

Caso: Carteras Costosas

Luis Arnoldo Gómez Sarmiento¹

¹ Economista y master en mercadeo, candidato a Master en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de Ulacit. Correo electrónico: lagoss@costarricense.cr

1. Definición del problema:

La reunión de ventas estaba por empezar. Ericka Vieira, nueva gerente de ventas de Tecno S.A., había recopilado suficiente información para concluir que la compensación de la fuerza de ventas debía ajustarse. Ya le había expuesto sus razonamientos a don Alberto Amor -gerente general- y contaba con su apoyo para hacer los cambios:

“Don Alberto –dijo Vieira-, los números son aplastantes; con este esquema de compensación estamos fomentado un aumento incontrolable en los gastos comerciales. Todos los factores compensables, incluyendo la comisión, crecen en relación directa con la dispersión geográfica de las rutas de los vendedores y en relación inversa con los márgenes brutos de contribución. Estos vendedores están llenos de privilegios, en lugar de tener su mente puesta en hacer ventas rentables, se enfocan en vender con base en descuentos y en acumular kilometraje.”

Ericka Vieira había sido contratada hacía tres meses y ya se había percatado del estilo de liderazgo paternalista de la gerencia general y de los anteriores gerentes de ventas, los cuales habían concedido una serie de prerrogativas a los vendedores que atentaban contra la efectividad y la eficiencia del proceso de ventas

Tecno se había fundado hace 35 años como una empresa metalmecánica especializada en brindar soluciones automatizadas para el movimiento y almacenamiento de materiales en la industria. Para esto contaba con las siguientes líneas de producto, las cuales podían combinarse para el desarrollo de proyectos integrales:

- ✓ Estantería para bodega y salas de exhibición.
- ✓ Bandas transportadoras para empaque.
- ✓ Equipo industrial (motores, pistones neumáticos y equipos de medición)
- ✓ Equipos especiales desarrollados por Tecno tales como fumigadoras, recolectoras, secadoras, entre otros.

Tecno era una empresa mediana dirigida básicamente al mercado nacional, cuyas ventas totales del año anterior fueron cercanas a las diez millones de dólares.

La empresa contaba con cinco vendedores que podían ofrecer por igual las cuatro líneas de producto; eran egresados de colegios técnicos o con estudios de ingeniería no concluidos. Todos ostentaban una amplia carrera en las ventas técnicas y por lo tanto tenía un gran conocimiento del sector industrial.

2. Análisis externo:

2.1. Clientes:

Tecno atendía cinco perfiles de clientes, los cuales en conjunto constituían el mercado meta de interés de la empresa:

- **Agroindustria:** Eran empresas productoras y procesadoras de productos agrícolas –ingenios, fruterías, beneficios- que requerían equipos para el transporte de sus productos en los procesos productivos y de almacenaje. Igualmente estas empresas requerían motores y equipos que Tecno importaba.
- **Talleres pequeños:** Estos talleres de precisión tenía como principal función el mantenimiento industrial y por lo tanto invertían en motores, equipos neumáticos y de medición.
- **Talleres grandes:** Estos talleres iban más allá del mantenimiento industrial, ya que en realidad eran competidores de Tecno con los cuales se realizaban alianzas o se compartían partes de un proyecto.
- **Industria:** Estas empresas además de invertir en equipos importados por Tecno, requerían la estantería para sus bodegas de materia prima y producto terminado, así como las bandas transportadoras.
- **Institucional:** Se trataba de instituciones y empresas públicas que requerían de equipo especial para su operación.

2.2. Competidores:

Una fuerte ventaja competitiva de Tecno era su capacidad de combinar sus líneas de producto para brindar soluciones integrales a la problemática o a los proyectos del cliente. No existía en el mercado ninguna empresa que tuviera esa capacidad tecnológica.

Así, las empresas rivales competían de forma parcial con Tecno, excepto en la línea de motores, motoredutores y neumática, en donde la competencia era amplia y cada competidor representaba a diferentes fabricantes.

A continuación se presenta una tabla que muestra los principales competidores de Tecno en las diferentes líneas de producto:

Tabla 1
TECNO S.A.
Principales competidores

Competidor	Estantería	Banda transportadora	Equipo estándar	Equipo especial
Central de Mangueras	-	-	Es importador de motores y neumática	Desarrollo soluciones para la agroindustria, en especial para proyectos de riego.
Del Padro	-	Produce bandas de transporte de gravedad y eléctricas.	-	Es capaz de desarrollar equipos electromecánicos de alta calidad.
Tagnea	-	Taller de precisión capaz de producir bandas de transporte	-	Es capaz de desarrollar equipos electromecánicos de alta calidad.
Cetransa	-	Produce bandas de transporte de gravedad y eléctricas	Es importador de motores y neumática	-
Euromobilia	Produce estantería a precios competitivos y de calidad.	-	-	-

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

2.3. Proveedores:

Los proveedores críticos de Tecno son las empresas que proveen los equipos industriales, la estantería y las materias primas para el desarrollo de las bandas transportadoras y los equipos especiales.

A continuación se enlistan los principales proveedores de Tecno, mostrando su poder de negociación y el país en que se encuentra su sede:

Tabla 2
TECNO S.A.
Principales proveedores

Proveedor	Abastece...	Poder de negociación	País de origen
SITI	Reductores	Alto	Italia
Metal System	Aluminio y estantería	Alto	Italia
Eberle	Motores	Medio	Brasil
Camozzi	Neumática	Medio	Italia
Interroll	Rodamiento	Alto	EEUU
Roag	Acero	Medio	C.R.

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

3. Análisis interno:

Todo el equipo de ventas se encontraba en la sala de reuniones y el ambiente estaba lleno de expectativa; Ericka había tenido reuniones individuales con cada vendedor y era obvio para todos que la nueva gerente no tenía una opinión favorable del esquema de remuneración existente.

Ericka tomó la palabra saludando al equipo y haciéndoles ver que el objetivo de la reunión era compartir las conclusiones del análisis que había hecho del departamento de ventas. Luego proyectó el siguiente cuadro en la pantalla:

Tabla 3
TECNO S.A.
Esquema de compensación actual

Factor compensable	Descripción
Sueldo	\$300,00 por mes
Comisiones	5% sobre facturación
Kilometraje	\$0.25 por kilómetro reportado
Viáticos diarios	\$6 zona urbana - \$12 zona rural
Lubricantes	\$15 cada 3 mil kilómetros

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

3.1. Comisiones:

Ericka no cuestionó los salarios base, los cuales consideró razonables, pero hizo notar que los márgenes brutos de Tecno se habían desplomado del 32% en el año antepasado a un 25% en el año anterior, a pesar de que el procedimiento de fijación de precios no había tenido variación alguna.

Esto significaba que los vendedores aplicaban descuentos de forma indiscriminada con la permisividad de los anteriores gerentes, recibiendo el mismo porcentaje de comisión sobre ventas cada vez menos rentables.

Adicionalmente, el hecho de que la comisión se pagará contra venta y no contra cobro, era la causa principal por la que la cartera de crédito tenía una morosidad del 21%:

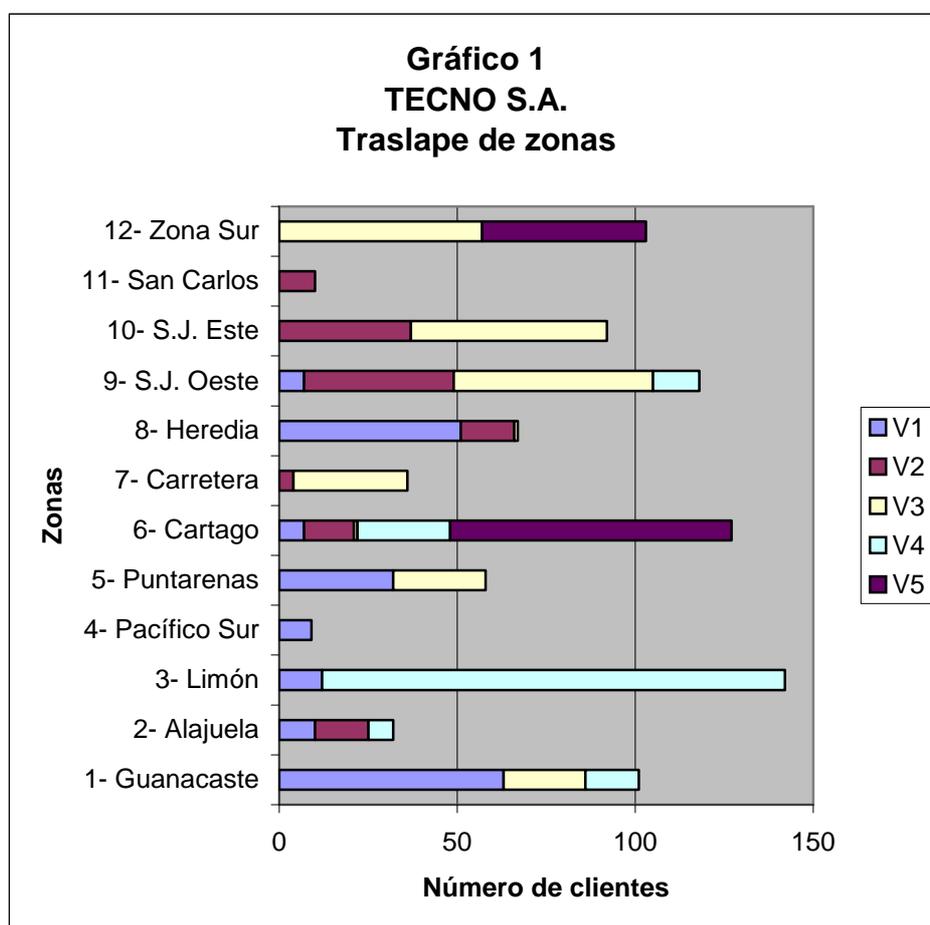
“He notado que ninguno de ustedes asume responsabilidad sobre la cobranza, la cual forma parte del proceso de ventas. Cuando el cliente está atrasado, son ustedes mismos los que pierden las nuevas ventas, por que el departamento financiero pone restricciones al despacho de nuevos pedidos a clientes morosos.”

3.2. Kilometraje:

Ericka planteaba sus argumentos con elocuencia, permitiendo que los vendedores intervinieran y manifestaran sus inquietudes. Ella los escuchaba y valoraba, pero a la vez generaba convencimiento de la necesidad del cambio:

“No hay ninguno de ustedes que gane menos de \$3000,00 por mes y por el conocimiento que tienen del sector saben que es difícil encontrar ese nivel de ingresos en los vendedores de la industria. Tienen que estar de acuerdo conmigo que bajo este sistema de remuneración falta poco para que se acabe esta gallina de los huevos de oro.”

Entonces Ericka presentó la siguiente gráfica en la pantalla:



/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

Hizo ver al equipo que existía una gran dispersión geográfica en las zonas atendidas por los vendedores y que se había permitido el crecimiento de las carteras sin ningún criterio de eficiencia en cuanto al manejo del tiempo.

Por otra parte les argumentó que el pago de kilometraje tenía sentido en carteras de clientes de gran concentración geográfica, de modo que en el caso de Tecno este pago era desmedido e ineficiente.

3.3. Viáticos diarios y lubricantes:

Ericka explicó además que la dispersión geográfica de las carteras de los vendedores, generaba una elevación de los viáticos en zona rural y de los lubricantes. Así, todos los factores compensables estaban elevando innecesariamente los gastos comerciales.

3.4. Descripción del puesto:

Ericka continuó la reunión con la entrega y revisión de la descripción de puesto que había preparado con el apoyo del encargado de Recursos Humanos:

TECNO S.A. Análisis del puesto de agente de ventas²

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PUESTO

a. Datos generales:

Empresa	Tecno S.A.
Nombre del puesto	Agente de ventas
Departamento	Ventas
Dependencia Jerárquica	Gerencia de Ventas
Horarios	Lunes a jueves de 8:30 a.m. a 6:30 p.m. Viernes de 7:30 a.m. a 5:30 p.m.

b. Objetivo del puesto:

Fortalecer la cartera de Tecno S.A. mediante la incorporación de nuevos clientes y la conservación y desarrollo de los clientes actuales.

² Se utiliza el modelo propuesto por Morales y Velandia en su libro Salarios, Estrategia y Sistema Salarial, McGraw Hill, 2001, páginas 55-56.

c. Autoridad y responsabilidad:

El puesto de agente de ventas no ostenta ningún nivel de autoridad dentro la organización, por lo que su responsabilidad está limitada al cumplimiento de las políticas, metas y actividades asignadas, así como al uso adecuado de los recursos de la empresa, constituidos fundamentalmente por las muestras y el equipo portátil de cómputo.

d. Funciones y tareas:

Funciones	Tareas
Desarrollo de nuevos clientes	Sondeos en zonas de designadas
	Prospección mediante visita personal
	Presentación de solicitudes de crédito
Mantenimiento de cartera	Visita sistemática a clientes actuales
	Identificación de oportunidades de negocio
	Presentación de cotizaciones.
	Obtención de pedidos.
	Atención de quejas y reclamos
Informe de la gestión	Apoyo a la cobranza
	Participación en reunión semanal de ventas
	Presentación de informes de visitas

e. Condiciones físicas y ambientales:

El 90% del tiempo del agente de venta transcurre en visitas a sus clientes y prospectos en las zonas asignadas, lo cual implica someterse a las condiciones climáticas, de contaminación y de tránsito vehicular existentes. Esto implica además que la mayor parte de sus tiempos de almuerzo lo tomen en su ruta de visitas. En el 10% del tiempo pasa en la oficina, el agente de ventas cuenta con equipo de cómputo, teléfono y acceso a internet.

f. Indicadores:

Indicadores	Fórmula	Meta
Promedio visitas diarias	Visitas en la semana / 5	8
Porcentaje de cierre	Pedidos del mes / visitas del mes	33%
Prospectos semanales	Número de prospectos visitados	3
Clientes nuevos mensuales	Número de créditos aprobados	3

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE ESPECIFICACIONES

Aspectos	Descripción
Escolaridad	Técnico medio en mecánica, electricidad o dibujo técnico
Experiencia	Mínima de dos años en ventas técnicas.
Destrezas	Excelente presencia personal.
	Capacidad de escucha y de generación de empatía.
	Capacidad para expresar eficazmente.
	Capacidad para administrar efectivamente el tiempo.
	Habilidad de negociación para conducir a acuerdos.
	Capacidad para trabajar en equipo.
Conocimientos	Mecánica, electricidad, dibujo técnico.
	Geografía del gran área metropolitana.
	Microsoft Office
Perfil	Hombre entre 25 y 35 años, de clase media baja, con obligaciones económicas, residente en el área metropolitana.

4. Definición de objetivos

Ericka escuchó nuevas inquietudes e ideas de los vendedores, su liderazgo había sido capaz de generar conciencia en el equipo y aunque todos sabían que los tiempos de confort y privilegios estaban por acabarse, comprendían que las condiciones actuales eran insostenibles.

La reunión finalizó aclarando que en la siguiente reunión se comunicaría el nuevo esquema de compensación, así como los pasos que permitirían realizar la transición.

Además Ericka declaró que la decisión iba a estar a favor del esquema de compensación que mejor cumpla con el siguiente grupo de objetivos:

- a. Optimizar los gastos comerciales.**
- b. Reducir la morosidad.**
- c. Aumentar los márgenes brutos.**
- d. Minimizar efectos negativos sobre el clima organizacional.**

5. Alternativas de solución:

Ericka tenía claro que iba a asociar el pago de la comisión al cobro y que era necesario capacitar al vendedor en argumentación de ventas³, pero barajaba tres opciones de esquema de compensación para atacar los cuatro objetivos planteados:

5.1. Primera solución:

La primera opción consistía en mantener la libertad geográfica de cartera pero asignando un monto fijo por gasto de kilometraje y lubricantes.

Esto suponía que cada vendedor podía desarrollar su cartera en cualquier zona del país, pero el gasto comercial por transportes sería una constante, independientemente de los desplazamientos que realizarán los vendedores.

Para realizar este ajuste era necesario eliminar el kilometraje como factor compensable y firmar un contrato de arriendo de vehículo con cada vendedor. Bajo este contrato, Tecno S.A. tenía derechos de uso sobre el vehículo dentro del horario de trabajo del vendedor, aún cuando el vendedor no fuera quien lo condujera.

Este contrato de alquiler suponía el pago adicional del combustible y del aseguramiento completo del vehículo, sin embargo era responsabilidad del propietario (vendedor) atender al mantenimiento y las reparaciones que se requirieran.

Con el fin de evitar que los vehículos estuvieran expuestos a reparaciones constantes, se brindaría un plazo de seis meses para que todos los vendedores contara con vehículos con un máximo de cuatro años de antigüedad.

Según esta primera solución, el esquema de compensación se presentaría según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4
TECNO S.A.
Compensación primera solución

Factor compensable	Descripción
Sueldo	\$300,00 por mes
Comisiones	5% sobre cobranza
Viáticos diarios	\$6 zona urbana - \$12 zona rural
Alquiler de vehículo	\$290,00 por mes

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

³ Ericka partía del principio de que el vendedor justifica mejor el precio frente al cliente y defiende los márgenes en la medida en que haga palpables los beneficios del producto.

5.2. Segunda solución:

La segunda solución implicaba mantener la libertad geográfica de cartera pero convirtiendo la comisión en un porcentaje de la contribución y no de la venta bruta.

Para esto era indispensable hacer público en el departamento de ventas el costo de la mercadería vendida, de modo que la utilidad bruta de cada venta fuera conocida por los vendedores.

Definir el porcentaje del margen bruto que sería pagado como comisión, era sin duda el aspecto más álgido de esta eventual esquema de compensación.

El análisis de Ericka para definir este porcentaje estaba basado en la siguiente lógica:

- La comisión actual de cada vendedor era de un 5%, lo que implicaba que de cada cien mil colones se cobraban como comisión cinco mil colones.
- El margen bruto durante el año anterior fue de un 25%, por lo que de cada cien mil colones vendidos, setenta y cinco mil correspondían al costo de la mercadería y veinticinco mil iban a cubrir gastos de administración.
- Los cinco mil colones que actualmente gana un vendedor por cada cien mil colones vendidos, corresponde a un 20% de los veinticinco mil colones de margen bruto.

Bajo este razonamiento el esquema de compensación correspondiente a la segunda solución se presentaría mediante la siguiente tabla:

Tabla 5
TECNO S.A.
Compensación segunda solución

Factor compensable	Descripción
Sueldo	\$300,00 por mes
Comisiones	20% sobre el margen bruto
Kilometraje	\$0.25 por kilómetro reportado
Viáticos diarios	\$6 zona urbana - \$12 zona rural
Lubricantes	\$15 cada 3 mil kilómetros

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

Este modelo de compensación debía considerar que el margen dependía no sólo de los descuentos que otorgue el vender, sino de las negociaciones con los proveedores y de los costos de fabricación en el caso de las bandas transportadoras y los equipo especiales.

5.3. Tercera solución:

La tercera solución consistía en reasignar las carteras de los vendedores para aumentar su concentración geográfica y mantener el pago por kilómetro recorrido.

Tecno había definido doce zonas para segmentar geográficamente a sus clientes, las cuales servirían de criterio para reasignar las carteras de clientes según se muestra a continuación:

Tabla 6
TECNO S.A.
Reasignación de zonas

Vendedor	Zonas asignadas	Códigos de zona
V-1	Guanacaste – Puntarenas	1 – 5
V-2	Carretera – San Carlos	7 – 11
V-3	Alajuela - San José Oeste – Heredia	2 - 8 – 9
V-4	Limón - Cartago - San José Este	3 – 6 – 10
V-5	Pacífico Central y Sur	4 - 12

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

Según el análisis realizado por Ericka, esta reasignación de zonas lleva implícita una reasignación de carteras que no alteraba sustancialmente la rentabilidad de los clientes asignados, pero sí reducía dramáticamente los gastos comerciales.

Un elemento a considerar dentro de este esquema es que existen clientes que tienen plantas y oficinas en diferentes zonas del país, por lo que la asignación estricta de estas zonas podría tener consecuencias sobre la atención integral de estos clientes.

Por otra parte, los clientes más valiosos de Tecno S.A. en términos de volúmenes de compra, fidelidad y bondad de pago, tenían relaciones estrechas con su vendedor asignado y se desconocía el efecto que las reasignaciones tendrían sobre el comportamiento de compra del cliente.

6. Escogencia de Alternativas:

Ericka analizó con detalle las ventajas y desventajas de las opciones de solución. Para esto consideró qué tanto aportaba cada opción al cumplimiento de los objetivos, utilizando la siguiente escala:

Calificación	Descripción
-1	Tiene un efecto negativo sobre el objetivo.
0	No aporta nada al cumplimiento del objetivo.
1	El aporte para cumplir el objetivo es leve.
3	El aporte para cumplir el objetivo es medio.
4	El aporte para cumplir el objetivo es amplio.
5	El aporte para cumplir el objetivo es total.

Con base en esas valoraciones construyó la siguiente matriz de decisión para presentársela al gerente general don Alberto Amor:

Tabla 7
Tecno S.A.
Matriz de decisión

OBJETIVOS SOLUCIONES	1. Optimizar gastos	2. Reducir la morosidad	3. Aumentar márgenes	4. Clima organizacional	TOTAL
1. Mantener la libertad geográfica de cartera pero asignando un monto fijo por gasto de kilometraje y lubricantes	Se establece un tope al gasto por kilometraje, evitándose ineficiencias y abusos CALIFICACION 3	Los vendedores pueden contenerse en sus desplazamientos y por lo tanto en su gestión de cobro. CALIFICACIÓN -1	Los gastos por kilometraje no son un componente del costo de la mercadería vendida. CALIFICACIÓN 0	Ya existe conciencia de la necesidad de una reducción de los gastos comerciales. CALIFICACIÓN 2	4
2. Mantener la libertad geográfica de cartera convirtiendo la comisión en un porcentaje del margen bruto.	Los gastos comerciales no forman parte del costo de la mercadería vendida CALIFICACION 0	No existe una relación directa entre comisionar por margen y mejorar la cobranza CALIFICACION 0	El efecto sobre los márgenes es directo, ya que los vendedores se enfocarían en defender el precio. CALIFICACIÓN 4	Esta opción generaría incertidumbre en la fuerza de ventas respecto a sus ingresos por comisiones. CALIFICACION -1	3
3. Reasignar las carteras de los vendedores para aumentar su concentración geográfica y mantener el pago por kilómetro recorrido.	Los kilómetros recorridos se reducen notablemente, lo que implica una ampliación del lapso de cambio de lubricantes CALIFICACIÓN 4	Se simplifica la cobranza al reducirse las distancias entre clientes. CALIFICACIÓN 3	El aumento de visitas por cliente, brinda más instancias de negociación, de modo que el precio no sea el elemento central de la venta. CALIFICACIÓN 1	Existe conciencia de la necesidad de reducir los gastos comerciales, pero se generará resistencia por la reasignación de clientes valiosos CALIFICACIÓN 1	9

/Fuente: Elaboración propia.

Don Alberto Amor –gerente general- escuchó con atención la presentación de Ericka, tomó la matriz en su manos y resumió la decisión de esta manera:

“Ciertamente la decisión no es sencilla, sin embargo es claro que la concentración geográfica de las carteras nos permite reducir los gastos comerciales, atender mejor la cobranza y negociar mejor los precios. Le pido eso sí, Ericka, que planee una transición que tome en cuenta que los vendedores han mantenido relaciones de largo plazo con los clientes más valiosos.”

6. Planes de acción:

Los vendedores entraron a la sala de ventas con una gran expectativa, Ericka fue saludando a cada uno con el mismo entusiasmo de siempre.

Luego de explicarles las razones por las que se había decidido reasignar las carteras, les indicó que se había definido un plan para mitigar los efectos que tenía estas decisiones; fue entonces cuando les entrego la siguiente tabla:

Tabla 8
Tecno S.A.
Planes de acción

Áreas	Acciones	Responsables	QUINCENA NÚMERO...								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Análisis de cartera general de clientes	Valoración de los comportamientos de compra.	Gerente de ventas	■								
	Ranking de clientes		■								
Definición de zonas	Agrupamiento de clientes			■							
	Valoración del potencial de cada cartera			■							
	Ajustes para balancear el potencial de las carteras			■							
	Delimitación de zonas definitivas			■							
Análisis de clientes valiosos	Identificación de los clientes que generan el 80% de las ventas en el ranking.		Gerencia financiera			■					
	Análisis de los efectos de la reasignación.					■					
	Definición de indemnización por pérdida neta de clientes valiosos. ⁴					■					
Comunicación interna y externa	Entrega de carteras a vendedores		Gerente de ventas				■				
	Solicitud de ajustes finales	Vendedores				■					
	Comunicación formal a clientes	Asistente de ventas					■				
Puesta en marcha	Presentación de nuevo vendedor a cada cliente por cuenta del vendedor anterior	Vendedores						■			
	Inicio de visitas según reasignación.	Vendedores								■	

/Fuente: Datos proporcionados por Tecno S.A.

⁴ Ericka presentó a la gerencia financiera una fórmula según la cual el vendedor que perdió un cliente valioso comisionaría durante seis meses un 25% de la comisión como indemnización por haber creado una relación de largo plazo.