

FICHA TÉCNICA

TÍTULO	: Cuanto Me Puedo Ganar?
ESPECIALIZACIÓN	: Especialización de Mercadeo
PROMOCIÓN	: XXVII
PALABRAS CLAVES	: Fuerza de Ventas, Convención, Clima laboral, Puntos Directos, Distribuidores, comisiones, cumplimiento, bonificación.
TEMAS CUBIERTOS	: Ventas, Distribución, Análisis de Mercado, el consumidor.

RESUMEN DEL CASO :

La Empresa Armatodo S.A.S. está ubicada en la ciudad de Pereira (Risaralda) y está dedicada a la fabricación de perfiles de aluminio de primera calidad.

Su fuerza de ventas la conforman vendedores de puntos directos y de Distribuidores.

Dado el éxito que había tenido la empresa hasta el año 2.009, el Gerente General sugirió a sus comerciales que diseñaran una convención de ventas para premiar a los mejores vendedores, pero que adicionalmente hicieran un trabajo de clima laboral para conocer este aspecto.

El Gerente General le encomendó la labor de clima laboral a su secretaria quien sería la encargada de coordinar la realización de las pruebas.

Después de lanzar la convención a nivel nacional, de hacer una encuesta de clima laboral y de sondear a los vendedores sobre la aceptación de la convención, se encontró que para algunos asesores resultaba muy atractiva y alcanzable la convención pero para otros (un 30% aproximadamente) no resultaba llamativo ya que esperaban un mejor premio.



Este resultado, dejó inconforme al Gerente General y ordenó investigar a fondo la causa de este resultado.

Los responsables de la Fuerza de Ventas llegaron a la conclusión de que debían realizar un análisis de ingresos de los vendedores actualmente.

Los analistas encontraron la sorpresa de que la forma de pago a los vendedores no era igual para todos los asesores de puntos directos lo cual no debía ser así. Esto generaba mucha satisfacción para unos pocos (30%) e insatisfacción salarial para la mayoría (70%). Y era común la pregunta de los asesores: por que gana él más que yo si vendemos lo mismo? Solo por estar en diferente ciudad? Cuanto me puedo ganar?

Esto obligo a la organización a realizar un trabajo de estandarización de salarios de la fuerza de ventas de los puntos directos y la recomendación a los distribuidores de que el vendedor recibiera un salario justo y acorde a su productividad.

AUTOR	TELEFONO	E.MAIL
Humberto Salazar Restrepo	311-7649547	hsalazar@fanalca.com.co husare@hotmail.com

Cuanto Me Puedo Ganar?

CONTENIDO DEL CASO

La Empresa Armatodo S.A.S. con sede principal en la ciudad de Pereira (Risaralda) es una empresa fabricante de perfiles de aluminio de primera calidad que son utilizados para la fabricación de muebles para exteriores, acabados, montajes de cocinas entre otros.

La empresa se fundó en el mes de Octubre de 1.998 hace catorce (14) años por su dueño y actual Gerente Carlos Alberto Rincon un hombre creativo e inquieto desde sus años de estudio, era una persona de test blanca y 1,78 mts de estatura. Estricto, exigente pero con una calidad humana envidiable. El Dr. Carlos Alberto comenzó atendiendo la ciudad de Pereira y después de seis años su empresa se expandió a nivel nacional en las principales ciudades del país y a los ocho años, comenzó a otorgar Distribución de sus productos a otros almacenes multiproducto. Actualmente Armatodo S.A.S. cuenta con diez y ocho (18) puntos directos (propios) y treinta y dos (32) Distribuidores.

Los diez y ocho (18) puntos directos están gerenciados por 15 Gerentes de oficina siendo estos algunos responsables de dos (2) puntos simultáneamente como son Bogotá, Medellín y Cali. (Ver Anexo # 1). En el caso de estas ciudades, se cuenta con Administradores de punto y el Gerente supervisa las dos agencias de la ciudad.

Armatodo comenzó aprovechando las relaciones personales que tenía el Dr. Carlos Alberto Rincon con el presidente en su momento de Aluminar S.A. Dr. Fernando Gonzalez y que durante una de sus reuniones de amigos, éste le ofreció abrir un almacén para distribuir sus productos. Hoy, Armato, importa el Aluminio directamente de varios países entre los que se encuentra India y China y fabrica sus perfiles que se describen en el Anexo # 2.

Aclaro que el Distribuidor es un Almacén Multiproducto, donde Armatodo S.A.S. no tiene participación accionaria pero que distribuye los productos de la empresa.

Dentro de los productos que comercializa Armatodo S.A.S. se encuentran: AL-3542-1, AL-3528-P, AL-9845-F, AL-6523-LL, AL-6528-F, AL-766-V, AL-766-P siendo el producto AL-766-V que tiene el mayor % de ventas al tener un 17% de participación dentro de todos los productos (Ver Anexo # 02).

Con relación a la facturación, sucede lo siguiente, los perfiles que representan el 70% de la facturación de ventas (en pesos) se encuentran AL-0912-V, AL-0766-P, AL-4567-P, AL-0766-P, AL-6528-F entre otros (Ver Anexo # 03).

La estructura Comercial de la empresa es la siguiente: Carlos Alberto Rincon (Gerente General), Un Gerente de Puntos Directos, Sr. Fernando Alarcon, profesional en Ingeniería Industrial y Especialización en Negocios, con 42 años de edad y 6 años en la empresa. Fernando se caracteriza por ser una persona muy comercial, carismática pero a la vez muy exigente. Un Gerente Comercial, Sr. Francisco Perez, de 40 años de edad y tres (3) años en la empresa. Economista con una gran experiencia en la parte de ventas; Es la persona encargada de realizar aperturas y manejar el canal de Distribuidores. Una Secretaria de Gerencia (Adriana Toro) profesional en Administración de empresas, bilingüe, con dos años en la compañía y excelentes relaciones interpersonales. Un analista de puntos directos (Claudia Arango), un analista de Distribuidores (Sergio Gil), ambos estudiantes de últimos semestres de Economía y Administración respectivamente. Un Jefe Administrativo de Ventas (Margarita Parrado) profesional en Ingeniería Industrial y especialización de Mercadeo, persona que se destaca por la calidad de su trabajo y conocimiento de la empresa. Y, cuatro (4) Gerentes Regionales que atienden Puntos directos y distribuidores simultáneamente que son: Juan Molina para la zona sur, Carlos Arturo Restrepo para la zona centro, Harold Osorio para la zona oriente y Fabio Hernandez para la zona norte,

también, Se tienen los cargos de la Gerencia de Mercado, y el Gerente Administrativo y Financiero tal como se muestra en el organigrama. (Ver anexo # 04).

La Fuerza de Ventas a nivel nacional está conformada por 49 vendedores de puntos directos y 32 vendedores de distribuidores (se debe tener en cuenta que para el caso de los Distribuidores se toma un vendedor por Almacén).

La dinámica de ventas en los puntos directos de los productos de la empresa se controla directamente desde la principal en la ciudad de Pereira donde a través del sistema (Iclu), se puede observar la existencia de cada uno de los productos, ventas, inventarios, rotación, facturación y ventas perdidas siendo el método de reposición el más utilizado para los despachos de la mercancía a nivel nacional durante los primeros 10 días de cada mes. El Gerente de cada ciudad puede realizar ajustes a los pedidos pero requiere de muy buenos análisis de soporte y justificación.

Dado el éxito que había tenido la empresa hasta el año 2.009, el Dr. Carlos Alberto Rincon le dice a Fernando que diseñe una convención de ventas para premiar a los mejores vendedores, pero que adicionalmente hiciera un trabajo de clima laboral en los puntos directos para conocer este aspecto. Es de anotar que el Dr. Carlos Alberto Rincón siempre se ha preocupado por el bienestar de sus empleados y esto lo tienen claro sus empleados.

Se diseñó la convención donde los 10 mejores vendedores se ganarían un cupo de cuatro días tres noches a Punta Cana con todos los gastos pagados, igualmente se premiarían a los tres (3) mejores Gerentes de Puntos directos que tuvieran cumplimiento y tres (3) mejores Distribuidores. Esto fue tema de discusión ya que Francisco que atiende a los distribuidores recomendaba que no fuera un número cerrado de cupos sino que se diera el premio al que cumpliera. Esta discusión dejó pensativo al Dr. Carlos Alberto.

Dr. Carlos Alberto: le preguntó a Fernando: ¿y qué pasa si solo dos vendedores cumplen? Se gana el premio?

Fernando: No jefe, (su respuesta fue rotunda), debemos de colocar unas condiciones muy claras para los Puntos Directos y los Distribuidores con el fin de que al final del cierre del periodo de evaluación no se presenten confusiones. Francisco estuvo de acuerdo con la respuesta de Fernando pero a la vez no estaba convencido de número de ganadores que estaban proponiendo.

El Doctor Carlos Alberto le encomendó la labor de clima laboral a su secretaria (Adriana Toro) quien sería la encargada de coordinar la realización de las pruebas en los puntos directos con los Gerentes los Gerentes respectivos. La encuesta de clima se realizaría única y exclusivamente en los puntos directos.

Finalmente, y después de una semana de realizar todo tipo de análisis de las diferentes propuestas recibidas por parte de todos los comerciales, el Dr. Carlos Alberto ajusta los indicadores de la convención que habían propuesto Fernando y Francisco para la premiación de cupos los cuales quedan de la siguiente manera:

Todo asesor que facture durante el periodo de Abril – Diciembre 2.010 un mínimo de 225 paquetes (promedio mensual de 25) y obtenga una facturación mínima de \$ 885.000.000 durante el mismo periodo (con facturación promedio mensual de \$ 98'000.000) tendrá derecho a un cupo para la convención independientemente del número de personas que cumplan. Se aclara que si al mes de Diciembre cumplen menos de 15 personas, no se realizará convención.

Adicionalmente, se realizarán premiaciones de metas volantes al cierre de Junio y Septiembre con premios de \$ 500.000 a todo vendedor que al cierre del semestre obtenga el 58%, y al cierre del tercer trimestre el 86% respectivamente del cumplimiento del año.

Para el área comercial al cierre de Diciembre el vendedor que sobre el presupuesto de cupo (en pesos) tenga un cumplimiento entre el 110% y 119% tendrá derecho a US\$200 para gastos, 120% - 129% tendrá derecho a US\$ 350 y superior a 130% tendrá derecho a US\$ 600.

Es importante conocer que los perfiles se venden en paquetes que van desde \$ 2.500.000 cada uno hasta \$ 12.300.000

Una vez lanzada la convención y después de realizar la encuesta de clima laboral por los Gerentes de puntos de ventas directos y realizar sondeo sobre la convención por los Gerentes Regionales, se encontró que para algunos asesores resultaba muy atractiva y alcanzable la convención pero para otros (un 30% aproximadamente) no resultaba llamativo ya que esperaban un mejor premio.

Este porcentaje tan alto de inconformidad, dejó intranquilo al Dr. Carlos Alberto ya que al ser primera vez que se iba a realizar una convención y además de que era internacional, esperaba que ésta fuera muy bien recibida ya que habían algunos vendedores que nunca habían salido del país e incluso no conocían el mar. Pero, este resultado lo dejó muy intranquilo y ordenó a Margarita investigar a fondo la causa.

Dr. Carlos Alberto: Margarita¡¡, le dijo en tono muy fuerte, necesito que me prepares un informe muy detallado de la investigación que ustedes realicen sobre este tema, dígame a Fernando y a Francisco que le suministren toda la información necesaria y si tiene algún inconveniente con ellos me informa.

Margarita: Sí señor, respondió un poco extrañada del tono utilizado por el Doctor.

Margarita al recibir esta orden del Dr. Carlos Alberto se reunió con los Gerentes de puntos Directos y Distribuidores y llegaron a la conclusión de que una de las razones por las cuales

Para unos asesores era atractiva la convención y para otros no eran los ingresos mensuales que recibían normalmente los asesores y comenzaron a analizar este tema detalladamente.

Al realizar este análisis Claudia y Sergio (analistas de puntos directos y distribuidores), se encontraron con la sorpresa de que la forma de pago a los vendedores no era igual para todos, existían diferentes valores de salario básico, diferentes valores de comisiones, diferentes bonificaciones por punto directo lo cual generaba mucha satisfacción para unos pocos (30%) e insatisfacción salarial para la mayoría (70%). Y era común la pregunta de los asesores: por que gana él más que yo si vendemos lo mismo? Solo por estar en diferente ciudad? ¿Cuánto me puedo ganar si yo estuviera allá?

Fernando y Francisco citaron a reunión extraordinaria a sus Gerentes Regionales para solicitar información detallada de como sus puntos (Directos y Distribuidores) manejaban la parte de la remuneración de la Fuerza de Ventas. Tema que deberían de conocer a la perfección ya que de ellos debería de salir esta instrucción con el visto bueno de presidencia.

Al analizar las respuestas de sus regionales, quedaron asombrados al ver que la información que requerían no tenían una respuesta contundente y clara, no tenían la información y adicionalmente de forma inexplicable desconocían por completo la forma de remuneración que tenían sus vendedores. Solo Juanito (el Gerente de la zona Sur) dijo que eso lo manejaban directamente los Gerentes de los puntos y que ellos no se metían en eso. Fernando, no salía del asombro de lo que estaba escuchando y se preguntaba como un tema tan importante carecía de control. Tenía claro que estaba en una situación muy delicada ante el Jefe y temía por lo que pudiese encontrar en la investigación.

Fernando (Gerente de puntos directos) programo un viaje de recorrido por las principales ciudades para hablar con los vendedores de los puntos y recogió información que incluso no esperaba ya que él era el directo responsable de la estructura comercial de los puntos

Incluyendo los Gerentes de los mismos. Y, se hacía permanentemente la pregunta: ¿en qué momento se me salió esto de las manos? ¿Cómo no me di cuenta antes? ¿Cómo me pudo pasar? Mientras tanto, Francisco se comportaba más como observador de lo que le pasaba a Fernando y trataba de ayudarlo ya que sus funciones como comercial estaba en la apertura de Distribuidores, controlar los pedidos, despachos, facturación, cumplimiento de cuota y control de cartera entre otros.

Que encontró Fernando en sus visitas?

En la visita que hizo Fernando a Bogotá, encontró que los vendedores ganaban \$150.000 de básico más el 1% de comisión por venta a 10 días, 1,2% de comisión por venta a 60 días y 1,6% por venta a 90 días. En Medellín, el asesor tenía \$80.000 de básico más el 1,8% de comisión por venta (independientemente de la forma), en Neiva por ejemplo fue una de las ciudades donde el vendedor superaba los ingresos de todos los vendedores a nivel nacional ya que tenían \$ 300.000 de básico, 2,0% de comisión por venta a 10 días, 2,5% a 60 días y 2,8% a 90 días y, adicionalmente si cumplía la cuota colocada por el punto, se hacía acreedor a \$200.000 adicionales y a \$400.000 si se cumplía la cuota del trimestre (Ver Anexo # 06).

Esta era una de las repuestas de los asesores para los cuales la convención no era atractiva pues los ingresos superaban lo presupuestado y los vendedores se habían acostumbrado a recibir unos ingresos muy superiores a su productividad lo cual generaría retiros en el momento en que se replanteara la situación. Fernando se hacía la pregunta y les preguntaba a los Gerentes de los puntos directos ¿Quién aprobó esta forma de remuneración de los vendedores? ¿Por qué nunca me consultaron? Que era muy seguramente la pregunta que le iba a realizar el Dr. Carlos Alberto.

La falta de control frente a la remuneración de la fuerza de ventas era inminente en lo relacionado con este aspecto. Esto, obligo a la organización a realizar una estandarización de salarios de la fuerza de ventas de los puntos directos y la recomendación a los distribuidores de como se les debería de pagar a sus vendedores con el fin de evitar estas diferencias, y, que el vendedor recibiera un salario justo y acorde a su productividad ya que se encontraban casos que asesores con una productividad media recibían salarios de asesores de alta productividad o incluso por encima de estos.

Toda esta información fue recopilada por Margarita la cual vio muy complicada la situación para Fernando ya que como se mencionó antes, él era el único responsable de lo que estaba pasando en los puntos directos con los vendedores.

Pasados 20 días desde que el Dr. Carlos Alberto había dado la instrucción de investigar a fondo lo que estaba pasando con los vendedores, se citó a reunión para presentar al Gerente el informe correspondiente de lo encontrado en las visitas que se hicieron. Cualquier cosa podía pasar y así lo tenía claro Fernando ya que él era el único responsable de esta situación.

La Sala de Juntas:

La sala de Juntas como la llamaba el Dr. Carlos Alberto era el lugar propicio para realizar cualquier tipo de reunión de Ventas o Mercadeo, contaba con un amplio escritorio rectangular donde se podían ubicar diez (10) Personas cómodamente, con sillas muy amplias y con un sitio en uno de los extremos siempre reservado para el Dr. Carlos Alberto. Si en la reunión él no estaba, esta silla permanecía vacía más por respeto que por instrucción, ya que el Dr. Carlos Alberto no daba importancia a eso pero si a su lugar. Adicionalmente, contaba con el servicio de Video Beam, Televisión y sistema de

comunicación especial donde se podían realizar reuniones en vivo con los Gerentes de las otras sucursales (tipo skype).

Eran las 7:30 a.m. del cuatro (4) de octubre, todo estaba listo para comenzar la reunión y la tensión reinaba en la sala, todos los comerciales estaban, cuando de pronto a la sala ingresó Adriana.

Adriana: Señores, les informo que el Dr. Me acaba de informar que la reunión se aplaza por un imprevisto que se le presentó en último momento.

Fernando respiró profundamente e hizo un gesto de descanso pero a la vez de incertidumbre, el estrés se incrementaba aún más ya que la reunión se pospuso por dos días.

El (Fernando) quería salir de este problema lo antes posible asumiendo su responsabilidad. Toda la información estaba lista, las presentaciones generales y los cuadros y soportes estaban en cada una de las carpetas por punto Directo. No había nada que cambiar y había que presentar lo que estaba pasando.

Finalmente, llegó la hora de la reunión, dos días después como se había previsto, eran las 7:30 a.m. Los asistentes estaban temerosos y la tensión reinaba en el ambiente. Pues una reunión para comentar algo tan negativo nunca se había dado.

El Dr. Carlos Alberto ingreso a la sala, se sentó en su sillón particular donde siempre se hace y su expresión no era la mejor.

Dr. Carlos Alberto: Bueno, dijo con voz fuerte y seca dando indicación de que esperaba recibir malas noticias y efectivamente era así.

Margarita: abrió la reunión, muy buenos días Dr. Carlos Alberto, muy buenos días señores, con el presente me permito presentar la agenda de la reunión que tenemos preparada para hoy la cual está programada hasta las 12:30 p.m. Los temas a presentar son:

- Resultados al tercer trimestre del año 2.009 a nivel nacional y por zonas.
- Participación por puntos directos y Distribuidores.
- Composición de la Fuerza de Ventas.
- Análisis Salarial de los Vendedores (Directos y Distribuidores).
- Propuesta y plan de acción.

Todo estaba muy bien hasta que se trató el tema de la Fuerza de Ventas por parte de Fernando que era el responsable de los vendedores de los puntos directos.

Llegó el turno de Fernando, momento esperado por todos para observar la reacción del Dr. Carlos Alberto al recibir tan negativa noticia. Fernando comenzó un poco tímido y esto fue observado por el Gerente. No eran buenas noticias que tenía que comunicar.

Fernando: buenos días Doctor, buenos días señores, tal como lo hemos analizado según la información recibida en la investigación que realizamos, les informo que desafortunadamente lo que hemos encontrado con relación a la remuneración de los vendedores no es la mejor, cada uno de los puntos tiene una forma particular de pagarle a los vendedores y existen diferencias tan grandes que en algunos casos duplica los ingresos de un asesor con otro vendiendo la misma cantidad de paquetes y facturando lo mismo. Adicionalmente, también se encontramos que en algunos puntos directos se tienen vendedores que están con una productividad muy baja con relación a sus compañeros y no pasa nada. Posteriormente a esto, presento el cuadro de formas de remuneración que se tienen en los puntos directos con básico, comisiones y bonificaciones al igual que un cuadro con un ranking que muestra en forma descendente los mejores vendedores (Ver Anexo # 6).

Esta presentación dejó en silencio a toda la Sala durante cuatro minutos aproximadamente y el Dr. Carlos Alberto con gesto de asombro y en silencio observaba a cada uno de los asistentes. Fernando no sabía qué hacer.

Dr. Carlos Alberto: Que nos pasó?

Fueron las primeras palabras del Dr. Carlos Alberto con tono de asombro, pues esperaba recibir malas noticias pero no de esta magnitud.

Dr, Carlos Alberto: Como nos pudo pasar esto a nosotros?

Fernando trataba de responder a la pregunta del Dr. Pero era interrumpido inmediatamente.

Dr. Carlos Alberto: ¿Qué tipo de trabajo hacíamos cuando visitábamos a todos nuestros puntos? ¿Quién autorizo todas estas metodologías de remuneración sin hacer un análisis de lo que podía suceder? Y lo más grave, Nunca nos dimos cuenta. Saben ustedes las consecuencias de lo que me están presentando?

Fernando: tomó la palabra e hizo la siguiente aclaración, Dr. Usted tiene toda la razón, un tema tan delicado como este no tiene excusa de que se nos haya salido de las manos y le informo que yo como Gerente de Puntos Directos asumo la responsabilidad de lo que nos está sucediendo y de lo que hemos encontrado.

El Dr. Carlos interrumpió nuevamente a Fernando más disgustado aún, y aclara:

Dr. Carlos Alberto: Ese no es el tema Fernando, Yo como Gerente de esta empresa sé que usted es el responsable de lo que estamos encontrando, Lo que no puedo admitir es que después de tanto tiempo de tener la empresa ninguno se interesó por atender y conocer tan importante tema como es la remuneración de los vendedores.

Eso era lo que El Dr. Carlos Alberto no podía aceptar y aún más, cuando había depositado la confianza durante más de cuatro años al manejo de los puntos directos a Fernando.

Dr. Carlos Alberto: ¿Que más me queda por descubrir de lo que nos está pasando en la organización?

Todos, incluyendo a Fernando no se atrevían a mediar palabra, pues era la primera vez que observaban al Dr. Carlos Alberto a hablar de esta forma como lo estaba haciendo.

Nuevamente reinó el silencio en la sala durante cinco (5) minutos.

Dr. Carlos Alberto: Yo quiero que en un tiempo no mayor a cinco (5) días ustedes (y los miraba a cada uno) me tengan una propuesta del modelo estándar que debemos tener para los vendedores de puntos directos. Y, ustedes van a ser los únicos responsables de que el modelo que me proponen funcione por el bien de todos. Cerró su Ipad donde comúnmente toma los apuntes de las reuniones y se retiró de la Sala sin despedirse.

El Grupo quedo en silencio y apenas hacían gestos de desconcierto por lo que podía pasar. Fernando no sabía que decir pero tenía claro que su puesto estaba en juego.

Fernando: Señores (dijo), en estos cuatro años que llevo en la organización, les informo que hoy ha sido el día más crítico en la empresa por la que he pasado y les informo que estoy preparado para recibir cualquier decisión que tome el Doctor. Desafortunadamente nunca nos percatamos de este tema y yo soy el responsable directo.

Mientras tanto, en la reunión de fin de año, el 15 de Diciembre del 2.009 con diseño temático y meseros con uniforme de guayabera playera en la ciudad de Pereira, donde fueron invitados todos los Gerentes de Puntos Directos y treinta de Distribuidores

detuvieron la música, la gente paró de bailar y al fondo de la tarima en el telón blanco de 7 x 4 metros se comenzó a rodar un video de expectativa, playa, sol, descanso y se evidenciaba que algo novedoso iba a pasar. Los asistentes a la fiesta pensaban que había comenzado la hora de las rifas y decían que se iban a ganar el tiquete a San Andres. Todo era llamativo y el sonido retumbaba en el salón donde se llevaba a cabo la fiesta.

El Doctor Carlos Alberto, una vez rodado el video de expectativa y haber saludado a todos los asistentes, tomó el micrófono y se dirigió a todo el personal.

Dr. Carlos Alberto: Quiero agradecer a cada uno de ustedes por su asistencia y a cada uno de sus colaboradores por los logros obtenidos a la fecha e invito a todos los asistentes a celebrar de una forma responsable la fiesta de fin de año.

Posterior a esto, el Doctor hizo el lanzamiento oficial de la convención donde fue aplaudido vigorosamente durante varios minutos. Era un compromiso que los comerciales hacían con la organización y se comprometieron a trabajar unidos para alcanzar los objetivos.

El Dr. Carlos Alberto tomo la decisión de que el periodo para participar en la convención sería a partir del segundo trimestre ya que durante el primer trimestre se tendrían que realizar ajustes en la parte salarial de los vendedores y esto iba a generar muy posiblemente varios retiros de vendedores por no estar de acuerdo con la re-estructuración.

Pasaron los cinco (5) días otorgados por el Dr. Carlos Alberto donde ninguno de los comerciales realizó los viajes que tenían programados para esa semana ya que tenían la función inaplazable de sacar el proyecto adelante para presentar a la Gerencia y era necesario que todos sin excepción estuvieran de acuerdo.

Se habían diseñado tres modelos y la discusión ahora era que si le presentaban a la Gerencia los tres modelos y esperar a que el definiera o si de todos los que habían diseñado

sacar un solo modelo donde todos estuvieran convencidos de que era el único propuesto después de varios análisis. Para el diseño de los modelos se quiso dar prioridad a la productividad del asesor y también se tuvo en cuenta la forma de remuneración que utiliza la competencia. Esto ayudo bastante y se diseñaron tres (3) modelos:

Modelo 1

El modelo uno consistía en pagarle al vendedor la suma de 1 SMMLV como básico y una comisión del 0,5% por venta (independiente si es a crédito o contado). Para el vendedor nuevo, se garantiza el salario mínimo durante los primeros tres (3) meses y después de esta fecha, el vendedor debe facturar como mínimo 13 paquetes y/o una facturación de \$42.000.000 (Antes de IVA). Si después del quinto (5) mes, el vendedor no ha llegado a este tope se cancelaba el contrato.

Ejemplo: Si un vendedor factura 12 paquetes y factura \$48.000.000 (antes de IVA) los ingresos serán de: 1 SMMLV (\$515.000) únicamente ya que éste no superó o igualó la cifra de 13 paquetes, pero si factura 15 o más paquetes serán de: 1 SMMLV (\$515.000) + $(\$42.000.000 * \text{Comisión del } 0,5\%) = \725.000 .

Modelo 2

El Modelo dos consistía en que el vendedor tiene un básico de \$ 200.000 y tendrá una comisión del 1% por venta de contado y 1,5% por venta a crédito, igualmente, se garantizará el SMMLV durante los primeros tres meses y a partir de esta fecha el vendedor deberá facturar mínimo \$ 42.000.000 y/o 13 paquetes. Adicionalmente, si de la facturación que realiza por encima de los \$ 42.000.000 supera el 70% a crédito, se le pagará una bonificación del 0,5% sobre el valor colocado.

Ejemplo: Si el vendedor factura 11 paquetes independiente del valor facturado, ganará únicamente el salario mínimo pero, si vende 15 paquetes con la misma facturación y el 72% fue a crédito tendrá los siguientes ingresos:

Básico (\$200.000) + (Comisión Contado 1% x 30% facturado \$ 126.000) + (Comisión Crédito 1,5% x 70% facturado \$ 441.000) + (bonificación crédito \$ 147.000) = \$ 914.000

Modelo 3

El Modelo tres consiste en que al vendedor se le garantizará el SMMLV durante los tres (3) primeros meses y después del cuarto mes el vendedor no tiene básico, se le pagará una comisión por venta independiente si es contado o crédito que es de 1,5% por facturación antes de IVA, y deberá facturar como mínimo 13 uds mensuales y facturar como mínimo \$ 42.000.000. Si el vendedor factura 19 paquetes ganara una bonificación de \$ 100.000, si factura entre 20 y 24 uds ganará una bonificación de \$ 200.000 y si factura más de 25 paquetes ganará una bonificación de \$ 350.000.

Con relación al crédito, si el vendedor factura más de 13 uds y a la vez el 65% de ésta es a crédito ganará una bonificación adicional del 0,5% por valor del crédito colocado.

Se reunieron como estaba previsto después de cinco días y muy puntualmente a las 7:30 a.m. se dio apertura a la reunión. Fernando lideró la presentación.

Como solo era ese tema, hizo una breve introducción, y explicó que se buscaba con estos modelos de remuneración de los vendedores. En resumen era tener una Fuerza de Ventas productiva y rentable a la organización con unos ingresos acordes a su productividad. Si vende gana, si no vende, se retira. Esto iba a generar un incremento en la rotación de los vendedores ya que era posible que algunos no aceptaran firmar la modificación del contrato

sobre todo los vendedores que llevaban tiempo en la organización y estaban acostumbrados a recibir altos ingresos con pocas ventas.

Al Dr. Carlos Alberto se le informó que se habían diseñado tres (3) modelos y que en conjunto se habían decidido por el número tres (3). De todas formas querían presentarlos para recibir alguna sugerencia si la había.

Fernando se mostraba muy seguro de lo que estaba presentando y esto fue bien recibido por el Dr. Carlos Alberto, sin embargo, éste ya no le tenía confianza. y antes de tomar la decisión por el modelo escogido fue duramente cuestionado nuevamente y le hizo la siguiente pregunta:

Dr. Carlos Alberto: ¿Cuánto nos va a costar indemnizar a los vendedores que no acepten firmar el otro si?

Esta pregunta no estaba preparada para darle una respuesta al Dr. Carlos Alberto y la respuesta simplemente fue:

Fernando: Lo de ley Doctor ya que en los contratos de trabajo no existe ninguna cláusula que de cancelación de contrato por baja productividad.

Finalmente, en la reunión se llegó a la conclusión de que el modelo número tres (3) era la mejor forma de remunerar a los vendedores y quedó como tarea hablar con el Departamento de Relaciones industriales para diseñar el otro si para anexar al contrato de los vendedores existentes y que éste modelo aplicara para las nuevas contrataciones.

Se debía hacer también la visita a cada uno de los puntos de ventas Directos que eran 19 para realizar la presentación del modelo a los vendedores y citarlos uno a uno para la firma del otro sí.

En resumen, para los vendedores que normalmente han tenido una venta media-alta con relación a los indicadores propuestos, la noticia fue bien recibida ya que esto les permitiría tener mejores ingresos de acuerdo a su desempeño comercial mientras que para los vendedores de baja productividad que durante mucho tiempo sin control han estado ganándose un salario mínimo sin vender esta propuesta los dejó preocupados y cuestionaron duramente el modelo. Esto era de esperar.

Al regreso Fernando de su recorrido, informó a la Gerencia que ya estaba todo corregido, que los asesores que continuaban ejerciendo su labor ya tenían su contrato actualizado con el otro si y que diez y nueve (19) de los mismos no habían aceptado firmarlo.

Ellos, trabajarán hasta el fin del mes de enero del 2.010.

Igualmente, Fernando después de cuatro años en la organización fue llamado a relaciones industriales donde fue liquidado con todas sus prestaciones legales por causa de esta falla donde él como responsable directo acepto sin ningún tipo de reclamo y agradeció enormemente al Dr. Carlos Alberto y a todos su compañeros por el apoyo que recibió durante su periodo en la empresa Armatodo S.A.S.

Caso de grado realizado por HUMBERTO SALAZAR RESTREPO para acceder al título de Especialista en MERCADEO. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q.. Santiago de Cali – Colombia. Agosto 16 – 2.013

Anexo # 01

Composición de la red de Ventas de Armatodo S.A.S.

		Puntos Directos		
Zona	Ciudad	Cantidad	Gerente	Distribuidor
Norte	Barranquilla	1	1	1
	Santamarta	0	0	1
	Cartagena	0	0	1
	Monteria	0	0	1
	Rioacha	0	0	1
	Sincelejo	0	0	1
Centro	Ibague	1	1	1
	Neiva	1	1	1
	Bogota	2	1	3
	Villavicencio	1	1	0
	Medellin	2	1	2
	Popayan	1	1	1
	Pasto	1	1	1
	Girardot	0	0	1
	Melgar	0	0	1
Oriente	Bucaramanga	1	1	2
	Valledupar	0	0	1
	Barrancabermeja	0	0	1
	Cucuta	0	0	1
Sur	Manizales	1	1	0
	Cali	2	1	0
	Palmira	1	1	1
	Tulua	1	1	1
	Armenia	1	1	1
	Pereira	1	1	2
	Espinal	0	0	1
	Neiva	0	0	1
	Florencia	0	0	1
	Pitalito	0	0	1
	Cartago	0	0	1
Total		18	15	32

Anexo # 02

Composición de la Venta por producto en porcentaje y facturación.

Referencia	% Ventas en paquetes (año)	# paquetes (año)	Vr Unitario (\$)	Valor Facturado (\$) Año
AL-0766-V	17%	750	\$ 4.500.000	\$ 3.375.945.000
AL-6528-F	13%	574	\$ 5.400.000	\$ 3.097.926.000
AL-4567-P	12%	530	\$ 6.700.000	\$ 3.548.052.000
AL-0766-P	11%	485	\$ 8.300.000	\$ 4.029.069.000
AL-0912-B	10%	441	\$ 12.300.000	\$ 5.427.990.000
AL-6558-F	8%	353	\$ 3.900.000	\$ 1.376.856.000
AL-9845-F	6%	265	\$ 2.500.000	\$ 661.950.000
AL-6574-C	5%	221	\$ 2.900.000	\$ 639.885.000
AL-6523-LL	5%	221	\$ 3.200.000	\$ 706.080.000
AL-6123-H	5%	221	\$ 7.300.000	\$ 1.610.745.000
AL-3542-1	4%	177	\$ 3.200.000	\$ 564.864.000
AL-1276-L	3%	132	\$ 3.000.000	\$ 397.170.000
AL-3528-P	1%	44	\$ 3.400.000	\$ 150.042.000
Total	100%	4413		\$ 25.586.574.000

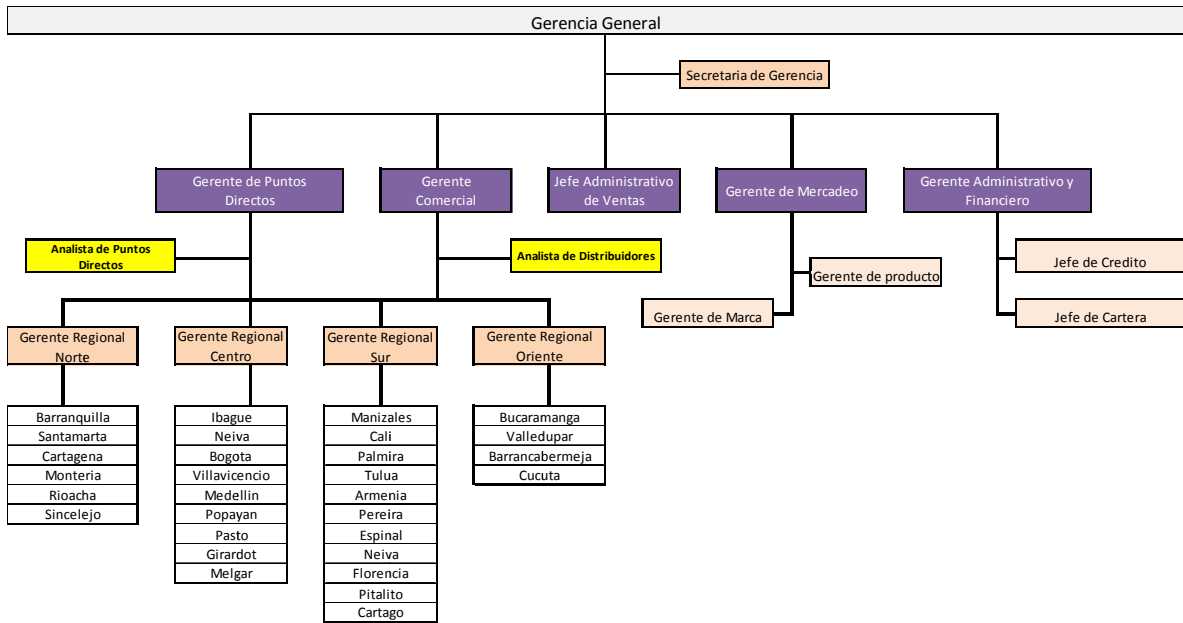
Anexo # 03

Productos que hacen el 70% de la venta en facturación (\$) en el año.

Referencia	% Ventas en paquetes (año)	# paquetes (año)	% Ventas por Facturación	Vr Unitario (\$)	Valor Facturado (\$) Año
AL-0912-B	10%	441	21,21%	\$ 12.300.000	\$ 5.427.990.000
AL-0766-P	11%	485	15,75%	\$ 8.300.000	\$ 4.029.069.000
AL-4567-P	12%	530	13,87%	\$ 6.700.000	\$ 3.548.052.000
AL-0766-V	17%	750	13,19%	\$ 4.500.000	\$ 3.375.945.000
AL-6528-F	13%	574	12,11%	\$ 5.400.000	\$ 3.097.926.000
AL-6123-H	5%	221	6,30%	\$ 7.300.000	\$ 1.610.745.000
AL-6558-F	8%	353	5,38%	\$ 3.900.000	\$ 1.376.856.000
AL-6523-LL	5%	221	2,76%	\$ 3.200.000	\$ 706.080.000
AL-9845-F	6%	265	2,59%	\$ 2.500.000	\$ 661.950.000
AL-6574-C	5%	221	2,50%	\$ 2.900.000	\$ 639.885.000
AL-3542-1	4%	177	2,21%	\$ 3.200.000	\$ 564.864.000
AL-1276-L	3%	132	1,55%	\$ 3.000.000	\$ 397.170.000
AL-3528-P	1%	44	0,59%	\$ 3.400.000	\$ 150.042.000
Total	100%	4413	100%		\$ 25.586.574.000

Anexo # 04

Organigrama



Anexo # 05

Formas de remuneración de los vendedores por ciudad.

Ciudad	Basico	Venta < 10días (%)	Venta 60 días (%)	Venta 90 días (%)	comision Contado (%)	Comision Credito (%)	bonificacion por cumplimiento (\$)
Barranquilla	\$ 100.000	2	2	2,5	1	Var	0
Ibague	\$ 80.000	1,5	1,5	2,5	1	Var	0
Neiva	\$ 300.000	2	2,5	2,8	1,5	Var	\$ 200.000 y \$ 400.000
Bogota	\$ 150.000	1	1,2	1,6	1	Var	0
Villavicencio	\$ 120.000	1,5	1,5	1,5	1,2	1,5	\$ 300.000
Medellin	\$ 80.000	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	0
Popayan	\$ 150.000	1,5	1,5	1,5	1,2	1,5	0
Pasto	\$ 200.000	0,8	1	1,2	0,8	Var	\$ 200.000
Bucaramanga	\$ 250.000	0,5	1	1,5	0,8	Var	\$ 200.000
Manizales	\$ 180.000	1	1	1	1	1,5	\$ 150.000
Cali	\$ 90.000	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	\$ 100.000
Palmira	\$ 90.000	1,5	1,5	1,5	1,2	1,5	0
Tulua	\$ 180.000	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	\$ 300.000
Armenia	\$ 100.000	1,5	1,5	1,5	1,2	1,5	\$ 150.000
Pereira	\$ 100.000	0,5	1	2	0,5	Var	\$ 250.000

Anexo # 06

Ranking de vendedores.

Vendedor	# Paquetes Facturados Año	Promedio Mes	Facturación Total año	Promedio Facturación	Ingresos Mes
Jorge Garzon	205	17	\$ 1.373.500.000	\$ 6.700.000	\$ 3.400.000
Carlos Arias	200	17	\$ 1.160.000.000	\$ 5.800.000	\$ 3.200.000
Berena Peres	213	18	\$ 2.066.100.000	\$ 9.700.000	\$ 3.600.000
Eliana Gomez	198	17	\$ 1.267.200.000	\$ 6.400.000	\$ 3.800.000
Mildres Arango	185	15	\$ 801.050.000	\$ 4.330.000	\$ 2.400.000
Angelica Salazar	190	16	\$ 627.000.000	\$ 3.300.000	\$ 3.200.000
Mildred Gil	185	15	\$ 2.238.500.000	\$ 12.100.000	\$ 5.700.000
Irina Arango	180	15	\$ 1.980.000.000	\$ 11.000.000	\$ 650.000
Maria F. Medina	174	15	\$ 1.879.200.000	\$ 10.800.000	\$ 1.800.000
Alejandra Sabogal	170	14	\$ 1.581.000.000	\$ 9.300.000	\$ 700.000
Ariel Gomez	160	13	\$ 1.392.000.000	\$ 8.700.000	\$ 1.700.000
Regina Muñoz	155	13	\$ 666.500.000	\$ 4.300.000	\$ 1.400.000
Luzmila Perez	130	11	\$ 713.700.000	\$ 5.490.000	\$ 840.000
Libia Moreno	125	10	\$ 818.625.000	\$ 6.549.000	\$ 980.000
Kelly Cruz	120	10	\$ 960.000.000	\$ 8.000.000	\$ 890.000
Geicy Arias	119	10	\$ 904.400.000	\$ 7.600.000	\$ 800.000
Taliana Varela	118	10	\$ 920.400.000	\$ 7.800.000	\$ 760.000
Olier Salazar	118	10	\$ 1.156.400.000	\$ 9.800.000	\$ 860.000
Jeymi Arango	117	10	\$ 585.000.000	\$ 5.000.000	\$ 840.000
Jannys Sanchez	105	9	\$ 766.500.000	\$ 7.300.000	\$ 840.000
Xiomara Gutierrez	102	9	\$ 397.800.000	\$ 3.900.000	\$ 750.000
Wendy Perez	100	8	\$ 510.000.000	\$ 5.100.000	\$ 690.000
Leidy Jhoana Blanco	97	8	\$ 475.300.000	\$ 4.900.000	\$ 690.000
Rocio Cardenas	96	8	\$ 604.800.000	\$ 6.300.000	\$ 680.000
Solvía Gutierrez	95	8	\$ 570.000.000	\$ 6.000.000	\$ 590.000
Lidey Alvarez	90	8	\$ 333.000.000	\$ 3.700.000	\$ 590.000
Jesús Mariano Mantilla	88	7	\$ 457.600.000	\$ 5.200.000	\$ 590.000
Lorena Barrios	80	7	\$ 480.000.000	\$ 6.000.000	\$ 590.000
Jenny Rivas	76	6	\$ 410.400.000	\$ 5.400.000	\$ 590.000
Alexandra Arias	75	6	\$ 405.000.000	\$ 5.400.000	\$ 590.000
Ana Milena Restrepo	75	6	\$ 360.000.000	\$ 4.800.000	\$ 590.000
Yojana Blanco	74	6	\$ 414.400.000	\$ 5.600.000	\$ 590.000
Zury Hernandez	73	6	\$ 430.700.000	\$ 5.900.000	\$ 590.000
Silvio Yañez	72	6	\$ 288.000.000	\$ 4.000.000	\$ 590.000
Edwin Erazo	71	6	\$ 305.300.000	\$ 4.300.000	\$ 590.000
Aceneth Restrepo	70	6	\$ 406.000.000	\$ 5.800.000	\$ 590.000
Andrea Carolina Arango	70	6	\$ 294.000.000	\$ 4.200.000	\$ 590.000