

ÁNGEL FERNÁNDEZ MUÑOZ

*Psicólogo y Pedagogo.*

*Profesor del Centro de Estudios Financieros.*

---

## *Sumario:*

---

- ENUNCIADO.
  - 1. Problema.
  - 2. Antecedentes.
  - 3. El equipo de vendedores.
  - 4. Índice de Rotación (IR).
  - 5. Análisis del problema.

– SOLUCIÓN.

1. Causas de la elevada rotación.
2. Coste de la rotación en 1996.
3. Soluciones propuestas.

## ENUNCIADO

### 1. Problema.

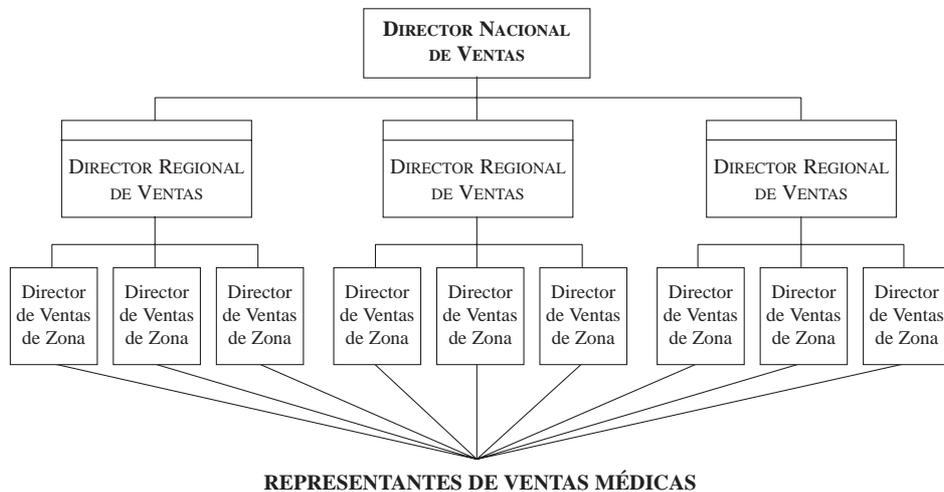
El equipo de vendedores de la empresa farmacéutica *FGH* está experimentando un alto índice de rotación (entrada y salida de empleados). El 79'5 por 100 de los vendedores está menos de 2 años y medio.

### 2. Antecedentes.

Dicha empresa, que fabrica productos para el cuidado de la piel, fue fundada en 1977. En diez años sus ventas crecieron hasta casi 150.000.000 de pesetas. En 1995 *FGH* ocupaba el 20 por 100 del mercado del sector. El año siguiente las ventas fueron de 1.365.000.000, de los cuales 900 los consiguió un equipo de vendedores de 70 personas.

### 3. El equipo de vendedores.

Éste es su organigrama:



Las 70 personas del equipo tienen dos misiones fundamentales:

- a) Crear demanda. Para ello contactan con médicos intentando que éstos prescriban productos *FGH*.
- b) Distribuir, haciendo llegar los productos a los almacenistas, farmacias y hospitales.

Comúnmente, cada vendedor hace 65 visitas por semana. Diariamente hace un recorrido de unos 135 kilómetros. Suele esperar hasta media hora para ver a un médico; pasa sólo 5 minutos con el médico y sólo es recibido por 5 de los 9 médicos que visita. También diariamente ve a un mayorista y a tres detallistas.

La clave del trabajo es la visita al médico.

#### 4. Índice de Rotación (IR).

AÑOS	IR
1991 .....	35%
1992 .....	27%
1993 .....	35%
1994 .....	42%
1995 .....	34%
1996 .....	28%

$$\overline{\text{IR}}_{91-96} = 33'5\%$$

El índice de rotación promedio de los vendedores de la industria farmacéutica en 1991-1996 fue del 12'1 por 100 en el conjunto del país.

#### 5. Análisis del problema.

##### 5.1. Selección de vendedores.

A *FGH* le gusta contratar personas con el título de MBA, por lo que suele reclutar a sus vendedores principalmente en los centros de estudios empresariales. Sólo en segundo lugar recurre a las oficinas del INEM. Cada nuevo vendedor le cuesta a *FGH* 1.100.000 pesetas, por selección, aprendizaje y supervisión.

##### 5.2. Formación.

Al personal recién contratado se le da un cursillo de formación de cuatro semanas.

En virtud de la simbología de la empresa, es opinión muy extendida entre los vendedores en general que *FGH* ofrece unas excelentes posibilidades de promoción. De hecho, el Director de Márketing y Vicepresidente de *FGH* comenzó como vendedor. Sin embargo, no hay en proyecto aumentar el número (9) de Directores de Ventas de Zona.

No se cuida el desarrollo del vendedor. Así los Directores de Ventas de Zona (que en teoría deberían pasar el 75% de su tiempo con sus vendedores, proporcionándoles el aprendizaje adicional preciso) no ven a sus vendedores ni siquiera una vez al mes.

Por su parte, los Directores Regionales de Ventas deberían entrenar y desarrollar a los de Zona, pero no lo hacen, ya que pasan la mayor parte del tiempo trabajando con el Director Nacional de Ventas.

Además, tres de los cuatro Directores Regionales de Ventas tienen su despacho en la oficina central (y el cuarto va a trasladarse en fecha próxima).

### 5.3. Remuneración.

Los vendedores de *FGH* cobran un salario fijo más una comisión. El salario medio es de 120.000 pesetas al mes en 1996.

Cada año algunos vendedores son elegidos para aumentos. Estos aumentos pueden ser de hasta la mitad de la comisión del año anterior.

Por ello, *FGH* piensa que sus salarios son competitivos en la industria farmacéutica.

Los nuevos vendedores comienzan a cobrar la comisión a partir del tercer mes.

Las comisiones se pagan cada semestre y consisten en el 10 por 100 de las ventas, una vez deducidos los gastos totales (coche, hotel, teléfono, comidas, etc.). (Algunos directivos piensan que este sistema penaliza injustamente a los vendedores que tienen un vasto territorio).

En total, los 70 vendedores cobraron por comisiones en 1996, 69.000.000 de pesetas variando desde 0 a 2.250.000 pesetas por vendedor, y con un 80 por 100 de las comisiones concentrado en el 20 por 100 de los vendedores.

Cuando las ventas descienden, *FGH* organiza campañas especiales premiando con unas vacaciones en Canarias a un vendedor de cada región. Curiosamente 3 de los 4 ganadores de la última campaña abandonaron *FGH* en un plazo de 9 meses.

Los aumentos salariales (menos comisiones) en *FGH* entre 1991 y 1996 han sido:

AÑOS	AUMENTO SOBRE AÑO ANTERIOR (%)
1991 .....	6
1992 .....	7
1993 .....	9
1994 .....	7
1995 .....	2
1996 .....	3

SE PIDE:

1. Determinar y explicar las causas de la elevada rotación en *FGH*.
2. Calcular el coste de la rotación en 1996.
3. Sugerir posibles soluciones.

## SOLUCIÓN

---

### 1. Causas de la elevada rotación.

Varias son las causas que han llevado a *FGH* al elevado índice de rotación que padece. Las más decisivas son:

*1.1.* El gran porcentaje de *tiempo perdido* por los vendedores durante su jornada de trabajo.

En efecto, tomando los datos que facilita el propio supuesto, resulta que cada vendedor realiza una media diaria de 9 visitas a médicos, más 3 a detallistas y 1 a un mayorista. En total, 13 visitas diarias.

Consideremos, a partir de los datos facilitados, como duración media de la visita a los médicos 25 minutos, de los cuales 20 son de espera.

Por otro lado, resulta que es recibido sólo por 5 de cada 9 médicos, es decir, por el 55 por 100 de los mismos.

Todo ello arroja los siguientes resultados en cuanto al tiempo del vendedor:

- Tiempo diario de espera: 9 médicos x 20 minutos = 3 horas
- Tiempo diario de entrevistas: 5 médicos x 5 minutos = 25 minutos

Esto supone que, del total del tiempo invertido por el vendedor para contactar con los médicos, tan sólo dedica el 14 por 100 de este tiempo a la entrevista con los mismos.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que también visita a 1 mayorista y a 3 minoristas. Suponiendo que los períodos de espera sean similares y que sea recibido en todos los casos, los resultados serían éstos:

- Tiempo total diario de espera: 13 visitas x 20 minutos = 4 horas y 20 minutos
- Tiempo total diario de entrevista: 9 entrevistas x 5 minutos = 45 minutos
- Tiempo total diario entre espera y entrevista: 5 horas y 5 minutos
- Porcentaje del tiempo total dedicado a la entrevista: 15%

Estos datos resultan más que elocuentes y definitivos para entender el elevado índice de rotación dentro de la empresa: tan sólo durante el 15 por 100 de la jornada de trabajo el vendedor está dedicado a su tarea específica.

Tamaño situación constituye, evidentemente, uno de los principales motivos de desencanto de los vendedores; desencanto que no puede ser paliado ni siquiera por unos sueldos que parecen ser competitivos a nivel de mercado.

Aún hay más. Con los datos manejados hasta ahora, sólo hemos cubierto 5 horas y 5 minutos. Imaginando que la jornada laboral del vendedor sea de 8 horas diarias, faltarían 2 horas y 55 minutos, que parece obvio debe dedicar a *desplazamientos*.

Si consideramos que cada vendedor confecciona una lista de visitas y un itinerario antes de salir de su casa, y que va directamente de su domicilio a la primera visita, el número de desplazamientos que efectúa a diario es de 13 (9 médicos, 1 mayorista y 3 minoristas).

Aplicando los mencionados 175 minutos a estos 13 desplazamientos, encontramos que el tiempo medio a utilizar en cada uno de ellos es de 13 minutos, lo cual resulta difícil conseguir en la ciudad, pero imposible en desplazamientos interurbanos.

Por tanto, combinando los datos anteriores, parece probable que cada vendedor de *FGH* se vea obligado a trabajar más de 8 horas diarias para desarrollar su actividad laboral. A pesar de esta fundada sospecha, vamos a considerar que consigue realizar su trabajo en un período de 8 horas.

Así, los datos definitivos son los siguientes:

- Total de tiempo trabajado ..... 8 h. .... 100%
- Total de tiempo utilizado en desplazamientos ..... 2 h. y 55 min. .... 37%
- Total de tiempo de espera ..... 4 h. y 20 min. .... 54%
- Total de tiempo de entrevistas ..... 45 min. .... 9%

Los datos son suficientemente elocuentes: del total de la jornada laboral, tan sólo el 9 por 100 del tiempo es utilizado por el vendedor para desarrollar su tarea específica, que es contactar con los clientes y vender sus productos.

1.2. El desacertado proceso de *selección* y la falta de seguimiento y de *promoción*, tras la incorporación a la empresa.

De los datos aportados por el supuesto, parece desprenderse que *FGH* es una empresa caracterizada por el rigor en la selección. Este rigor le hace contratar, en un porcentaje muy elevado, a candidatos con titulación superior, completada además con un MBA.

Parece también que se otorga gran importancia al aprendizaje, al menos en la primera etapa, en la que *FGH* invierte una media de 1.100.000 pesetas en la selección y preparación de cada nuevo vendedor.

No obstante, ni estas medidas ni los salarios competitivos que parece abonar la empresa, parecen suficientes para detener el alto índice de rotación y retener a los mejores. ¿Qué está fallando?

Tres *problemas* fundamentales parecen emerger y que vamos a analizar:

1.º La *desconexión* entre los Directores Regionales y de Zona y el resto de los vendedores.

Esta situación trae consigo que, después de una primera etapa de aprendizaje (en la que el nuevo vendedor tiene la sensación de estar arropado), se produce una desconexión total entre el vendedor y la estructura de la empresa.

Por otra parte, es de suponer que la situación tenderá a agravarse en el futuro, como consecuencia del traslado de la totalidad de Directores de Ventas Regionales a la oficina central.

Esta falta de comunicación entre jefe y vendedor no puede ser sino perjudicial para *FGH*.

Éste es pues, otro factor que resulta muy importante para determinar las causas del elevado índice de rotación. No obstante, hay otro aspecto, relacionado con el anterior, que agrava aún más el problema.

2.º La contratación de *personal* tan altamente *cualificado*.

Resulta evidente que el éxito de un proceso de selección radica en «encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante». En este sentido, es claro que *FGH* ha venido cometiendo, respecto a la selección de sus vendedores, un error bastante extendido: contratar a

personas que, a priori, resultan las más preparadas, pero sin prestar atención a su adecuación al puesto. Cabe preguntarse razonablemente: para vender productos farmacéuticos ¿es preciso tener un MBA? ¿Es mejor vendedor un MBA que otra persona con menor nivel de formación? El vendedor ¿nace o se hace? ¿Por qué no incorpora *FGH* los habituales métodos de selección: prueba psicotécnica, entrevista... buscando netamente la citada adecuación?

### 3.º La falta de perspectivas de *promoción*.

En la mayoría de los supuestos, los trabajadores más altamente cualificados plantean exigencias mayores en relación a la planificación de su futuro profesional. Su más elevado nivel de formación y su interés por desarrollar todo su potencial profesional, son armas que se vuelven contra la empresa en el momento en que estos vendedores advierten sus escasas posibilidades de promoción en *FGH*.

Por eso, después del período inicial de formación y tras escasos meses de actividad profesional, es natural que comiencen a surgir suspicacias y dudas sobre lo que la empresa aportará al vendedor, el cual en un elevado porcentaje, optará por abandonar la organización, en busca de mejores oportunidades para desarrollar su carrera profesional.

La excesiva preparación de los vendedores será también definitiva desde otra perspectiva: constituye una relativa garantía para lograr otro puesto en el mercado de trabajo.

### 1.3. La existencia de *desequilibrios en la política salarial* de la empresa.

Aun partiendo de la base de que los salarios de *FGH* son competitivos a nivel de mercado, existen en su política salarial factores importantes que influyen directamente en el alto índice de rotación.

Del análisis de las percepciones salariales de unos y otros vendedores, resulta fácilmente constatable la existencia de *desequilibrios* tan notables, que necesariamente han de afectar al clima laboral y al elevado índice de rotación.

La causa desencadenante de estos *desequilibrios* está en la percepción de las comisiones. En efecto, según los datos facilitados, todos los vendedores perciben un salario fijo, establecido en 1996 en 120.000 pesetas al mes. Sin embargo, las cantidades percibidas por comisiones arrojan importantes diferencias entre unos vendedores y otros. Veamos:

Durante 1996 los vendedores cobraron en concepto de comisiones 69.000.000 de pesetas, distribuidos de esta manera:

- 14 vendedores (20% de la plantilla) cobraron 55.200.000 pesetas (80% del total de las comisiones).
- 56 vendedores (80% de la plantilla) percibieron 13.800.000 pesetas (20% del total de las comisiones).

Estos datos ponen de manifiesto que:

- El grupo de 14 vendedores viene a percibir por persona y año una media de 3.942.857 pesetas en concepto de comisiones, es decir, 328.571 pesetas al mes (12 meses).
- El grupo formado por los 56 vendedores restantes percibe por persona y año una media de 246.428 pesetas, o sea, 20.535 pesetas al mes (12 meses).

Por tanto, mensualmente los vendedores, según que pertenezcan a uno u otro grupo, reciben las siguientes cantidades:

- Grupo de 14 vendedores (120.000 + 328.571) ..... 448.571 ptas.
- Grupo de 56 vendedores (120.000 + 20.535) ..... 140.535 ptas.

A la vista de estas cantidades, apreciamos que el grupo de los 14 vendedores «estrella» percibe mensualmente más del triple (3<sup>2</sup>) del salario que recibe el grupo mayoritario de vendedores menos afortunados.

Independientemente del importante efecto motivador de las comisiones, estos desequilibrios, lejos de crear un ambiente competitivo entre la plantilla, introducen un elemento desmotivador, especialmente porque el nivel formativo de la mayor parte de los vendedores no es correspondido por un nivel de ingresos congruente.

Por otra parte, es evidente que, ni siquiera dentro del grupo privilegiado, la obtención de altos ingresos supone un argumento definitivo para la permanencia en *FGH*, como se demuestra por el hecho de que 3 de los 4 ganadores de la última campaña organizada por la empresa abandonaron la organización en un plazo de 9 meses desde la consecución del premio.

Así pues, no parece correcto que en un grupo de 70 vendedores, con igual titulación y desempeñando actividades idénticas (con independencia del acierto y diligencia con que cada uno desempeña sus tareas) hay diferencias tan profundas que permitan a unos pocos percibir más del triple de ingresos que a los demás.

#### 1.4. La demora en el cobro de las primeras comisiones.

El hecho de que los nuevos vendedores cobren sus primeras comisiones sólo a partir del tercer mes, supone demorar el refuerzo respecto a la conducta acreedora de él. La psicología del aprendizaje ha demostrado que entre conducta y refuerzo debe haber una proximidad cronológica para que el premiado perciba la inequívoca conexión entre ambos. Pues bien, en este caso no se da.

Además, esta medida, independientemente del perjuicio económico que ocasiona al vendedor, supone un acto discriminatorio para el recién incorporado frente al resto de vendedores. Si es una opinión generalizada y bien fundada que los primeros meses del trabajador en la empresa son vitales para la integración de los intereses de ambas partes, parece evidente que este tipo de medidas perjudica el nacimiento de un espíritu integrador por parte del trabajador.

### 1.5. El cobro de comisiones de forma *semestral*.

No es la mejor forma de incentivar al vendedor. Los largos períodos de tiempo transcurridos entre la generación de la riqueza (venta) y el disfrute del beneficio (cobro de la comisión), pueden traer consigo una pérdida de motivación para el vendedor, que posiblemente ya no asociará el beneficio percibido con el trabajo realizado. Esto es importante en la medida en que el trabajador se sentirá más satisfecho en tanto la comisión mantenga vínculos más estrechos e inmediatos respecto al trabajo realizado.

### 1.6. La *no* utilización de *criterios objetivos* para contabilizar las comisiones.

En efecto, la política salarial de *FGH* no es acertada al deducir directamente de las ventas los gastos totales. Esto supone que dos vendedores, después de realizar el mismo trabajo y vender la misma cantidad, pueden percibir comisiones bastante dispares, en función únicamente del ámbito geográfico que tienen asignado o del mayor índice de dispersión de los domicilios de los clientes respectivos. Ello supone una injusta penalización.

## 2. Coste de la rotación en 1996.

El cálculo de este coste reviste una cierta complejidad, por lo que vamos a estudiarlo subdividiéndolo en varios módulos.

### 2.1. Módulo 1.

Gastos ocasionados por la selección, aprendizaje y supervisión de los vendedores nuevos. Puesto que sabemos que el índice de rotación durante 1996 ha sido del 28 por 100 de los 70 vendedores, conocemos que son 19 los vendedores que se despidieron en ese ejercicio. Igualmente el supuesto nos informa de que *FGH* dedica 1.100.000 pesetas a la reposición de cada vendedor que se marcha.

Por tanto:  $1.100.000 \text{ ptas.} \times 19 = 20.900.000 \text{ ptas.}$

**TOTAL MÓDULO 1: 20.900.000 ptas.**

### 2.2. Módulo 2.

Pérdidas producidas durante el período de formación de 4 semanas.

En 1996 los 70 vendedores obtuvieron unas ventas de 900.000.000 de pesetas.

Esto supone una facturación media mensual de 75.000.000 de pesetas.

Por tanto, los 19 vendedores que se marcharon hubieran facturado durante ese mes 20.357.142 pesetas.

**TOTAL MÓDULO 2: 20.357.142 ptas.**

### 2.3. Módulo 3.

Coste de las horas extras realizadas por el resto de vendedores.

*FGH*, para paliar la merma de ingresos que se produce durante las 4 semanas de formación, decide cubrir mediante horas extras parte (la mitad) de ese trabajo.

Puesto que los 19 vendedores hacían 8 horas al día, durante 4 semanas hubieran trabajado un total de 3.040 horas.

Para cubrir la mitad de esas horas (1.520), los 51 vendedores que quedan en activo deberán realizar durante ese mes una media de 30 horas extraordinarias, aproximadamente, cada uno.

Cálculo del valor de una hora: considerando que durante 1996 haya habido 225 días laborales y puesto que la jornada de los vendedores es de 8 horas, obtenemos un total de 1.800 horas de trabajo por vendedor y año.

Por otro lado, sabemos que los 14 vendedores «estrella» perciben 448.571 pesetas mensuales. Los restantes 56 vendedores cobran 140.535 pesetas mensuales. Multiplicando por 12 mensualidades, obtenemos estos resultados:

• 14 vendedores x 448.571 ptas. x 12 meses .....	75.359.928 ptas.
• 56 vendedores x 140.535 ptas. x 12 meses .....	94.439.520 ptas.
TOTAL .....	169.799.448 ptas.

Por tanto, cada hora ordinaria percibe cada vendedor 1.348 ptas.

Una hora extraordinaria, que lleve un recargo del 75 por 100, costará, pues, 1.011 pesetas más. (Consideramos que dicho porcentaje es el que está pactado en Convenio).

Por tanto, el coste de 1 hora extraordinaria será:  $1.348 + 1.011 = 2.359$  ptas.

Importe del número total de horas extra:  $2.359 \text{ ptas.} \times 1.520 \text{ h.} = 3.585.680$  ptas.

**TOTAL MÓDULO 3: 3.585.680 ptas.**

*2.4. Módulo 4.*

Baja productividad de los 19 nuevos vendedores durante los primeros 3 meses.

Ya sabemos que cada vendedor factura una media anual de 12.857.147 pesetas. Ello equivale a una media mensual de 1.071.428 pesetas.

Por tanto, el descenso de productividad durante los primeros 3 meses, que podemos situar en torno al 30 por 100, importa:  $30\% \text{ de } 1.071.428 = 321.428 \text{ ptas.}$

Por tanto:  $321.428 \text{ ptas.} \times 3 \text{ meses} \times 19 \text{ vendedores} = 18.231.390 \text{ ptas.}$

<b>TOTAL MÓDULO 4:</b> 18.231.390 ptas.
---

*2.5. Módulo 5.*

Salario mensual que hubieran percibido esos 19 vendedores, de haber seguido trabajando.

Considerando la existencia de los repetidos dos grupos de vendedores, y manteniendo la proporcionalidad existente, de los 19 vendedores, suponemos que 4 se incluían en el grupo de vendedores «estrella», mientras que los 15 restantes lo harían en el otro grupo.

De esta forma, sus percepciones hubieran sido las siguientes:

- 4 vendedores «estrella» x 448.571 ptas. .... 1.794.284 ptas.
- 15 vendedores x 140.535 ptas. .... 2.108.025 ptas.

<b>TOTAL MÓDULO 5:</b> 3.902.309 ptas.
--

*2.6. Módulo 6.*

Ingresos generados durante el trabajo de las horas extras.

Sabemos que los 70 vendedores han facturado, en 1996, 900.000.000 de pesetas.

Esto supone una facturación media por vendedor y año de 12.857.147 pesetas.

Considerando que durante 1996 haya habido 225 días laborales, y puesto que la jornada de los vendedores es de 8 horas, obtenemos un total de 1.800 horas de trabajo al año.

Por tanto:  $12.857.147 \text{ ptas.} : 1.800 \text{ h.} = 7.143 \text{ ptas./hora}$

De donde:  $7.143 \text{ ptas.} \times 1.530 \text{ h} = 10.928.790 \text{ ptas.}$

**TOTAL MÓDULO 6: 10.928.790 ptas.**

### 2.7. Módulo 7.

Ahorro en el pago de las comisiones a los nuevos vendedores durante los 3 primeros meses.

Parece lógico pensar que los 19 nuevos vendedores se incluyan en el grupo menos privilegiado económicamente. Es decir, que percibirían una media mensual por comisiones de 20.535 pesetas.

Al ser su productividad un 30 por 100 menor, parece natural considerar una disminución del importe de la comisión en el mismo porcentaje.

O sea:  $30\% \text{ de } 20.535 = 6.160 \text{ ptas.}$

Es decir:  $20.535 - 6.160 = 14.375 \text{ ptas.}$

Por tanto, el total que deberían percibir (pero no lo hacen) los 19 nuevos vendedores por comisiones durante tres meses es:  $14.375 \text{ ptas.} \times 3 \text{ meses} \times 19 \text{ vendedores} = 819.375 \text{ ptas.}$

**TOTAL MÓDULO 7: 819.375 ptas.**

### 2.8. Coste total de la rotación durante 1996.

Será igual a la suma de las pérdidas menos la suma de ganancias.

Constituyen pérdidas los Módulos 1 a 4, mientras que suponen ganancias para *FGH* los Módulos 5 a 7.

Por tanto:

• <i>PÉRDIDAS:</i>	Módulo 1 .....	20.900.000 ptas.
	Módulo 2 .....	20.357.142 ptas.
	Módulo 3 .....	3.585.680 ptas.
	Módulo 4 .....	18.231.390 ptas.
	TOTAL .....	63.074.212 ptas.

• GANANCIAS:	Módulo 5 .....	3.902.309 ptas.
	Módulo 6 .....	10.928.790 ptas.
	Módulo 7 .....	819.375 ptas.
	TOTAL .....	15.650.474 ptas.

- *COSTE TOTAL DE LA ROTACIÓN EN 1996:*

$$63.074.212 - 15.650.474 = 47.423.738 \text{ ptas.}$$

### 3. Soluciones propuestas.

#### 3.1. Racionalizar el tiempo.

Como ya hemos comprobado, de una imaginaria jornada laboral de 8 horas, los vendedores de *FGH* tan sólo dedican un 9 por 100 del tiempo total a la realización de entrevistas.

Evidentemente, parece necesario *racionalizar el tiempo* de trabajo, intentando que ese porcentaje se eleve de manera considerable.

Somos plenamente conscientes de que este tipo de trabajo exige en todo caso dedicar un porcentaje de tiempo a los desplazamientos y a la espera. Sin embargo, *FGH* debe evitar que ese tiempo desvirtúe la esencia misma del trabajo, convirtiendo el contacto entre cliente y vendedor en mera anécdota.

Por tanto, consideramos que *FGH* debe poner en marcha una segunda medida, que ayudará el logro de la primera.

#### 3.2. Crear un servicio de marketing telefónico.

En proporción al número total de vendedores, posiblemente bastaría con la contratación de 5 personas, cuyo trabajo consistiría en:

- Concertar entrevistas entre vendedores y clientes ya conocidos por *FGH* a lo largo de los años.
- Ampliar al máximo la cartera de clientes.

En cuanto a la primera misión, el trabajo consistiría, fundamentalmente, en establecer contactos con los profesionales, concertando, según la disponibilidad temporal de éstos, entrevistas con los vendedores.

De esta forma, conseguiría una planificación más ajustada de las visitas y un evidente ahorro de tiempo, con lo que los períodos de espera disminuirían sustancialmente, y dejarían de producirse visitas en las que el vendedor ni siquiera llega a entrar en contacto con el cliente (situación que ahora supone nada menos que el 55% del total de las visitas).

Con este servicio se conseguiría un incremento del número de visitas, ya que todo el trabajo sería efectivo, a la vez que disminuiría notablemente el tiempo no dedicado a desarrollar la esencia del trabajo: la entrevista con el cliente.

Por otra parte, una planificación diaria de las visitas a realizar permitiría al vendedor elaborar el circuito más adecuado, con el consiguiente ahorro de tiempo en los desplazamientos.

Además, mientras la cartera de clientes no se incrementara sustancialmente, sería posible atender a la totalidad de la demanda con un grupo de vendedores menos numeroso, como consecuencia de la racionalización del tiempo de trabajo.

De esta forma, un número importante de bajas no tendría que ser necesariamente cubierto con nuevos vendedores, logrando así una considerable reducción de los gastos de *FGH*, al tiempo que un estimulante aumento de los ingresos de los vendedores.

En fin, a modo de *resumen* podríamos establecer la siguiente lista de beneficios:

- Racionalización de la jornada de trabajo.
- Reducción de los períodos de espera y de desplazamientos.
- Aumento del número de entrevistas.
- Incremento del tiempo dedicado a cada entrevista.
- Disminución del número de vendedores.
- Mejora de los incentivos y, por tanto, del clima laboral.

Beneficios que podría lograr mediante:

- Creación de un servicio de *márketing* telefónico que sirva de vínculo entre vendedor y cliente.
- Concertación de entrevistas a través de ese servicio.
- Ampliación de la cartera de clientes.

### 3.3. Replantear la política de reclutamiento, selección y seguimiento de los vendedores.

Hasta la fecha, la política de selección de *FGH* se ha orientado a incorporar licenciados universitarios con MBA, en su mayoría. Se trata, pues, de personas con un alto grado de formación.

El problema de este elevado grado de formación es que, frecuentemente, se convierte en un bumerán que se vuelve contra la empresa.

Es natural que toda organización aspire a incorporar los profesionales más preparados. El problema surge cuando no presta la debida atención a la *adecuación* entre persona y puesto.

En esos casos, lo más probable es que, a corto o medio plazo, se desencadene un sentimiento de frustración de la persona contratada, ya que verá tempranamente frustradas sus expectativas dentro de la empresa.

Ésta es la situación que se ha producido en *FGH*, ya que la estructura del Departamento de Ventas es bastante inmovilista y no parece que vaya a haber cambios de orientación en un futuro próximo (más bien al contrario, ya que hay un creciente proceso de centralización).

Ante esta situación, cabe proponer dos *soluciones* diferentes, en función de que se produzcan o no cambios profundos en la organización de la empresa:

1.<sup>a</sup> Si *no* se producen esos *cambios*, debe rectificar la política de selección.

Por sistema, *FGH* debería optar por un candidato que, al mantenerse el sistema organizativo actual, no se sintiera frustrado o desengañado a causa de las escasas posibilidades de promoción que se le brindan.

Aunque los factores de motivación de los trabajadores son distintos, resulta evidente que para personas con un mayor nivel formativo, el dinero, a partir de un cierto nivel, puede llegar a ser un factor motivador de segundo grado, buscando, en cambio, de manera prioritaria la realización personal y profesional.

Para este tipo de personas, *FGH* no es el mejor lugar para trabajar.

Por tanto, si se mantiene el mismo sistema organizativo, la selección debería encaminarse a otro tipo de candidatos que, cumpliendo los mínimos de formación exigibles, no presentase (al menos a corto y medio plazo) unos factores de motivación enfocados prioritariamente a la promoción y desarrollo personal y profesional.

Para este tipo de candidatos debería encontrar *FGH* los factores que les permitiera satisfacer sus aspiraciones: incentivos, ventajas sociales, formación, reconocimiento, etc.

2.<sup>a</sup> Si se realizan *cambios* sustanciales en la estructura y forma de actuación de la empresa.

Esta posibilidad parece mucho más remota, no por su coste económico, sino por las previsibles reticencias de los mandos superiores e intermedios.

Dentro de esta opción, posiblemente la medida más perentoria sería proceder a una progresiva descentralización de la actividad directiva.

Independientemente del Director Nacional de Ventas, cuya posición no cambiaría, las mayores variaciones funcionales se producirían con respecto a los Directores Regionales de Ventas.

Éstos deberían desarrollar una actividad estrechamente vinculada a la de los Directores de Zona, estando más cerca del lugar de trabajo de éstos que del Director Nacional.

Directores Regionales y Directores de Zona deberían mantener un contacto más estrecho, fluido y constante con los vendedores, intentando hacerles partícipes de los objetivos y proyectos de la organización.

Por otra parte, y dado que no se piensa ampliar el número de Directores de Zona, una medida eficaz sería dotar a ese puesto de un carácter provisional, permitiendo a los vendedores (a partir de una cierta antigüedad) acceder a él de forma rotatoria.

Otra medida de motivación podría consistir en permitir a determinados vendedores (en función de su rendimiento) entrar a formar parte de *FGH* mediante el otorgamiento de acciones.

Pensamos que, poniendo en marcha este conjunto de medidas, sí podría mantenerse el actual sistema de selección, aunque, en todo caso, sería preciso introducir algunos cambios especialmente en lo que atañe al seguimiento de los vendedores, encaminados a facilitarles apoyo psicológico y profesional.

#### *3.4. Llevar a cabo un reajuste de la política salarial.*

Resulta bastante complicado conseguir un clima laboral favorable cuando dentro de un colectivo, con la misma cualificación y desempeñando la misma actividad, hay unas diferencias salariales que suponen para un grupo privilegiado del personal percibir unos ingresos que triplican y más la cantidad percibida por la mayoría.

Sin poner en solfa la importancia de las comisiones en el ámbito de las ventas ni el principio de que quien logra mejores resultados debe disfrutar de mayores beneficios, parece lógico pensar que unos desequilibrios tan cuantiosos no pueden influir de forma positiva en la plantilla.

Indudablemente, el motivo de estas graves diferencias reside en la política retributiva seguida por la empresa.

Durante los últimos años se ha estabilizado la proporción salarial correspondiente a salario base, estableciéndose una subida media del 5'66 por 100 anual; mientras tanto, las percepciones por comisiones se han disparado, llegando a alcanzar en algunos casos más del triple de lo percibido en concepto de salario fijo.

La solución ante tamaño desequilibrio pasa por un cambio de orientación de la política salarial.

Respetando siempre la importancia del cobro de comisiones, habría que potenciar el incremento del salario base y reducir los porcentajes por comisiones (o, al menos, congelarlos).

Tengamos en cuenta, además, que en *FGH* el cobro de elevadas comisiones no es un factor determinante para permanecer en la empresa, como lo demuestra el hecho de que 3 de los 4 vendedores ganadores de la última campaña para aumentar ventas abandonaron la organización en un plazo inferior a 9 meses.

De esta forma, en el transcurso de unos años, se lograría establecer un salario medio fuerte, que permitiera encuadrar todos los salarios en los límites de una horquilla equilibrada.

Las percepciones por comisiones seguirían teniendo importancia, pero los desequilibrios salariales no serían tan acusados.

### *3.5. Negociar una tabla sobre deducciones por gastos.*

El actual sistema de deducción de gastos totales no hace sino penalizar de manera injusta a aquellos vendedores que, por tener asignado un territorio más vasto, tienen mayores gastos de locomoción, comidas, alojamiento, etc.

La solución pasaría por invertir el signo: incentivar a quienes tienen asignado mayor territorio, mediante un sistema de ponderación que les permita el pago de un porcentaje creciente de los gastos totales.

### *3.6. Pagar comisiones desde el primer mes.*

No hay argumentación sólida que fundamente el hecho de que los nuevos vendedores perciban sus comisiones sólo a partir del tercer mes.

Al contrario, si desde el primer día están generando ingresos para la empresa, es claro su derecho a percibir, en función de su volumen de ventas, la parte correspondiente a sus comisiones.

En este sentido, es claro que *FGH* está cometiendo no sólo una injusticia sino también un craso error, de los que, al final, ella es la más perjudicada.

### *3.7. Pagar las comisiones mensualmente.*

No es nada motivador el hecho de cobrar las comisiones con un retraso de 5, 4... meses respecto a la generación de riqueza para *FGH*.

El excesivo período de tiempo transcurrido entre la generación del derecho y la percepción del beneficio, favorece una desconexión entre el esfuerzo y su recompensa.

Sin duda, es mucho más acertado (además de justo) y más motivador para el vendedor reducir al máximo el período de espera para el cobro de las comisiones de que es acreedor.

### 3.8. Establecer planes de formación y reciclaje.

*FGH* tiene completamente abandonado este aspecto, tras el *training* inicial a los vendedores nuevos.

El objetivo de estos planes debe ser el perfeccionamiento de las técnicas de ventas, de modo que aumenten los ingresos de los vendedores. En dicho perfeccionamiento incluimos también un mejor conocimiento de los productos que venden así como de los clientes.

### 3.9. Evitar crear falsas expectativas de promoción.

Puesto que en la situación actual no existen posibilidades, *FGH* no debería hacer promesas que no podrá cumplir. En ello debería extremar su cuidado, ya que, de lo contrario, los vendedores nuevos se crean unas expectativas que, al ser incumplidas, se convierten en frustraciones. En tal situación se sentirán engañados y, por tanto, desearán abandonar la empresa.

En los datos del supuesto aparece que «es opinión muy extendida entre los vendedores en general que *FGH* ofrece unas excelentes posibilidades de promoción». ¿Cómo se ha generado y difundido dicha opinión, siendo falsa actualmente? ¿Quizá es *FGH* quien la mantiene y extiende?

De ser así, tal práctica debe cesar de inmediato.

### 3.10. Realizar entrevistas de descontratación.

Aunque en las páginas anteriores creemos haber descubierto las causas del abandono de vendedores de *FGH*, sería interesante mantener una entrevista relajada y sincera con todo vendedor que se marche.

Como cualquier otra organización en una situación semejante, *FGH* debería intentar conocer de primera mano las causas de la elevada rotación que padece.

Bien le vendría hacer caso a ALLPORT: «Si queremos saber qué siente la gente, cuáles son sus experiencias y qué recuerda, cómo son sus emociones y motivos y las razones para que actúen de la manera que lo hacen ¿por qué no preguntárselo a ellos?».