



300617
2ej
UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE INGENIERIA
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**" DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACION
PARA VENEDORES "**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A

JOSE IGNACIO APAOLAZA IZARRA

MEXICO, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1.	INTRODUCCION.	1
2.	LA MOTIVACION COMO UN FACTOR IMPORTANTE PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.	4
2.1	Importancia del Estudio de la Motivación Humana.	5
2.2	Definición de Motivación.	6
2.2.1	Generalidades.	6
	A) Necesidad.	7
	B) Impulso.	9
	C) Factores Motivantes.	10
2.2.2	Motivación.	10
2.3	Clasificación de las Motivaciones.	11
2.4	El Individuo Motivado.	13
2.5	Productividad y Nivel de Vida.	17
2.5.1	El Nivel de Vida.	17
2.5.2	Condiciones Necesarias para un Nivel de Vida Mínimo Aceptable.	18
2.5.3	Qué es la Productividad?	21

2.5.4	Relación entre el Aumento de la Productividad y la Elevación del Nivel de Vida.	24
2.5.5	Recursos a la Disposición de la Empresa.	25
2.6	Productividad y Ventas.	27
3.	SISTEMAS EXISTENTES DE REMUNERACION PARA VENEDORES.	31
3.1	Por qué trabaja el hombre?	32
3.2	Importancia de una Sana Administración de Salarios.	32
3.3	Tipos de Salarios.	35
3.4	Métodos de Retribución para Vendedores.	37
4.	ANALISIS DE LOS SISTEMAS EXISTENTES PARA LA REMUNERACION DE VENEDORES.	43
4.1	Introducción.	44
4.2	Factores relacionados con un Sistema de	

Remuneración a Vendedores.	46
4.2.1 Tipos de Productos.	46
4.2.1.1 Productos de Consumo.	46
4.2.1.2 Productos Industriales.	47
4.2.2 Condiciones de Mercado.	47
4.2.2.1 Mercado de Oferta.	47
4.2.2.2 Mercado de Demanda.	48
4.3 Objetivos de un Sistema de Remuneración.	49
4.3.1 Seguridad Económica del Vendedor.	49
4.3.2 Incentivo Monetario.	50
4.4 Influencia de Factores y Objetivos en los Sistemas Existentes.	51
4.5 Tabla Comparativa.	52
4.6 Conclusión.	53
5. DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACION A VENEDORES.	55
5.1 Introducción (Generalidades).	56
5.2 Presupuesto de Ventas.	57
5.2.1 Origen.	57
5.2.2 Definición.	58
5.2.3 Elaboración	59
5.3 Punto de Equilibrio.	64

5.3.1	Antecedentes y Objetivos.	64
5.3.2	Cálculo.	66
5.4	Asignación de la Cuota de Ventas.	73
5.5.	Cuota por Salario Fijo.	77
5.6	Cuota por Comisión.	79
5.7	Otros Aspectos.	81
6.	CONCLUSIONES.	82
7.	BIBLIOGRAFIA.	89

CAPITULO I

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

El crecimiento industrial que se ha presentado en México durante los últimos años, ha hecho que se incorporen a la vida económica del país nuevas empresas, que con las ya existentes forman una industria vigorosa.

Pocas de estas empresas tienen asegurada de por vida la salida de sus productos. Una de las causas de esta situación es debida a que las empresas comparten mercados con otras, formándose con esto verdaderas batallas en el mundo de los negocios.

Cuál será la empresa que salga victoriosa en esta batalla?

Aquella que ofrezca el mejor producto (calidad, medidas, durabilidad, etc.) al menor precio, con el mejor servicio (entregas oportunas, buena atención, etc.) y con una eficiente promoción (publicidad, envase, etc.).

Dentro de la promoción encontramos a la venta personal como una de las variables importantes a considerar, y es de ésta de donde surge el objetivo de esta tesis que es el de establecer un sistema de remuneración a vendedores adecuado

que mantenga un cuerpo de ventas altamente motivado, que no eleve en forma considerable los gastos de venta, que con esto se logren las metas establecidas por una empresa y en conjunto que se optimice la labor de comercialización de una empresa.

Para este fin iniciamos este trabajo con unas breves consideraciones acerca de la motivación humana, de la productividad en una empresa y de la relación de ésta con la labor de ventas.

A continuación se presentan los sistemas que se utilizan actualmente para retribuir económicamente a los vendedores, posteriormente se analizan de acuerdo al medio mercadológico en el que se encuentran, y finalmente de acuerdo a las conclusiones resultantes se presentan una serie de herramientas como son el presupuesto de ventas y la determinación del punto de equilibrio de una empresa para fijar los parámetros adecuados del sistema de remuneración económica.

En resumen esta tesis ofrece algunas consideraciones importantes para aquellas personas que en un momento dado han pensado en la necesidad de OPTIMIZAR la función del personal de ventas.

CAPITULO 2

LA MOTIVACION COMO UN FACTOR
IMPORTANTE PARA INCREMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD

2.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACION HUMANA.

Durante los primeros años de la década de 1920 Whiting Williams dejó su empleo de director de personal y vicepresidente de la Hydraulic Steel Company, la causa de esto fue su interés en obtener observaciones directas de las actitudes de los trabajadores respecto a sus trabajos, a sus compañeros, a sus directivos, a sus problemas domésticos, y, hacia los demás grupos, condiciones, y actividades, que él consideraba pudieran tener una importante influencia en el deseo e interés en trabajar.

Participó en muchos empleos, en los ferrocarriles, minas y fábricas, y una de las conclusiones que obtuvo de su experiencia, es la de que el importe del salario constituye uno de los factores fundamentales en la determinación de la actitud de un hombre hacia su trabajo. Sin embargo, según Williams, la fuerza de esta indispensable paga semanal es tan sólo uno más de toda una serie de deseos cuya satisfacción se busca en las labores diarias; y, además, los incentivos de tipo financiero representan únicamente el principio de la aparición a la luz del día de los potenciales del empleado.

Dentro de esa serie de deseos que el trabajador quiere satisfacer en su trabajo se encuentran algunos como:

- El deseo de sobresalir entre los compañeros.
- El querer poseer un prestigio.
- El tener un alto grado de estimación.
- El deseo de logro o la necesidad de éxito.

No sólo Williams, sino a la fecha un gran número de estudiosos, y también la experiencia cotidiana de la dirección con los problemas de la productividad, de atención sobre la necesidad de determinar, tan exactamente como se pueda, la naturaleza y la intensidad de las motivaciones que actúan en la liberación de las energías de los trabajadores.

2.2 DEFINICION DE MOTIVACION.

2.2.1 GENERALIDADES.

Varios economistas y sociólogos en su búsqueda de las motivaciones básicas en el trabajo, señalaron el instinto como el motor fundamental de las actividades económicas y

aceptan como principio básico la sentencia de Mc Dougall que nos dice: "los impulsos instintivos determinan los objetivos de todas las actividades, y nos suministran el poder directivo mediante el que se sostienen todas las actividades mentales", y que "sin ellos el organismo humano se volvería incapaz de ejercer cualquier actividad, sería algo quieto e inerte, como un espléndido mecanismo de relojería al que se hubiera privado del resorte principal, o como una máquina de vapor sin fuego".

Actualmente muchos psicólogos relacionados con la motivación adoptan la posición de que los instintos están relacionados, sólo directamente con las funciones biológicas de los organismos.

Debido a esta diferencia de opiniones y para poder definir el término "motivación" consideramos que será necesario hablar de los mecanismos dinámicos designados como "necesidades", "impulsos" y "factores motivantes".

A) Necesidad.

El término "necesidad" se encuentra, por lo general, en el hecho de que los organismos no son sistemas cerrados, completamente independientes de su ambiente.

Los organismos gastan energías, y para poder sobrevivir deben mantener en sus cuerpos una provisión de las materias de las que obtienen dicha energía. Precisamente los factores más decisivos en el mantenimiento de la vida de un organismo, son las múltiples características que deben ser mantenidas dentro de los límites, por ejemplo, por mencionar algunos, el grado de acidez de la sangre, etc. Cuando a un organismo en un momento dado le falta cualquiera de las sustancias necesarias para el mantenimiento de la vida, se dice que se encuentra en un estado de "necesidad". Por lo tanto, el término "necesidad" se usa, en una significación más exacta, con un sentido fisiológico, para designar los estados de "déficit corporal". Sin embargo también es posible concebir tales privaciones, reales o imaginarias, dentro de un contexto puramente psicológico, en el que no se presente ningún problema de supervivencia orgánica. Estas analogías psicológicas de los "déficits" fisiológicos, reciben también el nombre de "necesidades".

Con el objeto de que quede más claro todo esto citaremos un ejemplo: Cuando un individuo tiene frío, siente la necesidad de proporcionar a su cuerpo calor,

debido a que sabe gracias a sus sentidos, que se encuentra en condiciones anormales.

B) Impulso.

Muchas de las condiciones de necesidad van acompañadas por una actividad o un comportamiento del organismo. En algunos casos la correlación entre necesidad y actividad es tan marcada, que puede controlarse el comportamiento de los animales de laboratorio mediante el control de su bebida y su alimento, induciendo de este modo artificial, un estado de necesidad.

Es posible distinguir un aspecto en la relación actividad-necesidad, y es en el hecho de que el organismo muestra un aumento en el número y en el vigor de sus movimientos, de una forma "incontrolada", y esto nos demuestra la existencia de los "impulsos" que representan una liberación de la energía orgánica.

Continuando con el ejemplo del inciso anterior, nos encontramos al individuo, con el "impulso" a buscar algo que le proporcione, el calor que necesita su cuerpo.

C) Factores motivantes.

En condiciones normales este comportamiento incontrolado abre el camino a un comportamiento que puede ser considerado como "orientado hacia la consecución de algún "objetivo" o estado final. Una de las características de este comportamiento "dirigido", es el hecho de que el organismo no actúa de una forma incontrolada, sino que, de una forma más o menos persistente, realiza una serie de actos apropiados a la consecución del objetivo.

Y para terminar con el ejemplo del que hemos venido haciendo referencia, en esta fase, nos encontramos al individuo, en un "camino orientado" hacia la consecución de algo que proteja su cuerpo contra el frío o en su caso, en la búsqueda de una fuente de calor; podemos observar que está perfectamente determinado el objetivo hacia el cual se dirige el individuo.

2.2.2 MOTIVACION.

Dentro de la teoría que hemos expuesto hasta ahora se usa el

término "motivación" para describir cualquier circunstancia del organismo que de lugar a este aspecto de dicho "comportamiento dirigido". Esta definición hace posible calificar al comportamiento como motivado inclusive en circunstancias en las que no es posible identificar las necesidades correspondientes.

Es importante señalar que la circunstancia a la que hemos considerado como una motivación, no es únicamente una necesidad que existe, o que se supone que existe, en el momento en que tiene lugar el comportamiento motivado. Para que se de el comportamiento dirigido es necesario también que concurren las circunstancias que facilitan la coordinación muscular, la diferenciación sensorial, y, en algunos casos, la capacidad de resolver problemas y recordar soluciones a las que se había llegado con anterioridad.

2.3 CLASIFICACION DE LAS MOTIVACIONES.

Aunque universalmente no está aceptada ninguna clasificación de las motivaciones, si hay algún parecido en líneas generales en las clasificaciones preferidas por los psicólogos del individuo, que coinciden en clasificar a las

motivaciones en primarias y secundarias.

Las motivaciones primarias son aquellas que satisfacen alguna función biológica de los organismos, dentro de ellas se incluyen normalmente las que se refieren a la obtención del alimento, la reproducción, la experiencia sensorial, etc.

Las motivaciones secundarias son principalmente de naturaleza social. Se citan frecuentemente como pertenecientes a esta clase de motivaciones para conseguir un status (o algún equivalente), para relacionarse con otros individuos o grupos para conseguir un alto grado de autoestimación.

Algunos psicólogos han subdividido las motivaciones secundarias de modo que han dado lugar a una tercera clase destinada a las motivaciones personales. A estas se les distingue de las motivaciones comunes a todos los miembros de un grupo, en tanto cuanto se refiere a la búsqueda y mantenimiento de unos lemas y unos ideales que son privados y peculiares de cada individuo, y que no son compartidas con la mayoría de los restantes miembros del grupo.

Entre otras clasificaciones de la motivación, se encuentra

la de Maslow que se basa en un orden de prioridades, y nos dice que éstas se ordenan por sí solas "en una jerarquía de preponderancia", desde las más elementales (necesidades fisiológicas) a las necesidades (más elevadas) que fundamentan el desarrollo superior del individuo.

Según Maslow "el objetivo preponderante monopolizará el consciente y tenderá por sí mismo a organizar el reclutamiento de las distintas habilidades del organismo. Las necesidades menos preponderantes se minimizan, llegando incluso a ser olvidadas o rechazadas. Pero cuando una necesidad está completamente satisfecha, la que la sigue en prioridad (más elevada) surge, para dominar la vida consciente y para ocupar el centro de la organización del comportamiento, ya que las necesidades satisfechas no son motivadores activos.

2.4 EL INDIVIDUO MOTIVADO.

Cualquier adulto normal está motivado por varias necesidades constantes, algunas de las cuales son de modo firme más prominentes en su estructura que otras. Este patrón de "jerarquía" de motivos tiende a mantenerse bastante estable.

Por ejemplo si hay determinado individuo que está motivado de modo primordial por un impulso de logro, es probable que durante mucho tiempo en el futuro, continúe siendo principalmente motivado por necesidades de éxito. Es asimismo probable que se pueda demostrar que había tenido la misma motivación desde mucho antes, y que posiblemente desde su infancia tenía esa actitud.

Es importante también decir respecto a los motivos que todo el mundo tiene muchos de ellos y que nadie tiene exactamente la misma combinación que otro. Esto quiere decir que no existe un simple motivo que determine como reaccionarán todos los trabajadores a sus trabajos y, por tanto, que no existe una sola estrategia que mantenga elevadas la moral y la productividad y, que sirva para todos y en cualquier lugar. Existen muchísimos individuos que trabajan principalmente por dinero; otros, que lo hacen de modo primordial por seguridad y otros más que lo hacen porque sienten placer en ello; incluso, hay otros que trabajan sólo porque de otro modo no sabrían que hacer consigo mismos. Pero aquellas generalizaciones a la ligera, que tan a menudo se hacen respecto a cualquiera de estos motivos, que son "universales" y por tanto dominan la reacción de todo mundo a su trabajo, sencillamente no resultan válidas después de someterse a minucioso escrutinio.

La motivación, como comúnmente se emplea el término, es un factor impulsor de conducta, que lleva a alguna persona a conseguir un propósito. Este factor se puede originar de dos formas: internamente o externamente.

La motivación interna o automotivación es aquella que es parte de la naturaleza misma del individuo; y como ejemplo podríamos citar a los lemas o ideales, que posee cualquier persona y que lo llevan a conseguir un objetivo.

Por otro lado, la motivación externa, es como la dice su nombre, aquella que recibe cualquier persona de su medio ambiente; en este caso valdría la pena decir que existen dos clases de motivación externa, la positiva y la negativa.

La motivación positiva lleva al individuo a conseguir con afán su propósito, y en todos los casos es un beneficio para el hombre, ya que impulsa a la persona a conseguir una meta determinada.

Por lo contrario la motivación negativa, la recibe un individuo cuando ésta va en contra de la realización de sus objetivos; con el fin de que esto se comprenda mejor mencionaremos un ejemplo:

"Un entrenador desea motivar a un atleta que se prepara para cierta competencia, con el objetivo de que supere sus marcas. Le hace saber que con el esfuerzo que está realizando, lo más seguro es que no pueda participar en dicha competencia. El atleta después de haber entrenado mucho tiempo decide no continuar más".

Como podemos observar la intención de la motivación era buena, pero en un momento dado el impulso fue negativo, y por causa de esto no se realizó el objetivo.

Los objetivos particulares por los que la gente lucha a menudo resultan ser después de un cuidadoso análisis, los instrumentos para conseguir otra meta esencial. Así pues, la riqueza, seguridad, posición y todas las demás formas de metas que ocasionan un cambio en la conducta, no son sino el ropaje para alcanzar el verdadero objetivo final de cualquier individuo, que consiste en ser él mismo.

Sólo queda decir que se debe concentrar la atención en hacer del trabajo una experiencia más satisfactoria para los empleados, y existen tres buenas razones por las que debería ser así:

- La primera que resulta el mejor preventivo que se tiene

contra la resistencia a cambios y restricción de rendimiento.

- La segunda, el uso efectivo de los recursos humanos.
- Y la tercera de ellas, es que bien puede traducirse en una acción más provechosa o, por lo menos en una mayor flexibilidad para introducir y adaptar cambios que AUMENTEN LA PRODUCTIVIDAD.

2.5 PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE VIDA.

2.5.1 EL NIVEL DE VIDA.

Podemos definir el nivel de vida de un hombre como el grado en que puede proporcionar, a sí mismo y a su familia, lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia.

En la actualidad, el nivel de vida de un hombre medio o de la familia representativa de alguna comunidad, varía a otro, con respecto al país, nación en el que se desenvuelve, con esto queremos decir que alguna persona considerada como pobre en algún país, sería tenida como rica en otra nación.

Son pocos todavía los países donde el hombre medio y su familia pueden satisfacer todas las necesidades de una vida sana y disfrutar además de muchas otras cosas consideradas como lujos. En cambio, son todavía muchas las naciones en el que el hombre medio satisface a duras penas sus necesidades más apremiantes, y donde él y su familia raras veces logran saciar el hambre, vestirse adecuadamente o disfrutar de una vivienda cómoda y saludable.

2.5.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA UN NIVEL DE VIDA MINIMO ACEPTABLE.

No obstante a lo relativo del nivel de vida según el país para que el hombre tenga un nivel de vida mínimo aceptable, deberá cubrir algunas necesidades vitales, y he aquí estas necesidades que deben estar cubiertas:

- Alimentación:
Comida diaria y suficiente.

- Vestido:
Ropa y calzado suficiente y adecuado.

- Vivienda:
Un "habitat" capaz de dar abrigo en condiciones saludables.

- Higiene:
Asistencia médica.

- Seguridad:
Protección contra el robo, la violencia, la posibilidad de pérdida de empleo y la pobreza en caso de enfermedad o vejez.

- Educación:
Medios de educación suficientes para el hombre y su familia.

Los alimentos, la ropa y la vivienda son generalmente bienes que el hombre debe procurarse por sí mismo y para disfrutarlos tiene que pagarlos con su dinero o con su trabajo. A su vez, la higiene, la seguridad, y la educación incumben en gran parte a los gobiernos y demás autoridades públicas. Corresponde a los ciudadanos costear los servicios públicos, de modo que cada individuo debe ganar lo

suficiente para contribuir su parte, además de lo necesario para el sustento de su familia.

Toda nación o comunidad debe, a la larga, ser capaz de sostenerse a sí misma. El nivel de vida en general estará representado por lo que logra el ciudadano medio con su propio esfuerzo y el de sus conciudadanos. Cuanto mayor sea la producción de bienes y servicios en cualquier país, más elevado será el nivel de vida medio de la población.

Existe un medio por el cual se puede incrementar la producción de bienes y servicios, y el que nos interesa definir; este es "Aumentar la Productividad".

Se puede obtener:

- Alimentos más baratos y abundantes aumentando la productividad de la agricultura.
- Vestidos y viviendas en mayor cantidad y a menor precio aumentando la productividad en la industria.
- Mayor higiene y un nivel más elevado de seguridad y educación aumentando la productividad y el poder adquisitivo en general, lo cual ampliará el margen para

costear estos servicios.

2.5.3 QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?

Teniendo en cuenta que un aumento en la productividad nos traerá como consecuencia muchos beneficios, comenzaremos por definir y tratar de explicar los elementos que intervienen en la productividad.

Podemos decir que la productividad es el cociente que resulta de dividir la cantidad producida entre la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Recursos empleados}}$$

Esta definición vale para una industria, empresa o toda economía.

La producción obtenida, pueden ser bienes o servicios que resulten de la actividad de una empresa, tan variados que

sería imposible mencionarlos.

Los recursos con que generalmente cuenta una empresa son:

- Tierra.
- Materiales.
- Instalaciones, maquinaria.
- Servicios del hombre.
- Capital.

o como ocurre en general, cualquier combinación de los mismos.

A continuación citaremos un ejemplo para que se comprenda mejor esta definición:

"Un ingeniero diseña un nuevo método de trabajo en el ensamble de un televisor, con el método anterior un operador montaba diariamente 50 televisores. Gracias a este cambio el mismo operador, en el mismo tiempo, es capaz de ensamblar 70 televisores", y con esto tenemos que:

Productividad con el método antiguo:

$$\frac{50 \text{ televisores}}{1 \text{ operario}} = 50$$

Productividad con el nuevo método:

$$\frac{70 \text{ televisores}}{1 \text{ operario}} = 70$$

$$50 \text{ ----- } 100\%$$

$$70 \text{ ----- } 140\%$$

Debido al nuevo método se aumentó la productividad del operador en un 40%.

En este ejemplo, también aumentó la producción, en un porcentaje idéntico al de la productividad. Pero matemáticamente sabemos que si queremos hacer aumentar el cociente resultante de una división, lo que podemos hacer es disminuir el denominador, manteniendo el mismo numerador o aumentar el numerador, manteniendo el mismo denominador.

Por consiguiente elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos de tierra, materiales,

tiempo máquina o mano de obra, o bien producir la misma cantidad, pero utilizando menos recursos, de modo que la economía realizada pueda dedicarse a la producción de otros bienes.

2.5.4 RELACION ENTRE EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA ELEVACION DEL NIVEL DE VIDA.

Vemos ahora más claramente cómo el aumento de la productividad puede contribuir a elevar el nivel de vida.

Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un costo inferior, la comunidad en conjunto obtiene beneficios que pueden reflejarse de varias formas:

- Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor.
- Mayores ingresos reales.
- Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo,

incluyendo una menor duración del trabajo.

- En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

2.5.5 RECURSOS A LA DISPOSICION DE LA EMPRESA.

Hasta ahora hemos hablado de la productividad en la industria, empresa, o toda economía, pero lo que nos interesa a nosotros fundamentalmente, es la productividad en la empresa.

Los recursos con que cuentan estos tipos de organizaciones son los siguientes:

- Terreno y Edificios:

Terreno bien situado para levantar los edificios y demás instalaciones necesarias para los negocios de la empresa, y los edificios que se construyen en este terreno.

- Materiales:

Materiales que puedan ser transformados en productos

para la venta, incluidos el combustible, los productos químicos que se utilizan en los procesos de fabricación y los materiales de embalaje.

- Máquinas:

Instalaciones herramientas y equipo, necesario para llevar a cabo la fabricación, manipulación y transporte de los materiales; equipo de calefacción y ventilación e instalación generadora de energía; muebles y útiles de oficina.

- Mano de Obra:

Personal de uno y otro sexo para llevar a cabo las operaciones de fabricación, proyectar y dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar, comprar y vender.

- Capital:

Dinero suficiente que permita conseguir los recursos antes mencionados, en cantidad y calidad necesaria.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados determina la productividad de la empresa.

Los recursos consisten en artículos y servicios "reales".

Por consiguiente, cuando se consumen en la producción, se efectúan gastos "reales", cuyo importe puede calcularse en dinero.

Como aumentar la productividad significa producir más utilizando los mismos recursos, equivale también a hacer bajar los costos monetarios y retirar mayores beneficios netos por unidad de producción.

2.6 PRODUCTIVIDAD Y VENTAS.

Anteriormente hemos dicho que uno de los recursos de que dispone la empresa para lograr un aumento en la productividad es la mano de obra. Es exactamente en los servicios que presta un ser humano a donde encauzaremos nuestro estudio.

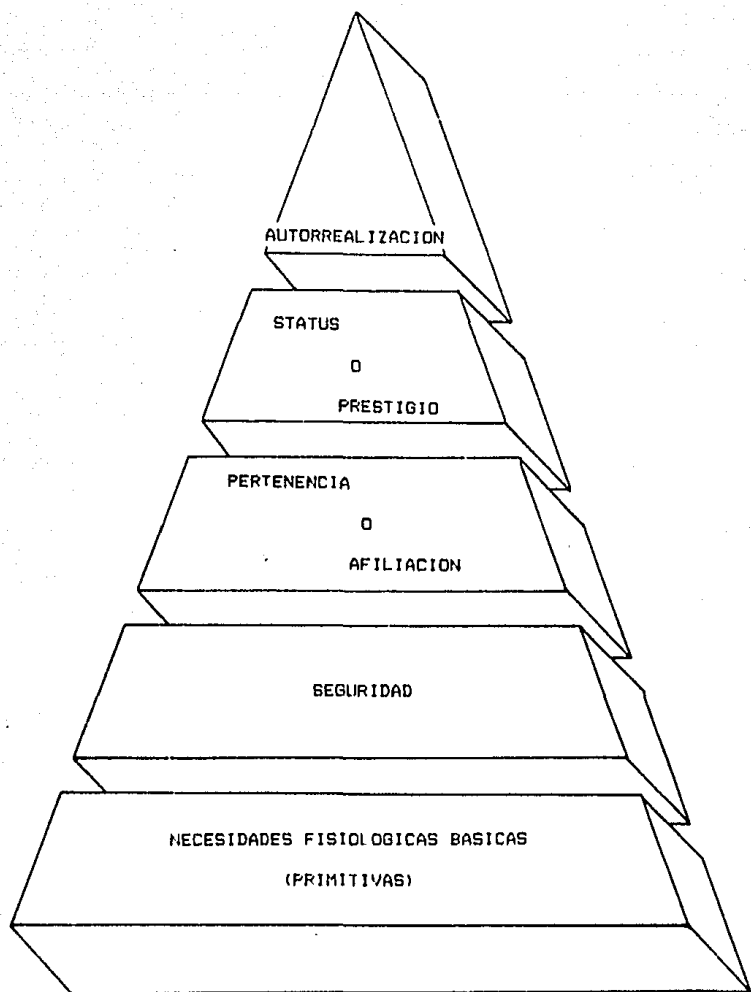
El mayor aprovechamiento de los recursos humanos y la eficiencia con que una persona desarrolla diariamente su trabajo, nos llevará directamente a un aumento en la productividad.

En el área de ventas, el factor humano adquiere una

importancia relevante, debido a que las personas que se dedican a desarrollar su trabajo en esta área son los representantes de la empresa en el exterior. Análogamente podríamos hacer una comparación entre la empresa y un organismo que necesita de su medio ambiente para subsistir, el organismo se vale de ciertos medios para tomar del exterior los elementos que le sirvan para extraer las energías necesarias, y con éstas seguir viviendo. Los vendedores son para la empresa los medios con que cuenta para establecer contacto con el exterior, y de lo efectivo que sean éstos, dependerá el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, es importante contar con un factor humano en el área de ventas, efectivo en el ejercicio de sus funciones. Los vendedores generalmente deben cumplir con objetivos que la empresa fija anteriormente y que en la mayoría de los casos resultan ambiciosos, por consecuencia hay que estimular los motivos que la gente posee, para de esta forma encauzar sus esfuerzos.

Según Maslow (ver gráfica 1), la gama de motivos que la gente tiene, van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las de autorrealización, pasando por las de seguridad, pertenencia o afiliación y las de status o de prestigio.



GRAFICA 1 PIRAMIDE DE MOTIVACIONES DEL SER HUMANO
SEGUN MASLOW.

Por otro lado el dinero recibido por concepto de trabajo, puede influir directamente en cualquiera de estos cinco niveles, claro está que alcanzará un grado de importancia diferente según la persona o el tipo de motivación que se tenga, pero lo que sí podemos asegurar con firmeza es que la remuneración está estrechamente ligada a las necesidades primitivas y a las de seguridad, y la satisfacción de éstas, está estrechamente relacionada a la retribución económica del trabajo.

Es por todo esto que enfocamos este estudio hacia la remuneración de los vendedores, tratando de resaltar la importancia que tiene contar con individuos en el área de ventas motivados hacia un fin y con esto conseguir aumentar la productividad, que en la actualidad es de suma importancia.

CAPITULO 3

SISTEMAS EXISTENTES PARA REMUNERACION A VENDEDORES

3.1 PORQUE TRABAJA EL HOMBRE?

En el estudio de la eficiencia y de la acomodación del individuo en la industria, es fundamental averiguar porqué trabaja el hombre. Hasta hace muy poco las respuestas que se daban a esta pregunta tenían un carácter categórico y dogmático.

Según los teóricos las personas trabajan porque una necesidad interior le impulsa a contribuir con la parte que le corresponde a la sociedad de trabajo de la que es miembro. Según los radicales en cambio, el hombre trabaja porque sólo así puede alimentarse a sí mismo, a su familia y obtener, además, lo necesario para satisfacer otros deseos.

De acuerdo con este último punto de vista, el hombre trabaja porque se le paga por hacerlo, y el total del trabajo que realiza y la satisfacción que obtiene de él, dependen sobre todo, del atractivo de una recompensa monetaria.

3.2 IMPORTANCIA DE UNA SANA ADMINISTRACION DE SALARIOS.

Considerando que la opinión categórica de que el hombre

trabaja sólo por la paga que recibe, no es completamente válida, pero tiene cierta justificación, será necesario comenzar por definir lo que es el salario:

"La retribución monetaria por el trabajo generalmente manual o intelectual, correspondiente a intervalos cortos predeterminados".

Quedando suficientemente clara esta definición por sí misma, y antes de entrar en el estudio de algunos de los problemas relacionados con los salarios, su pago y administración, conviene anotar que la única base firme para una correcta administración de salarios consiste en un conjunto de reglas conocidas por todos los miembros de la dirección y tenidas como justas y equitativas. De no ser así, nos exponemos a obrar expeditamente, tomando las decisiones bajo las circunstancias concernientes a casos concretos y no sobre la base de una política prefijada.

Dado que estas decisiones son tomadas por diversas personas en un largo periodo de tiempo, es evidente que no resultarán congruentes, aun cuando empiece con una sana política de salarios, como ocurre, por ejemplo, al adoptarse un programa de trabajo a destajo, no transcurre mucho tiempo sin que pierda efectividad; la mayoría de programas de trabajo a

destajo que deben abandonarse, por apartarse tanto de lo proyectado, fallan no porque estén mal concebidos, sino por una administración negligente e inepta.

Por tanto, para asegurarse la dirección de que dispone de un buen sistema de salarios, deberá cuidar de que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Deben aceptarse un conjunto de normas y políticas sobre administración de salarios, registradas por escrito, que son justas tanto para la empresa como para los trabajadores.
2. Estas normas y políticas deben ser claramente entendidas por todos los miembros de la dirección cuyas decisiones puedan afectar en algún modo a los salarios pagados a cualquier individuo.

Finalmente podemos añadir que los salarios no se administran por sí solos. La dirección deberá ejercer una constante atención sobre la materia, si quiere mantener una situación sana y equitativa.

Cualquier empresa cuya situación no se ajuste a las normas antes mencionadas, debe llevar a cabo el mayor esfuerzo

posible para revisar y sanear su administración de salarios.

3.3 TIPOS DE SALARIOS.

Los salarios abonados en concepto de pago por trabajo productivo realizado son de dos tipos:

Salario por Tiempo y Salario por Productividad.

El salario por tiempo es aquel que se paga según tarifa establecida por hora de trabajo.

El salario por productividad se paga según el trabajo realizado.

Durante muchos años, los salarios se pagaron basándose exclusivamente, en las horas trabajadas, pero en las últimas décadas, en algunas tareas, ha ido imponiéndose el pago según la cantidad de obra realizada.

Pero puede hacerse más equitativamente mediante los planes de incentivo salarial que valoran cuidadosamente la contribución del trabajo en la eficiencia de la actuación de la empresa. Las operaciones de fabricación, por ser las más

fáciles de medir y controlar, han ido en cabeza en los sistemas de incentivo, brindando oportunidades a los trabajadores para aumentar sus ganancias en proporción a sus habilidades y a sus esfuerzos.

Sin embargo, hay muchas tareas que no se prestan a establecer con exactitud tipos de ejecución. Forman parte de ellas, los trabajos administrativos, trabajos de entretenimiento, servicios personales, como los de empleos de hoteles y tiendas, y muchos otros. Para tales operaciones, la valoración del trabajo y calificación por mérito deben basarse en el establecimiento de salarios-honorarios justos y en asegurar una buena ejecución.

Existen, sin embargo, un creciente número de aplicaciones que demuestran que el trabajo con incentivo salarial es práctico aún en esta clase de tareas.

La dirección debe estar dispuesta a pagar las tarifas de salarios corrientes en aquella industria y según la localidad en que se halle ubicada. Ello redunda tanto en el beneficio de la empresa como del trabajador. Con ello atraerá al mejor personal disponible, tendiendo a establecer la estabilidad y elevada moral entre el personal.

Los salarios corrientes en la industria pueden obtenerse de los organismos gubernamentales o de los estudios realizados por los gremios industriales. Los salarios locales son determinados fácilmente por las cámaras de comercio o por investigaciones privadas.

3.4 METODOS DE RETRIBUCION PARA VENDEDORES.

Existen dos componentes básicos que pueden utilizarse para el pago a vendedores:

- Salarios.
- Comisiones.

Y por consecuencia un tercero que serían las combinaciones de los anteriores.

Hay otros métodos de retribución de vendedores que incluyen.

- Concursos y Premios.
- Primas.
- Pensiones.

- Vacaciones.
- Seguros.
- Autorización de gastos.
- Automóvil.

Estos últimos son factores aditivos que se usan para suplementar los componentes básicos de salario y comisión.

Los concursos y premios están previstos para objetivos inmediatos. Las vacaciones y pensiones constituyen parte de un sistema de relaciones industriales de conjunto. Las primas se utilizan para orientar los esfuerzos de los vendedores. El objetivo puede ser vender a nuevos clientes, vender ciertas series beneficiosas, hacer llamadas de servicio, remitir informes oportunamente, u otros fines específicos cualesquiera. A menudo esta es la única forma de que se hagan trabajos concretos.

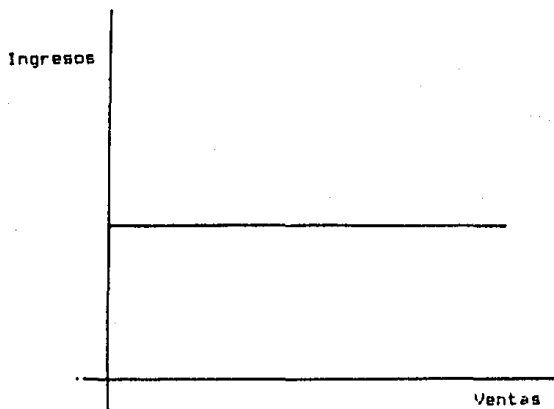
El automóvil puede considerarse como una herramienta para el vendedor.

Estos factores "extra", forman una parte cada día más importante de la retribución. Puesto que pensamos en la

estructura fundamental del plan de remuneración, trataremos únicamente de los componentes básicos.

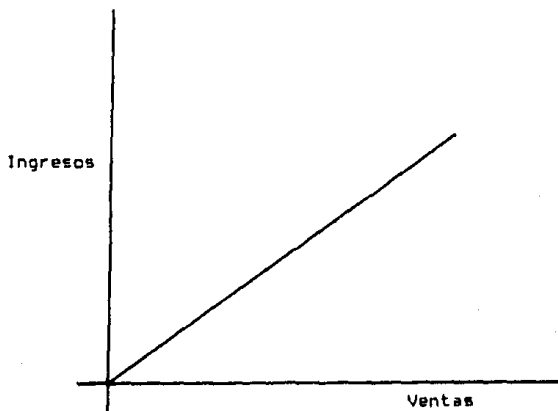
El salario directo ofrece su principal ventaja en el control de las actividades de los vendedores. El contenido de trabajo puede cambiarse a voluntad. Las personas remuneradas pueden tener una confianza y seguridad mayores debidas a un ingreso estable.

Un convenio de salario directo es fácil de entender y requiere poco gasto de oficina para ser calculado.



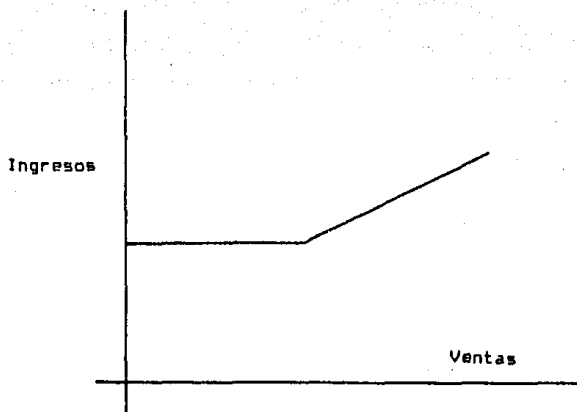
GRAFICA 2 SALARIO

La comisión directa paga a los hombres estrictamente por lo que producen. Enfoca la atención a la actuación real y mantiene en una proporción fija los costos del servicio exterior de ventas. Un plan de este género proporciona un máximo incentivo directo y atrae a los más expertos. Los hombres que no dan provecho quedan autoeliminados.



GRAFICA 3 COMISION

Las combinaciones pueden ser efectuadas de múltiples modos y están destinadas a satisfacer determinadas necesidades de una compañía. Permiten una flexibilidad de que carecen los planes de un solo componente.



GRAFICA 4

COMBINACION
DE SALARIO
Y COMISION

Como ya se dijo anteriormente, los planes que se aplican en la industria varían ampliamente. No hay precedentes reales que puedan usarse para orientar individualmente a las empresas en agudizar sus propios planes de retribución.

En resumen, la remuneración de los vendedores es un problema individual. Debe ser estudiado detenidamente desde dentro antes de que pueda funcionar eficazmente en el exterior.

Lo que una compañía particular desee acometer -sus objetivos de venta y presupuesto- es la base importante sobre la que hay que edificar.

Y, naturalmente un buen plan debe tomar en consideración las aptitudes y personalidad del vendedor y de la dirección.

CAPITULO 4

ANALISIS DE LOS SISTEMAS EXISTENTES PARA REMUNERACION A VENDEDORES

4.1 INTRODUCCION.

Hasta este momento sólo se han mencionado las diferentes formas que existen para la retribución a vendedores, en este capítulo se procederá a analizarlas con objeto de encontrar la que cumpla más eficientemente con su objetivo principal que es el de remunerar a una persona por un trabajo realizado.

Con objeto de analizar los sistemas existentes de remuneración a vendedores necesitamos identificar dos factores muy importantes relacionados íntimamente con el trabajo realizado por un vendedor y que son el PRODUCTO a vender, y las condiciones de MERCADO que atiende.

Consideramos que analizar qué tipo de producto es el que comercializa un vendedor es importante debido a que no es lo mismo retribuir a una persona que vende productos de consumo general que a otra que vende equipos industriales.

Por otro lado es importante identificar en qué tipo de mercado se encuentra la empresa debido a que es diferente retribuir a una persona que vende en un mercado de demanda, en donde más bien el vendedor se convierte en un

"toma pedidos" que un individuo que atiende un mercado de oferta en donde la venta honestamente es difícil conseguiría.

Al principio de este capítulo mencionamos que el objetivo principal del sistema es pagar a un individuo por el trabajo que realiza, pero es importante analizar otros dos fines que van seguidos de este y que son:

- Ofrecer una seguridad económica al vendedor,
- Incentivarlo monetariamente.

Es necesario que el vendedor pueda solventar sus necesidades básicas con objeto de que realice su trabajo eficientemente y no preocupado, o sea proporcionarle una seguridad económica.

Una vez conseguido esto, será necesario incentivar monetariamente al vendedor con objeto de conseguir de él una motivación que lo lleve al logro de los objetivos comerciales de la empresa.

En resumen los factores y objetivos antes mencionados, y de los cuales se hablará más ampliamente en este capítulo, se considera que son la base sobre la cual se debe analizar un sistema de retribución económica.

4.2 FACTORES RELACIONADOS CON UN SISTEMA DE REMUNERACION.

4.2.1 TIPOS DE PRODUCTOS.

Se puede hacer una clasificación general de los productos y dividirlos en dos grandes grupos: Productos de Consumo y Productos Industriales.

4.2.1.1 PRODUCTOS DE CONSUMO.

Definimos a los productos de consumo como aquellos que van a ser utilizados como última instancia por los consumidores.

Generalizando podemos decir, que en algunos casos estos artículos son de primera necesidad, que en otros son de adquisición por impulso etc, etc. lo que sí podemos afirmar es que el vendedor que comercializa estos productos no debe tener un gran caudal de conocimientos del mismo, sino ser una persona que posea cualidades de vendedor únicamente.

4.2.1.2 PRODUCTOS INDUSTRIALES.

Los productos Industriales son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos. Los bienes industriales abarcan suministros, accesorios, servicios o incluso fábricas y equipos.

A diferencia de los anteriores, estos artículos son comercializados en general por vendedores que poseen una capacitación adecuada del funcionamiento de los mismos. Por esto no sólo deben ser buenos vendedores, sino también personas con conocimientos muy amplios del producto.

4.2.2 CONDICIONES DE MERCADO.

Es importante definir que en una empresa puede encontrarse en dos tipos de Mercado:

- Mercado de Oferta.
- Mercado de Demanda.

El Mercado de oferta es aquel en que la existencia de

productos (oferta) a vender es mayor que la necesidad (demanda) que existe de ellos.

Las empresas que se encuentran en esta situación, por lo general tienen que luchar contra compañías competidoras que pertenecen a un giro similar.

En este caso los vendedores, deberán ser individuos que luchan afanosamente para la consecución de los pedidos.

Con el objeto de crear este afán en los vendedores es lógico pensar que su remuneración basada directamente en los resultados obtenidos.

Por esto, consideramos que con objeto de que la empresa alcance sus ventas planeadas será necesario incentivar monetariamente al vendedor.

4.2.2.2 MERCADO DE DEMANDA.

Por otro lado el mercado de demanda es aquel en donde la existencia de producto (oferta) a vender es menor que la necesidad (demanda) que existe de ellos.

En este caso a los vendedores se les denomina como "toma pedidos" y realmente no se distingue en ellos un afán en la consecución de pedidos.

Los objetivos inmediatos de toda empresa que se encuentre en esta situación se deberán ver encaminados hacia el aumento de su capacidad productiva, con el objeto de cubrir esta porción de mercado insatisfecha, y en segundo término quedará lo referente a los estímulos de los vendedores.

4.3 OBJETIVOS DE UNA SISTEMA DE REMUNERACION.

4.3.1 SEGURIDAD ECONOMICA.

Consideramos que cualquier sistema de pago a vendedores, debe ofrecer a éste una seguridad económica, que le permita satisfacer sus necesidades primarias, esto quiere decir que si condicionamos a un vendedor cualquiera a obtener ventas, con la presión de que si no lo hace no obtendrá lo necesario para subsistir él o su familia, ocasionamos que el vendedor se preocupe en sus problemas de sustento, y que no concentre su atención en el trabajo a realizar.

Una vez que la persona satisface sus necesidades básicas, es capaz de concentrarse al máximo en su trabajo, y por lo tanto es más eficiente a la empresa.

4.3.2 INCENTIVO MONETARIO.

Definiremos al monetario como el factor que da lugar a un comportamiento dirigido del vendedor hacia la consecución del monto de las ventas que pretende la empresa.

Este incentivo proporcionará al vendedor la posibilidad de poder satisfacer sus necesidades de seguridad que como mencionamos anteriormente están estrechamente relacionadas con la retribución económica.

Siempre, este incentivo deberá estar relacionado directamente con los objetivos de la empresa, la cual debe decidir si lo importante para ella es el monto de la venta conseguida, o las condiciones pactadas de la misma.

En resumen, este incentivo monetario creará una fuerza

interna en el vendedor que lo impulsará a conseguir primero sus objetivos personales y en consecuencia los objetivos de la empresa.

4.4 INFLUENCIA DE FACTORES Y OBJETIVOS EN LOS SISTEMAS EXISTENTES.

Anteriormente identificamos cuales son las formas generalmente más utilizadas para remunerar a los vendedores, y en este capítulo mencionamos los factores y objetivos principales que debe poseer un sistema de remuneración; con toda esta información encontraremos la forma de pago que cumpla satisfactoriamente con los objetivos y que relacione en una forma adecuada a los factores que determinamos importantes dentro de un sistema de remuneración económica.

Con el objeto de encontrar el sistema adecuado elaboraremos una tabla comparativa la cual nos muestra las virtudes o en sus casos las deficiencias de virtudes de determinado sistema.

	SALARIO	COMISION PURA	COMBINACION DE SALARIO Y COMISION
PRODUCTO CONSUMO-MERCADO OFERTA SEGURIDAD ECONOMICA INCENTIVO MONETARIO	SI NO	NO SI	SI SI
PRODUCTO CONSUMO-MERCADO DEMANDA SEGURIDAD ECONOMICA INCENTIVO MONETARIO	SI NO	SI SI	SI SI
PRODUCTO INDUSTRIAL-MDO. OFERTA SEGURIDAD ECONOMICA INCENTIVO MONETARIO	SI NO	NO SI	SI SI
PRODUCTO INDUSTRIAL-MDO. DEMANDA SEGURIDAD ECONOMICA INCENTIVO MONETARIO	SI NO	SI SI	SI SI

4.6 CONCLUSION.

En la tabla anterior presentamos una matriz en la cual las columnas son encabezadas por las formas de pago y en los renglones se presentan los objetivos a cubrir, dentro de diferentes condiciones de mercado y tipos de producto.

Podemos observar que en el salario se ofrece siempre una seguridad económica, pero nunca ofrece un incentivo al vendedor.

En el caso de comisión pura, el incentivo económico al vendedor sucede siempre y la seguridad económica del mismo existirá siempre y cuando se encuentre en un mercado de demanda, al cual podríamos llamar como un estado cautivo, pero si el vendedor compite con otros vendedores de productos similares o sea que se encuentre en un mercado de oferta, la comisión pura no le ofrece ninguna seguridad económica.

La tercera alternativa denominada como combinación de salario y comisión ofrece al vendedor en todos los casos un incentivo económico y una seguridad económica, porque teniendo como base un salario, puede satisfacer sus

necesidades básicas y a la vez, dependiendo de los resultados puede percibir una parte extra de su salario en forma de comisión.

Con este análisis identificamos plenamente que la mejor forma de remunerar a un vendedor es una combinación de Salario y Comisión; en el siguiente capítulo procederemos a la elaboración de un método con objeto de fijar correctamente los parámetros que debe contener el sistema.

CAPITULO 5

**DISEÑO DEL SISTEMA DE
REMUNERACION A VENDEDORES**

5.1 INTRODUCCION.

Con objeto de poder establecer un método que nos permita elaborar un sistema de remuneración para vendedores, es necesario comenzar con el instrumento más importante para un departamento de ventas que es el Presupuesto de Ventas.

Este presupuesto de ventas u objetivos de venta, es la base sobre la cual debemos edificar, ya que de la consecución de éstos depende la forma de operación de la empresa. En otras palabras el objetivo de ventas, origina sucesivamente entre otros, los programas de compras, la planeación de la producción, la programación del área financiera, y en fin, una serie extensa de actividades que llevan directamente a la buena operación de la empresa.

Este presupuesto originará a su vez, los presupuestos contables, como hemos mencionado anteriormente, y con éstos es posible definir si el objetivo de ventas a cumplir será capaz de cubrir los gastos incurridos en la operación de la empresa y la generación de utilidades; es en este momento donde debemos asignar el punto en el cual comenzaremos a incentivar económicamente al vendedor, para esto nos situaremos a partir del punto de equilibrio de una empresa.

Ya que se conoce cual es el punto en donde se debe comenzar a incentivar al vendedor será necesario determinar, dependiendo del tipo de empresa, cual de los dos tipos de pago (Salario-Comisión) debe tener un mayor peso o importancia, así como el monto o porcentaje a percibir por el vendedor.

Finalmente dependiendo de algunas necesidades que tenga una empresa, se puede orientar al vendedor con bonificaciones, si consigue ventas con determinadas características.

5.2 PRESUPUESTOS DE VENTAS.

5.2.1 ORIGEN DEL PRESUPUESTO.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo no fue

sino hasta fines del siglo XVIII cuando el preupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

En México, alrededor de 1920, empresas norteamericanas como la General Motors Co. y después la Ford Motor Co. establecen la técnica presupuestal.

En resumen podríamos decir que el hombre ha ido desarrollando su capacidad de prever fenómenos que se van a dar en el futuro, y que gracias a esto ha podido prepararse con anticipación para resolver los problemas que se le presentan.

5.2.2 DEFINICION DE PRESUPUESTO.

Etimológicamente la palabra presupuesto viene de dos raíces latinas:

Pre = antes de, o delante de
Suponer viene de facio = Hacer.

Por lo tanto presupuesto significa antes de lo hecho.

Según la Economía Industrial es:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

En otras palabras el presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo.

Por lo tanto podemos decir que el presupuesto de ventas, es un plan numérico que predice el monto de las ventas posibles a realizar por una compañía, dentro de un periodo determinado.

5.2.3 ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para la formulación de un presupuesto será necesario contar

con la información histórica de ventas, con objeto de poder determinar una tendencia, y con medios matemáticos llegar a una predicción.

Uno de los medios matemáticos utilizados para pronosticar es el método de los números cuadrados y consiste en ajustar una curva o una serie de pares muestrales. En cada par, uno de los valores se toma como variable independiente "X" y el otro como variable dependiente "Y",

Generalmente la relación entre las variables se supone lineal, y la variable dependiente está dada por:

$$Y = A + BX$$

en donde A es la ordenada al origen y B la pendiente.

Las fórmulas para encontrar estos puntos son:

$$B = \frac{n(\sum xy) - \sum x(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$A = \frac{\sum y - B(\sum x)}{n}$$

donde n = número de datos.

EJEMPLO:

La compañía X ha obtenido ventas en 1981 por 8'698, en 1982 por 11'310 y en 1983 por 12'510.

Se desea hacer una proyección de ventas para 1984.

Tabla de datos:

Σx	Σy	Σxy	Σx^2
1	8'698	8'698	1
2	11'310	22'620	4
3	12'510	37'530	9
---	---	---	---
6	32'518	68'848	14

donde:

$$B = \frac{3(68'848) - 6(32'518)}{3(14) - 36} = 1906$$

$$A = \frac{32'518 - 1906(6)}{3} = 7027$$

$$Y = 7027 + 1906(4) = 14'651$$

Según los cálculos las ventas para 1984 (año 4) serán por 14'651.

No hay que olvidar que este presupuesto está basado únicamente en cifras históricas de ventas y por lo tanto habrá que ajustarlo con la información que poseen los vendedores de los clientes.

Esta información se refiere a la situación actual y futura en la cual se encuentran los clientes, y que de una u otra forma, pueda repercutir en las ventas de la empresa. Un ejemplo de esta información podría ser futuras ampliaciones o nuevas inversiones de determinado cliente.

Ya que se tiene este presupuesto ajustado se deberá turnar al director de la empresa, el cual realizará un análisis del mismo y en base a la información de la situación económica y los objetivos de la empresa, realizará un nuevo ajuste. Posteriormente el presupuesto será aprobado.

Por último podemos decir que en la configuración del presupuesto de ventas no se tracen planes demasiado optimistas sino que deberán formularse basándose en amplios estudios y estableciendo metas que sean susceptibles de ser alcanzadas.

La experiencia ha demostrado que el mejor método para establecer objetivos (presupuestos) es aquel en que los objetivos son determinados y recomendados individualmente por cada responsable y aprobados por sus supervisores.

La observación del postulado anterior permite que en la configuración del presupuesto intervenga aquella persona que tendrá bajo su control el cumplimiento de las metas que él mismo elaboró. Asimismo, permite que el jefe inmediato de esa persona lo haya discutido con él previamente a su autorización.

Se hace indispensable partir de bases conocidas a través de la experiencia adquirida en años anteriores, a fin de que no escape a la previsión ninguno de los aspectos que fundamentalmente pudiera influir en las operaciones normales del negocio, ni aun aquellos que en forma eventual y circunscrita al periodo que abarque la previsión, modifiquen notablemente los resultados que se hubieran predeterminado, sin embargo, es necesario que los datos así obtenidos se comparen con estudios que necesariamente se tendrán que realizar tales como investigaciones de mercados. Esta comparación permitirá elegir las cifras que parezcan más lógicas y razonables.

5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA.

5.3.1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS.

Con frecuencia las empresas que remuneran a sus vendedores con un plan de comisiones que no está bien planeado, se encuentran en la situación de que el vendedor gana más que la empresa, o en ocasiones especiales sucede que la empresa está obteniendo pérdidas en su operación y al vendedor se le pagan comisiones sobre ventas que no son suficientes para cubrir los gastos. Por esto consideramos necesario hablar del punto de equilibrio de una empresa.

El objetivo básico del punto neutro o de equilibrio contable es la determinación del volumen que es necesario vender para que la empresa no obtenga pérdidas ni utilidades. A partir de ese volumen de ventas si se incrementan éstas se obtendrán utilidades y si se disminuyen se ocasionarán pérdidas, se utiliza como punto de partida para tratar de fijar las ventas a un volumen tal que se permitan lograr utilidades.

El punto neutro es donde las ventas son iguales a los costos

y gastos de la empresa, gráficamente es posible mostrarlo localizándolo en la intersección de la línea que muestre las ventas con la que muestre los costos y gastos.

La observación y estudio del estado de resultados ha permitido la elaboración de la técnica que hace factible el cálculo del punto de equilibrio. En él se aprecia que ciertos gastos guardan una proporción directa con los ingresos es decir a mayores ventas se produce un aumento en esa clase de gastos y a menores ingresos una disminución, asimismo, se nota que otros gastos permanecen estáticos independientemente de que las ventas aumenten o disminuyan.

Al primer grupo de gastos se le denominó Gastos Variables en ellos se encuentran los costos variables, comisiones sobre ventas, el material de empaque, los gastos de entrega de mercancías, etc.

Al segundo grupo se le llamó Gastos Fijos y son entre otros la renta, depreciación en línea recta, sueldos fijos, sueldos administrativos, etc. Independientemente de los grupos anotados, existe un tercero que participa de ambas características y que se le ha llamado Gastos Semifijos. Este grupo comprende gastos que sufren variaciones aunque no en la misma proporción en que se alteran las ventas. Ejemplos:

luz y fuerza, papelería y artículos de oficina, etc.

No obstante la existencia del grupo anterior para estos efectos sólo se dividen en fijos y variables.

5.3.2 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El método más práctico de los existentes para clasificar los gastos fijos y variables es el llamado de clasificación directa. En él se listan todas las partidas de gastos y se clasifican una por una sin perder de vista que la segregación de gasto fijo debe hacerse tomando en cuenta todos los aspectos que puedan influir en su determinación, ya que en ocasiones sólo cierto elemento no puede tener características fijas por existir capacidades no utilizadas. Cuando existen partidas de características semivariables, la política recomendable es incluirlas en el costo o en los resultados de operación, dependiendo de su grado de variabilidad.

En el caso de los gastos variables es preferible señalar el valor de ello por unidad. Ejemplo:

La Cia. Industrial, S. A. proporciona los siguientes datos:

Costos:

Materia Prima Directa	por unidad producida	\$ 5.00
Mano de Obra a Destajo	por unidad producida	2.00
Gastos Indirectos	por unidad producida	2.76

		\$ 9.76

Gastos:

Sueldos de Administración Fijos	\$ 5,000.00	Mensuales
Renta de la Planta	3,000.00	Mensuales

Datos Adicionales:

Precio de Venta por Unidad	\$ 16.00	
Producción Mensual Vendida	2000	Unidades

CIA. INDUSTRIAL, S. A.

CEDULA QUE MUESTRA LA DETERMINACION DE LOS GASTOS
FIJOS Y VARIABLES.

	Fijos Total	Variables Por Unidad
Materia Prima		\$ 5.00
Mano de Obra Variable		2.00
Gastos Indirectos Variables		2.76
Sueldos Admón. (\$5000.00 x 12)	60,000.00	
Renta. (\$3000.00 x 12)	36,000.00	

TOTALES:	\$ 96,000.00	\$ 9.76

Una vez formulada la cédula anterior se está en condiciones de calcular el punto de equilibrio contable.

Desarrollo:

1. Ventas efectuadas 24,000 Unid. x \$16.00 = \$ 384,000.00
2. Por cada unidad vendida en 16.00 se tienen \$ 9.76 de gastos variables y \$ 6.24 para absorber los gastos fijos.
3. Dividiendo los \$ 96,000.00 de gastos fijos entre \$ 6.24 obtendremos el número de unidades necesarias para cubrir la totalidad de los gastos fijos.

Gastos Fijos

Margen de ventas para Gastos fijos

$$96,000 \div 6.24 = 15,384 \text{ Unidades}$$

4. Punto "N" 15,384 unidades que al precio de venta de \$ 16.00 arroja \$ 246,144.00

Comprobación:

15,384 Unid. X Gastos Variables de \$9.76 =	\$ 150,147.00
más	
Gastos fijos por	96,000.00

TOTAL	\$ 246,147.00
15,384 Unid. X \$ 16.00	246,144.00

DIFERENCIA EN CALCULOS	\$ 3.00

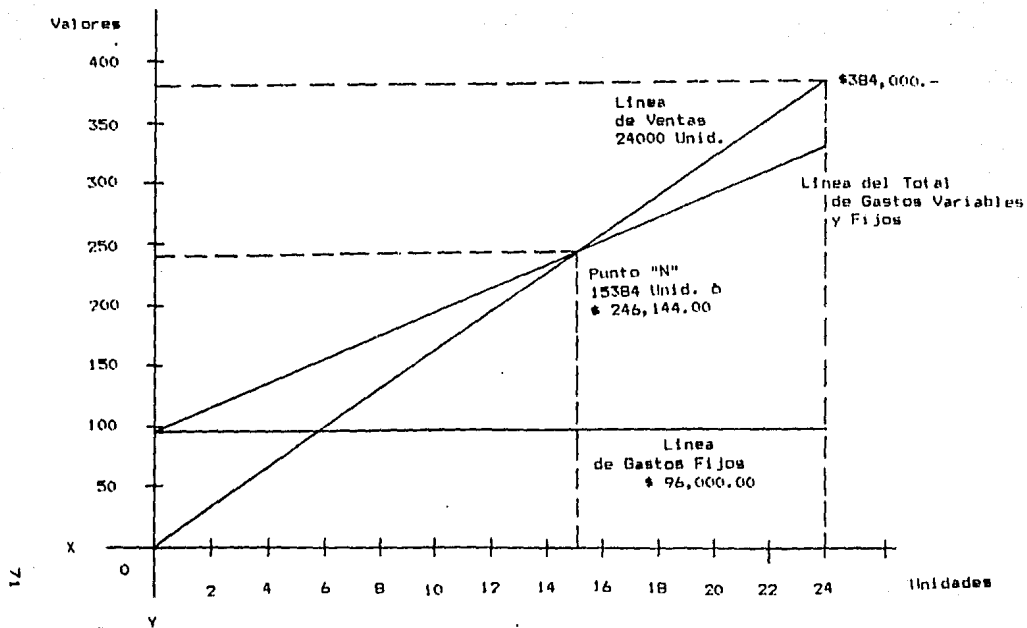
Con base en los datos obtenidos anteriormente, es posible formular la gráfica de equilibrio contable que se utiliza para analizar las relaciones Costo-Volumen-Utilidad y para predecir el efecto de probables cambios en los ingresos y los costos sobre utilidad.

- a) Por el número de artículos vendidos (datos que da el problema) se marca un punto en el eje de las unidades o eje de las X o abscisas que muestre las ventas habidas en este caso son 24,000 Unidades.

El importe de las ventas habidas, corresponde al número de unidades vendidas por lo que se marca un punto en el eje de los valores o eje de las Y u ordenadas en este

caso \$ 384,000.00.

- b) De ambos puntos se trazan líneas rectas paralelas al eje contrario mismas que al cruzarse indicarán un nuevo punto que respresenta el importe vendido en pesos y el número de unidades, en este caso 24,000 unidades con valor de \$ 384,000.00.
- c) Se traza la línea de ventas entre el origen de los ejes punto 0 y el punto determinado en el inciso b.
- d) Se traza la línea de los gastos fijos paralela al eje de las unidades marcando un punto en el eje de los valores en este caso \$ 96,000.00.
- e) Por la suma de los costos fijos y variables al nivel de las ventas dadas se traza un punto en Y y de ahí al origen de los costos fijos (en este caso los costos variables por unidad son \$ 9.76 x 24,000 unidades de ventas reales da 234,240 más 96,000 de gastos fijos es igual a \$ 330,240.00).
- f) Donde se cruce la línea de ventas con la recta anterior (línea del total de Gastos Variables y Fijos) se obtiene el punto "N" o de equilibrio contable.



GRAFICA 5

GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Método para obtener el margen de ventas para gastos fijos en caso de que no se conozca:

$$\frac{\text{Margen de Venta para Gastos Fijos}}{1} = 1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ventas Totales}}$$

Ejemplo:

Total Gastos Variables \$ 9.76 x 24,000 Unid. = \$ 234,240.00

Ventas Totales 24,000 Unid. x \$ 16.00 = \$ 384,000.00

$$1 - \frac{234,240}{384,000} = .39$$

39% del precio unitario de venta corresponde al margen de ventas para gastos fijos o sea $39 \times 16 = 6.24$

La aplicación de la fórmula:

$$N = \frac{a}{1 - b} = \frac{96,000}{1 - \frac{GV}{VT}}$$

Permite la obtención del punto "N" sin necesidad de hacer consideraciones expuestas.

a = Gastos Fijos.

i - b Margen de Ventas para Gastos Fijos.

$$N = \frac{96,000}{234,240} = \frac{96,000}{39} = 246,153.00$$

1 - -----
384,000

Punto de Equilibrio \$ 246,153.00

que corresponde $\frac{246,153}{16} = 15,384$ Unidades.

5.4 ASIGNACION DE LA CUOTA DE VENTAS.

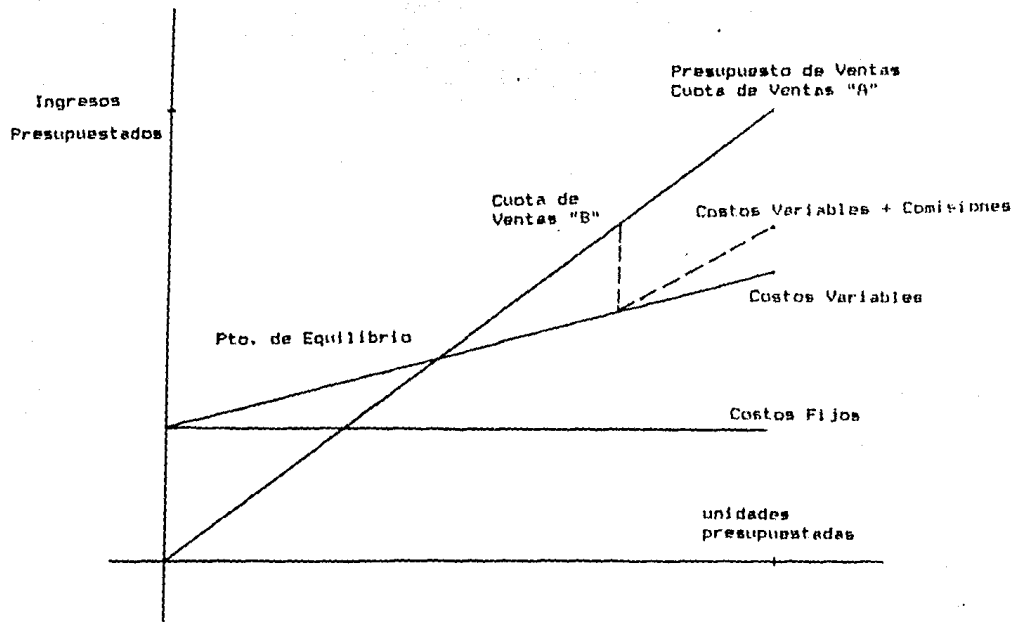
En el capítulo anterior determinamos que la forma más

adecuada para remunerar a un vendedor es una combinación entre salario fijo y comisión, el problema a resolver es en qué punto se debe comenzar a incentivar económicamente.

Tradicionalmente las empresas toman su presupuesto de ventas y lo reparten o asignan entre sus vendedores estableciendo así los objetivos que tiene que cumplir cada uno de ellos.

Este objetivo individual representa para los vendedores la meta a lograr y para la empresa un parámetro para evaluar la actuación de los vendedores.

La lógica indica que si la empresa necesita determinar una cuota de ventas para cada vendedor con objeto de comenzar a incentivar económicamente, sea el objetivo de ventas individual el que sirva de base; pero en algunas empresas que tienen un presupuesto ambicioso o que se encuentran en un mercado altamente competido, necesitan comenzar a incentivar al vendedor antes de que éste llegue a cubrir su objetivo de ventas.



GRAFICA 6

SITUACION DE LA CUOTA DE VENTAS.

En la gráfica anterior representamos dos situaciones generales de la cuota de ventas a asignar.

La situación en ese punto de la cuota de ventas "A" o sea en el presupuesto de ventas, se aplica a aquellas empresas que se encuentran en un mercado de demanda en donde los vendedores fácilmente consiguen los pedidos.

Con esto la empresa incentiva al vendedor para que cumpla con su cuota de ventas y lo impulsa a traer más pedidos.

Con esto se obliga a la empresa a trabajar más eficientemente con objeto de cumplir con todos los pedidos recibidos, o en su caso a incrementar su capacidad productiva.

La cuota de ventas "B" se aplicará a empresas que compiten continuamente contra otros negocios, o sea que se encuentran en un mercado de oferta. La situación de la cuota en este punto incentiva a los vendedores a conseguir el objetivo de ventas y a superarlo.

Se tiene que tener mucho cuidado en situar esta cuota de ventas por arriba del punto de equilibrio, porque de no ser así mientras que el vendedor obtiene ingresos adicionales,

la empresa obtiene pérdidas. Por otro lado, será importante situar esta cuota de ventas no muy alejada del presupuesto de ventas, debido a que si el vendedor obtiene ingresos que él considera suficientes, el incentivo perderá eficacia y no se cubrirá el presupuesto de ventas.

Generalmente podemos decir que cada empresa debe asignar la cuota de ventas en el monto que juzgue conveniente dependiendo de cuales sean sus necesidades.

Los parámetros que citamos anteriormente pueden ser utilizados como base para encontrar el monto adecuado de la cuota de ventas para un vendedor.

5.5 CUOTA POR SALARIO FIJO.

En un principio definimos que el salario fijo a percibir por un vendedor debe de ser capaz de cubrir las necesidades básicas de la persona, así que para determinar el monto del salario debemos pagar al vendedor una cantidad que lo tenga despreocupado de sus necesidades básicas y conseguir que concentre toda la atención en su trabajo.

Este salario debe ser determinado según el sistema de

valuación que se tenga en cada empresa. A continuación mencionaremos una lista de responsabilidades u objetivos del puesto de vendedor que pueden servirnos como elementos para evaluar el trabajo a desempeñar.

- Alcanzar el presupuesto de ventas.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de la competencia.
- Prospectos en el mercado (clientes nuevos).
- Número y efectividad de las visitas a los clientes.
- Seguimiento de los pedidos.
- Buena situación de la cartera de clientes con respecto a la cobranza.
- Participación en la elaboración de los presupuestos tanto de ventas como de gastos de venta.
- Comunicación y participación adecuada con las áreas de producción, mercadotecnia, administrativa, etc.

Es importante señalar que esta serie de elementos no es la totalidad de todos los que se pueden evaluar, pero da una idea completa de la labor de los vendedores. Lo que desde

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

luego a cada empresa corresponderà serà la de dar mayor o menor peso según la importancia que determine en estos objetivos.

5.6 CUOTA POR COMISION.

Definimos como comisión a la cantidad de dinero que se recibe en un porcentaje determinado, por realizar algunas transacciones comerciales o simplemente por una actividad realizada para alguna persona o empresa.

Cada empresa debe definir el porcentaje de comisión ya sea sobre las ventas realizadas, sobre el salario fijo, o de acuerdo a alguna tabla elaborada para este fin.

Ahora bien, la pregunta a contestar es la siguiente: Qué porcentaje o qué cantidad debe darse?

Esta pregunta debe contestarla cada empresa en base a dos aspectos generales que hay que tomar en cuenta y que son:

- Anàlisis Económico.
- Anàlisis de Mercado.

El análisis económico debe de ser calculado en función de las posibilidades monetarias, de lo que puede ofrecer a sus agentes cada empresa, dependiendo de lo que le de a ganar cada vendedor con determinada transacción comercial.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para elaborar este análisis económico es la "Determinación del punto de Equilibrio de una Empresa" que anteriormente ya detallamos.

Hay que definir desde un principio que la comisión a percibir por un vendedor es un gasto variable y como tal debe ser tomada en cuenta para el análisis.

Por otro lado el análisis de mercado debe ser elaborado en función de lo que otras compañías, que comercializan productos similares a la empresa en estudio (competencia), estén ofreciendo a sus vendedores. Esto es con objeto de que la empresa proponga porcentajes de comisión más altos o por lo menos iguales, y con esto conseguir a los mejores elementos.

En resumen, la comisión por ofrecer a un vendedor debe de estar tanto dentro de las posibilidades económicas de una empresa, como de las ofertas de trabajo que tengan dichos vendedores.

Dentro de este punto hablaremos como su nombre lo indica de otros aspectos relacionados con la "Remuneración para vendedores", y uno de ellos puede ser el dar una regla general que se aplica a toda la Administración de Salarios y es la que dice que una forma de pago debe ser versátil y tener una forma de cálculo sencilla. Esto con objeto de que el sistema de remuneración no represente un trabajo exhaustivo para quien lo calcule y que no se demore el momento en el cual el vendedor vaya a recibir su incentivo.

Las empresas pueden ofrecer incentivos extras de acuerdo a lo que ellas necesiten y con esto enfocar la atención de los vendedores hacia situaciones en las que las empresas estén interesadas.

Una lista de estas situaciones es la que a continuación mencionamos:

- Ausencia de descuentos especiales.
- Número de días de créditos negociados.
- Situación de la cobranza (días cartera).

- Pedidos tomados en un periodo.
- Pedidos facturados en un periodo.
- Clientes nuevos.
- Aumento en las ventas de determinados productos, o líneas de productos.

Anteriormente se habló acerca de las motivaciones humanas y pensamos que este es un punto que no debe olvidar la empresa, con el dinero el vendedor puede satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad, pero para las de pertenencia-afiliación, y las de status-prestigio es la empresa la que para las primeras debe de crear un ambiente agradable de trabajo en el cual la persona pueda relacionarse con facilidad, y para las segundas crear una forma periódica de reconocimiento con la cual el vendedor pueda sentir cierto prestigio ante sus compañeros de trabajo.

Con esto terminamos el capítulo que habla acerca del Diseño, pero una vez más repetiremos que éste debe ser según las necesidades de cada empresa, sólo presentamos aquí algunas pautas que pueden servir para la elaboración de un sistema de Remuneración para Vendedores.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

Cuando fue la última vez que pensó o escuchó a una persona decir: "a la gente ya no le importa su trabajo"; o "en los viejos tiempos la gente daba el 100%, hoy en día, si da el 75% puedes considerarte afortunado".

Estas afirmaciones tienen algo de fundamento en hechos reales. En los últimos veinte años ha habido muchos cambios en la actitud de los trabajadores hacia su empleo.

El importe del salario constituye uno de los factores fundamentales en la determinación de la actitud de un hombre hacia su trabajo.

Sin embargo los incentivos de tipo financiero representan únicamente el principio de la aparición a la luz del día de los potenciales del empleado.

La respuesta que dan los psicólogos, sociólogos y la gente dedicada al estudio del comportamiento humano a estas preguntas, se basa en las teorías de la motivación humana, y por lo general relegan a los incentivos de tipo monetario a un plano secundario, argumentando que una vez satisfechas suficientemente las necesidades primarias, estos incentivos dejan de ser un factor importante en la motivación humana, y que surgen inmediatamente otro tipo de motivaciones.

Considero indiscutible que no se encuentra en el campo de la Ingeniería Industrial analizar o estudiar el comportamiento humano, pero lo que sí debe considerarse dentro de esta área es la planeación, determinación, cálculo, o en otras palabras la administración de incentivos a los trabajadores, debido a que esto nos podrá llevar directamente a un aumento en la productividad de los trabajadores, y éste creo que es uno de los objetivos principales para un Ingeniero Industrial.

Dentro de una empresa los empleados que más comúnmente están relacionados con los incentivos monetarios encontramos a los vendedores.

Es difícil encontrar actualmente bibliografía extensa en el campo de la Ingeniería Industrial acerca de la administración de incentivos a vendedores, posiblemente se piense que son otras áreas las que se ocupan de esto, pero en realidad tampoco se encuentra desarrollado este tema.

El Ingeniero Industrial posee las técnicas suficientes no sólo para determinar la forma, cantidad, periodicidad, etc., del incentivo de un vendedor, también es capaz de planear y desarrollar todo un Departamento de Ventas auxiliado en técnicas como la Investigación de Operaciones, la

Simulación, etc.

Cuando hablamos de elevar la productividad en una empresa, se piensa de inmediato en las áreas de producción, dejando siempre en un segundo lugar las áreas administrativas, en este punto concluyo que no hay que relegarlas a segundo término, porque son tan importantes como las otras, y si quiere verse de otro punto de vista yo pregunto, cuántos recursos se estarán desperdiciando por un inadecuado sistema de incentivos a vendedores?

Dentro de esta tesis mencioné los sistemas que se usan más frecuentemente para remunerar a los vendedores, estos son: Salario fijo, comisión y una combinación de ambos.

Llegué a la conclusión que el sistema más adecuado es la combinación entre Salario Fijo y Comisión, debido a que ofrece en el Salario Fijo, la seguridad económica del vendedor para que cumpla con sus compromisos económicos prioritarios, y en la parte variable que es la comisión, el incentivo para obtener el mayor volumen de ventas.

Por otro lado considero que sería inadecuado establecer para todas las empresas una misma relación, entre el salario fijo y la comisión, ya que cada empresa se encuentra en

diferentes mercados y dependiendo de las necesidades de cada una de ellas, se debe establecer cual de las dos partes debe tener mayor peso o importancia.

Por último, en esta tesis se proponen dos herramientas, que considero indispensables para la implantación de un sistema de este tipo que son: Elaboración de Presupuestos de Ventas y Determinación del punto de Equilibrio de una empresa.

Es importante hablar de la elaboración de un Presupuesto de Ventas en esta tesis, ya que debe de ser la base sobre la cual se deben establecer las cuotas por vendedor y con esto determinar que esperamos de cada uno de ellos.

Se muestra en esta investigación un ejemplo numérico de un presupuesto, pero no hay que olvidar que debe ser revisado en primera parte por los vendedores ya que son ellos los que llevan un trato día a día con los clientes y por lo tanto conocen la situación del mercado, por último la revisión por parte de la dirección de la empresa le dará al presupuesto el ajuste final de acuerdo a las condiciones generales de mercado en cuanto a la situación económica del país.

Una vez que se tienen establecidas las cuotas por vendedor, es el momento en el cual fijar cuando se debe comenzar a

incentivar el trabajo de un vendedor, para esto considero que puede ayudar la determinación del punto de equilibrio de una empresa ya que con este estudio conocemos cuanto más da a ganar un vendedor a la empresa por obtener un mayor volumen de ventas, y con cuanto podemos remunerar ese esfuerzo adicional.

Para terminar con las conclusiones, no hay que olvidar que para enfocar los esfuerzos de un vendedor hacia un objetivo en especial, que podría ser, por citar algún ejemplo, vender algún producto en especial, vender en un determinado mercado, obtener para la empresa mejores condiciones de venta, etc., se puede pensar en alguna gratificación o bono que será independiente de las comisiones recibidas.

BIBLIOGRAFIA

1. MORRIS S. VITELES.
"Motivación y Moral en la Industria".
Colección E.S.A.D.E.
Editorial Hispano Europea.

2. SAUL W. GELLERMAN.
"Motivación y Productividad".
Editorial Diana.

3. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.
"Introducción al Estudio del Trabajo".
Ginebra.

4. H. B. MAYNARD.
"Manual de Ingeniería de la Producción Industrial".
Editorial Reverté.

5. BERNARD LESTER.
"Ingeniería de Ventas".
Ediciones Deusto.

6. FRANCISCO PEREA Y JAVIER BELMARES.

"Información Financiera".

E.C.A.S.A.

7. CHARLES D. SCHEWE Y REUBEN M. SMITH.

"Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones".

Mc Graw Hill.