

DISEÑO DE PLANES DE INCENTIVOS PARA VENDEDORES

Curso - Taller

Instructor:
Ing. Othón Juárez Hernández
doscon@dosconsultores.com

¿QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE EL CURSO?

Diseño de planes de incentivos para vendedores

- Identificar las contribuciones y resultados que se esperan de los vendedores, los supervisores y gerente de ventas.
- Precisar la estructura de metas para evaluar el desempeño de los puestos del área comercial.
- Analizar algunos planes de incentivos comunes en los puestos del área comercial.
- Los incentivos y el esquema de compensación total en los puestos del área comercial.

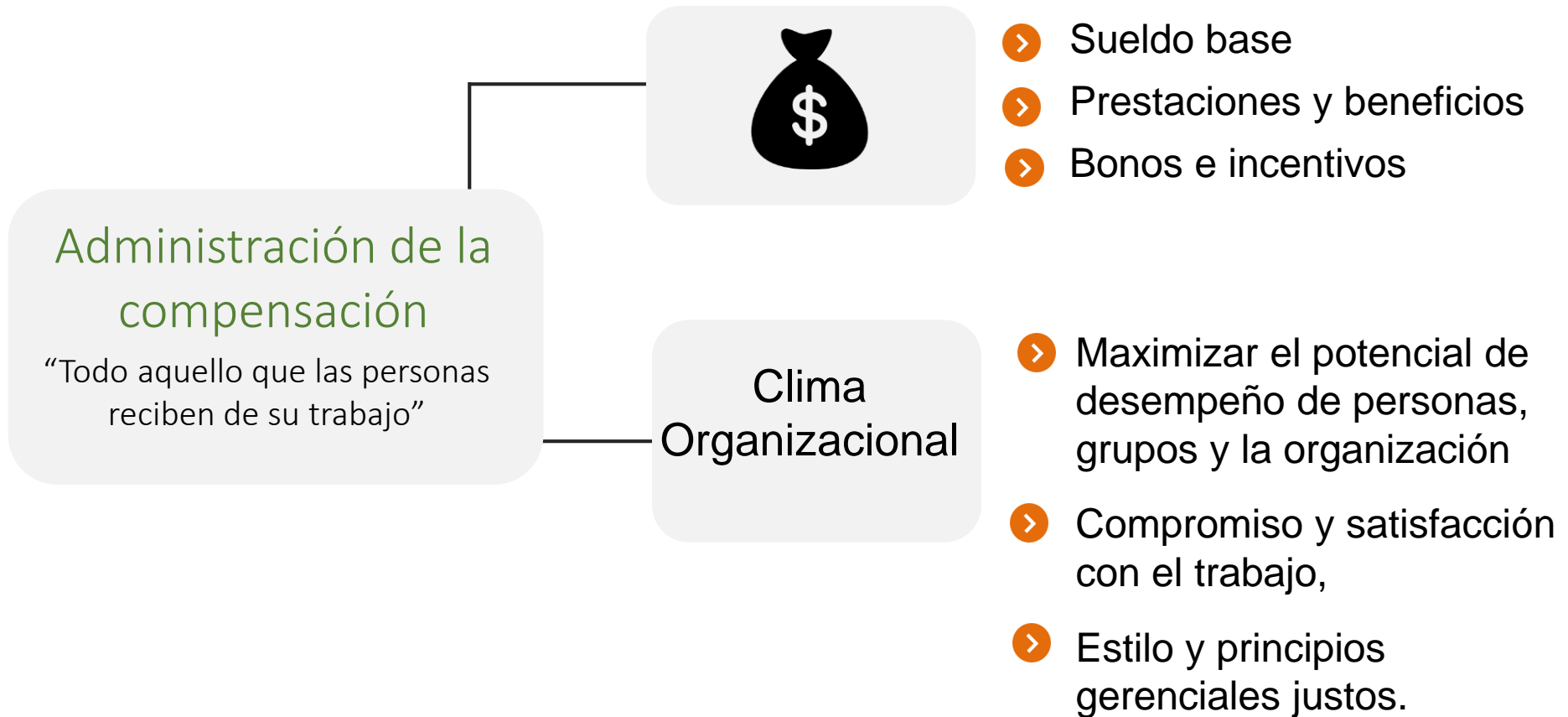
¿CUÁLES SON LOS TEMAS BÁSICOS DEL CURSO?

Introducción

1. Administración de la compensación
2. La tarea primaria del vendedor.
3. Los planes de incentivos de ventas
4. Medición y evaluación del desempeño
5. Cómo se determinar el monto del incentivo
6. Documentación y comunicación del plan
7. Factores que explican el desempeño

Conclusión / temas clave

¿QUÉ ES LA COMPENSACIÓN?



¿POR QUÉ ADMINISTRAR LA COMPENSACIÓN?

Objetivos que persigue la Administración de la Compensación

- Crear un clima de equidad interna.
- Instrumentar una práctica de compensación para atraer, conservar y motivar al personal que exige la estrategia de negocio.
- Estimular niveles superiores de desempeño en las personas, los grupos y la organización.
- Hacer una eficaz aplicación y control del presupuesto de compensación de la empresa.

¿Qué mensaje se envía al personal con la manera como se administra la compensación?

¿QUÉ SE NECESITA PARA ADMINISTRAR LA COMPENSACIÓN?

Misión y fines de la empresa

Estrategia y estructura

- Puestos
- Estándares de desempeño

- Descripción del puesto
- Perfil humano del puesto
- Valuación de puestos

Instrumentos Básicos

- Análisis de equidad interna
- Análisis de competitividad externa
- Política de compensación (*Estructura de sueldos*)
- Presupuesto de sueldos x desempeño

Herramientas de análisis y toma de decisiones

- Medición y evaluación del desempeño
- Planes de incentivos x resultados
- Prestaciones y beneficios

Procesos de gestión

¿CÓMO COMPENSAR LOS PUESTOS?

Existen dos enfoques básicos:

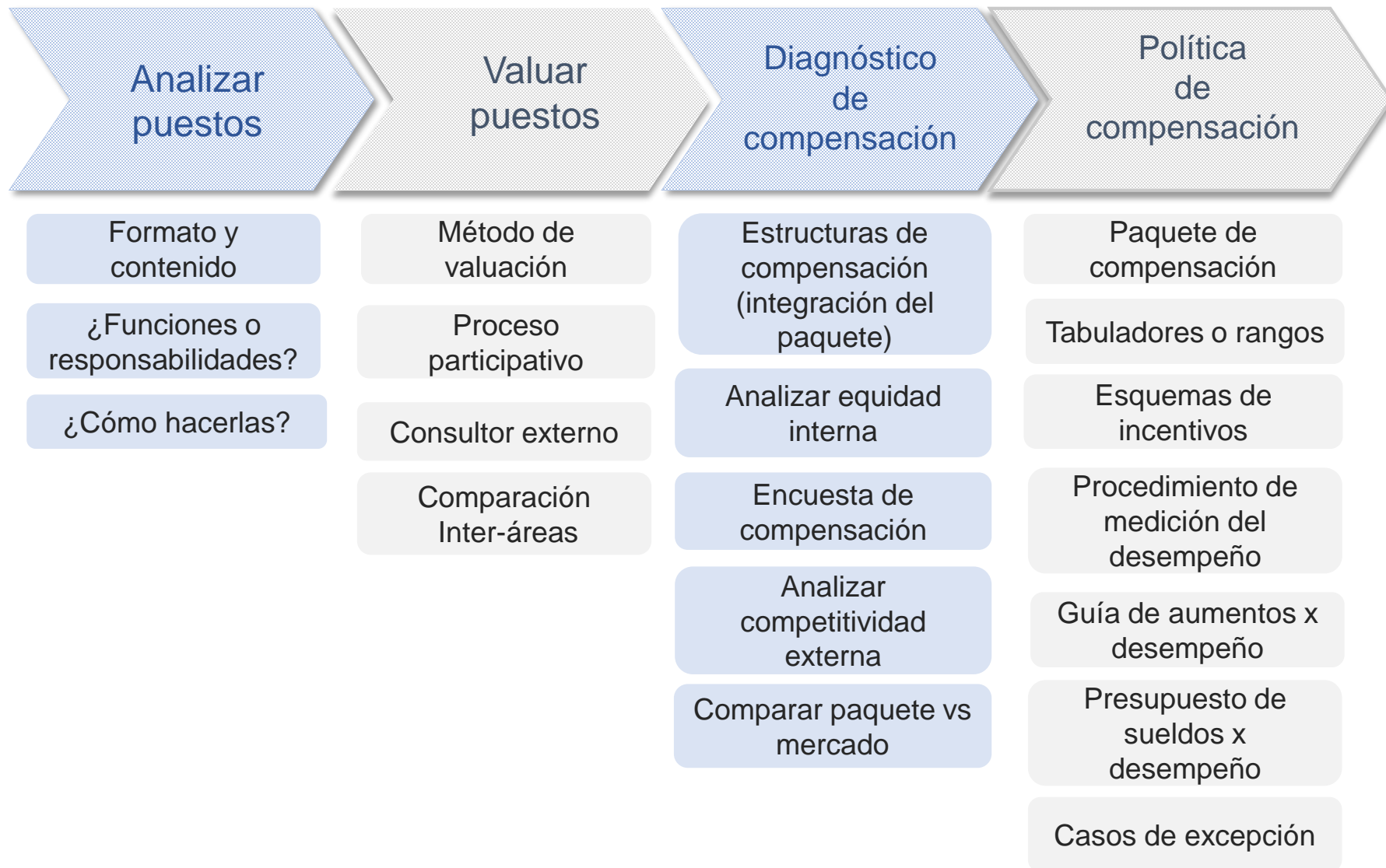
1. Por valor de mercado del puesto.

Se requiere una encuesta de mercado x títulos:
(Tamaño de empresa, giro, estructura, etc.)

2. Por valor del contenido de responsabilidad del puesto.

Exige un Método de Valuación de Puestos y se requiere una encuesta de mercado que compare puestos del mismo valor
(puntos, nivel, grado, etc.)

¿CUÁL ES EL PROCESO PARA ADMINISTRAR LA COMPENSACIÓN?



¿CÓMO PAGAR A LAS PERSONAS EN SU PUESTO?

Por antigüedad

- Ya casi no se usa

Por desempeño

- Muy utilizado
- Exige un procedimiento de medición del desempeño

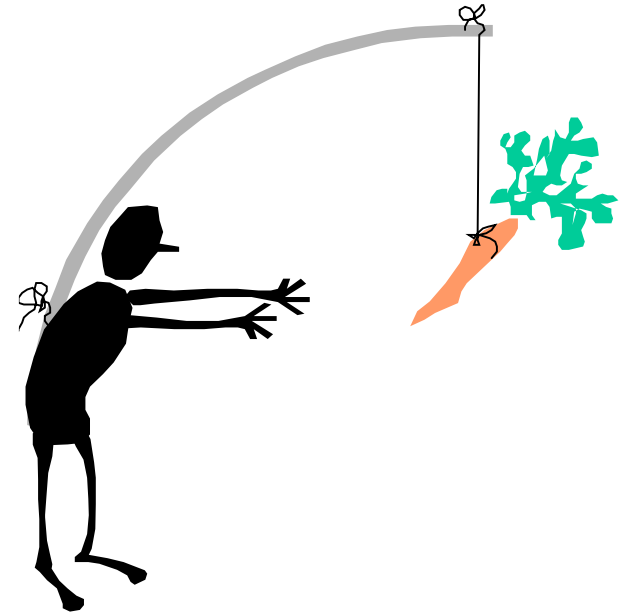
Por competencias

- Se utiliza poco
- Requiere un procedimiento de certificación de competencias

¿QUÉ SON LOS INCENTIVOS?

- **INCENTIVO** es cualquier cantidad de dinero que se recibe *únicamente cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas.*
- A los planes de incentivos también se les conoce como **planes de compensación variable.**

(Cada vez se utilizan más)



Los planes incentivos, *si están bien diseñados*, despiertan el interés por lograr un desempeño futuro superior

¿POR QUÉ LA COMPENSACIÓN INCLUYE PRESTACIONES Y BENEFICIOS?



- 1. Desarrollar el sentido de pertenencia a la organización.**
- 2. Proteger al personal de riesgos, por lo general, imprevistos.**
- 3. Mejorar la calidad de vida personal, familiar y social, en el mediano y largo plazo y,**
- 4. Además se cumple con una obligación legal.**

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS DE COMPENSACIÓN?

Son los **diferentes grados** de integración del paquete de compensación:

Ilustrativo: <Consistencia con la encuesta del caso práctico>

Compensación total: Incluye la compensación total en efectivo, más otras prestaciones, pagos por otras prestaciones y beneficios en especie valuados a su valor comercial, etcétera.

Compensación total en efectivo: Incluye la compensación garantizada, más todos los pagos contingentes que recibe el Personal. P. Ej. PTU, bonos, comisiones, incentivos, etcétera.

Compensación garantizada: Incluye la compensación base, más todos los pagos garantizados que recibe el personal. P. Ejemplo: prima vacacional, aguinaldo, despesa Fondo de ahorro, etcétera

Compensación base: Incluye el sueldo mensual nominal por doce meses.

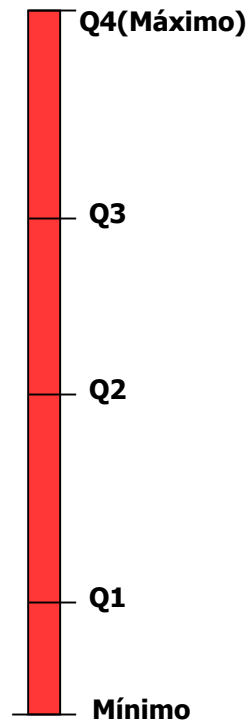
¿QUÉ SON LOS CUARTILES?

Cuartiles

Los **cuartiles** de un **conjunto de datos**, **ordenado** de menor a mayor, son los **valores** del conjunto que lo dividen en *cuatro partes que, porcentualmente, tienen el mismo número de datos.*

Esto significa que hay cuatro cuartiles:
Q1, Q2, Q3 Y Q4.

- Primer cuartil, Q1
- Segundo cuartil, Q2
- Tercer cuartil, Q3
- Cuarto cuartil, Q4



EXCEL:

Funciones Estadísticas:

CUARTIL()

PERCENTIL()

MEDIANA()

Ejercicios en EXCEL

Al segundo cuartil, Q2, se le conoce como la MEDIANA

PRECISIÓN SEMÁNTICA: INCENTIVOS VERSUS BONOS POR DESEMPEÑO

Plan de incentivos de ventas:

- Se relacionan directamente con los resultados de ventas.
- Pueden incluirse resultados adicionales a las de cifras de venta. P. Ej.: algún costo relacionado con la venta, nivel de servicio al clientes, etc.
- El incentivo se obtiene de una fórmula que relaciona el valor (número) que se logra en el desempeño, con el monto del incentivo que se gana.

Plan de bonos por desempeño

- El desempeño resulta en una categoría de desempeño: marginal, regular, satisfactorio, notable y excelente.
- Esta evaluación puede ser resultado de un valor numérico o de una categoría en una escala apreciativa del desempeño.
- El monto del bono está relacionado directamente con la categoría del desempeño.

A ambos planes, se les conoce como planes de compensación variable.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE LOS VENDEDORES (1/3)

1. Es un trabajo individual, solitario y a veces de “misionero”.
2. Poco contacto con su supervisor.
3. Exige que el vendedor sea “primario”
4. Son el contacto más directo entre el cliente y la empresa.
5. Pueden forjar la fidelidad a la empresa o destruirla.
6. *“Pasan mucho tiempo en la calle”* y la calle tiene distracciones más atractivas que el trabajo.
7. Exige horarios de trabajo irregular y con viajes frecuentes, condición que les hace pasar tiempo fuera de su familia.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE LOS VENDEDORES (2/3)

8. Los resultados de ventas son muy medibles.
9. Es recomendable que los planes de incentivos incluyan resultados de otras de sus actividades. (Cumplimiento administrativo, actualización en productos, mercado, etc.)
10. El dinero no es todo.
11. A menudo los vendedores consideran que una buena paga es el mejor reconocimiento de la empresa a sus logros

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE LOS VENDEDORES (2/3)

12. Pero también necesitan reconocimientos profesionales y sociales.
(Convención, concursos, capacitación, etc..)
13. Intercambian información en relación a sus incentivos con colegas de otras empresas.
14. La estrategia comercial puede cambiar de un año a otro.
15. Los planes de incentivos hay que revisarlos cada 2 o 3 años para mantener su efectividad.

CÓMO CONOCER A NUESTROS VENDEDORES Y SUS EXPECTATIVAS

- Por el perfil humano, desde su proceso de selección.
- Encuestas socio-económicas y de clima organizacional
- Entrevistas individuales
- Grupos focales
- Encuestas de “lápiz y papel” y/o vía internet
(Clima, opinión, actitudes, etc.)
- Labor de los supervisores y gerentes.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE UN PLAN DE INCENTIVOS?

1. Participantes
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos
3. Procedimiento de medición del desempeño
4. Formula para distribuir el fondo de incentivos
5. Fechas y forma de pago
6. Documentación del plan
7. Comunicación del plan

¿CÓMO DEFINIR LOS PARTICIPANTES?

1. Puestos específicos
(Vendedor, supervisor, gerente)

2. Clases de puestos
 - Por título
 - Por nivel jerárquico
 - Por grado o nivel de valuación

3. Personas específicas

¿Qué criterio resulta más efectivo para especificar a los participantes?

FORMAS DE COMPENSAR A LOS VENDEDORES

1. Salario garantizado fijo (sin incentivo o bono por desempeño). Casi no se usa.
2. Comisión pura (Sólo incentivo)
3. Comisión pura con anticipo garantizado.
4. Sueldo garantizado más incentivo
5. Concursos especiales por campaña o temporada
6. Beneficios especiales: automóvil y, en ocasiones, presupuesto de gastos, etc...

SUELDO GARANTIZADO FIJO (SIN INCENTIVO O BONO POR DESEMPEÑO)

- En el plan de compensación no existen incentivos, ni bonos (El desempeño se reconoce en los incrementos de sueldo)
- Excepcionalmente, todavía existen estos planes de compensación a vendedores.
- Estos planes de compensación, por sí mismos y, dadas las características del trabajo del vendedor, tienen poco efecto para despertar su interés por lograr mejores resultados.
- La misión y la cultura organizacional infunden el interés para lograr mejores resultados de venta.

COMISIÓN PURA SÓLO INCENTIVO (1/3)

1. No se tienen sueldo garantizado (Comisionista Interno)
2. La compensación del vendedor está determinada, totalmente, por los resultados de venta.
2. El incentivo puede considerar variantes:
 - **Comisión fija** (o lineal) por el volumen de venta que puede medirse en dinero o unidades específicas.
 - **Comisión variable**, normalmente, creciente por el volumen de venta.

En ambos casos, la comisión puede variar con la clase o línea de producto y se consideran exclusivamente resultados de ventas.

COMISIÓN PURA SÓLO INCENTIVO (2/3)

3. Pueden existir 2 modalidades de “vendedor comisionista”:
 - **Comisionista interno.** La empresa le subvenciona todos sus gastos.
 - **Comisionista externo.** Lo único que recibe son sus comisiones y de su ingreso cubre todos sus gastos de operación.
4. El plan tiene claridad y precisión en la relación:

Esfuerzo → Desempeño → Monto de incentivos

COMISIÓN PURA SÓLO INCENTIVO (3/3)

5. A mediano y largo plazo, puede causar desinterés del vendedor debido a que no considera ninguna previsión social. (Edad del vendedor).
6. Como enfatiza el corto plazo, a veces puede “timarse” al cliente para lograr la comisión.
7. En el mediano y largo plazo la empresa puede estar perdiendo un cliente potencialmente importante.
8. Enfoca al vendedor a un único resultado que es la venta
9. Puede tener efectos disfuncionales en otros resultados que contribuyen a una venta profesional exitosa. Por ej., cumplimiento administrativo, erosión en la fidelidad del cliente con la empresa, etc..

COMISIÓN PURA CON ANTICIPO GARANTIZADO

1. El plan de compensación puede tener las características descritas en el “comisionista interno”
2. De hecho, estos vendedores son “comisionistas internos” pero tienen
 - Un sueldo mínimo garantizado y sobre esto se les garantiza la previsión social
 - Adicionalmente, pueden tener un monto razonable como anticipo periódico a cuenta de comisiones (Préstamo).
3. El monto de incentivo está determinado por los resultados de venta, aunque puede haber condicionantes de otro tipo, p. ej. Servicio al cliente.

COMISIÓN PURA CON ANTICIPO GARANTIZADO

4. Es un plan de compensación que puede ser muy efectivo en su relación:

Esfuerzo → Desempeño → Monto de incentivos

5. Cuando se termina la relación laboral, los adeudos de anticipos no devengados, normalmente, los tiene que asumir la empresa.

SUELDO GARANTIZADO MÁS INCENTIVO (1/2)

1. El vendedor es empleado de la empresa
2. Tiene un sueldo garantizado que mantiene referencia en la estructura salarial de la empresa (Tabulador)
3. Como premio al desempeño recibe incentivos, que pueden ser comisiones o bonos por resultados (desempeño).
4. Las comisiones o bonos por desempeño se especifican al inicio del ciclo de evaluación del desempeño.
5. Si son comisiones, éstas se determinan según el modelo de comisión prefijado y, generalmente, sólo consideran resultados de venta.

SUELDO GARANTIZADO MÁS INCENTIVO (2/2)

6. Cuando los incentivos son bonos por desempeño, el monto del bono se determina por el desempeño en un conjunto de indicadores que tienen ponderaciones o prioridades precisas en cada indicador. (Matriz de objetivos).
7. Los indicadores pueden ser numéricos (cifras de ventas), indicadores cualitativos, competencias críticas* o proyectos especiales que se adjudican al vendedor para ejecutarse durante el ciclo del desempeño.
8. En este plan, se utiliza un esquema o modelo de medición y evaluación del desempeño que se integra en una matriz de objetivos.

(*)Característica, capacidad o atributo del vendedor que provoca, realmente, un desempeño superior (alto) en su puesto.

¿CÓMO SE GENERA EL FONDO DE INCENTIVOS A REPARTIR?

1. Los planes de incentivos deben ser auto-financiables

2. Nivel de agregación del fondo

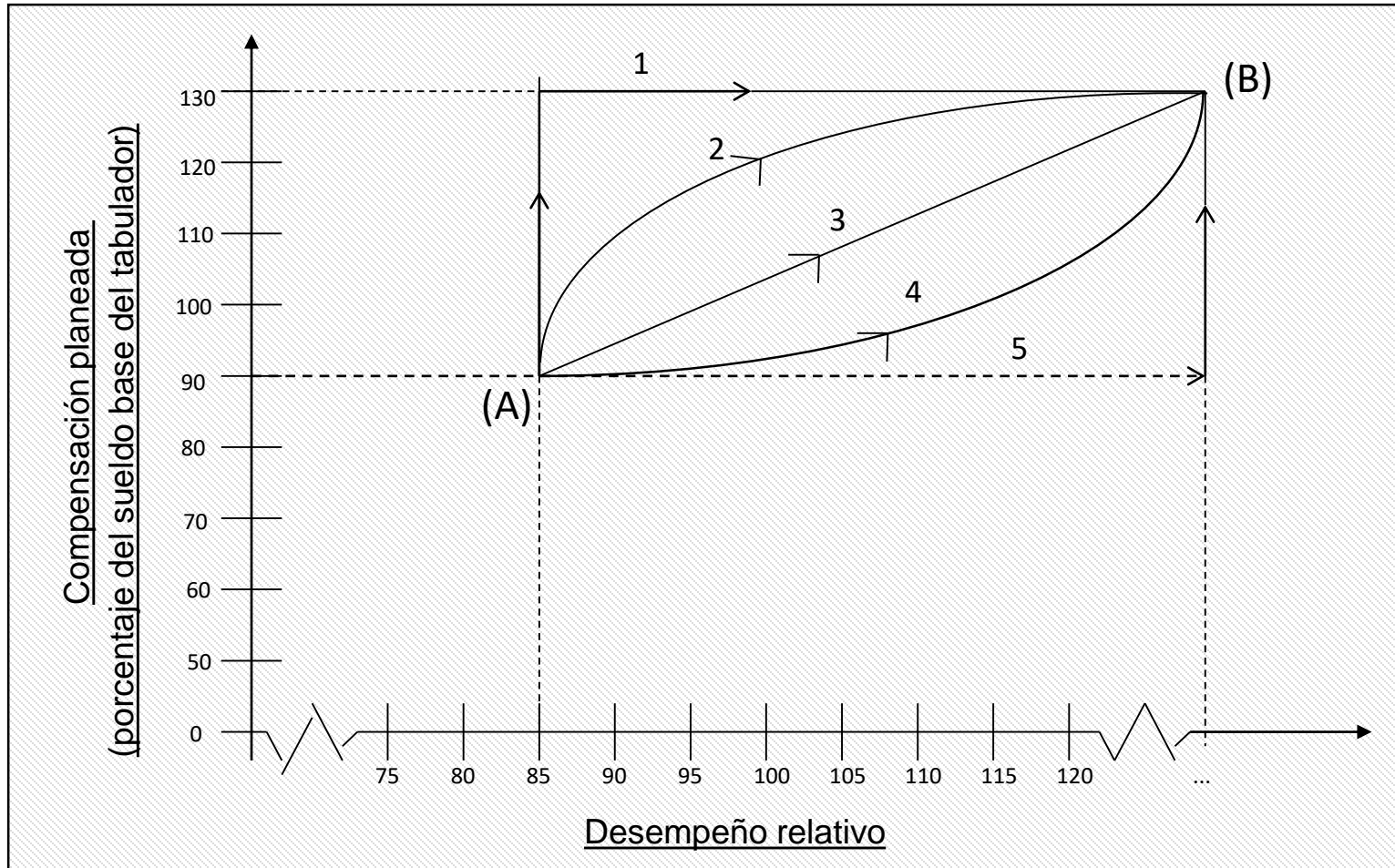
- Nivel de empresa
- Nivel SBU (Unidad de negocio)
- Nivel área comercial
- Nivel Individual

3. Estado de resultados al nivel que se genera el fondo

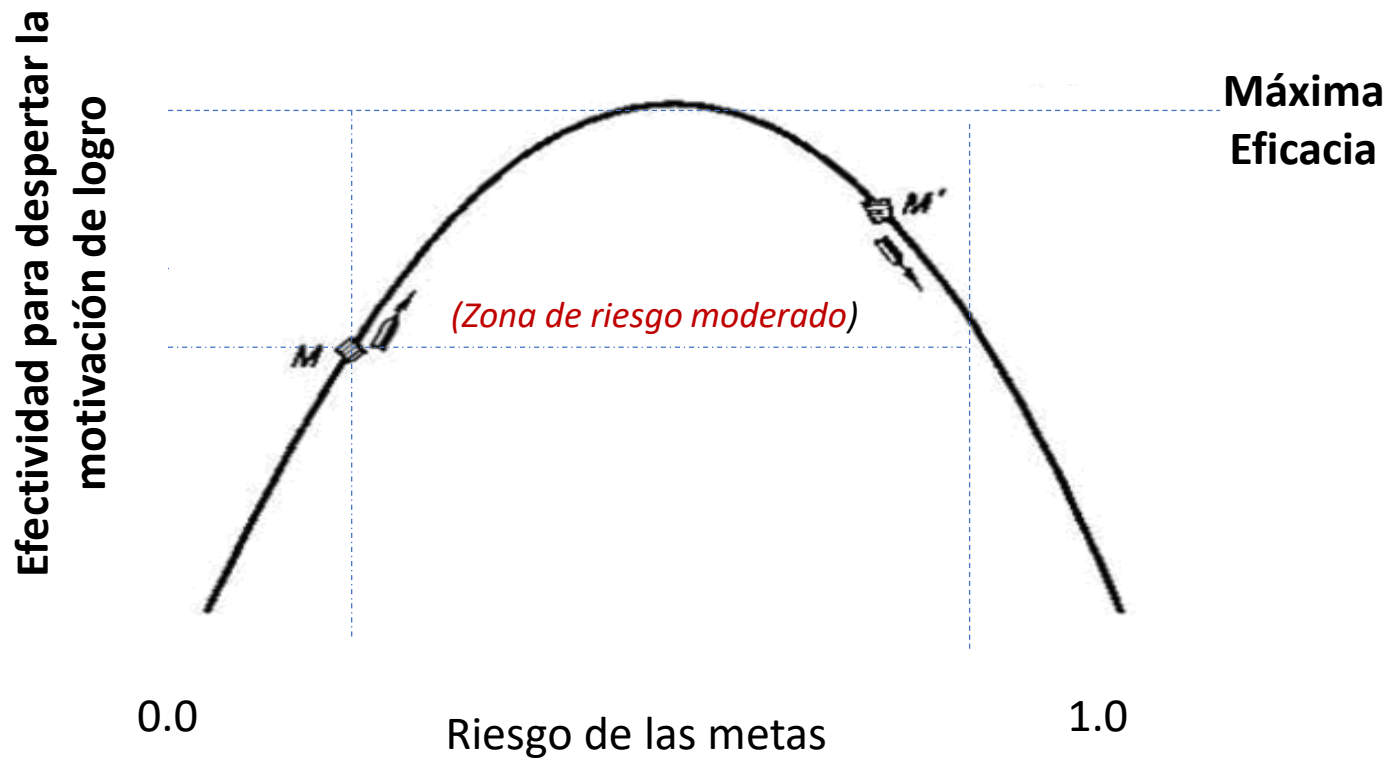
***Condición indispensable:
a mayor desempeño, una contribución marginal creciente mayor***

4. La contribución marginal es el monto que en el estado de resultados correspondiente, sirve para cubrir los costos fijos y la utilidad esperada.

RELACIÓN COMPENSACIÓN PLANEADA VERSUS NIVEL DE DESEMPEÑO



RELACIÓN EFECTIVIDAD VERSUS NIVEL DE LAS METAS



Las metas que implican un **RIESGO MODERADO** resultan más efectivas para despertar la motivación de logro de las personas

CONSECUENCIAS DEL PLAN DE INCENTIVOS SOBRE LAS PRÁCTICAS DE PAGO

1. Existen varias estructuras en el paquete de compensación: base, garantizada y total en efectivo.
2. La compensación variable se refleja en la estructura de compensación total en efectivo.
3. El plan de incentivos tiene consecuencias sobre la equidad interna y la competitividad externa en la estructuras de total en efectivo.

¿CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO?

1. Matriz de objetivos:

Integra objetivos *SMART*, indicadores críticos (*KPI's*), prioridades (o ponderaciones) y resultados en una escala común o estándar.

2. Especificación de objetivos **SMART** →

- e**S**pecíficos
- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**elevantes
- **T**iempo de vigencia

3. Indicadores críticos (**KPI'S**) en el desempeño

- Indicadores cuantitativos
- Indicadores cualitativos
- Indicadores de comportamiento y/o de actitud
- Indicadores de ejecución del proyectos (eventos de la ruta crítica)

4. Prioridades (pesos o ponderaciones) en los indicadores.

ELEMENTOS DESEABLES EN UN PLAN DE INCENTIVOS

- Nivel de agregación
- Fijación de objetivos, indicadores críticos y prioridades (o ponderaciones)
- Establecimiento de metas (Función de riesgo)
- Horizonte de tiempo
- Monto del incentivo
- Relación creciente:
Esfuerzo(tiempo) → Desempeño → Monto del incentivo
- Medición y feedback del desempeño
- Reconocimiento profesional y social al alto desempeño
- Acompañamiento y coaching efectivo de la supervisión

OBJETIVOS SMART – INDICADORES CRÍTICOS (KPI'S) – METAS DE DESEMPEÑO (1/2)

¿Qué es un objetivo **SMART**?

- **eS**pecífico
- **M**edible
- **A**lcanzable
- **R**elevante
- **T**iempo de vigencia

OBJETIVOS SMART – INDICADORES CRÍTICOS (KPI'S) – METAS DE DESEMPEÑO (2/2)

¿Cómo se especifica un Indicador Crítico (KPI) ?

Ejemplos:

- **Incrementar** las ventas de la zona
- **Reducir** los costos de operación de la región
- **Aumentar** el nivel de servicio al cliente
- **Disminuir** el desperdicio en el área de empaque

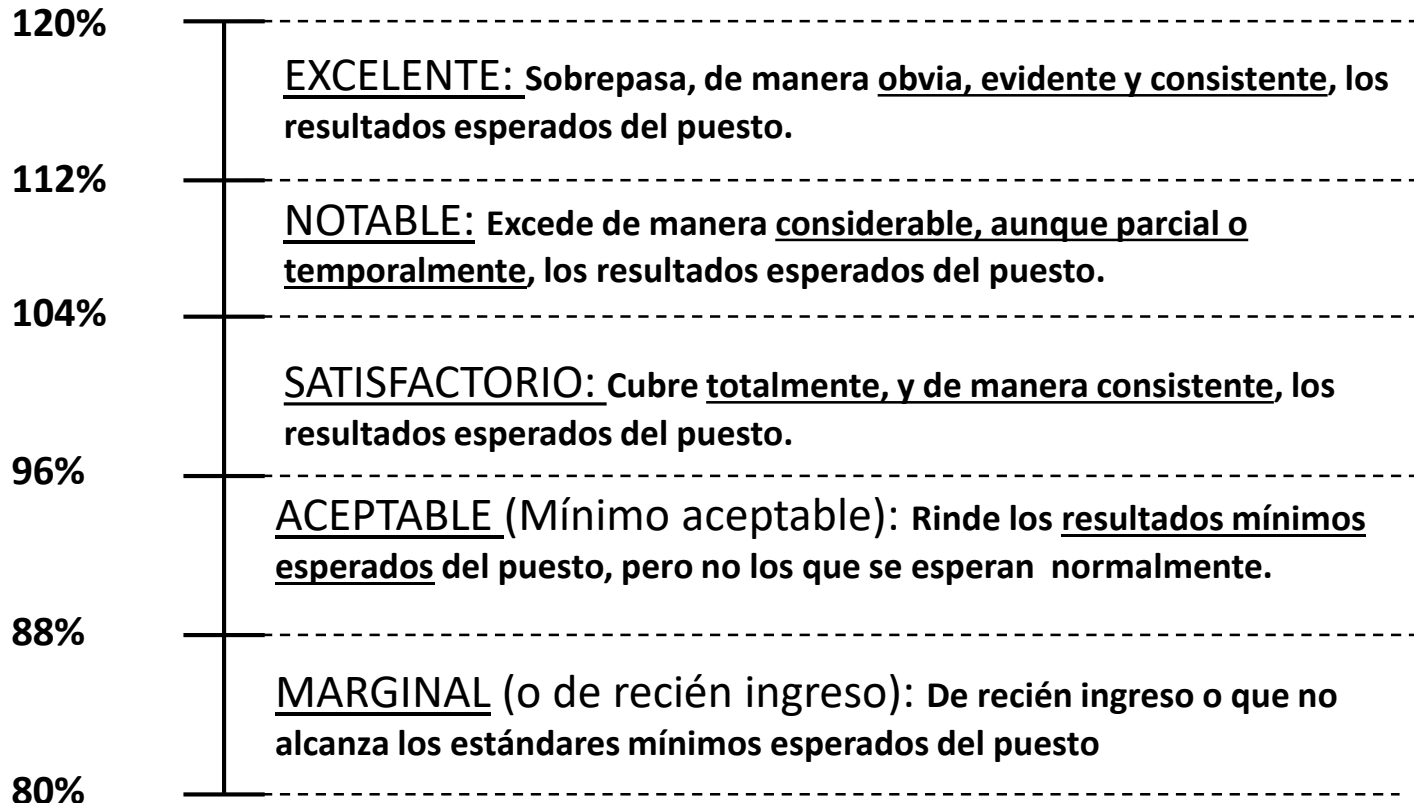
Clave: Utilizar un verbo (acción) con un sentido de dirección

¿CÓMO SE PUEDE MEDIR UN INDICADOR?

- Escalas numéricas. P. Ej. Pesos, cajas, metros, días, etc...
- Escalas apreciativas. P. Ej.: Marginal, Regular, Satisfactorio, Notable, etc...
- Escalas de comportamiento. P. Ej.: N1, N2, N3, N4 y N5
- Eventos críticos. P. ej.: E1, E2, E3, E4 y E5
- Con las escalas numéricas, normalmente, todos estamos familiarizados. En las otras clases de escalas, se necesita construir una definición precisa y específica para cada grado de la escala.

Clave: ¡Todo se puede medir!

ILUSTRACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES APRECIATIVOS



¿Qué otras opciones existen para administrar un rango de sueldos?

ILUSTRACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES DE COMPORTAMIENTO

Planeación

Excelente	N5:	Planea a corto, mediano y largo plazo, estableciendo objetivos de acuerdo a la política y necesidades de empresa.
Notable	N4:	Planea y verifica que sus planes correspondan a los objetivos perseguidos.
Satisfactorio	N3:	Planea en forma aceptable el trabajo departamental.
Mínimo aceptable	N2:	Casi nunca logra establecer programas adecuados. En sus esfuerzos de planeación no toma en cuenta factores relevantes.
Marginal (o de recién ingreso)	N1:	Improvisa. No planea ni aun a corto plazo.

ILUSTRACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES DE COMPORTAMIENTO

Estados Financieros

Excelente	N5:	Los estados financieros, los estados de resultados y las declaraciones fiscales exceden los requisitos de calidad y oportunidad acordados. Se anticipan necesidades futuras en esta responsabilidad.
Notable	N4:	La calidad de los estados financieros, los estados de resultados y las declaraciones fiscales es muy buena y los resultados se entregan antes del día 5, acordado como plazo satisfactorio.
Satisfactorio	N3:	Normalmente, los estados financieros, los estados de resultados y las declaraciones fiscales se entregan el día 5, estableciendo como plazo satisfactorio, y tienen la calidad esperada.
Mínimo aceptable	N2:	Los estados financieros, los estados de resultados y las declaraciones fiscales se presentan sin errores, pero se entregan después del día 5 y antes del día 8, acordado como plazo satisfactorio.
Marginal (o de recién ingreso)	N1:	Los estados financieros, los estados de resultados y las declaraciones fiscales frecuentemente contienen errores y se entregan después del día 8, acordado como tiempo máximo permitido.

Obsérvese que algo importante en estas escalas es el tiempo y la calidad del entregable que se especifica en el evento y/o proceso que se está midiendo.

OBJETIVOS SMART – INDICADORES CRÍTICOS (KPI'S) – METAS DE DESEMPEÑO

¿Qué es una META de desempeño?

Es un valor del indicador del que se espera que se logre.

¿Cómo se especifica una META?

- Meta específica. P. ej.: Vender 30 toneladas de producto “A” en el año.

Cuando se especifican metas para medir el desempeño, resulta más efectivo especificar un **RANGO DE VALORES** dentro del que se encuentra aquel que se quiere lograr.

- Meta con RANGO. P. ej.: Incrementar la venta del producto “A” de 24 y 36 toneladas en el año.

En cada indicador se requiere especificar un VALOR MÍNIMO y un VALOR MÁXIMO dentro de los cuales se localiza el valor de desempeño esperado en el indicador.

OBJETIVOS SMART – INDICADORES CRÍTICOS (KPI'S) – METAS DE DESEMPEÑO

Integración objetivo – indicador – meta de desempeño:

Ejemplos ilustrativos:

- Incrementar la venta de \$M 5,200 a \$M 6,500 anuales
- Reducir el costo directo de operación de 8.4% a 5.6% en el año
- Mejorar el nivel de servicio al cliente de 92.4 a 97.0% en el año
- Reducir el desperdicio de 5.0 a 3.0% en el año.

Comentarios:

1. Observar que algunas **escalas** son **directas** y otras **inversas**;
2. Escala directa: a mayor valor del indicador, mejor desempeño
3. Escala inversa: a mayor valor del indicador, peor desempeño

¿QUÉ ES UNA ESCALA ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO?

1. Es una escala común a la que pueden referirse los valores de los diferentes indicadores del desempeño.
2. Una escala estándar puede servir para referir el desempeño de todos los puestos de la organización, de una clase de puestos o incluso de un solo puesto a una escala común.

¿Cómo se puede definir el rango de la escala estándar de desempeño?

P. ejemplo:

80% a 120%
85% a 115%
90% a 110%
70% a 110%
etc...

VENTAJAS DE UTILIZAR UNA ESCALA ESTÁNDAR ÚNICA DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

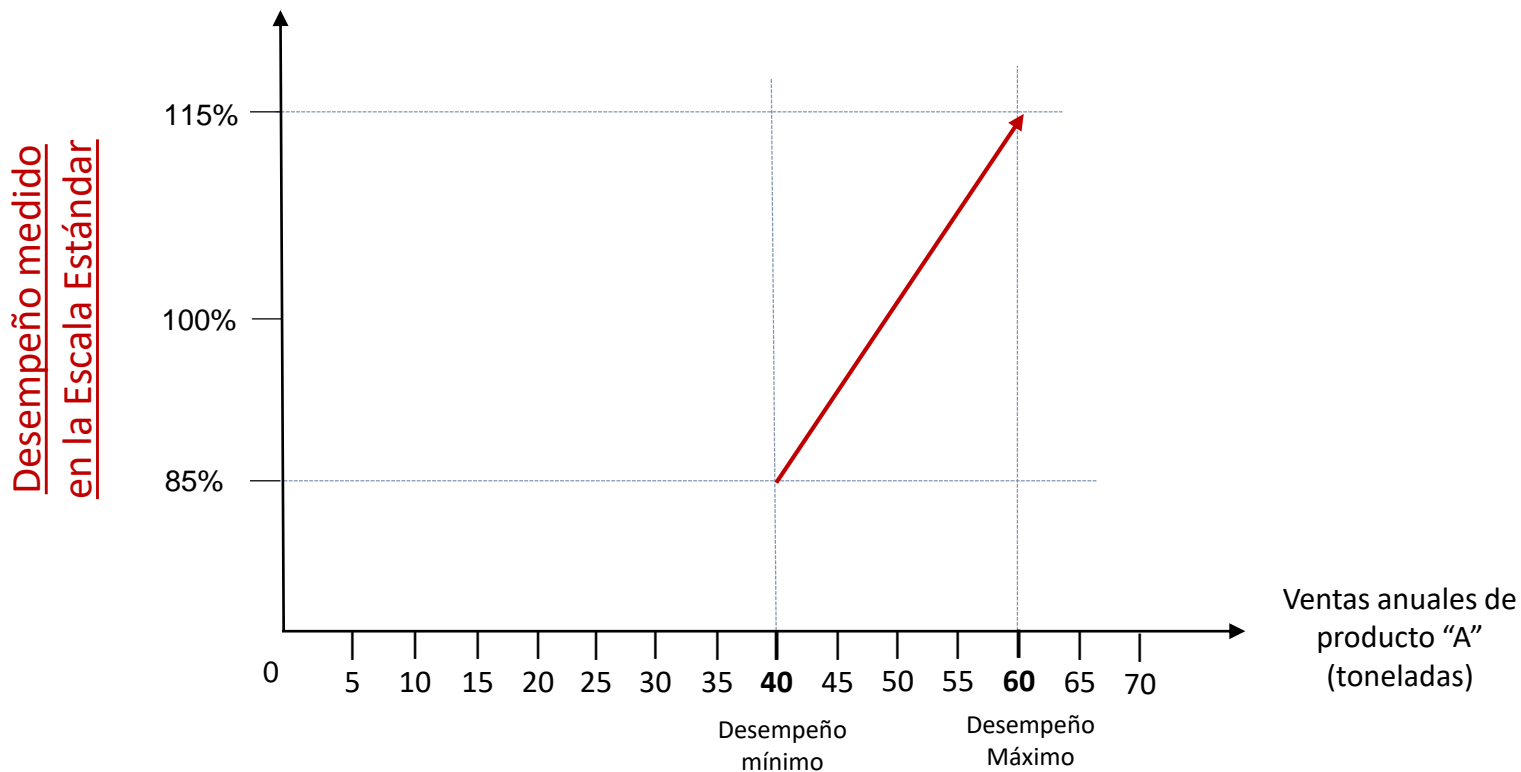
1. Utilizar sólo una escala estándar en la organización hace que todo mundo entienda qué significan los valores del desempeño en esa escala. *Establece un lenguaje común;*

Por ejemplo: la escala decimal del sistema educativo (0 a 10)

2. Resulta muy efectiva para combinar los diferentes valores de los indicadores, sus ponderaciones (o prioridades) y los resultados del desempeño, *en un valor único que refleja el desempeño general o global en esa escala.*
4. Cómo pueden convertirse (o transformarse) los valores propios de cada indicador en la escala estándar de la empresa.

TRANSFORMACIÓN DE VALORES DE LOS INDICADORES A LA ESCALA ESTÁNDAR

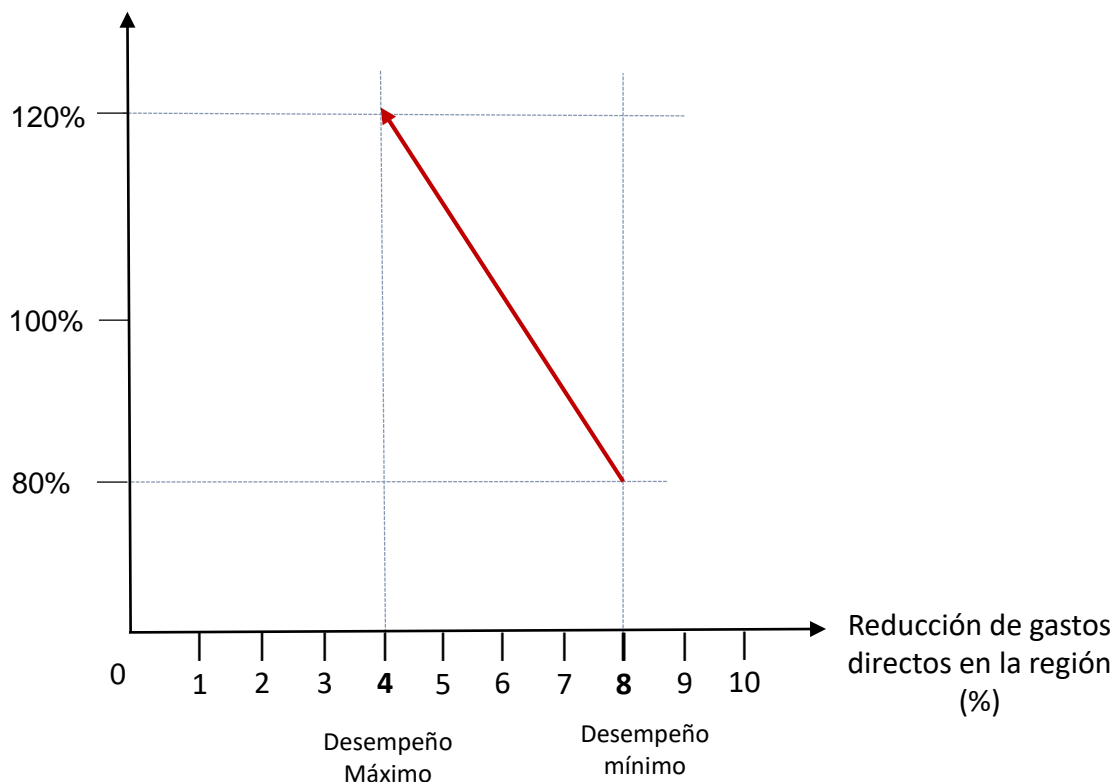
Indicador: Aumentar las Ventas de producto "A" de 40 a 60 toneladas en el año.
Escala estándar: De 85% a 115%



TRANSFORMACIÓN DE VALORES DE LOS INDICADORES A LA ESCALA ESTÁNDAR

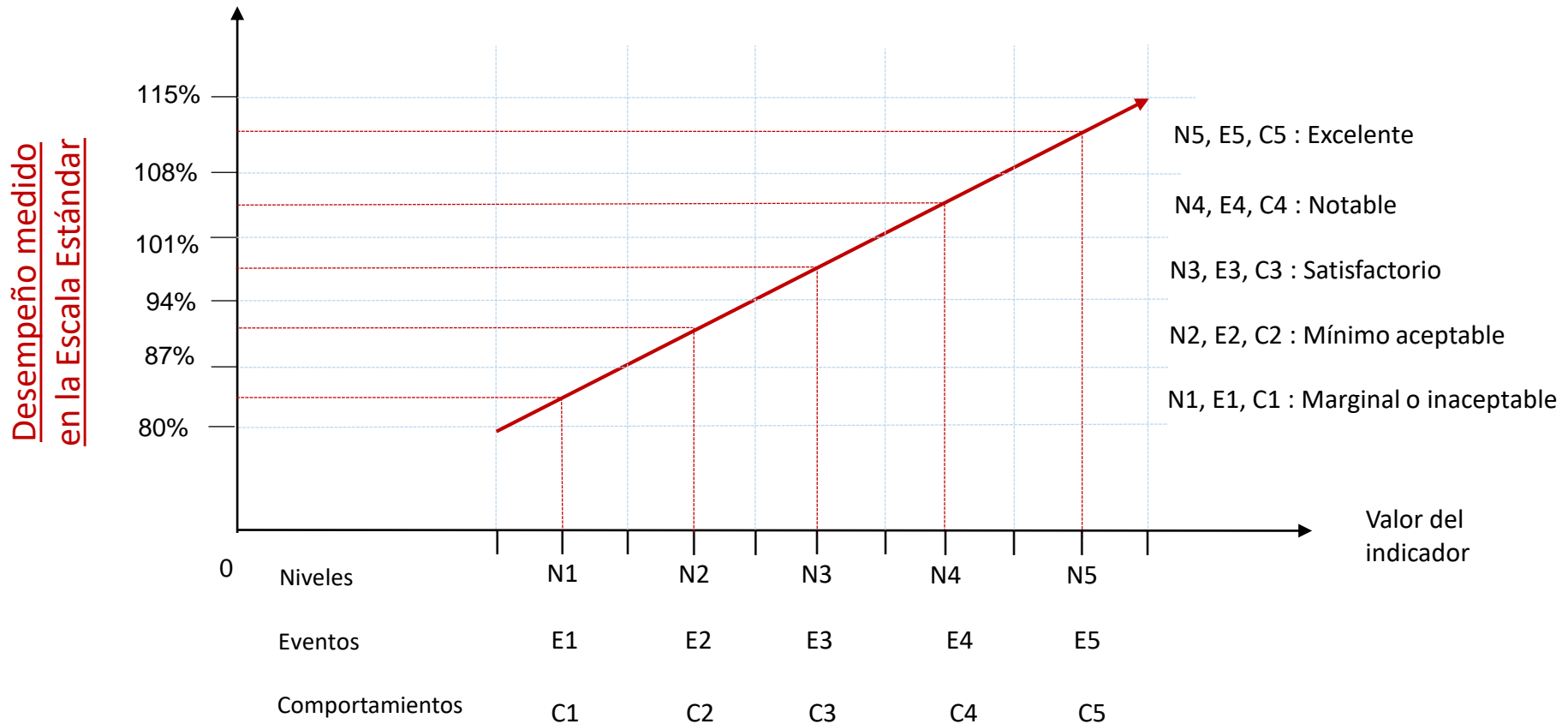
Indicador: Reducir gastos directos de venta anual en la región de 8% a 4%
Escala estándar: De 80% a 120%

Desempeño medido en la Escala Estándar



TRANSFORMACIÓN DE VALORES DE LOS INDICADORES A LA ESCALA ESTÁNDAR

En las escalas apreciativas, de comportamiento y de eventos críticos:



¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UNA MATRIZ DE OBJETIVOS?

Sección/Indicador	Pond.	Unidad	DMin	D Máx	Resultado	Cobertura	Contribución
Resultados cuantitativos del periodo	85%						96.2
Incrementar las ventas del periodo	70%	Millones de pesos	100.0	150.0	150.0	115.0	80.5
Incrementar el nivel de servicio al cliente	15%	Porcentaje	92.0	97.0	95.0	103.0	15.4
Reducir costo de ventas de la región	15%	Porcentaje	8.0	6.0	6.0	115.0	17.3
Competencias	15%						15.3
Solución de problemas	40%	niveles	85.0	115.0	N3	100.0	40.0
Gestión de Recursos	30%	niveles	85.0	115.0	N3	100.0	30.0
Liderazgo	30%	niveles	85.0	115.0	N4	106.0	31.8

1. Es un instrumento que integra los indicadores, sus prioridades (o pesos) y los resultados , en una ESCALA ESTÁNDAR de desempeño
2. Puede incluir una sola sección o varias secciones de clases de indicadores. P. ej.: resultados numéricos, competencias, habilidades, actitudes, proyectos de mejora, etc.
3. La suma de ponderaciones en cada sección debe sumar 100% y la suma de ponderaciones de las diferentes secciones, también deben sumar 100%.

REPORTE DE DESEMPEÑO UTILIZANDO UNA MATRIZ DE OBJETIVOS

EMETAS SA DE CV Evaluación de desempeño

Nombre del evaluado :	MAYÉN ESTRADA ROSAURA .	Fecha de evaluación :	11-Oct-2017
Puesto del evaluado :	GERENTE REGIONAL DE VENTAS NORTE		
Esquema de desempeño :	VENTAS REGIONALES		
Escala de evaluación :	85% - 115%		
Periodo de evaluación :	de 10-Oct-2017 a: 11-Oct-2017		
Evaluador :	RIVAS CARMONA GERARDO .	Calificación final del desempeño :	111.5
Puesto del evaluador :	DIRECTOR DE VENTAS	Evaluación del desempeño :	EXCELENTE

Detalle de la evaluación :

Sección/Indicador	Pond.	Unidad	D Min	D Máx	Resultado	Cobertura	Contribución
Resultados cuantitativos del periodo	85%						96.2
Incrementar las ventas del periodo	70%	Millones de pesos	100.0	150.0	150.0	115.0	80.5
Incrementar el nivel de servicio al cliente	15%	Porcentaje	92.0	97.0	95.0	103.0	15.4
Reducir costo de ventas de la región	15%	Porcentaje	8.0	6.0	6.0	115.0	17.3
Competencias	15%						15.3
Solución de problemas	40%	niveles	85.0	115.0	N3	100.0	40.0
Gestión de Recursos	30%	niveles	85.0	115.0	N3	100.0	30.0
Liderazgo	30%	niveles	85.0	115.0	N4	106.0	31.8

Compromisos para mejorar el desempeño :

Desarrollar la habilidad para delegar cuestiones operativas a sus colaboradores. Dedicar mayor tiempo a la atención de los temas administrativos de la región.

Compromisos de asesoramiento (coaching), capacitación y desarrollo :

Cursar un diplomado en administración y gerencia estratégica.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE UN PLAN DE INCENTIVOS?

1. Participantes
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos
3. Procedimiento de medición del desempeño
4. **Formula para distribuir el fondo de incentivos**
5. Fechas y forma de pago
6. Documentación del plan
7. Comunicación del plan

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS

Un tema clave:

Los incentivos se otorgan para despertar y estimular el interés de los que participan en el plan para lograr un desempeño superior en aquellos resultados que interesan en la estrategia del negocio de la empresa.

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS (COMISIONES)

Si el incentivo es una comisión individual:

La adjudicación del incentivo es directa al desempeño individual.

Si en incentivo es una comisión grupal:

1. Se requiere un criterio que permita calcular el incentivo que corresponde a cada individuo, según su desempeño.
2. En ocasiones, se distribuye el fondo completo y en otras únicamente lo que corresponde a cada individuo.
3. Cuando se distribuye el fondo completo, la fórmula debe incorporar un criterio que haga que el fondo se distribuya completo, entre los participantes que lograron un desempeño esperado.

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS

Si el incentivo se distribuye utilizando el valor del desempeño individual:

Se necesita una fórmula que relacione el valor del desempeño individual con el monto del incentivo alcanzado.

- Puede ser una línea recta
- Una línea creciente (con “*acelerador*”)
- La fórmula puede ser acotada o sin límite.

Si el incentivo se distribuye por el desempeño individual, pero el monto se genera de un desempeño grupal.

Se requiere un criterio que permita distribuir el monto del incentivo grupal.

- Adjudicación únicamente con desempeño individual
- Una parte general y la otra por individual (2 opciones)
- Etc...

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS

Si el incentivo se distribuye utilizando el desempeño individual:

1. Cuando el monto del incentivo se asigna por categoría de desempeño, se habla por **bonos de desempeño**.
2. Si se utiliza un criterio que relaciona el valor específico del desempeño con el monto del bono, se habla de **un plan de incentivos**.

En ambos casos,

- Puede utilizarse una línea recta
- O, una línea creciente (con “*acelerador*”)

Si el desempeño se mide con un procedimiento preciso y confiable, se recomienda una línea creciente para estimular un alto desempeño.

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS

Si el incentivo se distribuye en 2 partes: una grupal por el desempeño de un grupo y una por el desempeño individual

1. El fondo de incentivos resulta de un desempeño grupal.

Por ejemplo:

- a). 20% del fondo se reparte igual a cada participante (Únicamente por ser parte del grupo que generó el fondo)
 - b). El restante 80% del fondo se adjudica a cada participante por su desempeño individual.
- Si se reparte todo el fondo. Quienes logran un mayor desempeño, se llevan lo que “dejan de recibir” los de bajo desempeño.
 - Adjudicando el bono, únicamente, con lo que corresponde al desempeño individual.

FÓRMULA PARA DISTRIBUIR EL FONDO DE INCENTIVOS

Ejercicio – práctica

¿Qué indicadores son pertinentes para evaluar el desempeño del VENDEDOR?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Y cuáles para evaluar el desempeño del SUPERVISOR DE VENTAS?

1. _____
2. _____
3. _____

FECHAS Y FORMAS DE PAGO

1. La fecha y la forma de pago es un requisito que se debe especificar y cumplir en el plan de incentivos o pago variable.
2. Tanto en el monto a pagar si se ganó, como no pagar si no se alcanzó el desempeño mínimo para merecer algún incentivo.
3. Es muy importante que estas condiciones del plan de pago variable se cumplan en tiempo y forma.
4. De otra manera, pueden generar incertidumbre en los participantes y pérdida de credibilidad en la dirección

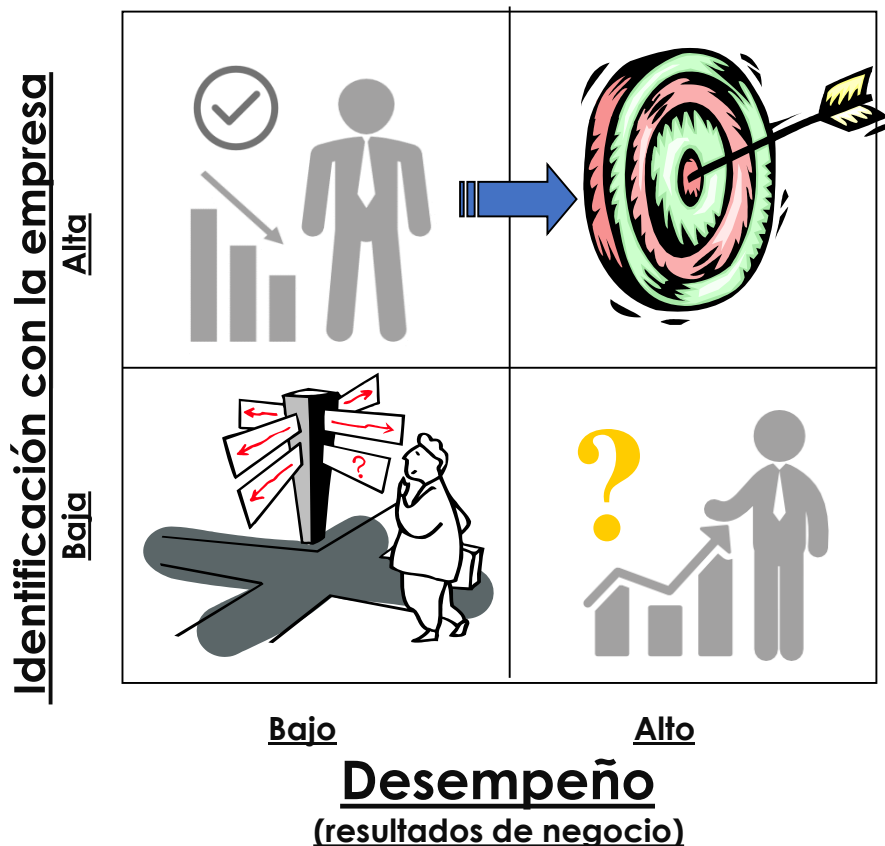
DOCUMENTACIÓN DE PLAN DE INCENTIVOS

1. Documentar el plan es clave debido a que entre el instante en que se implementa y el momento en que se espera recibir su consecuencia puede ocurrir un tiempo más o menos largo (p. ej. Un año).
2. Tenemos una curva de olvido y, posiblemente, tengamos expectativas altas de obtener un incentivo o pago. Vemos lo que queremos.
3. Los temas a documentar son los siguientes:
 - Puestos participantes
 - Fórmula para generar el fondo de incentivos
 - Procedimiento de medición del desempeño
 - Fórmula para distribuir el fondo de incentivos
 - Fecha y forma de pago y
 - Documentación y comunicación del plan

COMUNICACIÓN DEL PLAN

1. Es indispensable comunicar el plan de incentivos a los participantes y a sus jefes.
2. La comunicación debe ser clara, precisa y despertar el interés y expectativas favorables hacia el plan.
3. Pueden mostrarse ejemplos que ilustren cómo se puede ganar el incentivo y qué montos se pueden alcanzar.
4. Es importante que en el diseño y la ejecución de la estrategia de comunicación del plan, se involucren a los supervisores y jefes de los participantes.
5. Cuando el plan impacta a un grupo importante (p. ej. un grupo grande de vendedores), al inicio pueden publicarse notas generales (motivacionales) referentes al plan, en los pizarrones o los tableros de comunicación normales de la empresa.

¿QUÉ CLASE DE ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR EN EL DESEMPEÑO?



¿Qué estrategias educativas y motivacionales se tienen para llegar al ideal?

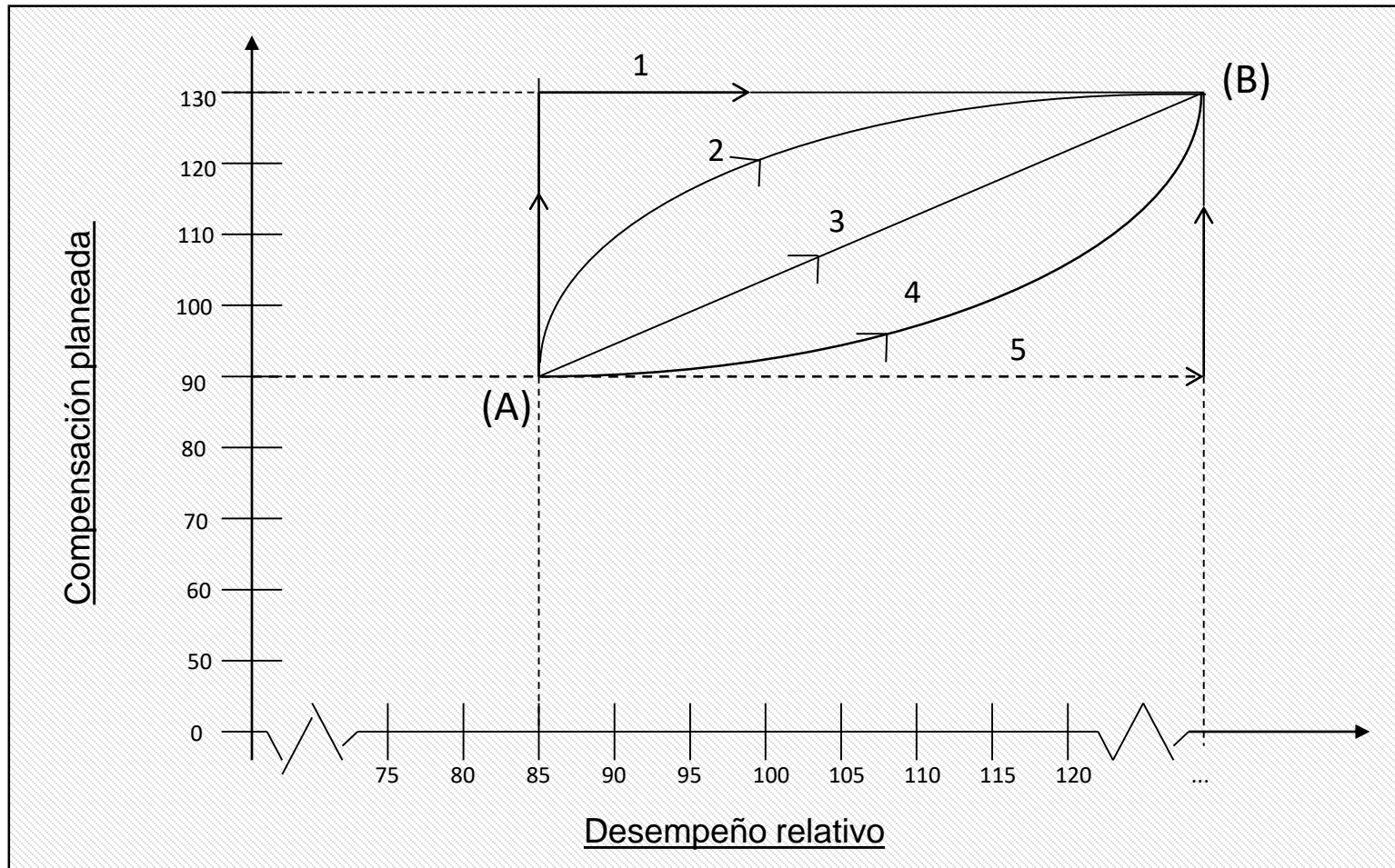
¿QUÉ DETERMINA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?

Factores que explican el desempeño

<u>FACTOR</u>	<u>PESO</u>
1. Ajuste Persona <> Puesto	42%
2. Estilo de dirección del jefe	26%
3. Clima organizacional del área de trabajo	21%
4. Otros factores	11%
	<hr/>
Total	100%

¿QUÉ IMPACTA EL PLAN DE INCENTIVOS LA ESTRUCTURA SALARIAL?

Integración de la compensación base y los incentivos:



REFLEXIÓN FINAL: *Virtudes y limitaciones de un plan de incentivos económicamente atractivo.*

Virtudes

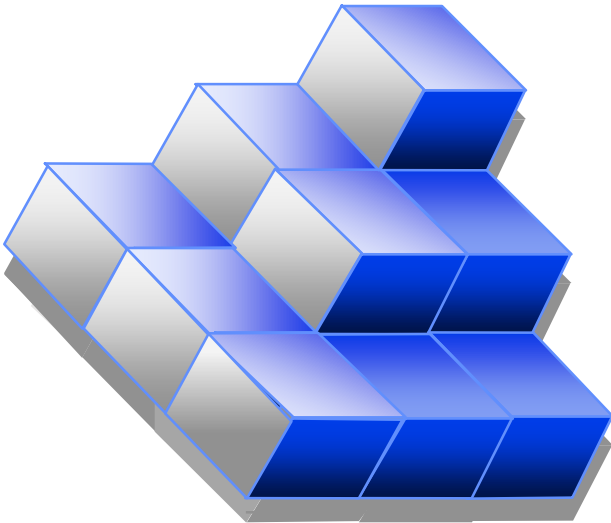
1. Mueve el interés del vendedor para concentrar sus capacidades, su tiempo y su energía en el logro de sus metas.
2. Estimula al vendedor a superar sus cuotas de venta y lograr un desempeño superior durante todo el período.
3. Acelera su potencial, cuando va acompañado de reconocimiento profesional y social

Limitaciones

1. No puede suplir el acompañamiento, la orientación (coaching) y la dirección de la supervisión.
2. No puede lograr los resultados de venta previstos, si el entorno ha cambiado, significativamente, los supuestos del plan de marketing.
3. No puede reducir, la rotación de vendedores cuando la cultura organizacional y el estilo de dirección son adversos.

Nota importante:

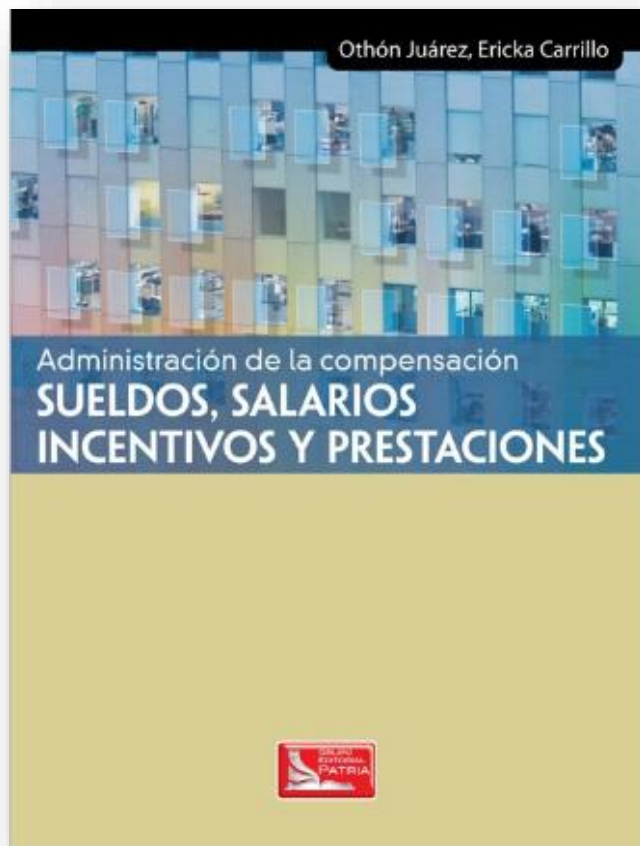
©Este material tiene derechos de autor registrados



DOS Consultores, S.A. DE C.V.
Dirección Organización Sueldos

<http://www.dosconsultores.com>
doscon@dosconsultores.com

¿Quiere ser un profesional en Administración de compensaciones?



[Ver muestra en Google Books](#)

Consulte nuestro libro de **Administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.**

Autores: José Othón Juárez Hernández, Ericka Carrillo Castro.
Editorial: Grupo Editorial Patria.
Año 2010, 392 páginas.

CONTENIDO

- Capítulo 1** Administración de la compensación: un esquema de referencia
- Capítulo 2** Análisis de puestos
- Capítulo 3** Valuación de puestos
- Capítulo 4** La equidad interna
- Capítulo 5** La competitividad externa de la compensación
- Capítulo 6** Diseño e instrumentación de la política de compensación
- Capítulo 7** Evaluación del desempeño
- Capítulo 8** ***Los planes de incentivos***
- Capítulo 9** Las prestaciones

De venta en su librería local o como e-book en:

