

# Unidad 10

---

- La publicidad y su aplicación



## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- Qué son las cuotas de ventas y cómo se desarrollan
- Las razones básicas para establecer cuotas de ventas
- Los procedimientos para establecer cuotas de ventas
- Cómo y por qué se ajustan las cuotas de ventas
- La necesidad de administración adecuada de un sistema de cuotas

## **UN DÍA EN EL TRABAJO**

Kevin Neels, de Charles River Associates, cree que los gerentes de ventas deben pensar mucho para establecer las cuotas de ventas. "Las cuotas de ventas deben motivar a las personas sin que sean demasiado fáciles o difíciles de alcanzar", comenta Neels. Más aún, Neels afirma que "las cuotas de ventas involucran una decisión de política acerca de cómo una compañía quiere tratar a su personal". De acuerdo con Neels, muchos factores (como los objetivos de marketing de la compañía, el clima de la industria, las economías regionales y los mismos vendedores) se deben considerar antes de establecer cuotas de ventas. Neels sugiere que "un sistema de cuotas debe apuntar al medio 60% de la fuerza de ventas, con base en el desempeño existente", y que "se debe consultar a los vendedores y permitirles que proporcionen información al establecer las cuotas". Cuando se establecen las cuotas de ventas, los gerentes de ventas deben recordar que no todos los vendedores son iguales. El tener un sistema de cuotas de ventas, ya sea muy alto o muy bajo, que se dirija a toda la fuerza de ventas puede ser autodestructivo. Neels recomienda que un plan de cuotas de ventas se diseñe de tal modo que los vendedores compitan contra sí mismos, no el uno contra el otro.'

Lawrence Taylor, liniero estrella de los Gigantes de Nueva York, recibe una compensación extra cada vez que taclea a un quarterback; también recibe un bono por formar parte del equipo pro-bowl. La mayoría de los atletas de hoy en día, ya sea en béisbol, basquetbol, fútbol o hockey, tienen incentivos contractuales para motivarlos a

luchar por un desempeño superior. Al igual que los atletas, los vendedores profesionales por lo general también tienen incentivos especiales para lograr un desempeño alto. Estos incentivos de ventas, o metas motivacionales, se denominan cuotas y pueden tomar una variedad de formas. Los gerentes de ventas exitosos que con destreza hacen uso de las cuotas de la fuerza de ventas pueden estimular a sus vendedores a que logren desempeños excepcionales individuales y en equipo.

Después de preparar los pronósticos de ventas y el presupuesto de ventas, el siguiente paso es establecer metas cuantitativas específicas, o cuotas, para cada unidad de marketing (por ejemplo, representantes de ventas) y planear actividades que son necesarias para lograr estas cuotas. Las cuotas por lo general se establecen en términos de volúmenes de ventas; no obstante, también se pueden establecer para utilidades o márgenes brutos, gastos, actividades o una combinación de éstos. Las cuotas se establecen como estándares para especificar un nivel deseado de desempeño para una unidad de marketing específica. Una unidad de marketing se puede definir como un representante de ventas individual, un territorio de ventas, una sucursal, una región, un intermediario o distribuidor o un distrito. Las cuotas que han sido establecidas para oficinas regionales por lo general se dividen y asignan a los territorios individuales que forman una región. Las cuotas se guían por cierto elemento de tiempo dentro del cual la gerencia siente que se debería lograr la cuota.

Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas de una unidad de marketing. La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como de la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basan en los pronósticos de ventas de la compañía y estimados de costos así como en el potencial de ventas del mercado. Por lo tanto, se necesitan datos precisos, así como la destreza administrativa, para que un sistema de cuotas sea eficaz.

## **EL PROPÓSITO DE LAS CUOTAS**

Las cuotas cumplen varios propósitos. Proporcionan metas e incentivos para los vendedores. También se utilizan para evaluar el desempeño del vendedor, controlar sus actividades, descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejorar la eficacia del plan de compensación, controlar los gastos de ventas y realizar los concursos de ventas.

### **Proporcionar metas e incentivos**

Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de dónde generalmente se encuentran en la vida, ya sea en relación con un miembro del sexo opuesto, con un evento de competencia deportiva, con la escuela o los negocios. Esto es especialmente válido para los vendedores, quienes son por lo general muy competitivos por naturaleza. Decirle a un vendedor que lo está haciendo bien tendrá poco impacto. Los vendedores quieren saber qué tan bien en relación con una cifra de

marca fija que distinga al éxito del fracaso.

Una cuota proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar (un volumen de ventas en dólares dado o el número de nuevas cuentas a abrirse dentro de un periodo específico) y les inspira a alcanzar esa meta. Uno de los problemas al establecer cuotas es que una información imprecisa puede llevar a cuotas irreales, que a su vez pueden conducir a tener vendedores infelices y sin inspiración. Para que una cuota sea motivacional, debe ser realista y asequible. Los vendedores deben sentirse muy positivos sobre su habilidad para lograr la cuota para que no se rindan cuando los tiempos se vuelvan difíciles. Además, deben sentir que el logro de la cuota es imperativo para mantener su posición en la empresa y que el desempeño sobre y más allá de la cuota será bien reconocido. En muchas compañías, los vendedores que superan la cuota reciben una mayor compensación a través de comisiones o bonos y/o se les reconoce por su desempeño superior.

### **Evaluar el desempeño**

Así como la cuota proporciona al vendedor una meta a la cual apuntar, también proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un vendedor queda muy lejos de la cuota, existe un problema con el individuo o con el territorio o la cuota se sobreestimó y fue irreal. Por otra parte, si un representante de ventas va más allá de la cuota, él o ella está haciendo un trabajo sobrehumano o la cuota se subestimó. En cualquiera de los dos casos, el uso de la cuota puede señalar problemas en los que puede trabajar la compañía para mejorar el desempeño y la motivación de la fuerza de ventas. El desempeño de ventas en relación con la cuota también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo.

### **Controlar las actividades de los vendedores**

Las cuotas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Los vendedores son responsables de ciertas actividades que incluyen, por ejemplo, visitar un mínimo de cuentas al día, visitar nuevas cuentas y dar un número mínimo de demostraciones. Estas cuotas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes y recalque aquellos deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas cuotas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor.

### **Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas**

Si las ventas están alejadas en forma significativa de las cuotas en un territorio particular, se debe determinar la causa. Puede ser que existan condiciones atípicas del mercado o del ambiente sólo en ese territorio. Si la cuota se rebasa con facilidad, también se deben analizar las razones de esto. De tal suerte, al usar un sistema de cuotas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras.

## **Mejorar la eficacia del plan de compensación**

Las cuotas pueden jugar un papel importante en el plan de compensación de ventas de la compañía. En algunas compañías, los vendedores deben rebasar la cuota antes de que puedan recibir alguna comisión. Por ejemplo, se puede dar a un vendedor una cuota de 250 000 dólares en ventas por año, con un 8% de comisión que se paga sobre cualquier venta arriba de esa cuota. Sobre ventas de 270 000 dólares al año, el vendedor recibiría una comisión de 1600 dólares ( $270\ 000 - 250\ 000 = 20\ 000 \times 0.08$ ). En este caso, la comisión es ilimitada, y esto actúa como un fuerte incentivo para el representante de ventas.

Otras compañías utilizarán la cuota como la base para calcular el bono. En este caso, la cuota se establece muy alto, y el máximo bono se otorga sólo con el logro del 100% de la cuota. Si el vendedor no alcanza toda la cuota, el bono se establece en proporción al porcentaje de la cuota que sí logró. Por ejemplo, el vendedor puede tener la oportunidad de hacer un bono de 3000 dólares al final de cada año por lograr la cuota de ventas de 250 000 dólares. Si el vendedor sólo alcanzó 225 000 dólares (90%) en ventas, el bono será el 90% del bono de 3000 dólares, o 2700 dólares.

Las compañías saben que un bono o comisión es un incentivo poderoso que se puede usar para motivar a los vendedores a aumentar su nivel de desempeño, y las cuotas se utilizan como la base para el incentivo. Al mismo tiempo, los vendedores saben que el logro de las cuotas no sólo puede aumentar su compensación a corto plazo sino también aumentar sus oportunidades para recibir aumentos y promociones.

No obstante, una cuota que se construye de forma deficiente o irreal puede desmoralizar al representante de ventas. Si las cuotas son demasiado altas y no se pueden alcanzar, la fuerza de ventas se molestará y el desempeño sufrirá. Esta frustración puede llevar a la fuerza de ventas a hacer trampa para alcanzar las cuotas.' Esta situación se ilustra en el escenario de Ética de la página 387.

## **Control de los gastos de ventas**

Las cuotas también se diseñan para mantener los costos de ventas al mínimo. Al restringir la cantidad de dinero que se puede gastar en comidas, hospedaje y en gastos de repre

## **ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: CUMPLIR CON LA CUOTA**

Usted es gerente de ventas de una compañía que comercializa grandes motores para muchos usos y en una gran variedad de mercados. Se evalúa a su personal sobre qué tan cerca llegan de cumplir su cuota mensual de motores vendidos. En los últimos tiempos su negocio se ha estancado, y sólo una de sus vendedoras alcanzó la cuota durante los últimos dos meses. Ya que la compensación se relaciona con las cuotas, decidió revisar la actividad de esta vendedora. Para su sorpresa descubre que ha sido

muy creativa con su trabajo de papeleo. Parece que en ocasiones, durante los meses en los que cumplió su cuota, informó a los clientes que no había motores disponibles y que se les enviaría un motor en el siguiente mes. Aunque su compañía siempre tiene muchos motores en inventario, esta representante de ventas mantuvo a los clientes en espera para así poder aplicar su venta a su siguiente cuota mensual. Es más, cuando los clientes compraron más de un motor, con frecuencia les cobraba los motores durante varios meses (por ejemplo, un motor por mes) para que sus ventas aparecieran más constantes a lo largo del año. Esto también aumenta sus oportunidades de alcanzar su cuota cada mes. Es una vendedora muy exitosa, y usted no está seguro de qué hacer con ella en este punto. Sentación, la gerencia puede controlar los costos de ventas. Esto da como resultado mayores utilidades. La compañía también puede ligar los gastos a la compensación del vendedor en un esfuerzo por frenar los gastos inútiles. Por ejemplo, la compañía puede permitir que se entregue sólo cierto número de muestras antes de cargar al vendedor una cuota por cada una.

1. ¿Hay algo "malo" en lo que esta vendedora hace?
2. ¿Se le debe llamar la atención? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Qué posibles repercusiones pueden tener sus acciones para sus clientes?

Esto fuerza al vendedor a hacer un mejor trabajo al calificar sus cuentas y restringir la entrega de muestras sólo a "los prospectos casi seguros". Otras compañías pueden utilizar la cantidad de los gastos del vendedor para evaluar la eficacia total del vendedor y dar aumentos en sueldos.

### **Intensificar los concursos de ventas**

Los concursos de ventas pueden ser incentivos poderosos y fuerzas motivacionales para los vendedores. En general, las cuotas que se usan para los concursos son específicas sólo para el concurso y por lo general se ajustan a la duración de cierto plazo del concurso para que todos los vendedores tengan una oportunidad igual de ganar. Esto se diseña para estimular un esfuerzo extra de los vendedores, al hacer que tengan desempeños sobresalientes.

## **CLASES DE CUOTAS**

Hay cuatro clases básicas de cuotas: de volumen de ventas, financieras, de actividades y una combinación de ellas. La compañía puede usar cualquiera o varias de estas cuotas, dependiendo de la naturaleza del producto y la industria.

### **Cuotas de volumen de ventas**

Las cuotas de uso más común son aquellas que se basan en el volumen de ventas. La mayoría de estas cuotas usan ventas en dólares como su base, pero

algunas hacen hincapié en ventas de unidades, ventas de nuevos productos o ventas de productos rechazados o tamaños de productos. La gerencia considera estas cuotas como estándares importantes para evaluar a los vendedores y otras unidades de marketing. Éstas significan las expectativas de la gerencia del nivel de desempeño mínimo para un periodo dado.

Mientras que las cuotas de volumen de ventas se pueden medir como una unidad en dólares, o cantidad de puntos, por lo general se establecen sobre la base de un área geográfica, una línea de productos o un tipo de cliente para un periodo específico. Al establecer la base para la cuota de volumen, es acertado utilizar la unidad de marketing más pequeña posible para proporcionar control estrecho. Por ejemplo, si la compañía basa su cuota de volumen de ventas en regiones geográficas, sería mejor establecer una cuota para cada territorio en la región que para toda la región.

Algunas cuotas se pueden establecer para evaluar qué tan bien vende el vendedor los nuevos productos de la compañía. Los nuevos productos son el alma de cualquier compañía. Cuando las ventas de los productos existentes maduran, la compañía debe prepararse para introducir y vender nuevos productos; de otra forma, cuando la competencia, la nueva tecnología o la obsolescencia haga que mueran los productos existentes, la compañía se quedará con riada. Así, todos los gerentes saben la importancia de empujar nuevos productos al frente, por lo que establecen cuotas de ventas de nuevos productos para que los vendedores estén igualmente conscientes de la importancia de estos productos. Si se les deja a su propia iniciativa, los vendedores pueden tender a dedicarse únicamente a los productos existentes porque éstos son productos que conocen y se sienten más cómodos con ellos.

La gerencia también puede usar una cuota de volumen de ventas para asegurar que los vendedores no rechacen ciertos productos que se mueven más lento. Al poner una cuota sobre estos productos, la gerencia hará que los vendedores estén más conscientes de presentar todos los productos de la compañía.

Los vendedores en compañías más grandes muchas veces venden sólo a una o dos clases de clientes. Por ejemplo, algunos representantes de ventas de Unisys visitan sólo bancos o instituciones financieras; los vendedores de Motorola pueden visitar sólo cuentas industriales o plantas químicas. Entonces se establecen las cuotas específicas para cada una de estas clases de clientes para asegurar un balance en cobertura. Pero en las compañías más pequeñas los representantes de ventas por lo general son responsables de vender a cinco o seis clases diferentes de clientes. Pueden vender a clientes industriales, mayoristas, minoristas y consumidores finales, todos al mismo tiempo, y pueden ser responsables de cumplir las cuotas para cada uno.

Finalmente, la cuota de ventas por lo general se establece para cierto periodo. De nuevo, cuanto más corto el periodo, más eficaz es la cuota. Por esta razón muchas compañías establecen cuotas sobre una base mensual o trimestral. No obstante, si las ventas son estacionarias, será necesaria una cuota anual. Por ejemplo, los vendedores de libros de texto se guían por una cuota anual porque, aun cuando trabajan cuando las escuelas están en su periodo de trabajo (de septiembre a junio), el conjunto de sus



pedidos no se formulan hasta julio y agosto, cuando las escuelas se cierran por las vacaciones de verano.

Volumen de ventas en dólares. Las cuotas de volumen de ventas que se expresan en términos de dólares proporcionan la ventaja de que los vendedores las entienden con facilidad y comúnmente se reconocen como una medida para todos los productos. Los vendedores están muy conscientes de lo que se espera en el camino de las ventas y pueden medir su desempeño en forma directa contra una cifra en dólares. Las cuotas en dólares son también mucho más fáciles de administrar cuando el vendedor es responsable de vender muchos productos. En este caso, no será práctico tener una cuota en dólares para cada grupo de, digamos, 30 productos. En lugar de eso, el vendedor será responsable de una cifra total que controle a cualquier grupo de productos o a todos los productos. No obstante, si los representantes de ventas tienen computadoras personales, pueden administrar fácilmente un volumen en dólares separado para cada producto que venden.

Los volúmenes en dólares también permiten un análisis más directo de la proporción de costos de ventas contra cuota. Las proporciones individuales de gastos contra ventas pueden entonces calcularse, y se pueden hacer comparaciones al utilizar estas proporciones. Por último, las cuotas de volumen en dólares se usan con frecuencia porque se pueden calcular y ajustar rápida y fácilmente de un año a otro.

Volumen de ventas en unidades. Las cuotas de ventas en unidades son útiles cuando el vendedor es responsable de vender sólo unos cuantos productos. Así, una cuota puede establecerse en términos del número de galones de químicos o el número de computadoras personales que se vendieron. Los volúmenes de ventas en unidades también son atractivos cuando los precios fluctúan rápidamente. Con el precio del petróleo que se fue a las nubes durante los primeros años de la década de los noventa, una cuota de volumen en dólares que se basara en las ventas de los años recientes habría permitido a los vendedores llegar a la cuota en forma mucho más sencilla que en el pasado. El uso de una cuota en dólares tal vez hubiera retraído y disminuido el desempeño general; en esencia, un vendedor podría trabajar menos y aún hacer su cuota. En este caso, una cuota por barril sería un mejor indicador de qué tan bien logra su cuota la fuerza de ventas.

Una cuota por unidad también es aconsejable cuando se venden artículos de precio alto. Por ejemplo, una cuota de 1 millón de dólares podría verse aterradoramente para los representantes de ventas, aun cuando cada unidad es de 50 000 dólares. Pero si se establece la cuota sobre una base por unidad, digamos, 20 unidades, es mucho más fácil de entender y aceptar.

Volumen de ventas en puntos. Algunas compañías combinarán las ventas en dólares o unidades o ambas en "puntos" y usarán esta medida como la base de una cuota de volumen de ventas. Las compañías típicamente otorgan puntos de acuerdo con el nivel de las ventas. Por ejemplo, 100 dólares podrían equivaler a 1 punto, 200 dólares podrían equivaler a 2, y así sucesivamente. Al mismo tiempo, la compañía puede otorgar 3 puntos por ventas unitarias del producto A y 2 puntos por el producto B.

Las compañías por lo general usan esta clase de enfoque porque tienen problemas en tratar de poner en práctica ya sea una cuota en dólares o en unidades. También ayuda a las compañías a equilibrar la necesidad de hacer hincapié en un volumen de ventas particular y la necesidad de promover las ventas de productos específicos.

### **Bases para establecer cuotas de volumen de ventas**

Experiencia pasada de ventas. Establecer cuotas sobre la base de ventas territoriales pasadas es con mucho el método más sencillo para establecer cuotas. El procedimiento en este caso sería determinar el porcentaje por el cual se espera que el mercado aumente y después añadirlo a la cuota del año anterior. De esta forma, si la compañía espera un aumento del 10% este año, entonces la nueva cuota para cada unidad de marketing será la cuota del año pasado más el 10% o el 110% de la cuota del año anterior. Por lo general, las compañías que utilizan este método son pequeñas y no pueden costear o entender los análisis complejos.

Algunas compañías creen que el desempeño real del año anterior es más confiable que su cuota porque ésta se pudo haber subestimado o sobreestimado. Otras compañías tratan de reducir el margen de error al promediar los resultados de ventas de los últimos tres o cinco años para considerar cualquier tendencia. Algunas compañías incluso evalúan el desempeño de este año sobre la base de si rebasó o no los resultados del año anterior.

Las compañías que usan registros de ventas de años pasados para establecer cuotas futuras hacen la suposición de que las ventas futuras se relacionan con las ventas pasadas. Este supuesto no debe hacerse de forma ciega porque asegura que los errores pasados seguirán sin corregirse. Si los resultados pasados se lograron con hábitos de trabajo flojos, las cuotas futuras que se basen en estos resultados perpetuarán estos hábitos. Si los resultados del año anterior cuentan por sólo el 50% del potencial del territorio y la cuota del año siguiente se basa en esos resultados, los representantes de ventas no se darán cuenta de las oportunidades que se perdieron. Podrán superar esa cuota y estar muy orgullosos de sí mismos pero, a pesar de todo no habrán explotado el potencial de ese territorio. Se debe ver a las ventas pasadas sólo como uno de los factores a considerarse al establecer cuotas de volumen de ventas.

Potenciales de ventas territoriales. Una cuota de volumen de ventas es la evaluación de la gerencia de ventas del esfuerzo de ventas que debe llevara cabo la unidad de marketing, en tanto que el potencial de ventas es la cantidad máxima de oportunidad disponible para esa unidad de marketing. Muchos gerentes de ventas utilizan esta relación para deducir sus cuotas de volumen de ventas. Por ejemplo, la compañía puede usar un programa computacional para establecer 50 territorios de ventas con potencial de ventas igual. Cada representante de ventas es entonces responsable del 2% del potencial total de ventas de la compañía de 10 millones de dólares o 200 000 dólares. Este método sostiene que la suma de todas las cuotas de volumen de ventas territoriales deberían equivaler al potencial total de ventas de la compañía. Esto parece lógico. No obstante, supone que cada representante trabaja bajo condiciones perfectas de venta. Una cuota debe relacionarse directamente con el

pronóstico de ventas de la compañía, no con su potencial de ventas. La diferencia es que el pronóstico de ventas considera condiciones de venta algo menos que perfectas para calcular lo que la gerencia siente que puede alcanzar de forma razonable.

Otra forma de deducir cuotas de volumen de ventas del potencial de ventas territorial es a través de planeación desde el principio. Este método incorpora la información del representante de ventas, que está más cerca del mercado, así como las ventas pasadas, la competencia, las tendencias del mercado y la habilidad del vendedor. Primero, se pide al vendedor que calcule el potencial de ventas de su territorio. En segundo lugar, se pide al gerente de ventas de campo que ajuste este cálculo de acuerdo con los factores que se mencionaron arriba. Al hacer estos ajustes, el gerente de ventas considerará factores del vendedor como edad, energía, iniciativa, experiencia, conocimiento del territorio y condición física. Si se es realista, estos factores serán diferentes para cada vendedor; se deberán considerar, ya que afectarán la probabilidad de que cada vendedor logre la cuota que se le asigna. Por ejemplo, un representante de edad avanzada que ha servido bien a la compañía al paso de los años puede que no sea físicamente capaz como alguna vez lo fue. Así, el gerente de ventas debe ajustar la cuota hacia abajo para compensarlo. De la misma forma, un nuevo representante puede no conocer todos los aspectos de un territorio o cliente. La cuota debe comenzar baja y aumentar durante los primeros dos o tres periodos a medida que el representante de ventas gana experiencia. En tercer lugar, cada cálculo de ventas territorial que se revisa se envía al gerente de ventas, quien lo ajusta de acuerdo con los planes de la compañía para cambios futuros en precio, productos y promoción. Finalmente, el gerente de ventas convierte estos cálculos revisados de potencial de ventas en cuotas de ventas, la suma de las cuales equivale al pronóstico total de ventas de la compañía.

Cálculos de mercado total. Algunas compañías son demasiado pequeñas o muy jóvenes para tener estadísticas de ventas territoriales que se basen en potenciales o cálculos de la fuerza de ventas. Estas compañías se apoyan en cálculos de mercado, de los que pronostican el cálculo de ventas de la compañía. La alta gerencia establece las cuotas y las filtra hacia los representantes de ventas. Hay dos métodos para hacer esto:

1. Dividir el cálculo total de ventas de la compañía en cálculos territoriales y después ajustarlo como corresponde.
2. Tomar el cálculo de la compañía, ajustarlo de acuerdo con los cambios esperados de la compañía en precio, producto y promoción, y después dividir el cálculo estimado en cálculos territoriales y ajustarlos como corresponde.

Estos métodos son muy similares, la diferencia está en que el segundo método reconoce que los ajustes hechos a nivel corporativo son diferentes de los que se hacen a nivel territorial.

Cuando la División de Sistemas de Información de ITT se estableció por primera vez, la gerencia tuvo muy poca información con la cual trabajar para establecer cuotas.

Debido a que la división era nueva y la industria era joven, virtualmente no había experiencia pasada para trazar sobre ella. Por lo tanto, los gerentes tomaron el potencial del mercado y calcularon qué parte del mercado podrían alcanzar el primer año. Esto les dio el pronóstico de ventas de la compañía. El pronóstico entonces se ajustó a nivel corporativo y se dividió por territorios. Ya que ésta era una industria de reciente establecimiento, ITT utilizó un pronóstico móvil de seis meses. Ellos establecerían un pronóstico de ventas de seis meses y cada mes lo actualizarían y ajustarían como correspondiera para los siguientes seis meses. Esto dio a los gerentes un control estrecho sobre el desempeño en relación con el pronóstico de ventas.

Cuotas que establecen los vendedores. Algunas compañías permiten a los representantes de ventas establecer sus propias cuotas, porque los vendedores están más cerca del mercado y por lo tanto se piensa que son los que conocen más sobre su potencial. Aunque los vendedores deben tener cierta información en el proceso de establecer cuotas, el asignar una responsabilidad total al vendedor es en realidad una rendición por parte de la gerencia. No se puede esperar que los vendedores establezcan cuotas realistas y responsables por sí mismos. Los representantes de ventas optimistas tenderán a sobreestimar su habilidad y establecer cuotas demasiado altas para ellos mismos. Cuando estos vendedores se dan cuenta de que no pueden cumplir con sus cuotas, su moral se daña. Por otra parte, algunos representantes de ventas podrían establecer cuotas ridículamente bajas para sí mismos de modo que puedan lograrlas con facilidad y ganar altas comisiones o grandes bonos. Cuando los vendedores sienten que la cuota se puede lograr con facilidad, su motivación para invertir un máximo esfuerzo de ventas se reduce mucho. La gerencia debe tener mejor información que los representantes de ventas para tomar decisiones sobre las cuotas, especialmente información que se relacione con estrategias corporativas futuras en precio, producto y promoción.

### **Cuotas financieras**

Las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos para las diferentes unidades de marketing. Al igual que las cuotas de volumen, estas cuotas se pueden aplicar a los vendedores, a las regiones y a las líneas de producto.

Cuotas de margen bruto o utilidades netas. Las compañías utilizan estas cuotas para señalar a los vendedores que prefieren el logro de una gran utilidad a un gran volumen de ventas. Los vendedores de altos volúmenes tal vez no sean los mejores representantes de ventas para lograr las metas de la compañía. Por ejemplo, Joe vende el volumen más alto en la compañía XYZ; no obstante, hace hincapié en los productos fáciles de vender, de margen bajo. Por otra parte, Jane vende un volumen un tanto más bajo, pero sus ventas involucran artículos más grandes y más caros que llevan un mayor margen de utilidad. De acuerdo con lo que se muestra en el cuadro 11-1, aunque Joe vendió 15 000 dólares más que Jane, su margen de utilidad fue casi 8000 dólares menor que el margen de Jane debido a la clase de producto en el que cada uno hizo hincapié en vender.

Este ejemplo es importante para la gerencia porque señala la necesidad de controlar el énfasis de venta del vendedor. Los vendedores reciben un impulso emocional cada vez que hacen una venta, así que es natural que traten de hacer todas las ventas posibles, y para lograrlo pueden hacer hincapié en los artículos fáciles de vender. En esencia, al pasar tanto tiempo en productos menos redituables, los representantes de ventas limitan la oportunidad de la compañía de ganar utilidades más altas provenientes de sus productos de margen alto. Dada esta situación, tal vez tome a un vendedor más tiempo vender productos de alto precio, pero las utilidades más altas bien lo valen para la compañía.

Los vendedores también presentan la tendencia de pasar más tiempo visitando a clientes con los que se sienten más cómodos. No obstante, estos clientes tal vez no compren en grandes cantidades o pueden requerir numerosos servicios. Así, pueden ser mucho menos redituables que otros clientes del vendedor.

El trabajo de la gerencia consiste en asegurar que los vendedores pasen la mayor parte de su tiempo de venta en productos más redituables y con los clientes más redituables. La gerencia puede hacer esto poniendo una cuota sobre utilidades netas, con lo que alienta la venta de productos de alto margen y pone menor énfasis en los productos de margen bajo.

*Proporción de volumen de ventas a utilidades netas*

	Precio de ventas por unidad	Margen de utilidad por unidad (%)	Volumen por mes		Utilidad neta por mes	
			Joe	Jane	Joe	Jane
Producto A	\$20	\$15.00 (75%)	\$ 5000	\$30 000	\$ 3 750	\$22 500
Producto B	5	3.00 (66%)	5000	2 500	3 000	1500
Producto C	2	.50 (25%)	40 000	2 500	10 000	625
			\$50 000	\$35 000	\$16 750	\$24 625

A pesar de que las cuotas de utilidades son muy deseables para algunas compañías, presentan algunas desventajas. En primer lugar, las cuotas de margen bruto o utilidades netas son las más difíciles de entender para los vendedores. La utilidad neta depende de la gama de productos que venden y el margen para cada uno de estos productos. Así, es más difícil para ellos determinar qué tan bien lo hacen en un tiempo dado y se pueden frustrar. Esto puede ocasionar que pierdan su motivación. En segundo lugar, hay factores externos que afectan las utilidades netas del vendedor, como la competencia y las condiciones económicas, y factores internos, como la habilidad para negociar sobre el precio. Hay quienes sienten que es injusto sujetar al vendedor a este tipo de evaluación debido a las muchas fuerzas incontrolables. Finalmente, consume mucho tiempo calcular las utilidades netas de los registros de contabilidad normales de la compañía, y esto llevará a costos administrativos y de oficina adicionales. No obstante, muchas compañías diluyen estos costos extra mediante el uso de computadoras personales.

Cuotas de gastos. Las cuotas de gastos se establecen para concientizar a los vendedores sobre los costos que se involucran en sus esfuerzos de ventas. Las compañías tratan de controlar de muchas maneras los costos cada vez mayores de los viajes, los alimentos y el alojamiento. Un método consiste en relacionar el reembolso de los gastos directamente al volumen de ventas o al plan de compensación. Por ejemplo, se puede permitir a los vendedores utilizar el 5% de sus ventas para gastos. Si superan esta cuota, la diferencia proviene de su salario o comisiones. Este método también se usa para controlar las muestras que usa el vendedor. Algunas compañías limitan a sus vendedores a cierta cantidad de dólares que pueden gastar por día en alimentos y hoteles. Otras compañías usan proporciones de gastos contra ventas para determinar la cantidad de aumentos del vendedor. Al comparar cuánto cuesta a cada representante generar el valor de un dólar de ventas, la gerencia tiene otro estándar para evaluar la eficacia general del vendedor.

Aunque es ventajoso hacer que los vendedores estén conscientes de los costos y sean responsables de controlar los gastos, este enfoque tiene sus puntos negativos. La compañía puede obstaculizar el desempeño de los representantes de ventas al provocar que alteren métodos que de otra manera serían eficaces para reducir sus costos. El trabajo del vendedor es vender, y no puede hacerlo en forma eficaz si está preocupado en encontrar atajos para ahorrar dinero. Además, existen variaciones en los territorios que pueden hacer que los gastos de un representante de ventas sean significativamente más altos que los de otros. Por ejemplo, alguien que cubre el norte de Nueva Jersey tendrá costos menores que alguien que cubra

Arizona, Nuevo México y Nevada, aun cuando el volumen de ventas total sea casi el mismo. Debido a la alta concentración de personas y negocios en el norte de Nueva Jersey, los representantes de ventas no necesitarán viajar más de 60 millas en cualquier dirección para hacer una visita de ventas y probablemente pasarán muy pocas noches en hoteles. No obstante, el otro representante necesitará viajar grandes distancias y hospedarse en hoteles. Es obvio que la cuota de gastos de cada vendedor debe basarse en una evaluación realista de los territorios; la gerencia no puede asignar automáticamente cuotas de gastos como un porcentaje del volumen de ventas.

### **Cuotas de actividad**

Los vendedores, en especial los representantes externos, por lo general tienen libertad de planear y conducir sus actividades diarias por sí mismos. En un esfuerzo por asegurar que los vendedores conduzcan sus actividades a conciencia, muchas compañías solicitan a sus vendedores que cumplan cuotas de actividad. Estas cuotas se establecen para controlar las muchas actividades diferentes de las que son responsables los vendedores. Las cuotas de actividad también sirven como guía para representantes de ventas más jóvenes y sin experiencia, que tienden a poner énfasis en las actividades equivocadas.

El primer paso para establecer una cuota de actividad es determinar cuáles son las actividades más importantes del vendedor; esto incluye hacer visitas de ventas a clientes o prospectos, demostrar productos, conseguir nuevos clientes y armar

exhibiciones. Antes de establecer cuotas de actividad, la gerencia debe investigar cuánto toma llevar a cabo estos deberes, qué tanto toma viajar a través de cada territorio, a qué actividades se les debe dar prioridad y qué tanta prioridad se le debe dar a cada actividad. Finalmente, la gerencia debe establecer una meta de nivel de desempeño, que por lo general se expresa como una frecuencia (véase el cuadro 11-2).

Las cuotas de actividad pueden ser ventajosas tanto para el vendedor como para la gerencia. Los vendedores controlan sus actividades a través de la planeación diaria, la fijación de rutas y el uso efectivo del tiempo; si planean su trabajo con cuidado, no deben tener problema en cumplir con sus obligaciones de actividad diaria. Los vendedores no tienen ese control sobre sus cuotas de volumen de ventas debido a factores externos, como son las condiciones económicas y las fuerzas competitivas, que tienen un fuerte efecto sobre las ventas de la compañía.

Las cuotas de actividad permiten a la gerencia controlar los esfuerzos de ventas de los vendedores; esto debería resultar en una fuerza de ventas más eficiente y más efectiva. También permiten a la gerencia dar el reconocimiento a los representantes de ventas por desempeñar actividades que no son de ventas y mantener contacto con clientes no frecuentes

#### *Clases comunes de cuotas de actividad*

- Número de prospectos que se visitaron • Número de nuevas cuentas que se establecieron
- Número de demostraciones que se hicieron
- Número de exhibiciones que se armaron • Número de sesiones de capacitación impartidas
- Número de visitas de servicio que se hicieron a distribuidores que compran en grandes cantidades. Por último, sirven para señalar de forma rápida a los vendedores flojos y que pierden tiempo para que puedan realizarse acciones correctivas de inmediato.

Un problema con las cuotas de actividad es que los vendedores pueden no estar motivados para desempeñar sus actividades de forma eficaz; pueden pasar sólo por los trámites y no hacer un trabajo de calidad. Es recomendable usar las cuotas de actividad en conjunto con las cuotas de volumen de ventas. Cualquier indolencia por parte del vendedor que no sea revelada por la cuota de actividad de seguro será indicada por la cuota de volumen de ventas. No obstante, los vendedores pueden preocuparse tanto por la cuota de volumen de ventas que adquieran malos hábitos, como presionar para una venta rápida, cubrir sólo cuentas grandes o existentes y tratar de pasar por alto etapas necesarias en el proceso de venta. Por ejemplo, el vendedor puede hacer una presentación antes de que se califique al prospecto; así, el vendedor puede perder su tiempo tratando de vender a una persona que no tiene la capacidad para comprar.

Ciertos productos pueden requerir varias visitas de ventas antes de que se pueda hacer una venta, pero debido a que el vendedor está ansioso por alcanzar la cuota de volumen de ventas, hace que el comprador se sienta incómodo y las negociaciones se cortan antes de tiempo. Es por estas razones que las cuotas de actividad se usan por lo general con vendedores que llevan a cabo numerosas funciones que no son de venta.

### **Cuotas combinadas**

Las cuotas combinadas se usan cuando la gerencia quiere controlar el desempeño tanto de las actividades de ventas como de las de no ventas. Estas cuotas por lo general usan puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades que se usan en otras cuotas. Por ejemplo, se usan dólares para evaluar volumen de ventas, y el número de prospectos que se visitan se usa para medir las actividades; al convertir cada unidad en puntos, el gerente de ventas puede medir fácilmente el desempeño general del vendedor. Esto se hace al registrar en computadora el porcentaje de la cuota que se logró para una cuota específica y después se multiplica por una ponderación que se establece para mostrar la importancia que la gerencia deposita en el logro de esa cuota. Esto resulta en un total de puntos para la cuota. El cálculo se repite para cada cuota que se usa, y todos los totales de puntos se suman para proporcionar un registro total de puntos para el vendedor.

Este método se muestra en el cuadro anterior. Se evalúa a los tres vendedores sobre el cumplimiento de sus tres cuotas separadas: utilidades netas, volumen de ventas y el número de nuevas cuentas que establezcan. Joe Freedman tiene el puntaje total más alto aunque tuvo el menor porcentaje de volumen de ventas de los tres representantes. Una razón importante de esto es que logró un porcentaje extremadamente alto de su cuota de utilidades netas. Como resulta obvio, Freedman hizo hincapié en los productos de alto margen de la compañía. Julie Cangelosi hizo un excelente trabajo al establecer nuevas cuentas; no obstante, la compañía no asignó tanta importancia a esta cuota como lo hizo con las otras. Terri Spencer estuvo muy cerca de lograr toda su cuota, pero ella no hizo un buen papel en establecer nuevas cuentas.

Este ejemplo señala algunos problemas de las cuotas de combinación. Primero, las cuotas combinadas son difíciles de entender para los vendedores. Los representantes de ventas se confunden con facilidad acerca de cuáles aspectos son más importantes que otros y muchas veces hacen más hincapié en actividades menos importantes. Segundo, los vendedores pasan un mal rato al evaluar su propio desempeño y por lo tanto no saben lo que debe mejorarse. No obstante, mediante el uso de una computadora personal, los vendedores pueden monitorear con facilidad su desempeño; al enlazarse con la computadora principal de la compañía, pueden obtener información al minuto sobre nuevos pedidos, cuentas y prospectos.



## Cuotas de combinación

	Cuota	Real	% de cuota	Peso	Cuota × peso
<b>Vendedor: Joe Freedman</b>					
Utilidad neta	\$ 50 000	\$48 000	96	4	384
Volumen de ventas	\$100 000	\$75 000	75	3	225
Número de nuevas cuentas	25	22	88	<u>1</u>	<u>88</u>
				8	697
	Puntaje total = $697/8 = 87.125$				
<b>Vendedora: Julie Cangelosi</b>					
Utilidad neta	\$ 80 000	\$ 52 000	65	4	260
Volumen de ventas	\$125 000	\$105 000	84	3	252
Número de nuevas cuentas	25	25	100	<u>1</u>	<u>100</u>
				8	612
	Puntaje total = $612/8 = 76.5$				
<b>Vendedora: Terri Spencer</b>					
Utilidad neta	\$50 000	\$38 000	76	4	304
Volumen de ventas	\$75 000	\$73 000	97	3	291
Número de nuevas cuentas	15	9	60	<u>1</u>	<u>60</u>
				8	655
	Puntaje total = $655/8 = 81.875$				

El sistema de cuota de combinación también puede usarse para evaluar el desempeño del vendedor al vender productos individuales. Los vendedores pueden tener una cuota separada para cada producto. La gerencia calcula el porcentaje del alcance de cuota que se logró para cada producto, multiplica cada porcentaje por un peso asignado (por lo general los productos más altos que se acaban de introducir o que tienen altos márgenes de utilidad) y suma todos los puntos para obtener un resultado total de puntos.

## ADMINISTRACIÓN DE CUOTAS DE VENTAS

Por muy bien que se piense un sistema de cuotas, puede ser ineficiente a menos que se administre bien y con habilidad. Para que un sistema de cuotas pueda planear, controlar y evaluar el esfuerzo de ventas con eficacia, la fuerza de ventas debe estar dispuesta a cooperar con el sistema. Hay vendedores que aceptan muy bien el reto de que se monitoree y mida en forma estricta su desempeño; no obstante, son pocos y están dispersos. A la mayoría de los vendedores les desagradan las cuotas. Se ponen ansiosos y nerviosos cuando se les evalúa tan de cerca. Se dan cuenta de los factores y condiciones que se involucran en establecer las cuotas y cuestionan cualquier cosa que sugiera que las cuotas puedan ser injustas, imprecisas o inalcanzables. Así, la gerencia debe "vender" a los vendedores lo justo y preciso de sus cuotas y asegurarles que las cuotas son razonablemente asequibles si el vendedor está dispuesto a aceptarlas e invertir un esfuerzo honesto.

## **Establecimiento de cuotas realistas**

Gran parte del éxito de un sistema de cuotas, así como de un esfuerzo de ventas en general, lo determina la motivación. El vendedor debe estar motivado para vender en forma eficaz. La motivación adecuada para alcanzar una cuota se determina por la posibilidad de logro de esa cuota y el reconocimiento o incentivos que se obtienen de su logro. Si los vendedores sienten que la cuota es irreal, no estarán motivados para alcanzarla. Y si el reconocimiento, la compensación o la seguridad del trabajo no dependen de la cuota, entonces es menos probable que la fuerza de ventas se preocupe por lograrla.

En el establecimiento de las cuotas, las distintas compañías tienen en mente diferentes teorías de logro y motivación. Por ejemplo, 3M cree en establecer una cuota promedio; no obstante, la compañía recompensa a sus vendedores de acuerdo con el porcentaje de la cuota que ganaron. Considera que este tipo de sistema, en que se dan recompensas por trabajo promedio, motiva al vendedor a trabajar duro continuamente. Por otra parte, Xerox establece cuotas muy altas y recompensa a su personal sólo por desempeño sobre y más allá de sus cuotas. Xerox cree que las recompensas son para aquellos que muestran un desempeño excelente y esta actitud motivará a los vendedores a luchar por obtener un reconocimiento. Los salarios base de Xerox son mucho más altos que los de 3M; no obstante, los vendedores de 3M tienen una buena oportunidad para alcanzar la diferencia a través de bonos, en tanto que sólo los vendedores de muy alto nivel de Xerox reciben bonos.

Para que todas las cuotas puedan ser precisas, deben relacionarse muy de cerca con los potenciales territoriales. No obstante, también se requiere juicio ejecutivo sólido y objetivo. Se deben analizar datos del mercado, hacer ajustes con prudencia (tanto a nivel territorial como corporativo), y evaluar las capacidades personales de forma objetiva para llegar a una cuota precisa. La cuota debe ser justa y con base en datos del mercado si se quiere que la fuerza de ventas esté dispuesta a aceptarla. Los gerentes de ventas se vuelven más precisos en el establecimiento de cuotas con la ayuda de programas computacionales como el que se analiza en el siguiente ejemplo.

## **COMPUTADORAS PERSONALES QUE SE USAN PARA ESTABLECER CUOTAS**

El desarrollo de cuotas justas y equitativas es una idea que ha causado risa durante años. Las diferencias entre el gerente de ventas de campo y la oficina central siempre se han considerado como la raíz del problema.

No obstante, Boardcom Planning and Consulting Group (BPCG) ha desarrollado un programa de pronóstico de ventas computarizado que permite a los gerentes de ventas regionales desarrollar metas de ventas a la medida con base en su ambiente corporativo. Así, este pronóstico se convierte en el fundamento para establecer cuotas.

La empresa de Centerport, Nueva York, basa su programa en estos modelos con

base en computadora:

1. Un conjunto de 55 negocios y variables económicas que se pueden pesar para reflejar las tendencias de ventas de la compañía usuaria.
2. Un pronóstico de la industria de la compañía usuaria, que se ajusta por factores que afectan a la compañía.
3. Un conjunto de modelos regionales que representan la importancia relativa de los tres clientes más grandes de la compañía usuaria en cada mercado local.

Una de las ventajas del programa es que permite a estos gerentes regionales correr el modelo tipo "qué pasaría si" en sus computadoras personales. Pueden alterar diferentes variables exclusivas para sus regiones particulares y ver qué efecto tiene cada escenario sobre sus ventas.

Después de que se establecen los pronósticos y las cuotas, se pueden negociar ajustes de los gerentes de ventas de campo y ejecutivos corporativos con el gerente de ventas regional. Los gerentes regionales pueden justificar sus resultados con las cifras que usaron, y se pueden hacer ajustes a partir de ahí.

El principal beneficio de este programa es que delega mayor responsabilidad en el establecimiento de cuotas en los gerentes de ventas regionales. Así, ponen un mayor esfuerzo en el establecimiento de sus cuotas. Además, permite a los gerentes regionales establecer cuotas que se relacionen con su "penetración y potencial de crecimiento en mercados locales".

### **Creación de cuotas entendibles**

Los vendedores deben entender el plan de cuotas por completo si la gerencia busca ganar su cooperación y aceptación. De modo que el procedimiento para establecer cuotas debe explicárseles con cuidado, o de otra manera sentirán que la gerencia trata de ejercer coerción sobre ellos para que den más esfuerzo sin obtener recompensa por él. Esto puede dar lugar a resentimientos y sentimientos de desconfianza por parte de la fuerza de ventas hacia la gerencia. Por otro lado, si los representantes de ventas entienden por completo el sistema de cuotas, es más probable que lo vean como justo, preciso y asequible. Hay varias formas en que la gerencia puede ayudar a su fuerza de ventas a entender sus cuotas. Inclusión del vendedor en el establecimiento de cuotas. La gerencia puede facilitar a los vendedores la comprensión de las cuotas al permitirles que participen en el proceso de establecer las cuotas. Esto no sólo aumenta la comprensión sino que también reduce de forma significativa las cuestiones de imprecisión, injusticia e imposibilidad de logro. La cantidad de información que deban tener los representantes de ventas depende de su experiencia, la cantidad de información disponible y la filosofía gerencial de la compañía.

Mantener actualizada ala fuerza de ventas. Es importante que la gerencia

mantenga a la fuerza de ventas actualizada sobre su desempeño relativo a las cuotas. Esto refuerza

### *Hoja de evaluación del desempeño*

*Representante de ventas: Timothy Hawkins*  
*Territorio: Florida*

Periodo de ventas	Real	Cuota	% de cuota
Octubre de 1992	\$ 22 765	\$ 25 000	91.1
Octubre de 1991	\$ 21 050	\$ 19 500	107.9
Año a la fecha: 1992	\$267567	\$300000	89.2
Proyección: 1992	\$321 081	\$300000	107.0

la importancia de la cuota y permite a los vendedores analizar lo que hacen bien y lo que hacen mal para que puedan mejorar su desempeño. Los supervisores deben mantener estrecho contacto personal con los representantes de ventas, ya que éstos requieren con frecuencia consejo y aliento para lograr sus cuotas.

Mantener control. La gerencia necesita mantener un nivel máximo de control en la administración del sistema de cuotas. Se debe monitorear continuamente el desempeño y reunir y analizar la información hasta el momento. Las compañías producen cada vez más gráficas periódicas para mostrar el progreso de cada vendedor hacia su cuota. Estas gráficas se pueden hacer en forma semanal o mensual y algunas veces incluyen una clasificación de toda la fuerza de ventas sobre la base de desempeño real comparado con la cuota. Algunos gerentes sienten que esta clasificación crea una atmósfera competitiva que causará que los vendedores que se clasifican más bajo hagan un mejor esfuerzo para no verse avergonzados. Otros sienten que este tipo de enfoque puede producir más daño que bien, y prefieren dar a cada representante de ventas una gráfica que monitoree su propio progreso hacia la cuota. Una de estas gráficas se muestra en el cuadro anterior.

## **RESUMEN**

Una cuota de ventas es una meta cuantitativa que se asigna a una unidad de marketing. Una unidad de marketing puede ser un vendedor, un territorio, una sucursal, una región, un distribuidor o un distrito. Las cuotas de ventas se usan para planear, controlar y evaluar las actividades de ventas. De forma más específica, proporcionan metas e incentivos para el vendedor, evalúan su desempeño y controlan sus actividades, descubren las fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejoran la eficacia del plan de compensación, controlan los gastos de ventas e intensifican los

concursos de ventas.

La cuota de volumen de ventas es la clase de cuota de uso más común. El volumen de ventas se puede medir en términos de dólares o unidades físicas. Otras clases de cuotas establecen metas para margen bruto o utilidades netas, gastos de ventas, actividades de ventas o una combinación de éstas.

Hay tres procedimientos básicos para establecer cuotas de volumen de ventas. El método más simple se basa en los resultados de ventas pasados de la unidad de marketing. La cuota se puede establecer al tomar las ventas reales del año anterior, o un promedio de ventas de varios años pasados, y ajustar la cifra de acuerdo con las tendencias esperadas del mercado.

El segundo método utiliza potenciales de ventas territoriales como base. El potencial de ventas es la cantidad máxima que puede alcanzarse bajo condiciones de venta perfectas. Ya que las condiciones de venta perfectas son imposibles de lograr, el potencial de ventas territorial lo ajusta primero el gerente de ventas de distrito o de sucursal y después el gerente de ventas nacional. El gerente de ventas de distrito o de sucursal ajusta la cuota para reflejar la habilidad, experiencia y condición física del vendedor y la dificultad para cubrir ese territorio. El gerente de ventas nacional ajusta la cuota de acuerdo con los cambios de precio futuros, las promociones de ventas y las nuevas ofertas de producto.

El tercer procedimiento utiliza un cálculo del mercado total para determinar el potencial de ventas de la compañía; después se establecen cuotas individuales sobre la base de este potencial. Hay dos maneras de hacer esto: al tomar el estimado de la compañía y ajustarlo o al dividir el cálculo de la compañía en estimados territoriales y después ajustarlos. Algunas compañías permiten a los vendedores colaborar en el establecimiento de su cuota individual. La teoría consiste en que los vendedores son los mejores jueces del potencial de un territorio porque son los que están más cerca del mercado.

Para que el sistema de cuotas sea exitoso, la cuota debe ser asequible en forma realista y debe darse importancia a su logro. Además, la cuota debe determinarse de forma justa y objetiva. Finalmente, debe ser fácil de administrar y entender. Esto se logra al incluir al vendedor en el establecimiento de la cuota, al mantenerlo informado de forma periódica sobre su desempeño en relación con su cuota y al mantener control estrecho sobre el sistema total de cuotas.

## **PREGUNTAS PARA ESTUDIO**

1. Se puede usar una computadora, con la ayuda de un programa, para establecer territorios de potencial igual, ¿Es necesario establecer cuotas iguales para estos territorios? ¿Por qué sí o por qué no?

2. ¿Puede establecer una cuota sin un pronóstico de ventas? ¿Sin un presupuesto de ventas? ¿Sin un cálculo del potencial del territorio?
3. Una compañía puede establecer dos cuotas de volumen de ventas. Los vendedores podrían recibir un 4% de comisión cuando superen la "cuota temporal" y un 8% de comisión cuando superen la "cuota asignada", La cuota temporal se establecerá al 75% de la cuota asignada. ¿Por qué una compañía utilizaría ese enfoque? ¿Puede pensar en alguna ventaja o desventaja de esta clase de enfoque?
4. La compañía James R. Lofton fabrica y distribuye bienes de consumo a todas las cadenas de abarrotes, tiendas de abarrotes pequeñas y tiendas de conveniencia en el área de Baton Rouge, Louisiana. La compañía emplea a seis representantes de ventas que reportan a un gerente en este distrito. Cada representante tiene la oportunidad de ganar un bono máximo a fin de año de 3000 dólares si todo el distrito logra el 100% de su cuota. Para poder lograr cualquier bono, el distrito debe lograr al menos el 75% de su cuota. Si se alcanza el 75% o más, el porcentaje de la cuota que se logra se convierte en el porcentaje que se gana del bono máximo de 3000 dólares. Por ejemplo, si el distrito de Baton Rouge logró el 96% de su cuota, entonces cada uno de los seis representantes de ventas quedará acreditado a un bono de 2880 dólares. ¿Qué opina de este tipo de arreglo? ¿Está a favor de que se evalúe y recompense a un vendedor sobre la base de una cuota de distrito? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de establecer un nivel máximo de bono?

## **EJERCICIO DE PRÁCTICA**

Acaba de recibir un memo de su jefe en relación con la actual posición de su compañía en el mercado. Durante los últimos años su compañía ha perdido poco a poco participación de mercado, y su jefe siente que su fuerza de ventas se ha vuelto complaciente y no ha sido lo suficientemente emprendedora en el mercado. De hecho, su remedio contra el declive de la participación de mercado es que sus vendedores se vuelvan más agresivos. Más aún, ¿cree que esto puede lograrse al subir la cuota (y la compensación) para cada uno de sus vendedores!

1. ¿Cómo contesta a su jefe?
2. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con este remedio? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cuáles son las consecuencias positivas y negativas de elevar las cuotas a sus vendedores?

## **LA COMPAÑÍA STYLER CHEMICAL: RELACIÓN DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN Y LA CUOTA**

En 1988, Darrell Styler dejó la compañía West Star Chemical para iniciar su propio negocio en Oakland, California. Styler había sido un representante de ventas regional para West Star en el área de Oakland durante más de 12 años. West Star era el principal distribuidor de químicos de un importante fabricante con tres divisiones: industrial, de agricultura y químicos institucionales. Los primeros productos incluían herbicidas, insecticidas, grasas, lubricantes especializados, solventes y desinfectantes.

### **Oportunidad de mercado**

Durante su tiempo como representante de ventas, Styler se dio cuenta de que todos sus principales competidores también eran distribuidores de grandes volúmenes del fabricante y que todos competían intensamente por las mismas cuentas grandes. Todos los representantes de ventas de estas compañías mantenían unas cuantas cuentas pequeñas (200 dólares por pedido); no obstante, estas cuentas no se comercializaban con mucha fuerza y se consideraban más un problema que algo valioso. Esta actitud era común entre estos representantes de ventas, aun cuando los márgenes de utilidad tanto en las cuentas grandes como pequeñas eran aproximadamente los mismos, y la diferencia en costos de venta era insignificante.

Styler reconoció estas pequeñas cuentas como un nicho en la industria altamente competitiva de químicos al consumidor y decidió establecer su propia distribuidora de químicos para aprovechar la oportunidad. La estrategia de Styler Chemical era apuntar a los clientes pequeños (ventas anuales de menos de 6 millones de dólares) y poner mucho énfasis en el servicio. Styler sintió que el servicio era decisivo, ya que la mayoría de los clientes dependía de los productos químicos en sus operaciones. Si fallaba en proporcionar el producto adecuado en una forma oportuna resultaría en pérdida de ventas y de clientes, ya que habían muchos sustitutos y fuentes alternativas de suministros.

Caso preparado por Frank Notturmo, Louisiana State University. Se usa con autorización.

### **Puesta en marcha**

Con el propósito de poner en marcha esta estrategia, Styler necesitaba un proveedor que pudiera proporcionar cantidades relativamente pequeñas de producto sobre una base muy confiable. Las conversaciones subsecuentes con seis de los principales fabricantes resultaron sin éxito, no obstante, pues no podían o no querían cargar a un nuevo distribuidor que pudiera competir eficazmente contra sus propios distribuidores existentes. Styler pudo convencer a cuatro de estos fabricantes para que le dieran producto sobre una base de pedidos específica a un precio de aproximadamente 5% arriba del precio a otros distribuidores. Este arreglo se permitió bajo una cláusula de distribución directa del fabricante en el acuerdo de distribución de franquicia.

Este acuerdo permitió a Styler ampliar las líneas de producto, ya que ahora podía ofrecer productos de cuatro distintos proveedores. Más aún, la disponibilidad del producto ya no era un problema, ya que podían hacerse ahora sustituciones entre proveedores. Styler acordó tener un bajo nivel de inventario de cada proveedor que consistía principalmente de muestras de todas las líneas de productos. También se inventariaban cantidades limitadas de artículos que se pedían con frecuencia. La inversión inicial total fue de 35 000 dólares. Los pedidos de clientes específicos se solicitaban de forma directa con los fabricantes, y se hacía la entrega de forma directa al cliente.

Trudy Watson, que había trabajado para West Star como secretaria, también dejó West Star en la primavera de 1989. Se convertiría en gerente de oficina de Styler Chemical. Styler también convenció a 53 de sus cuentas más grandes para que se fueran con él. Estas cuentas, con pedidos promedio de cerca de 1600 dólares, incluían cuatro escuelas, dos hospitales, seis bancos, ocho granjas y un fabricante de válvulas de plástico. Un banco local proporcionó el capital de trabajo para los gastos de arranque e inventario inicial. El equipo rentó una pequeña oficina con espacio de bodega, y se abrió Styler Chemical al negocio. Watson dirigió la compañía, manejó el teléfono y procesó los pedidos; Styler estaba en el campo, haciendo visitas a clientes y vendiendo.

## **Clientes**

Durante el primer año de operación, los 53 clientes originales proporcionaron el volumen de ventas de Styler y cooperaron y apoyaron mucho el nuevo negocio. Aunque estos clientes aceptaron mayores riesgos al desviarse de fuentes tradicionales de suministro, estaban muy satisfechos a medida que la selección y disponibilidad del producto mejoraron. Styler también ofreció a estos clientes buenos descuentos en pedidos de grandes volúmenes para que el costo unitario final fuera significativamente menor, aunque al hacer eso reducía el ya muy estrecho margen de utilidad.

En los tres primeros años, Styler Chemical creció de sus 53 clientes originales a más de 200 cuentas. Los clientes originales siguieron siendo los de mayor volumen, representando casi el 40% de las ventas anuales. Los clientes se dividen, de acuerdo con el plan, en pequeños, negocios independientes y granjeros. El procedimiento estándar es que Styler visite o llame por teléfono a cada uno de estos clientes al menos una vez al mes para calcular sus necesidades, y después pedir y embarcar los productos en forma directa al cliente. Aunque los términos de venta son 2/10, n/30, la mayoría de los clientes toman alrededor de 60 días para pagar. Sólo del 2 al 3% de todas las ventas pasan los 120 días, tiempo en que se consideran incobrables. Styler ha encontrado que en sus 200 cuentas activas, aproximadamente 30 solicitan un pedido cada semana con un precio de pedido promedio de casi 300 dólares.

Styler calcula que, exclusivamente de sus cuentas grandes, cerca del 60% de las ventas restantes se originan del sector comercial y el otro 40% se divide por partes iguales entre las líneas industrial y de agricultura. Aunque los márgenes son los mismos en todas las líneas de producto y proveedores, los pedidos que se generan de los



segmentos industrial y de agricultura son cerca del 50% mayores que el pedido promedio que se deriva del sector comercial. Aunque no hay fronteras específicas, Styler por lo general considera Oakland y un radio de 50 millas como el área de mercado primaria para Styler Chemical.

### **Crecimiento de las fuerzas de ventas**

Casi al final del año de operaciones de 1990, Styler y Watson repasaban el desempeño estimado de la compañía durante el año pasado (véase el cuadro). El negocio había sido bueno, pero los dos estaban cansados y ninguno había tomado unas vacaciones desde el inicio de la compañía casi tres años atrás. Styler notó que la compañía había alcanzado su capacidad sin aumentar su personal ni en la oficina ni en el campo.

Ya habían planeado contratar un asistente sobre la base de medio tiempo para ayudar en la oficina, pero contratar a otro vendedor sería más complicado. Si Styler Chemical contratara a alguien nuevo, tendría que decidir si compensar al nuevo vendedor sobre comisión, salario directo, o con base en bonos o combinar estos métodos en un plan hecho a la medida, Styler y Watson creían que también deberían idear una clase de sistema de cuotas para dirigir y evaluar al vendedor.

Styler examinó el estado de ingresos de la compañía y los promedios de salarios en la industria. Reconoció que tendría que proporcionar a un recién graduado de la universidad un paquete de compensación total de al menos 35 000 dólares al año para ser competitivo con la industria. Este paquete de compensación tendría que incluir ya fuera gastos para viajes o auto de la compañía. Para afrontar esta clase de compensación, Styler calculó que el nuevo vendedor debería ingresar más de 50 000 dólares en nuevas ventas en el primer año sólo para salir a mano. Esto significaba que el vendedor tendría que abrir al menos diez nuevas cuentas a la semana a un promedio de 100 dólares por pedido. Aunque no era imposible, ciertamente representaba un gran reto para un vendedor inexperto (uno que necesitaría muchas horas de capacitación y orientación entre Styler y el nuevo vendedor).

Ahora correspondía a Styler y a Watson idear un plan de compensación y un sistema de cuotas que se adecuase mejor a sus necesidades. Acordaron que Styler idearía un plan y después Watson lo revisaría y haría los ajustes necesarios o idearía su propio plan.

El plan de Styler era pagar al nuevo vendedor un salario directo de 25 000 dólares, más un bono de 5000 dólares por lograr el 100% de su cuota anual. Cada cuota anual consistiría en establecer 500 nuevas cuentas de al menos 100 dólares el pedido. El bono permitía al nuevo vendedor ganar 10 dólares por cada nueva cuenta, hasta un máximo de 5000 dólares. No obstante, al menos 350 cuentas (o el 70% de la cuota) debían ser establecidas para ganar cualquier bono. Además, se le daría al nuevo vendedor gastos de transportación en automóvil de 300 dólares al mes. Styler basó estos planes en su análisis de los promedios de salario de la industria y el estado de ingresos de la compañía.

## Preguntas

1. ¿Qué opina de la manera en que Styler ideó la compensación y los planes de cuota de Styler Chemical? ¿Qué piensa de sus fuentes?
2. ¿Cuál es el potencial de mercado de Styler Chemical?
3. ¿No debería idear un sistema de cuotas separado del plan de compensación y después relacionarlos?
4. ¿Tiene sentido pagar a un nuevo vendedor 35 000 dólares por ingresar sólo 50 000 dólares en nuevos negocios?

### *Compañía Styler Chemical: Información financiera 1991 (estimada)*

	Cantidad	% de ventas
Ventas	\$250 000	100.0
Costos de ventas	87 500	35.0
Utilidad bruta	162 500	65.0
Gastos de ventas y administrativos	<u>136 250</u>	54.5
Ganancias antes de intereses e impuestos	26 250	10.5
Intereses	<u>18 500</u>	7.2
Ingreso gravable	7 750	3.3
Impuesto	<u>1 200</u>	0.5
Ingreso neto	6 550	2.8
Depreciación	<u>10 000</u>	4.0
Flujo de efectivo	16 550	6.8
Gastos de ventas y administrativos:		
Salarios: Darrell Styler	60 000	24.0
Salarios: Trudy Watson	25 000	10.0
Publicidad	12 000	4.8
Renta	10 000	4.0
Depreciación	10 000	4.0
Cuentas malas	6 250	2.5
Seguros	5 000	2.0
Embarques	5 000	2.0
Servicios públicos	1 500	0.6
Teléfono	<u>1 500</u>	<u>0.6</u>
Total	<u>\$136 250</u>	<u>54.5</u>

5. ¿Es acertado que Styler sea responsable de 250 000 dólares del negocio, mientras que el nuevo vendedor es responsable de sólo 50 000 dólares?
6. ¿Debería darse mayor énfasis al desempeño al garantizar menos dinero y ofrecer un bono o comisión mayores?
7. El potencial de mercado para el área de Styler Chemical es 2.5 millones de dólares, y su actual participación de mercado es del 10%. ¿Con el vendedor

adecuado, sería posible aumentar la participación de mercado en cerca de 6 a 8 %! Idee su propio sistema de cuotas y plan de compensación.

8. Styler y Watson creen que necesitan cierta forma de sistema de cuotas para dirigir y evaluar al vendedor. ¿Cuál es su opinión sobre este asunto?

## **HARRIS UNIFORMS, INC.: ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS**

Harris Uniforms es una agencia de ventas que se especializan en la noche durante la semana, y Ray y Bob deben en uniformes y suministros atléticos. Dos hermanos, Ray y Bob Harris, iniciaron la compañía en 1980, como el representante exclusivo de Star Athletic Wear en Pennsylvania y Ohio. Ray funge como presidente y es responsable de vender uniformes deportivos Star a tiendas minoristas de artículos deportivos, universidades, secundarias y preparatorias, escuelas intermedias y escuelas elementales en Pennsylvania del este y central. Bob es el vicepresidente y maneja Pennsylvania del oeste y Ohio.

La compañía se inició en el sótano de la casa de Ray en Elizabethtown, Pennsylvania, pero para fines del primer año se mudó 20 millas al oeste a una oficina rentada en Harrisburg. La esposa de Ray, Betty, maneja los aspectos administrativos de la oficina y ayuda a concertar citas de ventas.

Star Athletic Wear fabrica uniformes para una variedad de deportes varoniles y femeniles, con el volumen de sus ventas que proviene del softbol. Otros productos incluyen gorras, pants para ejercicio y sudaderas, uniformes para árbitros y entrenadores. El trabajo del agente de ventas es promover y vender los productos de Star a tiendas minoristas y escuelas en su área específica. Los productos Star se venden en toda la nación, a través de 17 diferentes agencias de ventas. Algunas de estas agencias manejan exclusivamente los productos Star y reciben el 25% de las ventas. Aquellas agencias que manejan varios fabricantes reciben sólo el 13% de comisión sobre lo que venden.

### **Ciclo de ventas**

El negocio de uniformes Harris funciona en ciclos. De enero a marzo, Ray y Bob pasan la gran mayoría de su tiempo promoviendo las líneas de softbol de Star en los establecimientos minoristas locales. El softbol recreativo es su principal generador de dinero, si se considera que hay aproximadamente 16 500 equipos de este deporte en Pennsylvania y Ohio y por lo general compran uniformes cada uno o dos años. Muchos de estos establecimientos minoristas patrocinan "exhibiciones" de uniformes, donde varios fabricantes muestran sus uniformes para que los equipos locales los vean. Estas exhibiciones por lo general se organizan para estar ahí para responder a las preguntas que puedan tener los equipos. Así que pasan muchas noches fuera de casa en moteles y viajan y arman exhibiciones durante el día. Si queda algo de tiempo, pueden tratar de

acomodar una o dos visitas a las escuelas locales para promover sus equipos de softbol o béisbol. Sin embargo, las escuelas compran por lo general un mayor grado de uniformes y los usan de siete a 10 años.

Ray y Bob pasan la mayor parte de abril y mayo en la oficina en el proceso y embarque de pedidos de los establecimientos minoristas para uniformes de softbol. El proceso de pedidos en sí mismo es un ciclo. Los equipos hacen sus pedidos de uniformes a la tienda minorista. Ésta envía a Harris por lo general varios pedidos al mismo tiempo. Entonces Harris consolida todos los pedidos que recibió y envía un pedido voluminoso a Star Athletic Wear. Star surte el pedido voluminoso, Harris lo divide en los pedidos individuales y los establecimientos minoristas hacen la impresión o etiqueta en seda que sea necesaria.

El negocio es tranquilo para los Harris Uniforms durante junio. Ray y Bob manejan cualquier duda o daños que puedan surgir, y después van de nuevo al camino en julio, agosto y septiembre. Durante estos tres meses la atención se centra en las secundarias, y universidades que buscan nuevos uniformes de fútbol americano, campo traviesa, soccer y hockey sobre pasto. Aun se hacen visitas a los establecimientos al menudeo para promover uniformes para las temporadas de fútbol americano y soccer. Los últimos tres meses del año, octubre, noviembre y diciembre, los pasan en las diferentes escuelas promoviendo uniformes de basquetbol. Ya que estas escuelas buscan uniformes que duren mucho tiempo, la impresión de estos uniformes la hace Star Athletic Wear.

Durante los últimos años, Ray y Bob han sido buenos representantes para Star Athletic Wear. Han ganado la reputación de dar un mejor descuento que sus competidores, y tanto las escuelas como los establecimientos al menudeo han alabado la durabilidad y selección de Star. Financieramente, la compañía lo ha hecho tan bien que Betty pudo dejar de trabajar en 1989 y el personal interno ha crecido a cuatro personas para mayo de 1992.

Caso preparado por Frank Notturmo, Louisiana State University. Se usa con autorización.

## **Nuevos mercados**

Los hermanos Harris se sorprendieron agradablemente en octubre de 1992, cuando Star Athletic Wear les pidió ampliar sus operaciones para incluir Delaware, Maryland, Washington, D.C., Virginia y Virginia Occidental. Aparentemente, Star había tenido problemas con los comerciantes de ropa del Atlántico medio que los representaban en esa zona, pues tenían reputación de dar mal servicio y no presentarse a demostraciones de softbol y otras citas de ventas. Se incluía en el trato un bono de 100 000 dólares y la promesa de que Star daría asistencia de marketing si se requería.

La oferta atrajo a Harris Uniforms porque Virginia y Maryland se distinguían por ser estados fuertes en softbol recreativo y porque contenían áreas metropolitanas

importantes con muchas escuelas que visitar. Ray y Bob aceptaron la oferta, Después dividieron toda el área en cinco territorios, como se muestra en el cuadro 1. Bob quería pasar más tiempo en la oficina y menos tiempo en viajes, así que cambió su territorio para que fuera el oeste de Pennsylvania y Virginia Occidental. Se contrató a Ed Lynch para que manejara Ohio, a Bill McDougall para cubrir Virginia y al hijo de Ray, Mark, un recién graduado de la universidad, para manejar Maryland, Delaware y Washington, D.C. Se entrenaría a este nuevo personal en el campo durante el mes de diciembre; Ray entrenaría a Mark en Pennsylvania del este y Bob entrenaría a los otros dos representantes en Ohio. Ray y Bob querían que los nuevos representantes estuvieran totalmente entrenados y listos para salir solos al campo cuando la expansión se llevara a cabo en enero de 1993. También se dieron cuenta de que necesitarían a un director de marketing experimentado para que apoyara y coordinara todas las actividades en el campo, en especial para los nuevos representantes, así que contrataron a Tom Cerrina, que había tenido tres años de experiencia en condiciones similares con otra agencia de ventas.

## **Cuotas**

Uno de los problemas a los que se enfrentaría Harris Uniforms sería establecer cuotas. Ray y Bob nunca usaron un sistema de cuotas cuando eran los dos únicos representantes de ventas porque ambos sabían que el otro daba su máximo esfuerzo. Sin embargo, ahora que la compañía estaba próxima a crecer y se había contratado a más representantes, sabían que era necesario un sistema de cuotas para mantener un control sobre estos representantes de ventas y para evaluar el desempeño de cada representante.

Los hermanos Harris nunca habían mantenido una cuenta complicada en la que se estableciera de dónde provenían sus ventas o qué clase de cliente era responsable de las ventas. Al usar la cifra de ventas de 1991 de 1.52 millones de dólares y la cifra de ventas prorrateada de 1992 de 1.7 millones de dólares (vea el cuadro 2), llegaron a la conclusión de que a Pennsylvania y Ohio debería corresponder 1 millón de dólares a cada uno en 1993. Habían recibido un estimado de ventas de 2.4 millones de dólares de Star Athletic Wear que representaba los cuatro estados adicionales. Esta cifra se obtuvo de las ventas proyectadas de la industria en estos estados por 12 millones de dólares y la expectativa de que Star aumentaría su participación de mercado de un 11 a un 20% bajo la representación de Harris Uniforms. Después de una larga discusión, Ray y Bob establecieron las cuotas de la siguiente manera: tomaron el cálculo de 2.4 millones de dólares y lo dividieron en partes iguales en los tres nuevos territorios. Ya que Pennsylvania occidental se quitó del territorio de Ohio y se añadió al territorio de Virginia Occidental, Ray y Bob pensaron lógicamente que cerca de 200 000 dólares deberían cambiarse del territorio del viejo Ohio -Pennsylvania occidental y añadirse al nuevo territorio de Pennsylvania occidental Virginia Occidental. Así se establecieron las siguientes cuotas:

	Del., Md., D.C.	Ohio	Pa.	Va.	W.V.†
Núm. de escuelas públicas	1363	3824	3362	1763	1095
Núm. de escuelas privadas	185	843	1495	317	82
Núm. de equipos de softbol de adultos*	3080	6650	7400	3500	1210
Núm. de equipos de softbol de jóvenes*	610	1320	1465	695	240

Ray y Bob también desarrollaron ciertas cuotas de actividad basadas en su experiencia pasada para proporcionar a los representantes de ventas un incentivo para ganar más dinero. Estas cuotas de actividad se establecieron para inducir el máximo esfuerzo durante los trimestres pesados de Harris Uniforms y ofrecer una distribución equitativa de incentivos para que la motivación de los representantes de ventas estuviera alta todo el año. Puesto que durante el segundo trimestre se hace el volumen de pedidos, la mayoría de las comisiones se pagaría en esta época. Y durante el cuarto trimestre las escuelas se cierran por las fiestas y el clima hace difíciles los viajes. Así, Ray y Bob dieron cuotas de actividad dirigidas en forma específica a proporcionar incentivos para el primer y tercer trimestres. Para motivar aún más a los vendedores, Ray y Bob se incluyeron en el mismo sistema de cuotas. Por supuesto, su ingreso se disparaba por 150 000 dólares que tomaban como salario por ser presidente y vicepresidente de la compañía.

### **Concurso de ventas**

Mientras estuvieron solos, Ray y Bob nunca establecieron concursos de ventas entre ellos porque nunca vieron la necesidad de dar ese incentivo. Ahora que habían crecido, pensaron que sería necesario introducir un concurso de ventas como medio de proporcionar incentivos de desempeño. Decidieron ofrecer un fin de semana para dos (con costo que no superara los 400 dólares) que podría ganar cualquier representante al final de cada trimestre. Para ganar, un representante tendría que aumentar el nivel en dólares de sus ventas trimestrales actuales en un 5% sobre las ventas del trimestre anterior.

### **Plan de compensación**

El siguiente problema al que se enfrentaban Ray y Bob era establecer un plan de compensación eficaz. Querían que la compensación de los representantes dependiera directamente del desempeño, así que se decidieron por una estructura de comisiones. Se les pagaría a los representantes de ventas el 18% de la comisión del 25% de Harris Uniforms por las ventas en su territorio. Para proporcionar un nivel de ingreso garantizado para cada mes, se permitiría a cada representante retirar 2500 dólares al mes, con las comisiones adicionales que se pagarían trimestralmente. El nivel de comisiones adicionales se determinaba al dividir la cuota total del vendedor entre los cuatro trimestres. Así, la cuota trimestral de Mark sería de 200 000 dólares (25% de 800 000 dólares), de los que Harris Uniforms recibiría 50 000 dólares (25% de 200 000 dólares) si se lograba en su totalidad. La comisión de Mark para el trimestre sería de 9000 dólares (18% de 50 000 dólares), de los que ya habría recibido 7500

dólares (3 meses X 2500 dólares) en anticipos. Así, la comisión adicional de Mark equivaldría a 1500 dólares (9000 dólares - 7500 dólares) que se pagarían al final del trimestre. detalla la compensación de cada representante para el año.

## Preguntas

Ray y Bob "adivinaron" las cuotas para Pennsylvania y Ohio sobre la base de su experiencia pasada.

5. ¿Dónde podrían haber encontrado información más precisa?
6. ¿Cuál es su opinión de sus sistemas de cuotas considerando que usaron un logro total de las ventas esperadas de Star como su medida?
7. ¿Dividiría las ventas esperadas para los tres nuevos territorios en partes iguales sin considerar la población o el número de tiendas minoristas, escuelas y equipos de softbol? ¿Qué sugerencias haría para corregir esta práctica?
8. ¿Cómo se siente acerca de tener los incentivos distribuidos en partes iguales a lo largo del año?
9. ¿El plan de compensaciones de Ray y Bob es bueno? ¿Le gustaría trabajar bajo este plan?
10. ¿Su plan de concurso de ventas es apropiado? Si no considera que lo sea, ofrezca sugerencias para un plan revisado.
11. ¿Qué otras recomendaciones haría?

## REFERENCIAS

1. I . Eisman, Regina, "Setting Fair Sales Quotas", Incentive, septiembre 1989, pp. 192-196.
2. Kloter, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1986.
3. "Incentive Plans for Salesmen", Studies in Personnel Policy, No. 217, National Industrial Conference Board, Nueva York, 1970, pp. 27-29.
4. Wotruba, Thomas R. y Michael L. Thurlow, "Sales Force Participation in Quota Setting and Sales Forecasts", Journal of Marketing, abril 1976, pp. 11-16.

5. Winer, Leon, "The Effect of Product Sales Quotas on Sales Force Productivity", *Journal of Marketing Research*, mayo 1973, pp. 180-183.
6. "Haworth Pegs Quotas to Local Markets", *Sales & Marketing Management*, 9 diciembre 1985, pp. 68-69.