



2021

Gestión de Equipos Comerciales en la era de la virtualización

Bogotá, Colombia

DOCUMENTO INTERNO

Contenido

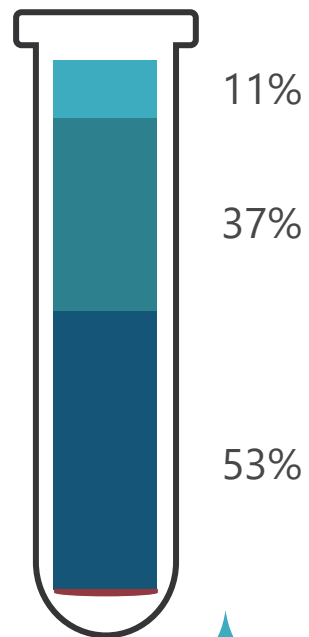
- ▶ **1. Qué paso con los equipos comerciales durante la pandemia en el Sector Construcción**
- 2. Cómo gestionar equipos en en tiempos de crisis
- 3. Cómo diseñar un modelo de pago para fuerzas comerciales



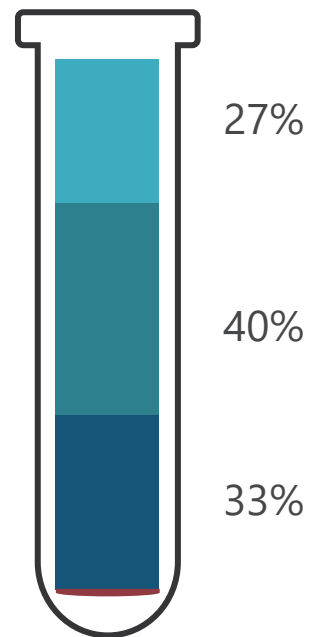
En estudio realizado en Enero de 2021, encontramos que tres de cada 10 empresas del sector construcción vieron afectadas sus resultados organizacionales, producto de la pandemia

¿Qué tanta incidencia en los resultados y la continuidad del negocio cree que ha tenido la pandemia en su empresa?

2da Medición

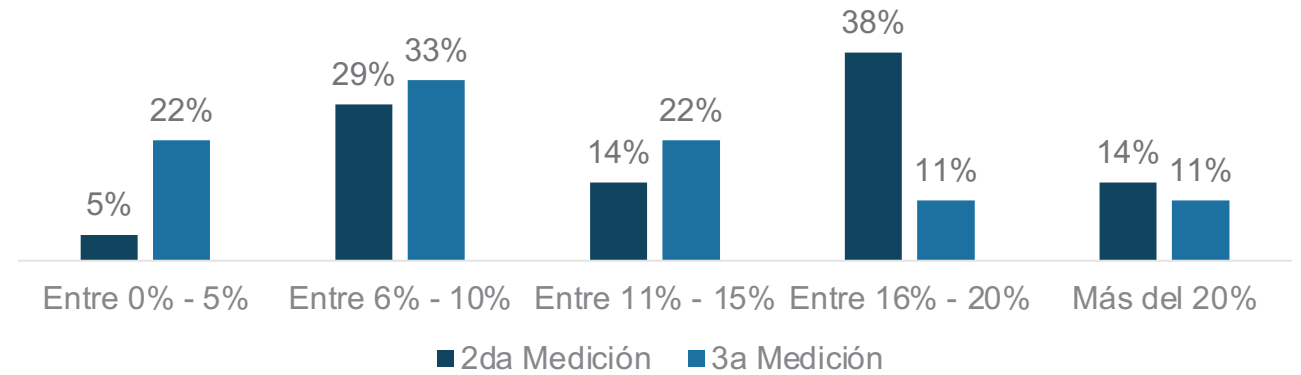


3ra Medición



- Mucha incidencia
- Indiferente
- Ninguna incidencia

¿En que porcentaje se han visto disminuidos de los ingresos de la compañía?



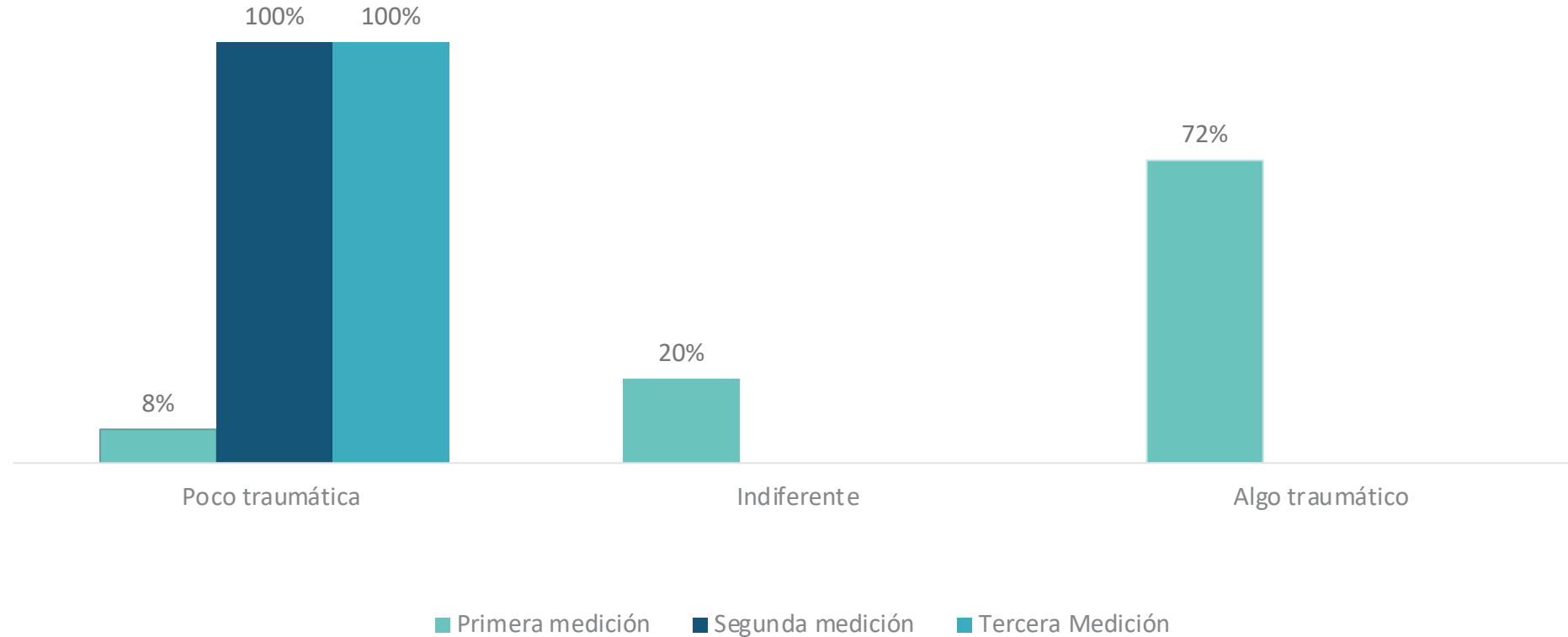
¿Cuál de los siguientes factores ha sido de mayor impacto desde el comienzo de la emergencia sanitaria?

ASPECTOS	MENOR IMPACTO	IMPACTO MEDIO	MAYOR IMPACTO
Disminución de ventas	20%	40%	40%
Modificación en los tiempos de entregas de obras	30%	20%	50%
Disminución de productividad	60%	20%	20%
Disminución de planta de personal	80%	0%	20%
Incremento en los niveles de desistimientos	10%	20%	70%



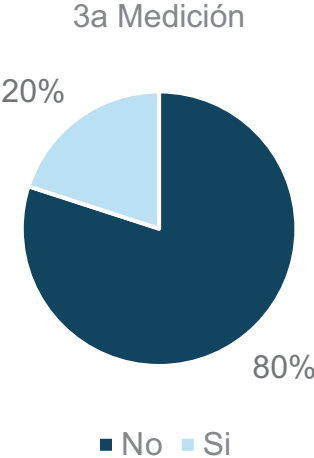
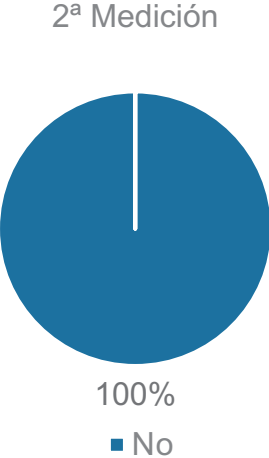
EL 100% de las empresas encuestadas implementaron el trabajo remoto y de estas el 70% piensa mantenerlo, pero estableciendo el teletrabajo, lo que implica el cumplimiento de la normatividad vigente al respecto

¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa frente al trabajo remoto?

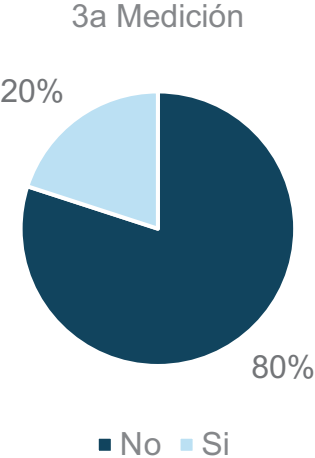
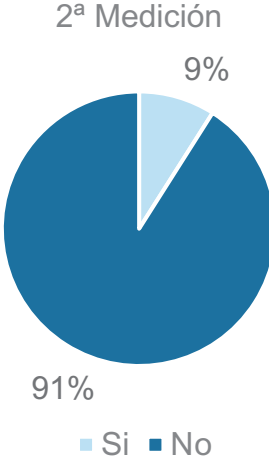


Respecto al impacto de la pandemia en la gestión remota de los equipos comerciales, las empresas se vieron obligadas a repensar y replantear aspectos fundamentales como presupuestos, estructura y modelos de pago

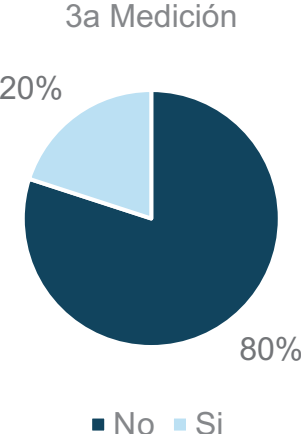
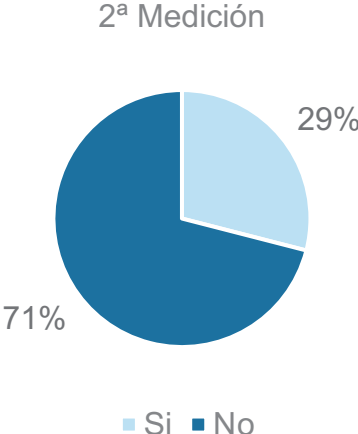
¿La organización planea disminuir el tamaño de sus equipos comerciales?



¿Su organización ha pensado en ajustar los presupuestos a los comerciales?

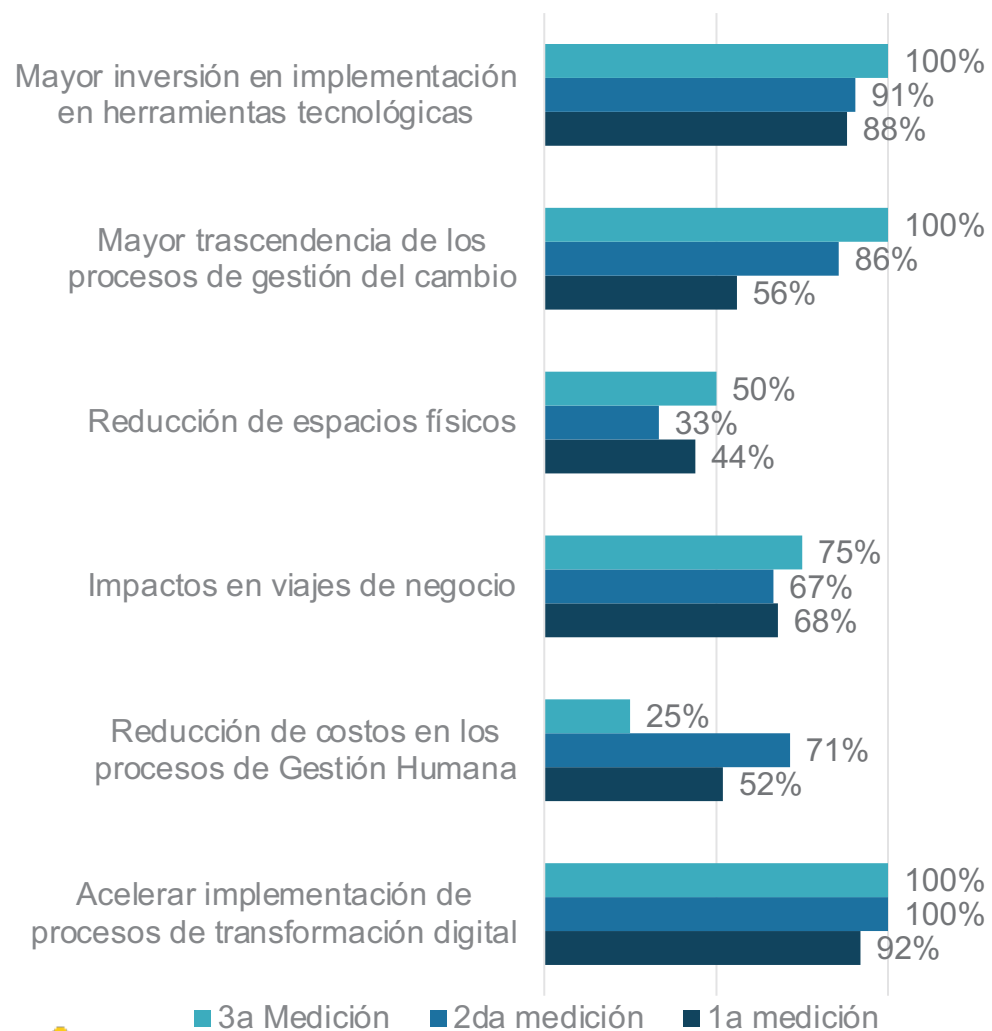


¿La organización planea estructurar nuevos modelos de pago para los equipos comerciales, que se adecuen a la situación actual del mercado?

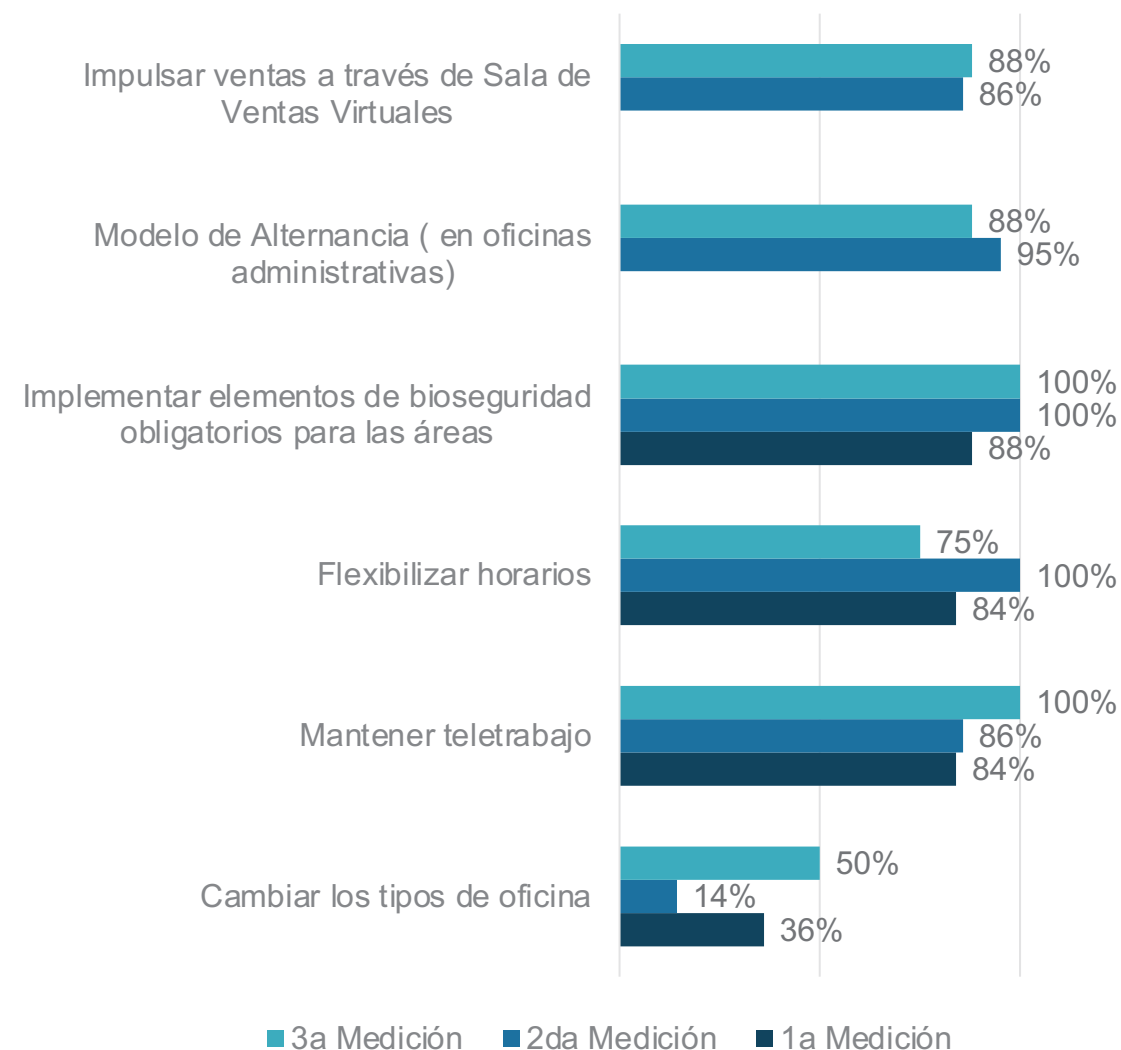


Medidas que a futuro tomarán las empresas del sector construcción, para mejorar los resultados y cuidar la salud de los colaboradores

¿Cómo cree que el Covid 19 cambiará la forma de trabajar de su organización?



¿Qué medidas van a implementar en espacios físicos para la reintegración del personal?



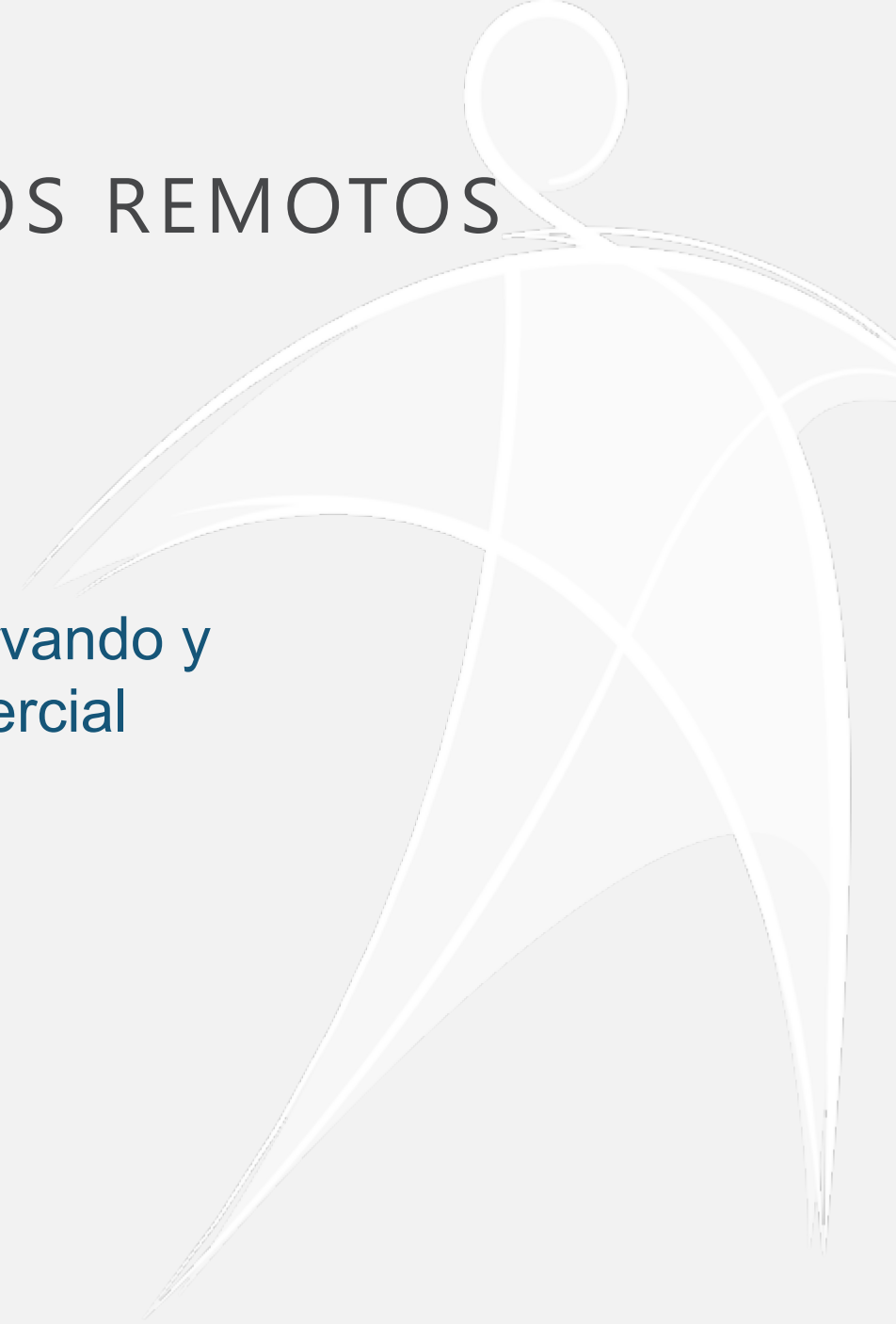
Contenido

1. Qué paso con los equipos comerciales durante la pandemia en el Sector Construcción
- ▶ **2. Cómo gestionar equipos en en tiempos de crisis**
3. Cómo diseñar un modelo de pago para fuerzas comerciales



CONSEJOS PARA GESTIONAR EQUIPOS REMOTOS

¿La pregunta es cómo aprovechar lo que estamos observando y viviendo ahora, para apoyar mejor a nuestra fuerza comercial “remota” en medio de esta crisis?



Resaltamos 6 consejos prácticos para Líderes de equipos en trabajo remoto en tiempos de crisis

Consejos prácticos para Líderes en tiempos de crisis



Sea siempre visible

- Aunque siempre ha sido necesario que los directivos sean visibles, **en estos tiempos de crisis se requiere aún más visibilidad y de forma más regular.**
- Mientras los colaboradores experimentan ansiedad e incertidumbre, **los líderes deben estar totalmente presentes y en calma.** Sobre todo, esta visibilidad debe ser auténtica



De prioridad a la comunicación

- No debería sorprender que la comunicación sea la clave en tiempos de crisis. **Si los líderes no se comunican, los rumores prosperan y éstos tienden a ser más negativos que la verdad.**
- Esta negatividad es natural. Sin embargo, los líderes eficaces deben contrarrestarla con **mensajes tranquilos, realistas y positivos, no con falsas promesas**



Escuche intencionadamente

- Los mejores gerentes **se comunican con frecuencia y de forma regular** con sus colaboradores. **Esto no significa microgestión, sino escuchar y tratar a los empleados con dignidad y respeto.**
- Esto incluye preguntar sobre bienestar personal y profesional. Es un grave error que los líderes asuman que el silencio significa que todo está bien. Es importante preguntar a las personas cómo están y qué necesitan. **Es escuchar con atención, preguntar sin preocuparse por la respuesta es peor que no preguntar**



Construya relaciones

- Tenga un plan para tener un café virtual con un empleado. O bien, **acérquese a la gente un día a la semana con una agenda no comercial.**
- ¿Cómo estás? de la empresa? ¿Están todos seguros? **Comprobar la integridad de la persona y aprender sobre ella genera confianza:** confiamos en las personas que conocemos y con las que hemos compartido experiencias



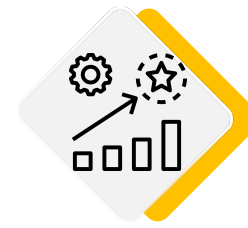
Resaltamos 6 consejos prácticos para Líderes de equipos en trabajo remoto en tiempos de crisis

Consejos prácticos para Líderes en tiempos de crisis

Implante una transparencia total



- Este es un tiempo de imperfección **y es la oportunidad de ser transparente sobre las lecciones aprendidas** en torno al trabajo que no salió como estaba previsto.
- **Esto sólo puede ocurrir con una comunicación abierta y honesta.** Esto requiere además un entorno de seguridad psicológica, es decir, **los líderes pueden ser vulnerables y admitir errores.** Los colaboradores necesitan ver y sentir la honestidad para poder confiar en sus líderes.
- **Asegúrese de hablar de lo que no funciona** en la reunión matutina o en el próximo comité.



Establezca objetivos claros

- Cuando se gestiona trabajadores remotos en tiempos de crisis, **es importante establecer objetivos claros.** Estos pueden incluir determinar las horas en las que se espera que los empleados, realicen su trabajo y que resultados se espera de ellos.
- Esto es importante tanto para los que necesitan un de un pequeño empujón como para los que trabajan en exceso. **Con frecuencia los límites entre el trabajo y la familia son difusos, mas aún cuando de forma inesperada entramos a un entorno remoto, por lo que es fundamental establecer objetivos.**



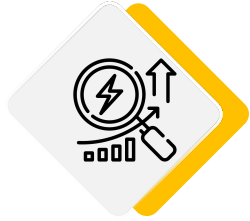
Contenido

1. Qué paso con los equipos comerciales durante la pandemia en el Sector Construcción
2. Cómo gestionar equipos en en tiempos de crisis
- ▶ **3. Cómo diseñar un modelo de pago para fuerzas comerciales**



El esquema deberá reconocer la contribución de las personas a los resultados, consolidar una cultura de medición y promover el alto desempeño, asegurando una adecuada política de atracción y retención del mejor talento humano.

Imperativos de un modelo de pago por resultados



Mejorar el desempeño de la organización

- Promover la identificación del empleado con el éxito de la organización
- Crear un foco común en los objetivos financieros de la organización



Incrementar la retención y fidelización

- Establecer una herramienta con vencimientos plurianuales que garanticen la fidelización y permanencia del colaborador en la organización



Garantizar un modelo autofinanciable

- Asegurar que las metas sean retadoras y alcanzables que permitan apropiar los recursos necesarios para el pago del modelo, teniendo en cuenta las dimensiones del negocio



Promover un enfoque equilibrado

- Promoviendo una sinergia entre el logro de las diferentes áreas y fomentando el trabajo colaborativo logrando el cumplimiento de múltiples objetivos
- Consolidar una cultura de alto desempeño y premiar las contribuciones sobresalientes



Generar riqueza a los colaboradores

- Enfocar el modelo de pago hacia la generación de incentivos significativos y la generación de riqueza para los colaboradores



Generar una relación gana – gana

- La relación ganar-ganar es el principio de confianza , a través del cual se debe garantizar que el logro de los resultados por parte de las personas garantice el cumplimiento de las metas organizacionales



Los 4 errores mas frecuentes que se comenten en el diseño de las responsabilidades de las fuerzas de ventas

Programa de pago variable para FDV



10 consideraciones fundamentales para el diseño efectivo de un modelo de pago variable para la Fuerza de Ventas

Consideraciones para el diseño de un modelo de pago variable FDV



Descripciones de cargos alineadas con la estrategia del modelo

- Determinar relaciones correctas entre estos componentes en función de las tres a cinco principales características de trabajo clave para ventas pueden ser proceso de ventas, ciclo de ventas, tipo de cuenta, enfoque del producto, estrategia de ventas y la responsabilidad de gestión.

Determinar la estrategia de pago respecto al mercado

- Determinar nivel de pago en el mercado, mediana, percentil 60, o 90.
- La alineación efectiva tanto con el mercado como con el rendimiento asegura que el pago objetivo, el pago por excelencia, los topes (si corresponde) y el mix son todos competitivos. Los beneficios, afiliación de la compañía, contenido de trabajo y planes de carrera son fundamentales dentro de la competitividad

Alinear el proceso de ventas y la productividad

- Asegurar que el mix de compensación, (fijo + variable), no es demasiado agresivo para ciclos de venta largos y complejos, ni demasiado superficiales para ciclos de venta más rápidos.
- Dependiendo de la industria, los representantes en el 10% superior pueden ganar dos o más veces el incentivo de un vendedor promedio. Asegurar que no se están tomando fondos de los mejores resultados para pagar a los de bajo desempeño

Elegir y alinear las métricas del desempeño

- Las métricas deben reflejar directamente la estrategia de ventas y los roles críticos de cada trabajo. Las relaciones entre medidas (ponderaciones, enlaces, desaceleradores, multiplicadores) deben representar las prioridades de la organización.
- Los mejores modelos no tienen más de tres métricas. Las ponderaciones no deben ser inferiores al 15% . No crear un "modelo buffet" que permita a los representantes elegir lo que les gusta en lugar de lo que es importante para la organización



10 consideraciones fundamentales para el diseño efectivo de un modelo de pago variable para la Fuerza de Ventas

Consideraciones para el diseño de un modelo de pago variable FDV



Crear una relación casi perfecta entre el pago y el logro

- Garantizar que el plan paga por ingresos, ganancias, crecimiento, protección de la base u otras prioridades.
- El pago de incentivos individuales y totales debe estar estrechamente vinculados a las medidas críticas de éxito. El análisis de regresión debería mostrar una medida de rendimiento para pagar una correlación de al menos 0.5 para sus métricas más importantes

Alinear las métricas del equipo

- Determinar si el modelo debe promover un equipo funcional o multifuncional, necesario para ejecutar el proceso de ventas. Determinar si se premian más resultados individuales o de equipo.
- Determinar si las medidas del equipo deben ser sobre ponderadas, respecto a las individuales para crear un ambiente más colectivo.

Probar la mecánica del modelo

- El Modelo debe relacionar con precisión el rendimiento y los niveles de pago para cada cargo y para cada territorio.
- Determinar si el modelo debe pagar tanto por mantener la base de ingresos como por buscar nuevos negocios.
- El modelo debe plantear una línea de visión y comunicación clara para que los ejecutivos de ventas entiendan cómo se les paga y a dónde se deben enfocar

Determinar el verdadero costo de venta

- Es fundamental determinar si el costo de ventas de la Organización está en alineación con los competidores de la industria.
- Determinar los componentes y controladores de sus costos de ventas y compensación. Estos incluyen los costos por: estrategia (protección al cliente, venta de crecimiento de clientes, venta de nuevos clientes); tipo de producto; segmento de clientes; geografía. La asignación de estos costos debe reflejar la estrategia de ventas.



10 consideraciones fundamentales para el diseño efectivo de un modelo de pago variable para la Fuerza de Ventas

Consideraciones para el diseño de un modelo de pago variable FDV



Establecer las cuotas o metas de ventas

- Para establecer las cuotas de ventas es importante tener en cuenta las variaciones en el tamaño del territorio, el potencial de ventas y la tasa de crecimiento.
- Aplicar una cuota plana para todos los representantes, en la mayoría de los casos, dará como resultado un rendimiento irregular que no representa la verdadera capacidad de representación o el potencial de mercado.
- Establecer metas retadoras pero alcanzables

Mejorar la administración y la evaluación

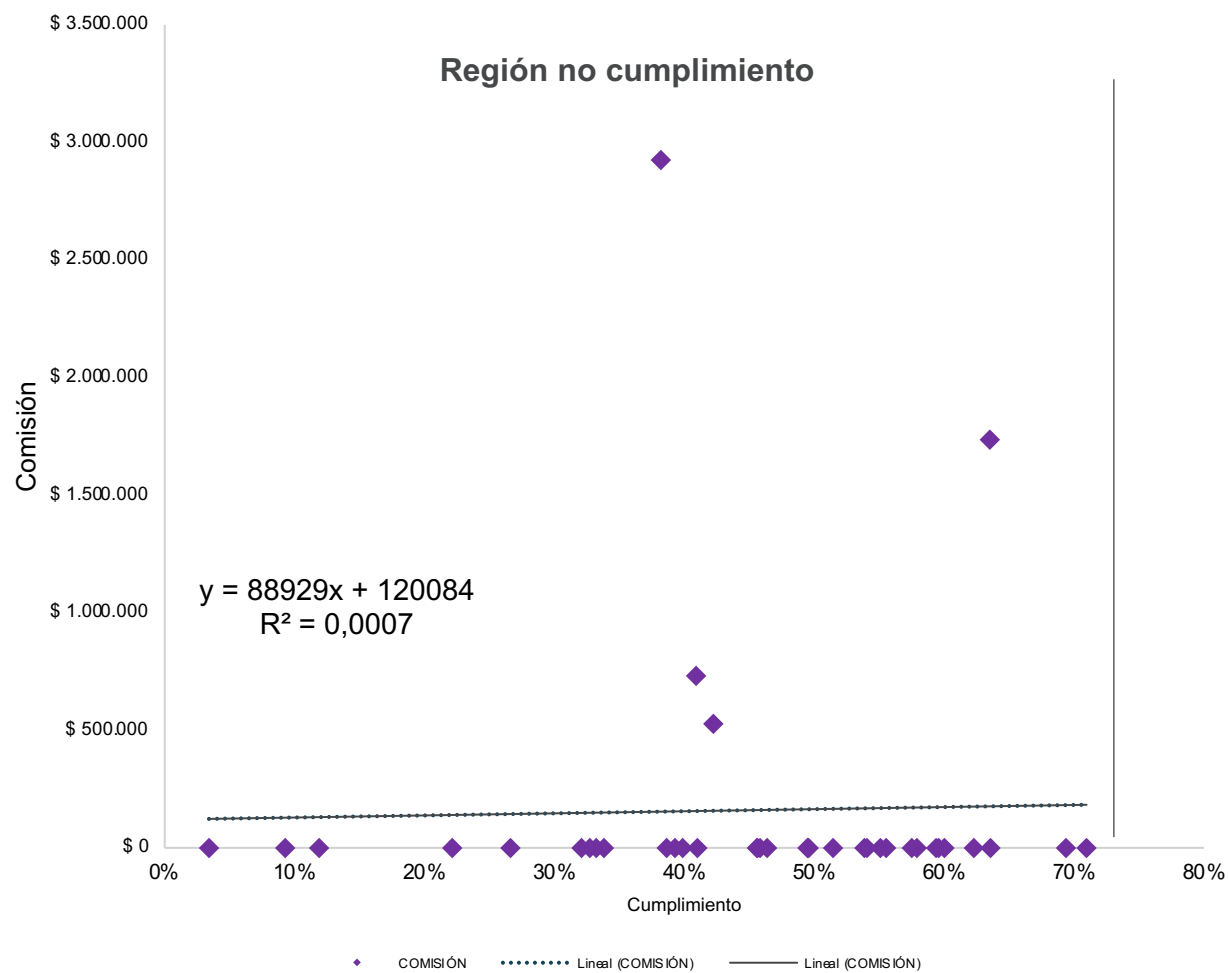
- Es fundamental realizar seguimiento y evaluación al modelo después que el diseño esta terminado. Un plan implementado efectivamente producirá mejores resultados que un gran plan mal implementado.
- Es de vital importancia establecer un proceso de auditoría de 30, 60 y 90 días para verificar la comprensión, los comportamientos y los resultados del modelo.
- Determinar proceso para comunicar los cambios del plan, para vincularlos con la estrategia de la empresa y realizar un seguimiento preciso del rendimiento,



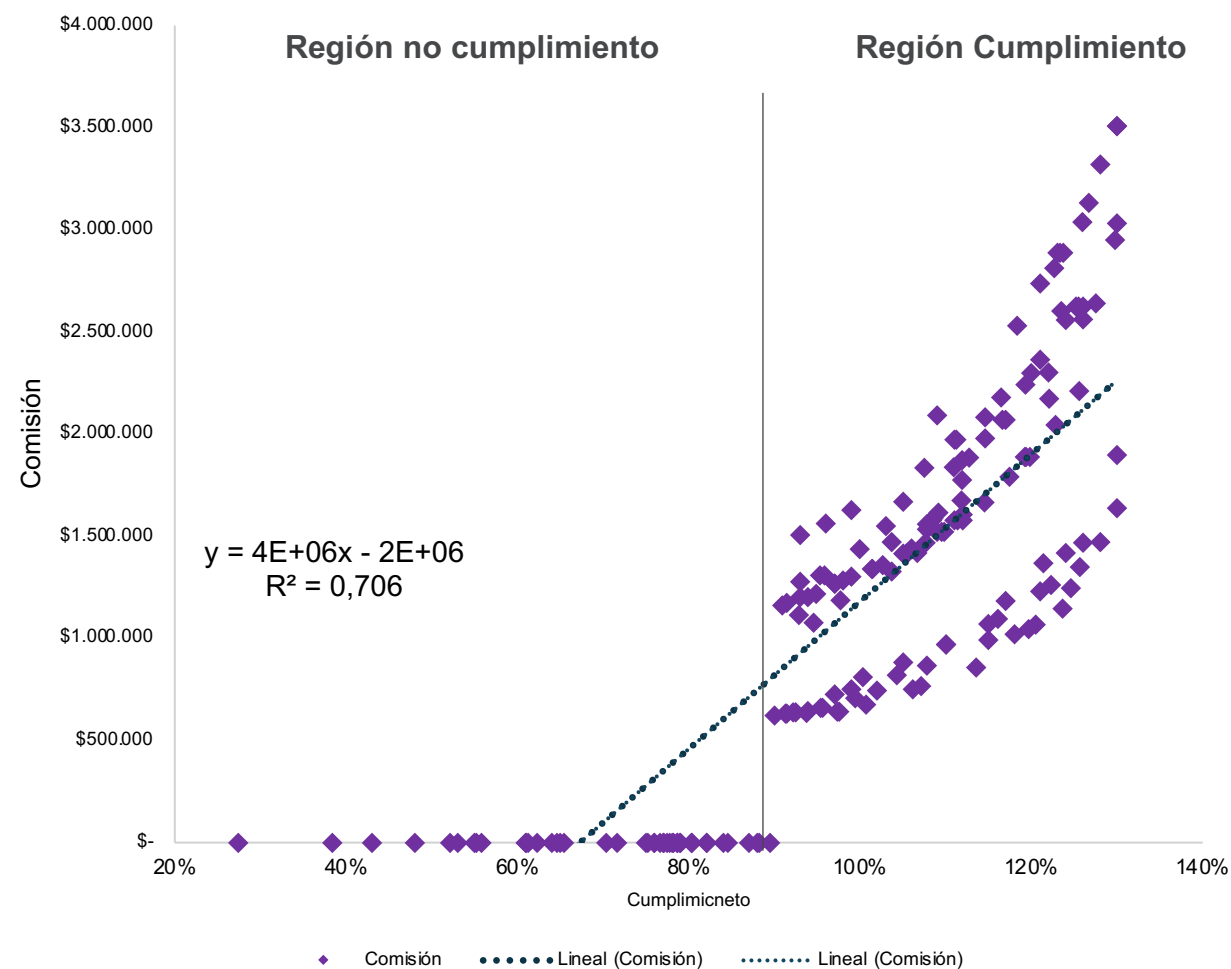
Es importante que el modelo de pago de las comisiones del equipo comercial garantice que existe una relación clara entre el logro y la comisión a devengar

Niveles de Correlación

Modelo de Pago Sin Ajustar



Modelo de Pago Ajustado



CONTÁCTENOS.....



Para cualquier pregunta técnica acerca de los resultados de esta encuesta puede contactarse con cualquiera de las siguientes personas:

- **Beatriz Aristizábal R.** baristizabal@tads.com.co
- **Gabriel Archila G.** garchila@tads.com.co

Talent Advisor Consulting

www.talentadvisor.com.co

Carrera 11 N^a 93^a- 53 OF 303 Tel: 6967805- 3123502193

Bogota D.C.



GRACIAS



Talent Advisor

C O N S U L T I N G

La información contenida en este documento tiene carácter CONFIDENCIAL. Puede ser utilizada exclusivamente por el equipo de trabajo de TalentAdvisor Consulting.

Queda expresamente prohibida la reproducción y uso por fuera del citado alcance. Cualquier violación de esta restricción constituye una falta grave a los derechos de autor y al Know-how protegido por la marca y generará las imputaciones económicas y legales previstas por la Ley.



Carrera 11 No. 93A -53 Of. 303

Bogotá. Colombia

(571) 696 7805

www.talentadvisor.com.co