen un plazo preestablecido para capacitar a sus nuevos vendedores, la mayor parte de ellas apoya la idea de un periodo fijo de capacitación formal. El tiempo varía de apenas un par de días en la oficina, pasando por ventas reales combinadas con asesoría en el puesto, hasta dos o tres años de capacitación intensiva en diversos campos y habilidades. ¿Qué explica esta variación?

Primero, las necesidades de capacitación varían de empresa a empresa e incluso dentro de la misma empresa. Un fabricante de medicamentos tiene, por ejemplo, un programa de siete semanas para sus nuevos vendedores que se dedicarán a productos convencionales de consumo. Para aquellos destinados a vender productos más técnicos, la capacitación dura dos años.

Segundo, las características de la capacitación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades y aptitudes de los vendedores. Los vendedores experimentados tienen menos necesidad de capacitación que los inexpertos, aunque las grandes empresas requieren que todos reciban algún tipo de capacitación formal. Una fábrica tal vez requiera un programa de una semana para sus vendedores experimentados, y uno de dos a tres años para los inexpertos.

Una razón final para la variación en los programas de capacitación es la filosofía de la compañía. Algunos gerentes de ventas creen que la capacitación de nuevos vendedores debe concentrarse al principio de una carrera de ventas, pero otros opinan que debe distribuirse en un periodo más largo, que incluye una gran dosis de aprendizaje práctico. Aunque ya cuenta con algunos años de antigüedad, el estudio Dartnell representa uno de los trabajos más recientes y completos sobre la capacitación de ventas. El estudio observa que se han registrado los siguientes cambios en el seguimiento (tómese en cuenta que estos costos, sin duda, aumentaron en años recientes):

- En comparación con la información anterior, las pequeñas empresas, aquellas que tienen ventas anuales por menos de cinco millones de dólares, ahora gastan más en capacitación por cada nuevo vendedor. Emplean básicamente 5 500 dólares en capacitación por vendedor.
- La duración de la capacitación en estas pequeñas empresas se ha incrementado de 3,3 a 4,4 meses.
- Los datos indican que las compañías más pequeñas han demostrado mucho más interés en la capacitación que hace varios años.
- Estas compañías afirman que invierten tiempo y dinero en capacitar vendedores expertos, lo cual indica un fuerte compromiso con una fuerza de ventas bien entrenada.
- Las grandes compañías, aquellas que tienen ventas anuales de más de cinco millones de dólares, informaron un gasto menor de dinero en capacitación que en el periodo de la última encuesta.







## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CON EXPERIENCIA EN VENTAS**

Después de que a los alumnos de ventas se les envía a sus puestos en el campo, rápidamente se involucran en las relaciones con los clientes, desarrollo de la competencia y otros asuntos afines. Al paso del tiempo, su conocimiento de la evolución de la competencia y las condiciones del mercado pierden vigencia; incluso sus estilos personales de ventas se vuelven estereotipados y menos efectivos.

Por los cambios en las políticas de la compañía y en las líneas de productos, asimismo, los representantes de ventas requieren programas de capacitación avanzados o de actualización. Pocas compañías suspenden la capacitación después de que los vendedores han concluido los aspectos básicos. La mayor parte de los administradores apoya el punto de vista de que la necesidad de aprender es un proceso que nunca termina, e incluso sus representantes de ventas más exitosos consiguen beneficiarse de una capacitación de actualización.

	TIPO DE CAPACITACIÓN			
	Horas por año de capacitación continua	Habilidades de ventas (%)	Producto (%)	Costo (en dólares)
<b>Tamaño de la compañía (en dólares)</b>				
Menos de 5 millones	30.1	40.7%	60.0%	3752
5-24.9 millones	36.1	44.6	53.3	3947
25-99.9 millones	31.0	45.4	47.6	3902
100-250 millones	25.2	43.4	56.9	5365
Más de 250 millones	38.0	44.2	51.3	4824
<b>Producto o servicio</b>				
Productos de consumo	35.8	44.1	50.1	4039
Servicios de consumo	33.9	49.3	47.5	3623
Productos industriales	31.6	37.1	58.9	5149
Servicios industriales	30.8	41.8	53.9	4867
Servicios de oficina	41.8	38.0	59.0	4261
Productos de oficina	33.3	45.2	56.0	3470
<b>Tipo de comprador</b>				
Consumidores	36.2	45.3	53.4	3142
Distribuidores	35.7	40.2	55.1	4168
Industria	31.5	43.2	55.2	4605
Minoristas	32.9	43.7	51.9	4181
<b>Global</b>	<b>32.5</b>	<b>43.6%</b>	<b>54.0%</b>	<b>4032</b>

**Figura 1.** Duración, tipo y costo de capacitación en ventas para representantes con experiencia.

**Fuente.** Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). México: McGRAW-HILL.



La investigación de *Dartnell* arroja las siguientes observaciones:

- Los vendedores expertos en esta encuesta reciben en promedio 32,5 horas de capacitación continua al año, con un costo de 4 032 dólares por representante.
- El hecho de que los representantes con experiencia continúen recibiendo cada vez más capacitación, refleja un compromiso permanente de parte de la administración de proporcionar un aprendizaje continuo a sus mejores vendedores.
- Las compañías le dedican cada vez mayor cantidad de tiempo a la capacitación de productos y menos a la capacitación en habilidades de ventas.

A menudo se brinda capacitación adicional cuando existe la posibilidad de promover a un representante de ventas. En muchas compañías, una promoción es algo más que moverse de ventas a gerente de ventas de distrito. Una promoción consiste ya sea en recibir el encargo de atender mejores clientes, ser transferido a un mejor territorio, moverse a un puesto de apoyo o ser ascendido a la administración de ventas. Siempre que a los vendedores se les asignan mejores clientes o mejores territorios, la capacitación adicional de ventas los familiariza con la correspondiente multiplicación de responsabilidades.



## COMPENSACIÓN DE VENEDORES

La forma de estructurar la compensación en una organización de ventas es mediante el plan de compensaciones para los vendedores. Tres preguntas básicas llevan al diseño y la ejecución efectivos de un programa exitoso de compensaciones:

1. ¿Qué método de compensación es el más adecuado para motivar las actividades específicas de ventas en situaciones específicas de ventas?
2. ¿Qué porcentaje de la compensación total de un vendedor debe devengarse mediante programas de incentivos?
3. ¿Cuál es la mezcla adecuada de incentivos financieros y no financieros para motivar a la fuerza de ventas?

Los vendedores aportan testimonios sobre los tipos de recompensas que los motivan para desempeñarse mejor. El examen de sus comentarios revela que el salario, las comisiones posibles y diversos factores no financieros los motivan. Sus ejemplos representan un microcosmos de la elaboración de planes de compensación e incentivos para los vendedores hoy en día; los gerentes de ventas se encuentran con muchas preferencias entre sus vendedores y deben hallar una forma de equilibrarlas con las necesidades de la empresa.

En la mayor parte de las empresas, la compensación económica total que se paga a los vendedores abarca varios componentes, cada uno de los cuales se diseña de acuerdo con el objetivo que se desee lograr. El núcleo de los planes de compensaciones de ventas consiste en el pago de sueldo o comisiones. Un sueldo es una suma fija de dinero que se paga por intervalos regulares. El monto del sueldo que se paga a un vendedor dado suele estar en función de la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto, así como del punto de vista de sus superiores acerca de la calidad de su desempeño individual. Como se verá más adelante, los ajustes de sueldo sirven para premiar a los vendedores por realizar actividades que no necesariamente tienen un resultado directo en ventas en el corto plazo, como la visita a clientes potenciales o el ofrecimiento de servicio posterior a la venta.

Los sueldos también ayudan a ajustar las diferencias en el potencial de ventas entre territorios.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Muchas empresas que pagan a sus vendedores un sueldo, también ofrecen pagos de incentivos adicionales para estimular el rendimiento. Estos incentivos a veces asumen

**UN BONO ES UN PAGO QUE SE REALIZA A DISCRECIÓN DE LA DIRECTIVA POR ALCANZAR O SOBREPASAR CIERTO GRADO DETERMINADO DE DESEMPEÑO. MIENTRAS QUE LAS COMISIONES SUELEN PAGARSE POR CADA VENTA REALIZADA**

la forma de comisiones relacionadas con el volumen de ventas o la rentabilidad, o de bonos por cumplir o rebasar metas específicas de desempeño (por ejemplo, satisfacer cuotas de determinados productos de la línea de la compañía o en relación con tipos específicos de clientes). Tales incentivos son útiles para dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia objetivos estratégicos específicos

durante el año, así como para proporcionar premios adicionales a los que alcancen los mejores resultados dentro de la fuerza de ventas. Una comisión es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor, que por lo general considera el volumen en dinero o unidades de ventas. Puesto que hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el monto de comisión recibida, los pagos por comisión son particularmente útiles para motivar un alto nivel de esfuerzo de ventas.

Por otra parte, un bono es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Mientras que las comisiones suelen pagarse por cada venta realizada, un bono generalmente se paga hasta que el vendedor rebasa cierto nivel de ventas totales u otro aspecto del desempeño. Sin embargo, cuando el vendedor alcanza el nivel mínimo de desempeño para obtener un bono, la cantidad suele determinarse por el grado al cual el vendedor excede dicho mínimo.

De esta forma, los bonos por lo general son incentivos adicionales para motivar a los vendedores a alcanzar altos niveles de desempeño en lugar de formar parte del plan básico de compensaciones. Los bonos casi nunca son la única forma de compensación; en vez de ello, se combinan con uno o más elementos de compensación. Cumplir con una cuota es a menudo el requerimiento mínimo para que un vendedor tenga derecho a un bono.



Estas últimas se basan en metas de volumen de ventas, rentabilidad de ventas o diversas actividades de servicio a las cuentas. Para ser eficaces, las cuotas (como las metas) deben ser específicas, mensurables y realistas. Por lo tanto, los bonos se ofrecen como recompensa por alcanzar o rebasar un nivel predeterminado de desempeño en cualquier dimensión en que se fijen las cuotas. Además de estos incentivos, muchas empresas realizan concursos de ventas para estimular un esfuerzo extra dirigido a objetivos específicos de corto plazo. Un ejemplo de ello sería un concurso donde se ofrecieran premios adicionales a los vendedores que obtengan determinado volumen de pedidos de nuevos clientes o que rebasen sus cuotas de un nuevo producto dentro de un periodo de tres meses. Los ganadores de los concursos reciben más dinero, mercancías, viajes o premios.

Por último, la base de la mayoría de los planes de compensaciones es un paquete de prestaciones, diseñadas para satisfacer las necesidades básicas de seguridad del vendedor. Por lo general abarcan seguros médicos, de incapacidad y de vida, y un plan de retiro. Los tipos y montos de las prestaciones de un plan de compensaciones suelen establecerse por políticas de la empresa y aplicarse a todos los empleados. No obstante, el paquete de prestaciones que ofrezca una empresa a sus vendedores debe compararse de manera razonable con el de la competencia para evitar una desventaja en el momento de reclutar nuevo personal.

## **SÓLO SALARIO, SÓLO COMISIÓN Y PLANES COMBINADOS**

Los tres métodos principales de compensar a los vendedores son: 1) sólo sueldo, 2) sólo comisión, y 3) una combinación de sueldo base más pago de incentivos en forma de comisiones, bonos o ambos. En años recientes ha habido una tendencia sostenida a alejarse tanto del sueldo directo como de los planes de comisiones directas para llegar a planes combinados. Hoy en día, los planes combinados son por mucho la forma más común de compensación.

En esencia, los gerentes buscan crear un plan de “pago por desempeño” que premia al personal mediante programas tanto de sueldos como de incentivos para maximizar el rendimiento de un vendedor. Por desgracia, la creación de esos programas es muy compleja, y las compañías a menudo eligen un programa por su comodidad o eficacia en costos, y no por los beneficios reales para la compañía. Y, existe una gran variedad de preferencias de recompensas entre los vendedores.



COMPONENTES	OBJETIVOS
<b>SUELDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar el esfuerzo en actividades diferentes de ventas.</li> <li>• Hacer ajustes por diferencias en el potencial de los territorios.</li> <li>• Premiar la experiencia y la competencia.</li> </ul>
<b>COMISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar un alto nivel de esfuerzo en las ventas.</li> <li>• Estimular el éxito en las ventas</li> </ul>
<b>BONOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir esfuerzos hacia objetivos estratégicos.</li> <li>• Otorgar premios adicionales a los mejores vendedores.</li> <li>• Estimular el éxito en las ventas.</li> </ul>
<b>CONCURSOS DE VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular un esfuerzo adicional enfocado a objetivos específicos de corto plazo.</li> </ul>
<b>PRESTACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores.</li> <li>• Igualar las ofertas de los competidores.</li> </ul>

**Tabla 2.** Componentes y objetivos de los planes de compensación financiera.

**Fuente.** Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). México: McGRAW-HILL.



## SÓLO SUELDO

Dos grupos de condiciones favorecen la aplicación de un plan de compensaciones sólo de sueldo:

1. Cuando la administración desea motivar a los vendedores a alcanzar objetivos que no son el volumen de ventas de corto plazo.
2. Cuando es difícil medir en un tiempo razonable el impacto individual del vendedor en el volumen de ventas.

### *Ventajas*

La ventaja principal del sueldo directo es la posibilidad que tiene la administración de exigir a sus vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no resulten en ventas inmediatas. Por lo tanto, un plan de ventas o un plan que ofrece una alta proporción de sueldo fijo, es adecuado cuando se espera que el vendedor realice muchos servicios u otras actividades diferentes de ventas a las cuentas. Esto incluye investigación de mercados, análisis de problemas de los clientes, reabastecimiento o promoción de ventas. Los planes de sólo sueldo también son comunes en industrias en que se requieren muchos servicios de ingeniería y diseño como parte de la función de ventas, como es el caso de la aeroespacial y otras de alta tecnología.

Los planes de compensaciones sólo de sueldo también son deseables cuando es difícil que la administración mida el efecto real de cada vendedor en el volumen de ventas u otros aspectos de desempeño. Así la empresa suele pagar sueldos a sus vendedores cuando:

1. Éstos participan en ventas misioneras, como en la industria farmacéutica.
2. Otras partes del programa de marketing, como la publicidad o las promociones con los distribuidores, son los principales determinantes del éxito de ventas, como sucede en algunos negocios de bienes empacados de consumo.
3. El proceso de ventas es complejo y requiere un equipo o un esfuerzo de ventas de niveles múltiples, como en el caso de las computadoras. Los planes de sólo sueldo permiten que los vendedores cuenten con un ingreso constante, garantizado. Así, a menudo se utilizan los planes de compensación basados sólo en el sueldo cuando es incierta la capacidad del personal para generar ventas inmediatas, como en el caso de personal recién contratado en un programa de capacitación de campo, o cuando una empresa introduce una nueva línea de productos o abre nuevos territorios.



**UNA COMISIÓN ES UN PAGO POR LOGRAR DETERMINADO NIVEL DE RENDIMIENTO. LOS VENDEDORES RECIBEN UN PAGO CON BASE EN LOS RESULTADOS. POR LO GENERAL, LAS COMISIONES SE BASAN EN EL VOLUMEN DE VENTAS EN DINERO O EN UNIDADES**

Los planes basados sólo en sueldos, por último, son más fáciles de calcular y administrar. También le permiten más flexibilidad a la administración. Es fácil reasignar a los vendedores a nuevos territorios o líneas de productos porque no tienen que preocuparse sobre alterar esos cambios su volumen de ventas. Por otra parte, puesto que los sueldos son cos-

tos fijos, el costo de compensación por unidad vendida es más bajo cuando hay niveles de ventas relativamente altos.

### ***Limitaciones***

La principal limitación de las compensaciones basadas sólo en el sueldo es que los premios financieros no están vinculados directamente con ningún aspecto específico del desempeño del puesto. La administración debe tratar de dar mayores incrementos de sueldos cada año a los que tienen buenos resultados, más que a los que tienen malos resultados. Sin embargo, el monto de estos incrementos y la manera en que el desempeño se evalúa están sujetos a la voluntad del gerente que toma la decisión. Asimismo, los sueldos no aportan algún incentivo financiero directo para mejorar el desempeño en relación con las ventas. Por lo tanto, los planes de sueldo atraen a vendedores más orientados a la seguridad que a los orientados al logro.

### **SÓLO COMISIÓN**

Una comisión es un pago por lograr determinado nivel de rendimiento. Los vendedores reciben un pago con base en los resultados. Por lo general, las comisiones se basan en el volumen de ventas en dinero o en unidades; sin embargo, se ha vuelto muy popular entre las empresas el hecho de basar el pago de comisiones en la rentabilidad de las ventas para motivar al personal respectivo a incrementar sus esfuerzos en relación con los clientes o productos más rentables. La manera más común es ofrecer a los vendedores comisiones variables, donde se pagan comisiones relativamente altas por ventas de los productos más rentables o a las cuentas más rentables. Las comisiones variables también se suelen emplear para dirigir los esfuerzos del personal hacia otros objetivos de ventas directas, como la introducción de una nueva línea de productos.

## ***Ventajas***

La motivación directa es la ventaja clave de un plan de compensación por comisiones. Hay un vínculo directo entre el desempeño y la compensación que recibe el vendedor. Por ende, los vendedores están fuertemente motivados a mejorar su productividad e incrementar su compensación, por lo menos hasta alcanzar un nivel de ingresos tan alto que un incremento posterior ya resulte menos atractivo. Los planes de comisiones también tienen un elemento interno de equidad (si los territorios de ventas están bien definidos con un potencial más o menos similar), porque los que tienen un buen desempeño son premiados en forma automática, mientras que los que tienen un mal desempeño se ven desalentados a continuar su baja productividad.

Los planes de comisiones tienen algunas ventajas desde el punto de vista administrativo. Las comisiones suelen ser fáciles de calcular y administrar. Asimismo, los costos de las compensaciones varían directamente en relación con el volumen de ventas. Ésta es una ventaja en el caso de empresas que tienen un capital de trabajo escaso, porque no necesitan preocuparse de pagar altos sueldos a la fuerza de ventas a menos que generen altos ingresos por las ventas.

## ***Limitaciones***

Los planes de compensación de comisión directa tienen algunas limitaciones importantes, por lo que muchas empresas los han abandonado. Tal vez la debilidad más importante es que la administración tiene poco control sobre la fuerza de ventas. Cuando todos sus premios financieros están relacionados directamente con el volumen de ventas, es difícil motivar a los vendedores a que participen en actividades de manejo de cuentas que no llevan en forma directa a ventas en el corto plazo. Por lo tanto, es probable que los vendedores que están sólo a comisión expriman a los clientes existentes, en lugar de buscar nuevas cuentas y sostener relaciones de largo plazo. Por ejemplo, es probable que saturen a sus clientes y les nieguen el servicio después de la venta. Finalmente, tienen poca motivación para participar en análisis de mercados y otros deberes administrativos que desvían su tiempo de las actividades reales de venta.

Los planes de sólo comisión también tienen una desventaja para muchos vendedores, pues los ingresos de un vendedor son inestables y difíciles de predecir. Cuando las condiciones en el mundo de los negocios son malas, es probable que la rotación en la fuerza de ventas sea alta, porque los vendedores encuentran difícil vivir con los bajos ingresos producto de pocas ventas.





Para combatir la inestabilidad inherente a los planes de sólo comisión, algunas empresas proporcionan a sus vendedores una cuenta de depósito. Se adelanta dinero a los

vendedores en tiempos en que las comisiones son bajas, para garantizar que siempre lleven a casa un mínimo de dinero. El monto del "retiro" del vendedor en los meses malos se deduce de las comisiones que gana cuando las ventas mejoran. Esto da a los vendedores ingreso seguro y permite que la administración tenga más control sobre sus actividades.

No obstante, el problema

surge cuando el vendedor falla en ganar suficientes comisiones para reponer las cantidades retiradas. Entonces si el empleado renuncia o es despedido, la compañía debe absorber las pérdidas.

**LOS PLANES DE COMPENSACIÓN QUE MÁS SE EMPLEAN SON LOS QUE OFRECEN UN SUELDO BASE MÁS ALGUNA PROPORCIÓN DE PAGO POR INCENTIVOS PORQUE TIENEN MUCHAS DE LAS VENTAJAS PERO EVITAN LA MAYOR PARTE DE LAS LIMITACIONES DE LOS PLANES DE SÓLO SUELDO Y DE SÓLO COMISIÓN.**

## **PLANES COMBINADOS**

Los planes de compensación que más se emplean son los que ofrecen un sueldo base más alguna proporción de pago por incentivos porque tienen muchas de las ventajas pero evitan la mayor parte de las limitaciones de los planes de sólo sueldo y de sólo comisión. El sueldo base proporciona al vendedor un ingreso estable, y le da a la gerencia la capacidad para premiar a los vendedores que realizan servicios al cliente y tareas administrativas que no están directamente relacionadas con la venta de corto plazo. Al mismo tiempo, los incentivos de este tipo de planes proporcionan premios directos para motivar al vendedor a dedicar esfuerzos a mejorar el volumen o la rentabilidad de sus ventas.

Los planes combinados suman a un sueldo base, comisiones, bonos o ambos. Cuando se utiliza el sueldo más las comisiones, éstas van en relación con el volumen o la rentabilidad de ventas, o ambos, como ocurre en un plan de sólo comisión. La única diferencia es que las comisiones son más pequeñas en un plan combinado, en comparación a cuando el vendedor recibe un ingreso exclusivamente por comisión. Como ya se mencionó, cuando se añade un componente de bono por lo general es en reconocimiento del logro de alguna meta específica de desempeño. Ya sea que el sueldo base se combine con pagos de comisión o bonos, los administradores deben responder a otros problemas cuando diseñan planes efectivos de compensación combinada.



Estos incluyen:

1. El tamaño adecuado del incentivo en relación con el sueldo base
2. Si debe haber un techo en las ganancias por incentivos
3. Cuándo debe acreditarse una venta al vendedor
4. Si se deben emplear los incentivos de grupo y si es así, cómo deben distribuirse entre los integrantes de un equipo de ventas
5. La frecuencia con la que el vendedor debe recibir los pagos de incentivos





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). México: McGRAW-HILL.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011) Fundamentos de mercadeo. 813 ed.). México: McGRAW-HILL

