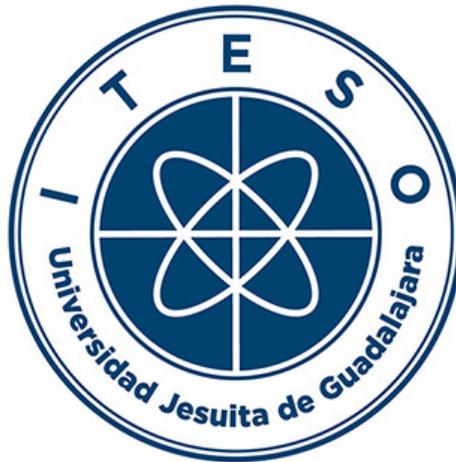


Instituto Tecnológico Y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



Modelo automatizado de cuota de ventas en HPE

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **GEORGINA SELENE SÁNCHEZ PRECIADO**

Asesor **LUIS EDUARDO VALLEJO NARVÁEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 26 de Noviembre de 2020.

Abstract

El presente documento muestra la intención de realizar un proyecto de intervención en Hewlett Packard Enterprise (HPE) a través del desarrollo de un modelo automatizado de distribución de cuotas de ventas para los vendedores de México que atienden al segmento de cuentas de clientes clave (con ingresos superiores a los \$25 millones de dólares anuales), que constituya una mejora en el proceso contra años anteriores, y que se convierta una herramienta para que los planeadores puedan dar soporte a los líderes de cada una de estas cuentas en México.

El proyecto de intervención se divide en dos fases: La primera parte incluye el levantamiento de requerimientos y termina con la propuesta del nuevo modelo de distribución de cuentas a la alta dirección. Esta etapa inicia en Febrero del 2019 y termina en Octubre 2019. Mi proceso de intervención estará enfocado al diagnóstico de necesidades y al análisis forense contra años anteriores. La segunda fase del proyecto es la implementación del nuevo modelo en todos los segmentos de Ventas en Norteamérica. En esta etapa se pondrá a prueba la nueva metodología en todas las regiones, sin embargo mi proyecto estará delimitado a México, y la finalidad es realizar una distribución exitosa de las cuotas que resulte en la reducción del índice de rotación de vendedores en mi región, causado por errores en los objetivos anuales.

Palabras clave

Ventas, cuota, HPE, automatización, distribución de cuotas

Contenido

1. Fundamentación del trabajo.....	5
1.1 Descripción del escenario	6
1.2 Problemática percibida y fundamentación.....	7
1.3 Validación de las condiciones del escenario.....	8
1.4 Análisis del contexto y del entorno de la organización	9
1.4.1 contexto de la empresa	9
1.4.2 Entorno de la organización	10
1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis	15
1.5.1 Rotación de personal en HPE.....	16
1.5.2 Rotación de personal del área de ventas del sector de tecnologías de información de HPE	17
1.5.3 Fundamentación: Proceso actual de establecimiento de cuotas de ventas en HPE y problemática a abordar	18
1.5.4 Fundamentación: Retrospectiva contra años pasados.....	21
1.6 Objetivos de la intervención y su pertinencia	22
1.7 Delimitación de las áreas a intervenir	25
1.8 Pertinencia del trabajo.....	25
2. Marco conceptual	26
2.1 Estado de la cuestión	26
2.2 Conceptos y enfoques teórico/práctico que delimitan el problema.....	26
2.3 Herramientas consideradas en el proyecto de intervención	28
2.4. Estado actual del proyecto de intervención	32
3. Análisis de la problemática	33
3.1. Metas de información.....	34
3.2. Indicadores de medición.....	36
3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales	38
3.3 Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida	41
4. Estrategia metodológica de intervención.....	45
4.1 Justificación de la estrategia metodológica: Sistema OKR como modelo de gestión estratégica.....	45
4.1.1 El modelo OKR en HPE	47
4.1.2. Consideraciones costo beneficio de la estrategia	49
4.2. Herramientas e instrumentos.....	50

4.2.1. Indicadores financieros: Desempeño de cuota después de la implementación	50
4.2.2 Desempeño financiero (Presupuesto)	51
4.2.3 Indicadores de tiempo	52
4.2.4 Indicadores de productividad por empleado	52
4.2.5. Productividad por Director de cuenta	53
4.2.6 Indicadores de calidad: número de quejas de clientes	54
4.2.7 Índice de retención de talento.....	55
4.3. Ámbito de la intervención	56
4.4. Etapas del proceso de intervención.....	56
4.4.1 Cronograma de actividades	57
4.4.2 Imprevistos.....	58
5. Exposición de Hallazgos	60
5.1 Validación del plan de trabajo	60
5.2 Etapas de diseño e implementación. Adaptaciones en instrumentos, herramientas, aplicaciones.....	61
5.2.3 Impacto de la estrategia en la organización	66
6. Discusión final	68
6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia	68
6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	70
6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	72
7. Bibliografía.....	75

1. Fundamentación del trabajo

Hewlett Packard Enterprise (HPE) nació el 25 de febrero de 2015 como un proveedor de soluciones tecnológicas. Actualmente es una empresa multinacional de origen estadounidense, que ofrece productos, soluciones y servicios de tecnología de información (TI) a nivel mundial. Con sede en Palo Alto, California, HPE se encuentra dentro de las 500 mejores empresas para trabajar según la lista *Fortune*, ocupando el lugar 107 y cuenta con 60 mil empleados a nivel mundial. Tan solo en México, cuenta con 5 oficinas en las principales ciudades, y dos de ellas se encuentran en Guadalajara, Jalisco, albergando a casi 2 mil empleados. HPE reportó ingresos en 2018 de 30.8 billones de dólares de sus 3 unidades de negocio: empresariales, licencias y servicios financieros.

El segmento de Grupo Empresarial tiene la función de proporcionar a sus clientes la infraestructura tecnológica necesaria para optimizar la tecnología de información tradicional (TI). El segmento de Software permite a sus clientes automatizar las operaciones de TI para simplificar, acelerar y asegurar los procesos de negocios e impulsa los análisis que convierten los datos en bruto en conocimiento procesable. El segmento de servicios financieros permite modelos flexibles de consumo de TI, arquitecturas financieras y soluciones de inversión personalizadas para sus clientes. El segmento de Inversiones Corporativas incluye Hewlett Packard Labs y ciertos proyectos de incubación de negocios, entre otros.

El presente documento muestra la intención de realizar un proyecto de intervención en Hewlett Packard Enterprise (HPE) a través del desarrollo de un modelo automatizado de distribución de cuotas de ventas para los vendedores de México que atienden al segmento de cuentas de clientes clave (con ingresos superiores a los \$25 millones de dólares anuales), que constituya una mejora en el proceso contra años anteriores, y que se convierta una herramienta para que los planeadores puedan dar soporte a los líderes de cada una de estas cuentas en México.

El proyecto de intervención se divide en dos fases: La primera parte incluye el levantamiento de requerimientos y termina con la propuesta del nuevo modelo de distribución de cuentas a la alta dirección. Esta etapa inicia en Febrero del 2019 y termina en Octubre 2019. Mi proceso de intervención estará enfocado al diagnóstico de necesidades y al análisis forense contra años anteriores. La segunda fase del proyecto es la implementación del nuevo modelo en todos los segmentos de Ventas en Norteamérica. En esta etapa se pondrá a prueba la nueva metodología en todas las regiones, sin embargo mi proyecto estará delimitado a México, y la finalidad es realizar una distribución exitosa de las cuotas que resulte en la reducción del índice de rotación de vendedores en mi región, causado por errores en los objetivos anuales.

1.1 Descripción del escenario

Hewlett Packard Enterprise (HPE) es un proveedor de información multinacional con sede en los Estados Unidos. La compañía cotiza en la Bolsa de Nueva York como HPE desde noviembre de 2015, luego de la división de la compañía Hewlett-Packard (HP) en dos compañías independientes: Hewlett Packard Inc. (HPI) y HPE.

Tras la separación, HPE se considera una nueva fuerza en el mundo de TI empresarial, con una facturación de \$53 mil millones y una de las carteras de productos más extensas y completas de la industria, que abarca desde servidores hasta almacenamiento, redes, servicios y más; lo que lo convierte en un proveedor de TI con capacidades extensas y más ágil, ya que tras la división lograron reenfocar sus energías para convertirse en un negocio más pequeño capaz de proporcionar respuestas a sus clientes de manera más rápida.

Los valores básicos de HPE continúan siendo parte fundamental de su negocio; en primer lugar se encuentra la búsqueda de asociación con empresas del canal de distribución como una clave para obtener la cobertura del mercado que HPE desea; en segundo lugar, restablecer sus capacidades de investigación y desarrollo (I + D); y en tercer lugar, derribar las viejas mentalidades de sus empleados y reconstruirlos con un enfoque hacia la acción.

Actualmente HPE se centra en cuatro áreas principales de negocio, intentando llevar a sus clientes empresariales en un viaje hacia un nuevo estilo de negocios que implica la transición a una infraestructura híbrida, para que la gente se mueva y coloque las cargas de trabajo donde sea más efectivo hacerlo. En segundo lugar, HPE busca habilitar a las organizaciones en base a datos para extraer el significado de la misma y captar la esencia de lo que los clientes quieren hacer con la información que puede proporcionar. En tercer lugar, en materia de seguridad, HPE busca impulsar su software, servicios y consultoría para mitigar las preocupaciones de los clientes sobre violaciones de seguridad. Finalmente, HPE se centrará en permitir la productividad en el lugar de trabajo, para crear las mejores experiencias para los empleados con soluciones móviles más significativas.

La estructura organizacional de HPE se encuentra dividida por unidades de negocio y áreas geográficas, las cuales le reportan directamente al CEO de la empresa. Sin embargo, el área funcional al que se delimitará este proyecto es el departamento de estrategia y operaciones de venta, el cual contribuye a trazar la dirección de la organización global de ventas de TI para encaminar a lograr un cambio significativo para el negocio a través de los procesos y herramientas apropiados, que brinden una integración adecuada de las oportunidades de mercado. Por ello, el presente documento muestra la intensión de realizar un proyecto de intervención a través del desarrollo de un modelo automatizado de distribución de cuotas de ventas para los vendedores de México que atienden al segmento de cuentas de clientes clave (con ingresos superiores a los \$25 millones de dólares anuales), que constituya una mejora en el proceso contra años anteriores, y que se convierta una herramienta para que los planeadores puedan dar soporte a los líderes de cada una de estas cuentas en México.

1.2 Problemática percibida y fundamentación.

El proyecto de intervención surge a partir de la problemática que existe en el área de planeación y estrategia de operaciones, de asignar un número alcanzable de cuotas de ventas para todos los Directores y Vicepresidentes del área de Ventas de cuentas clave de México, debido a la complejidad de la metodología actual y a la falta de integración de datos necesarios para un cálculo exitoso.

Además de incluir el desarrollo del nuevo sistema automatizado de cuotas de ventas, el proyecto de intervención vendrá acompañado de un plan de ejecución para los planeadores y para los líderes de ventas México, con el fin de que éstos se validen con anticipación y se logre así disminuir el nivel de insatisfacción, y que finalmente culmine con la aceptación de sus números anuales.

La propuesta busca crear una mejora a nivel procesos que cubra las exigencias de la empresa, pero que al mismo tiempo facilite la ejecución a los planeadores para su correcta aplicación, trayendo como principal beneficio una mejora en el desempeño global de las áreas involucradas, retención del talento, y mayor rentabilidad.

HPE no tiene la intención de comprar un software especializado para la determinación de las cuotas, se pidió a los líderes del proyecto utilizar las herramientas y aplicaciones que ya tenemos en la empresa para la optimización del proceso.

1.3 Validación de las condiciones del escenario.

El proyecto de intervención se divide en dos fases: La primera incluye el levantamiento de requerimientos y termina con la propuesta del nuevo modelo de distribución de cuentas a la alta dirección. Esta etapa inicia en Febrero del 2019 y terminó en Octubre 2019. El proceso de intervención estará enfocado al diagnóstico de necesidades y al análisis forense contra años anteriores. La segunda fase del proyecto es la implementación del nuevo modelo en todos los segmentos de Ventas en Norteamérica. En esta etapa se pondrá a prueba la nueva metodología en todas las regiones, sin embargo el proyecto estará delimitado a México, y la finalidad es realizar una distribución exitosa de las cuotas que resulte en la reducción del índice de rotación de vendedores en esta región, causado principalmente por errores cuantitativos en el establecimiento de los objetivos anuales.

- **Identificación del cliente**
Son varios los clientes: Desarrolladores y coordinadores de proyecto, los patrocinadores (alta dirección en Norteamérica), y el área de planeación y estrategia, compuestos por los líderes de venta.
- **Sostenibilidad del proyecto**
Existe el respaldo de la alta gerencia para llevar a cabo este proyecto, y se cuenta con la disponibilidad de los clientes para iniciar el plan de mejora a partir del mes de Febrero del 2019. El respaldo se valida con la documentación necesaria y con la aportación de recursos monetarios y de tiempo. Como esto es un proceso, fue necesario programar una serie de reuniones de trabajo y seguimiento, que se llevó a cabo con éxito.
- **Tiempo requerido**
La etapa 1 del proyecto inició en Febrero 2019 y se logró tener lista la nueva propuesta del modelo automatizado de metas de ventas en Octubre del 2019; el objetivo es presentarlo a la alta dirección y conseguir su aprobación para ejecutar. La etapa 2 es la implementación, la cual inició en Noviembre 2019 y terminará a finales del 2020, y el objetivo primordial es realizar una implementación exitosa de metas de ventas que reduzca la reducción de rotación de vendedores debido a errores en sus objetivos anuales.

Aunque si hay sentido de urgencia para hacer el proyecto, la dirección decidió dividir el proyecto en dos etapas con el fin de integrar todos los datos necesarios y asegurar una exitosa implementación.

Se dedicarán el tiempo necesario por semana en las juntas de seguimiento, pero la meta es que este se convierta en la actividad principal de los líderes de proyecto para asegurar el éxito de la implementación. Hay 15 personas implicadas en el proyecto,

cada uno funge como líder en su región y/o área, y se invierten de 2 a 4 horas por semana.

- Disposición al cambio

Hay disposición de parte de todos los involucrados y hay participación activa en las juntas y en las pruebas de las nuevas herramientas. Para el nivel directivo, la falta de cumplimiento en las cuotas y la rotación de personal, que es especializado, ha significado una problemática indeseable, costosa, y se quiere una solución pertinente.

1.4 Análisis del contexto y del entorno de la organización

1.4.1 contexto de la empresa

Recientemente Hewlett-Packard Enterprise (HPE) se embarcó en una iniciativa para transformar la empresa y lograr un crecimiento rentable a largo plazo. Una de las palancas clave para impulsar esta transformación es transformar las aplicaciones, los servicios y la infraestructura que impulsan a HPE.

Con un equipo de ventas que abarca más de 3,000 representantes de ventas en Norteamérica que venden más de 150 líneas de productos a clientes de todo el mundo, aumentar drásticamente el rendimiento de ventas era un elemento clave para el plan de transformación de HPE. Por esta razón, el proyecto de intervención nació para mejorar la visibilidad y la eficacia del proceso de planificación de cuotas, el cual se encuentra dividido pro áreas funcionales que se describen a continuación:

1. Unidad de estrategia de mercado

Su función es la de empatar las expectativas de crecimiento de la empresa con la estrategia comercial de la empresa y sus implicaciones para la fuerza de ventas.

2. Compensaciones

Supervisar y evaluar la estructura general de los planes de compensación y asegurar que sean adecuados para retribuir al representante de ventas por sus esfuerzos al ganar contratos con clientes.

3. Recursos Humanos

Supervisar y evaluar políticas y programas para determinar si estos establecen incentivos apropiados y si generan suficientes oportunidades de desarrollo de liderazgo para los empleados de ventas.

4. Finanzas

Establecer los objetivos de ingresos y margen por cuenta y por segmento de ventas.

5. Operaciones de ventas

Traducir los objetivos de ingresos y margen en cuotas de ventas para su distribución a nivel cuenta y por segmento de ventas.

6. Sistemas

Verificar que cada cliente existente en la empresa esté dado de alta como un territorio válido para incluir cuota.

1.4.2 Entorno de la organización

Para determinar los comportamientos de la industria se utiliza como base la tercera edición del informe "Estado de ventas" de Salesforce Research, donde se examinan datos relativos al rendimiento empresarial para identificar patrones de éxito general. Se encuestó a más de 2,900 profesionales de ventas y líderes de todo el mundo para identificar las tendencias generales están cambiando el rol de ventas, los desafíos que enfrentan los equipos de ventas en medio de estos cambios, y cuáles son las funciones actuales y futuras de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y de cómo se relacionan con la profesión de ventas. (Salesforce Research, 2018)

En el informe se encontró que los nuevos enfoques de cálculo de cuotas de ventas basadas en datos, son cada vez más respaldados por AI, y analiza más de cerca cómo está cambiando el mundo de las ventas.

A continuación se presenta una descripción general de los resultados más relevantes de la investigación.

1. Los equipo de ventas quedaron cortos en el cumplimiento de las expectativas del cliente

A medida que los clientes esperan un compromiso consultivo más personalizado, los vendedores son los más afectados por el cambio.

Los agentes de ventas cada vez son más responsables del éxito de los clientes emergentes, pero también son abrumados por las tareas administrativas, ya que los representantes informan que gastan solo un tercio de su tiempo vendiendo. El 57% de los representantes de ventas esperan perder sus cuotas este año. (Salesforce Research, 2018)

Percentage of Business Buyers Who Agree with the Following

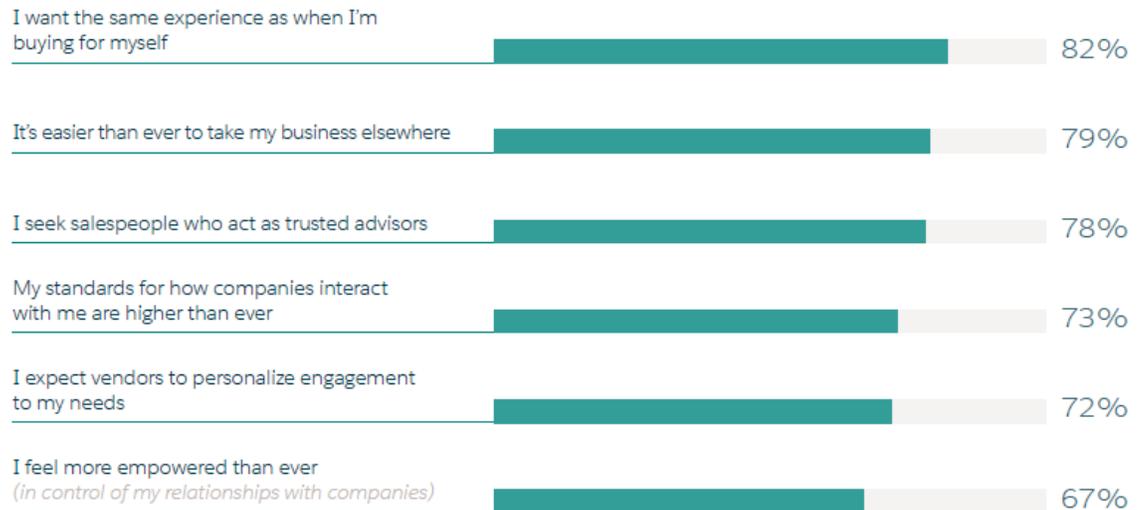


Ilustración 1 Encuesta de satisfacción de empresas

2. Surgen entrenamientos de ventas basados en datos.
Las habilidades blandas, como la capacidad de escuchar y demostrar atención a los detalles, siguen siendo fundamentales para ganar acuerdos, pero los equipos están reforzando cada vez más el ingenio con conocimientos basados en datos. En el proceso, los enfoques tradicionales para liderar la priorización y la previsión se están quedando en el camino. El doble de equipos prioriza principalmente a los clientes potenciales según análisis de datos de propensión a comprar que de intuición. (Salesforce Research, 2018)

Percentage of Salespeople Whose Leads and Opportunities Are Primarily Prioritized Based on the Following

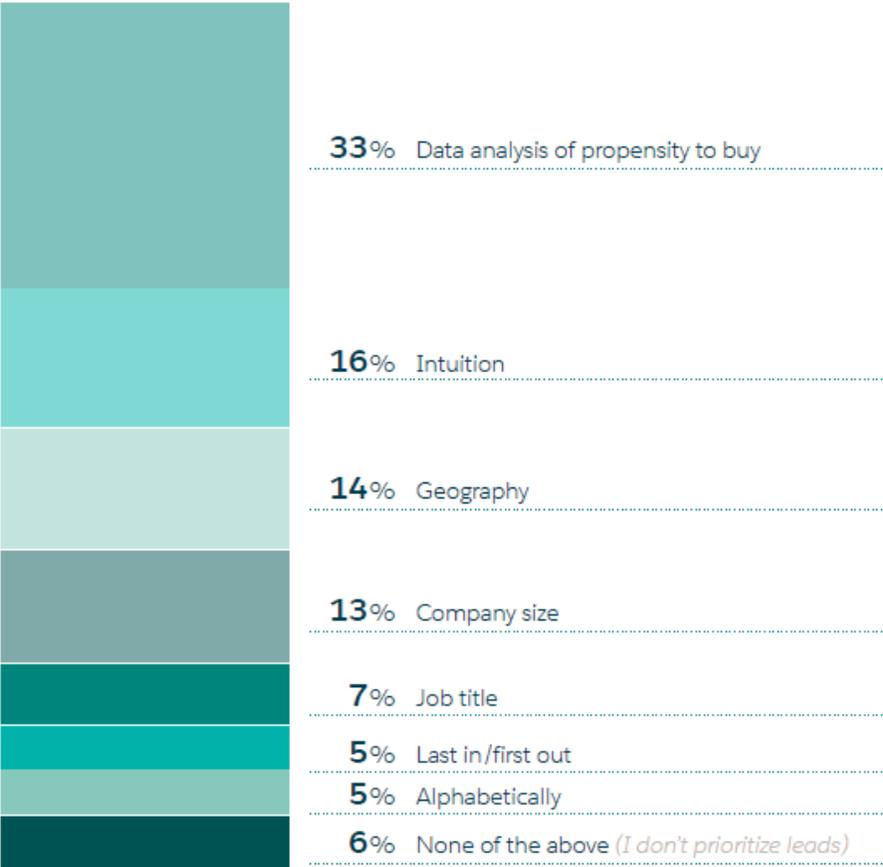


Ilustración 2 Formas de prospección de clientes de los representantes de ventas

3. El impacto de la inteligencia artificial empieza a tomar forma en la industria

El uso de la IA por parte de los equipos de ventas es incipiente, pero la mayoría de los equipos esperan que gane terreno rápidamente para una variedad de usos de casos. A pesar de los rumores de la industria de que la IA desplazará los puestos de trabajo de ventas, quienes la utilizan continúan ampliando sus equipos. Los líderes de ventas esperan que la adopción de IA crezca un 155% para 2020. (Salesforce Research, 2018)

10 Sales Technologies with the Highest Projected Two-Year Growth

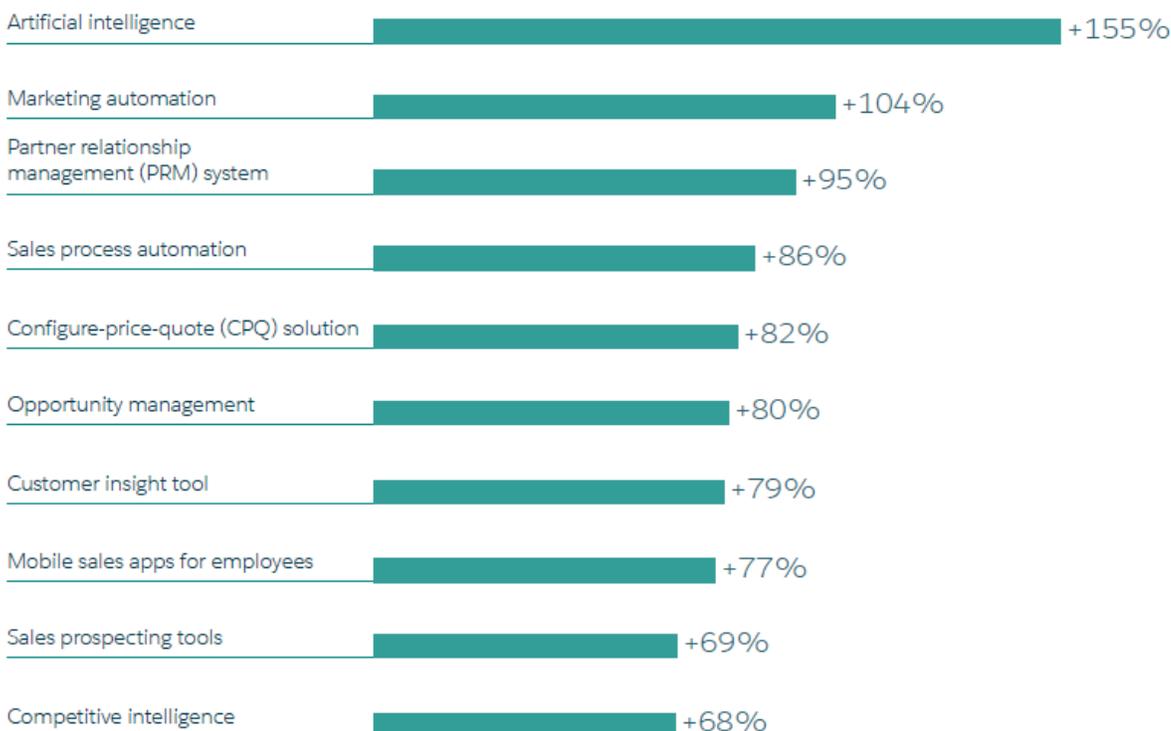


Ilustración 3 Las 10 tecnologías de ventas con las más altas proyecciones de crecimiento en los próximos 2 años

4. Las ventas virtuales alcanzan un punto de inflexión

A medida que se acelera el ritmo del negocio y los clientes dependen menos de las reuniones en persona, los representantes de venta dedican más tiempo frente a una pantalla, y los modelos de personal están girando hacia roles internos. El tiempo dedicado a conectarse virtualmente con los clientes se han incrementado 3.2 veces más que el tiempo que se han reunido con ellos en persona. (Salesforce Research, 2018)

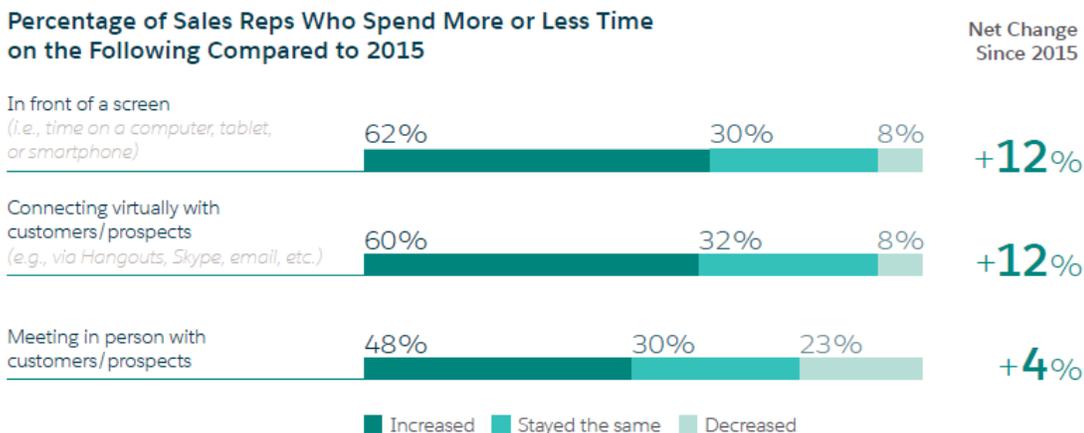


Ilustración 4 Porcentaje de tiempo gastado por el representante de ventas

- Los mejores equipos de ventas rompen con la mentalidad de trabajar en silos. A medida que los clientes exigen más contextualización y personalización en todas sus compra, los equipos de ventas están adoptando un enfoque colaborativo. El 81% de los equipos dice que una visión conectada de los datos a lo largo del recorrido del cliente es importante. (Salesforce Research, 2018)

Percentage of Salespeople Who Say a Connected View of Customer Data Is Important to the Following

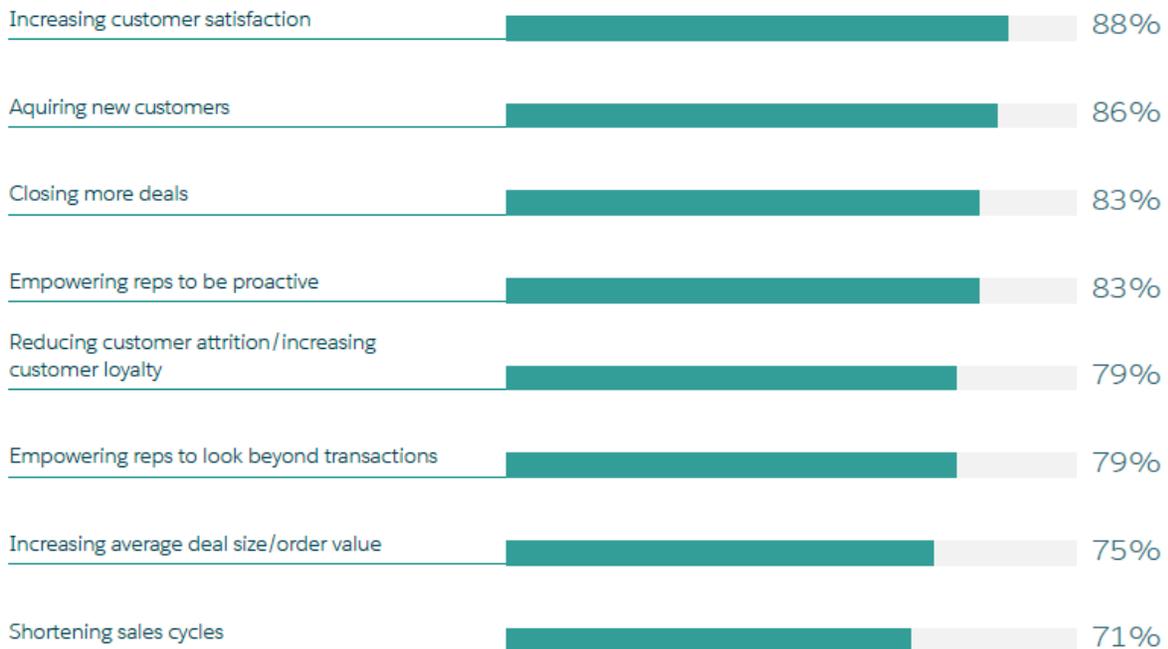


Ilustración 5 Importancia para el representante de ventas de tener datos conectados entre equipos

Vender al cliente inteligente y capacitado de hoy no es una tarea fácil. Ajustarnos a esta nueva realidad está resultando difícil para los representantes de ventas. De hecho, mucho más la mitad de los representantes de ventas esperan perder sus cuotas este año. Esto no puede atribuirse por completo a objetivos poco realistas, ya que el 72% de los representantes dicen que la gerencia establece cuotas con un enfoque basado en datos. El estudio subraya deficiencias en las métricas de ventas tradicionales, pero también en las campañas para incentivar la participación del cliente que al final impactan la productividad del equipo de ventas. (Salesforce Research, 2018)

En el siguiente gráfico se puede ilustrar que 57% de los representantes de ventas espera no alcanzar su cuota debido principalmente a estas deficiencias. (Salesforce Research, 2018)



Ilustración 6 Porcentaje de representantes de ventas que espera alcanzar su cuota anual

1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis

De los datos obtenidos del informe anterior, se desprende la hipótesis de que la satisfacción del cliente es la medida número uno del éxito de ventas; en otras palabras, para ganar en facturación, los profesionales de ventas deben ayudar a los clientes a ganar también, fomentando una discusión que descubra sus necesidades y después proponiendo las soluciones que mejor se adapten a ellas.

A medida que los clientes expertos en tecnología continúan elevando el nivel de las empresas, los equipos de ventas están a la delantera. Como explica Lynne Zaledonis, directora de marketing de productos de Salesforce, los representantes de ventas son "cada vez más responsables de las métricas de éxito de los clientes emergentes, lo que añade un desvío de sus objetivos de cuotas". Esto puede ser una tarea difícil para los representantes de ventas, que pueden verse abrumados por las tareas administrativas, como lo ilustran estas estadísticas. (Salesforce Research, 2018)

Para cumplir con ello, los equipos de ventas en la Industria de IT están adoptando nuevos enfoques basados en datos, dedicando más tiempo a conectarse virtualmente con los clientes y derribando los silos que impiden que las empresas ofrezcan una experiencia conectada durante todo el recorrido del cliente.

El análisis no solo abre la puerta a un proceso más eficiente, preciso y personalizado, sino que también brinda a los equipos de ventas conocimientos más profundos para optimizar su proceso de venta.

Basado en esta hipótesis, el proyecto de intervención buscará apalancarse de datos interconectados y dinámicos que ayuden a establecer una base verídica de información que ayude a HPE a establecer un proceso de establecimiento de cuotas de ventas de una forma más inteligente y al mismo tiempo realista, de tal suerte que incorpore información relevante tanto de facturación como de las tendencias de mercado y con ello se ayude significativamente a los momentos de toma de decisiones. Con ello se contribuye al mejor desempeño del área, a rectificar en el momento adecuado, los objetivos estratégicos, y mantener el posicionamiento general de la empresa.

1.5.1 Rotación de personal en HPE

Muchas empresas han evaluado críticamente el cómo Hewlett Packard ha logrado utilizar las variables de la gestión de recursos humanos, tales como la formación y el desarrollo, y la gestión del rendimiento para que todos los empleados provengan de un entorno cultural diverso, con diferentes rasgos de personalidad para trabajar de manera eficiente y eficaz hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, otra de las características de la empresa es la política de recursos humanos que han puesto en marcha desde sus inicios. Por ejemplo, los valores organizacionales siempre son estables, y los objetivos siempre están ligados a las estrategias corporativas. Asimismo, en Hewlett-Packard se concibe al propio empleado como el responsable de su formación y el trabajador, en conjunto con la compañía, elabora su plan de desarrollo.

Otra de las características de HPE, es que gestiona al área de recursos humanos como un recurso estratégico, lo cual ha traído como resultado, una disminución de los índices de rotación de empleados con respecto a años anteriores, esto debido en gran medida a los esfuerzos que se han puesto en práctica para identificar al mejor talento interno y desarrollarlos.



Gráfico 8. Porcentaje de rotación de personal en HPE (HPE, 2019)

1.5.2 Rotación de personal del área de ventas del sector de tecnologías de información de HPE

De acuerdo a Glassdoor, los profesionales que trabajan en ventas son una de las posiciones más populares que las empresas buscan. Sin embargo, la retención tiende a ser baja debido a la presión que tienen por cumplir con los números de cuota o por la falta de capacitación adecuada. (Glassdoor, 2019)

El departamento de recursos humanos de HPE ubica el porcentaje de rotación de los empleados de ventas del sector de TI en un 11.5%, que ha bajado considerablemente en los últimos 9 meses, pero sigue por encima de la meta organizacional del 10% y por encima de la industria de IT en Jalisco y México.

	Report Date									
	Jan-18	Apr-18	Jul-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	
Diversity										
WW Female %	23.9%	24.0%	24.0%	24.0%	26.0%	26.0%	25.8%	25.8%	25.6%	
WW Female Executive %	15.9%	16.5%	15.3%	14.6%	15.5%	16.2%	16.9%	17.0%	17.1%	
WW Female Technical %	9.2%	9.3%	9.6%	9.1%	9.4%	9.5%	9.5%	9.6%	9.6%	
US Ethnicity %	12.0%	12.0%	12.7%	13.1%	13.5%	13.7%	14.3%	14.1%	14.1%	
US Hispanic %	3.4%	3.4%	3.9%	3.9%	4.4%	4.6%	4.8%	4.8%	4.7%	
US African American %	4.5%	4.6%	4.7%	5.1%	5.0%	5.1%	5.1%	5.3%	5.3%	
US Asian %	4.1%	4.0%	4.2%	4.0%	4.0%	4.1%	4.3%	4.1%	4.0%	
Attrition										
Attrition 12 Months Rolling	18.4%	18.4%	16.5%	15.2%	14.6%	14.1%	13.5%	12.7%	11.5%	
WW Female Attrition 12mo	18.0%	15.9%	14.2%	12.7%	12.0%	11.6%	10.6%	10.2%	9.8%	
WW Female Exec Attrition 12mo	25.3%	20.5%	14.9%	11.8%	11.9%	11.9%	4.3%	8.2%	8.2%	
WW Female Technical Attrition 12mo	18.1%	12.2%	9.9%	7.7%	6.5%	6.5%	4.0%	2.7%	2.7%	
US Ethnicity Attrition 12mo	18.9%	21.8%	19.0%	17.2%	16.3%	15.9%	13.9%	13.2%	12.7%	
US Hispanic Attrition 12mo	27.8%	22.8%	20.4%	19.5%	18.3%	17.1%	14.3%	12.3%	13.3%	
US African American Attrition 12mo	22.8%	24.1%	18.8%	15.0%	12.9%	12.7%	10.5%	8.3%	6.0%	
US Asian Attrition 12mo	3.8%	18.4%	17.9%	17.6%	18.3%	18.2%	17.4%	19.2%	19.0%	
US Attrition 12mo	19.0%	19.5%	17.6%	16.1%	15.4%	14.8%	14.2%	13.3%	12.0%	

Ilustración 7 Porcentaje de rotación de la fuerza de ventas en HPE (HPE, 2019)

En HPE México, el porcentaje de rotación de los profesionales de ventas específicamente, ronda el 4.4%, aunque está por debajo de la métrica organizacional, este depende de la temporada del año en el que se revise, ya que la asignación de cuotas anuales sucede a principios de noviembre y tiene un gran impacto en la decisión del empleado debido a que los representantes de ventas se ven forzados a aceptar su número anual de cuota.

	Report Date	Jan-18	Apr-18	Jul-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19
Diversity										
MX	Female %	10.6%	9.5%	9.1%	6.7%	7.1%	7.1%	7.1%	11.6%	11.9%
	Female Executive %									
	Female Technical %	16.7%	18.2%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	18.2%
MX	Ethnicity %	11.4%	10.3%	9.8%	9.5%	9.5%	9.5%	9.5%	11.9%	12.2%
	Hispanic %	4.5%	2.6%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
	African American %								2.4%	2.4%
	Asian %	6.8%	7.7%	7.3%	7.1%	7.1%	7.1%	7.1%	7.1%	7.3%
Attrition										
	Attrition 12 Months Rolling	7.7%	8.1%	10.6%	8.2%	8.3%	8.3%	6.5%	6.5%	4.4%
MX	Female Attrition 12mo		30.0%	23.1%	19.4%	20.0%	20.7%	21.4%	21.4%	
	Female Exec Attrition 12mo									
	Female Technical Attrition 12mo									
MX	Ethnicity Attrition 12mo									
	Hispanic Attrition 12mo									
	African American Attrition 12mo									
	Asian Attrition 12mo									
	Attrition 12mo	8.2%	8.7%	11.3%	8.7%	8.8%	8.8%	6.8%	6.8%	4.6%

Ilustración 8 Porcentaje de rotación de personal de fuerza de ventas en HPE México. (HPE, 2019)

1.5.3 Fundamentación: Proceso actual de establecimiento de cuotas de ventas en HPE y problemática a abordar

En HPE, La cuota de venta es el objetivo comercial asignado a cada vendedor o equipo de ventas que se espera al término del año fiscal. El monto es expresado en dólares de venta y va estrechamente ligado al presupuesto total de la organización, por lo que es común que las cuotas aumenten año con año debido a que la empresa es la que marca la pauta del crecimiento de ventas.

Por ello, cuando se establecen cuotas de forma correcta, el logro se traduce en beneficios tanto para la empresa como para el vendedor.

Las principales variables que se toman en cuenta para la determinación de cuotas son las siguientes:

- Suficiente potencial de mercado: Que la asignación cuente con suficientes demanda potencial de nuestros productos y servicios, es decir, que el volumen de ventas estimado sea suficiente para las capacidades de un vendedor. Y sea atractivo para los planes de inversión en SI y HW de los clientes.
- Cobertura de clientes por región.
- Asignación por clientes: divide a los consumidores en categorías homogéneas. Su principal ventaja es la alta especialización del vendedor con respecto a las necesidades de sus clientes y la buena información de mercado que se desarrolla con clientes de características muy similares. Es un enfoque novedoso del antiguo concepto de “segmentación de mercado”.

A continuación se enlista el proceso actual que se sigue para la determinación de cuotas de ventas:

1. El CEO y la CFO determinan el porcentaje de crecimiento para cada uno de los productos de la empresa.
2. El Director de Recursos Humanos y otros miembros del comité ejecutivo, trabajan con el CEO para diseñar y desarrollar el programa de compensación, donde analizan posibles cambios en las cláusulas existentes del programa, así como en los objetivos financieros y de productividad que se alcanzarán en virtud de esos programas.
3. Se determina el plan de compensaciones de venta (por puesto) para apoyar nuestra estrategia comercial en evolución y atraer/retener talento ejecutivo de alto calibre. Al mismo tiempo, el comité de dirección y el CEO trabajan con un consultor externo para evaluar la competitividad del plan en el mercado.
4. Se comunican los objetivos y el plan de compensaciones a los líderes de ventas para que se abra la negociación de cuotas a nivel macro, pero por producto.
5. Al término de la negociación, se baja la información a los líderes de finanzas y operaciones que apoyan a cada uno de los segmentos de ventas, para que en conjunto, trabajen en crear un objetivo de ingresos y cuotas anuales a nivel cliente.
6. Los objetivos de ingresos y cuotas se comparan con la retroalimentación obtenida de los directores de ventas de cada una de las cuentas; se recopila la información obtenida, y se presenta al líder del segmento de ventas para su distribución.
7. La distribución de cuotas se realiza en una base de datos que contiene:
 - a. La cuenta o territorio
 - b. Clasificación de la cuenta en el mercado
 - c. El distrito en el que se encuentra
 - d. Muestra un filtro para saber si la cuenta tiene algún contrato exclusivo que le impida vender algún tipo de producto.
 - e. Volumen de ventas actuales de 3 años a la fecha
 - f. Volumen de ventas estimadas por facturar
 - g. Cuota calculada en base a los actuales + estimados por facturar x el porcentaje de crecimiento del producto
 - h. La cuota calculada se compara con la retroalimentación del Director de cuenta.
 - i. El líder del segmento define el número final en base a la información presentada.
8. El número final se sube al sistema y los datos se despliegan en la plataforma a miles de empleados en más de 50 países en cuestión de semanas.

9. El resultado deriva en el contrato de ventas que tienen que firmar, donde aceptan sus cuotas anuales de ventas, territorios a cubrir y plan de compensación.

Los factores críticos de éxito en la distribución de las cuotas son los datos actuales y de ventas estimadas, puesto que si la información base es incorrecta la proyección de las cuotas del siguiente año será inadecuada, ya que el porcentaje de crecimiento será puesto sobre un número desestimado.

Tomemos como ejemplo el caso del Cliente 1, en este ejercicio el modelo usado en años anteriores sugiere que la cuota del siguiente año sea de 1.159 MDD puesto que tiene el registro de que en el año anterior la cuenta facturó 1.224 MDD. En este caso, la organización proyecta un declive de -5% para este producto dado el desempeño anterior; sin embargo el dato de actuales 2018 es incorrecto, ya que la cuenta hizo una renovación de 6.000 MDD del contrato XYZ que no están reflejados en la herramienta; por lo tanto se decidió cambiar la cuota calculada a 4.637 dólares.

Ciente	Actuales 2018	Cuota calculada 2019	Cuota final 2019 (manual)	Comentarios
Ciente 1	1,224	1,159	4,637,879	Los actuales no reflejan la renovación de 6M en el contrato XYZ

Ilustración 9 Elaboración propia de un ejemplo de cuota de ventas en HPE.

Como se puede observar, es crucial contar con la información correcta al momento de decidir la cuota del vendedor, ya que esto podría traer muchas implicaciones para la empleado ya que si en el año 2019 se facturan más de 1.159 MDD, al vendedor no se le pagaría comisión por ello, dado que la política de finanzas es de no pagar los excedentes que no fueron contemplados al hacer la distribución de cuotas.

Cabe destacar que el modelo utilizado actualmente es una base de datos estática que captura la foto de las cuentas en un momento determinado, y no vuelve a actualizarse, de tal forma que la responsabilidad de revisar los datos recae en el área de operaciones y en el líder del segmento de ventas.

Por lo anterior, el presente proyecto de intervención busca tomar en cuenta y modificar las variables arriba descritas de la mano de los objetivos del mismo y con ello modificar el proceso asumido por la propia organización, con el fin de optimizar la ejecución de la asignación de las cuotas a través de un modelo dinámico y automatizado que esté conectado a los sistemas de HPE para ver la información real cada vez que se abra el archivo; lo que mejorará no solo la ejecución de la operación sino la determinación de los montos de cuotas. Es evidente que el proceso mismo también se mejorará.

1.5.4 Fundamentación: Retrospectiva contra años pasados

A continuación, se presentan dos escenarios comparativos, uno lo que se estaba acostumbrado a hacer; el segundo lo que se propone con la intervención. Para describir cada escenario se parte de 3 perspectivas (gente, herramientas, proceso).

Lo que hemos hecho bien con la metodología existente de determinación y asignación de cuotas de ventas:

Gente

- Trabajo en equipo, comunicación, compartir conocimiento, compromiso y profesionalismo de parte de todos los grupos.
- Alta dirección siempre sensible a las necesidades de los grupos y usuarios.

Herramientas

- Automatización de la información de históricos.
- Creación rápida de reportes por parte de los usuarios (planeadores) para enmendar la falta de información.

Proceso

- Juntas diarias para guiar a los involucrados en los entregables.
- Transparencia en la información de todas las áreas involucradas.
- Auditorías automatizadas para encontrar errores en las cuotas.

Lo que tiene que mejorar a través del proceso de intervención:

Gente

- Menos cambios en los líderes de equipo para conservar continuidad contra el año anterior.
- Más disponibilidad de los Vicepresidentes y Directores de ventas para cumplimiento de fechas de entregables.

Herramientas

- La información de datos históricos y financieros deben ser optimizados para dar un buen soporte al proceso. Todas las áreas involucradas son responsables de proporcionar los datos más correctos, y el equipo de soporte de operaciones de ventas es el responsable de integrarlos.

Proceso

- Las fechas para enviar las cuotas del segmento de cuentas de clientes clave (con ingresos superiores a los \$25 millones de dólares anuales), deben alinearse entre Norteamérica y Global.
- Definir la nueva estructura organizacional de la fuerza de ventas antes de comenzar el proceso de definición de cuotas, puesto que esta información es crucial para el desarrollo de la metodología de asignación y determinación de las mismas.
- Un resumen de los cambios contra el año anterior en los procesos y responsabilidades de cada uno de los roles en Norteamérica y Global.
- Educar a los líderes en cuanto a las consecuencias de las decisiones que tomen y las entregas tardías.
- Mantener un calendario por región de los procesos y publicarlo periódicamente.
- Los nuevos organigramas, planes de compensación y listas de cuentas de clientes en cada segmento de ventas deben estar listos al mismo tiempo para controlar los entregables.
- Cada área involucrada debe revisar sus datos y conseguir la aprobación de sus líderes, antes de bajarla al resto de los equipos.
- Conseguir la pre-aprobación de la alta dirección cuando todas las áreas hayan enviado sus datos para aprobar la nueva metodología de asignación y determinación de cuotas de ventas.

1.6 Objetivos de la intervención y su pertinencia

Las empresas establecen objetivos para sus vendedores y la mayoría vincula el pago de incentivos al logro de objetivos. Muchos directivos abogan por objetivos desafiantes pensando que motivarán a los vendedores a pensar en grande, ser creativos para encontrar formas de crear valor para el cliente y alcanzar niveles de rendimiento que nunca se creyeron posibles. Sin embargo, aunque es cierto que un grado de estiramiento en los objetivos motiva, en abundancia conduce a objetivos que son inalcanzables. Los vendedores se desconectan y las ventas son aún más bajas de lo que hubieran sido si se hubieran establecido objetivos a un nivel razonable; especialmente en la crisis económica actual.

En HPE, a menudo observamos objetivos de ventas a nivel empresa basados en expectativas optimistas, no en el análisis de las realidades del mercado que rápidamente descubren los vendedores como inalcanzables. Al llegar a este punto, el agente de ventas deja de promocionar las líneas de producto dictadas por la alta gerencia, para enfocarse en otras categorías de productos con objetivos alcanzables que les permita ganar más dinero.

A través de este proyecto de intervención se pretende mostrar que un error en el establecimiento de cuotas puede perjudicar el crecimiento de un producto en el mercado, causar desmotivación de personal, y posteriormente deserción de talento.

Por ello, a continuación se desglosa la propuesta para mejorar las tres causas anteriores a través de los siguientes objetivos de intervención:

1. Crecimiento realista de productos, en base a tendencias del mercado.

En este punto se pretende involucrar más a los segmentos de ventas para que su inteligencia del mercado nos ayude a obtener información valiosa que se pueda incorporar en el proceso de distribución de cuotas.

Tradicionalmente se ha denominado inteligencia de mercado al seguimiento de la competencia y el estado de su industria, datos que forma una parte integral de la operación de cualquier negocio. Sin embargo, muchas empresas a menudo olvidan que los clientes son una fuente potencial de datos, y en este punto es donde cobra importancia el conocimiento de los equipos de ventas, ya que plantear un crecimiento de producto en el alto nivel sin contemplar los datos arrojados por la organización de ventas puede resultar en una mala jugada en el sector.

Además de actuar en nombre de sus empresas, los representantes de ventas también actúan en nombre de sus clientes. Cada vez que un vendedor vuelve a su empresa con la solicitud de un cliente, ya sea para una entrega más rápida, un cambio en una característica del producto o un precio negociado, está expresando las necesidades del cliente. Su objetivo es ayudar al comprador a comprar lo que mejor satisfaga sus necesidades. Por ello, puede decirse que el vendedor es el experto.

Debido a que el área de ventas es la primera en aprender sobre lo que están haciendo los competidores; la alta dirección puede tomar decisiones sobre las nuevas ofertas y estrategias de sus competidores.

La propuesta incluye:

- Crear un modelo automatizado de distribución de cuotas de ventas que contenga un mayor número de variables que los líderes de segmentos puedan utilizar para la asignación de cuotas. Se pretende estudiar el impacto en la operación de ventas, en el talento y en los procesos, así como en la oferta de valor hacia nuestros clientes.
- Resolver los problemas identificados en años anteriores y crear una enmienda en el proceso para asegurar una exitosa implementación y poder dar a conocer los riesgos en la ejecución cuando se presenten.

El área de operaciones de ventas tiene un rol particularmente importante en este apartado, ya que sientan las bases estratégicas para toda la empresa y juegan un papel vital en el logro de los objetivos y el éxito general de una empresa. Es por ello que es importante que exista una implementación consistente en la distribución de cuotas, para que sus esfuerzos impulsen a los segmentos de ventas a tener éxito. Por esta razón, entre más liderazgo y/o acceso de datos tengan, más inteligente y más exitosa será la organización de ventas.

Dos de las variables más importantes a considerar que podrán reducir notablemente riesgos en la ejecución, son la creación de una fuente central de verdad y la alineación con el área de Recursos Humanos. En el primer punto, el proyecto de intervención intenta reducir errores al garantizar acceso a información y centralizarla en una sola fuente, lo que ayudará a todos los equipos a permanecer en la misma página, alinear prioridades y planificar de manera más efectiva.

En cuanto a la alineación con Recursos Humanos, en el análisis forense contra años anteriores, se determinó que uno de los datos más importantes a los que debe de tener acceso el área de operaciones de ventas, es el porcentaje de contratación aprobado para ventas, ya que esta información ayudará a establecer cuotas más precisas. Es un riesgo latente el no planear la rotación, pero es aún mejor planificar las necesidades de contratación con recursos humanos. Tanto la capacidad como las cuotas deben tener en cuenta esta situación debido principalmente a que el costo promedio para reemplazar a un representante es tres veces su salario en HPE; pero también ayuda con la precisión del pronóstico de ventas y asegura que las cuotas reflejen los tiempos de la curva de aprendizaje de los nuevos elementos, y que sean cuotas realistas.

- No/mínimo re-trabajo. En otras palabras es asegurar, con estándares de calidad, con protocolos de procesos, que no habrá re-trabajos.
- El porcentaje de crecimiento de las cuotas de ventas deben estar alineadas al porcentaje de crecimiento del presupuesto anual de ventas de la compañía, validados contra las tendencias del mercado en cuanto a las necesidades de tecnología de la industria.
- Obtener la aprobación de los números finales del Vicepresidente de Ventas.

2. Motivación de personal y retención de talento

Generalmente, cuando los líderes de segmento adquieren objetivos de ventas inalcanzables, lo distribuyen desproporcionadamente en sus equipos, dando una parte más grande de las cuotas a los mejores “artistas”, que básicamente son aquellos vendedores en los que puede confiar para cumplir con la meta. Con esta lógica, los actores débiles obtienen objetivos más fáciles y los mejores vendedores no son recompensados lo suficiente por su arduo trabajo y resultados superiores. Los que tienen un buen desempeño observan que los de bajo rendimiento ganan más dinero por menos trabajo, y el impacto en la moral puede ser devastador.

Por ello, a través del proyecto de intervención se pretende mejorar la distribución de cuotas a un modelo más equitativo en base a las oportunidades reales del mercado para cada uno de las cuentas de clientes; esto busca que los números de cuota sean más reales y alcanzables.

Por esta razón, el establecimiento adecuado de cuotas de ventas será clave para influir en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, y en la baja en el índice de rotación.

1.7 Delimitación de las áreas a intervenir

El proceso de intervención será realizado en el área de ventas de cuentas clave de México. Las áreas del negocio involucradas:

- Comercial
- Sistemas- cuentas de clientes y cuotas
- Compensaciones de ventas
- Finanzas
- Operaciones de ventas
- HR- Contratos de ventas

1.8 Pertinencia del trabajo

Etapa 1 del proyecto: Febrero 2019 a Octubre 2019.

- Preparación de los datos históricos y financieros:
 - Realizar auditorías continuas de los datos
 - Tomar entrenamientos en los nuevos productos de la empresa
 - Crear el nuevo modelo automatizado de generación de cuotas.
- Comunicación del nuevo modelo automatizado de generación de cuotas:
 - Enviarlos a los usuarios que van a ejecutar las cuotas
 - Agendar entrenamientos
 - Incluir la cuota de crecimiento financiero para asegurar el alineamiento de las cuotas
- Crear una plantilla de cobertura de clientes
 - Distribución de la plantilla
 - Agendar entrenamientos

Etapa 2 del proyecto: Noviembre 2019 a Septiembre 2020.

- Entrenar a los Vicepresidentes y Directores de ventas en la nueva metodología
- Hacer la asignación de coberturas y subir los datos al nuevo sistema
- Hacer la asignación de cuotas y subir los datos al nuevo sistema
- Bloquear los cambios y hacer auditorías
- Obtener la aprobación de los líderes de ventas

2. Marco conceptual

Éste capítulo muestra el procedimiento metodológico utilizado en la elaboración del diagnóstico para delimitar el problema que se describe en los capítulos anteriores; el cual pretende identificar y analizar los factores que influyen en el desajuste en la distribución de cuotas de ventas en HPE México. Los resultados del mismo se utilizaron para diseñar una estrategia de intervención orientada a la solución del problema.

2.1 Estado de la cuestión

La fijación de cuotas de ventas representa un problema tanto para la empresa como para el vendedor, puesto que estas cifras indican claramente el rumbo que la empresa quiere tomar, y demuestra énfasis en las áreas del negocio que deben crecer; sin embargo no proporciona a los líderes de ventas libertad de acción o elección para corregir el comportamiento o la mejora del rendimiento.

“Las empresas suelen utilizar cuotas como metas de logro para evaluar el desempeño y determinar si un vendedor ha tenido un período exitoso (por ejemplo, mes o año)... La empresa quiere que los vendedores concentren sus esfuerzos en productos de alto margen; sin embargo, debido a que los incentivos de la empresa y de los vendedores están desalineados, puede haber una distorsión en las acciones de los vendedores.” (Chung, Das, & Dongkyu, 2019)

Para la empresa, la función principal de una cuota de ventas es la de mostrar los resultados financieros contra las acciones del personal de ventas. Para los vendedores, es un factor de medición de su desempeño y es una muestra de la creación de relaciones con los clientes o su habilidad para generar la repetición de negocios.

En Hewlett Packard Enterprise, las cuotas de ventas son utilizadas como puntos de referencia para marcar el número mínimo de unidades que cada empleado de ventas debe vender en un período de tiempo determinado. Por este motivo, es común que los empleados de ventas reaccionen negativamente al número asignado de cuota, puesto que la situación del entorno no fue parte de la toma de decisiones, y por tanto el hecho determinará la continuidad del empleado en la empresa.

2.2 Conceptos y enfoques teórico/práctico que delimitan el problema.

Las comisiones, cuotas y bonificaciones basadas en el desempeño son los elementos básicos de la compensación de la fuerza de ventas. Al asumir que las cuotas generan fuertes incentivos que alientan a la fuerza de ventas a trabajar duro, se advierte que también las

comisiones pueden estimular el esfuerzo de manera equivocada, puesto que la cuota podría dar como resultado agentes de ventas expertos en manipular el sistema. Ejemplos de esto son aquellos empleados que ya hayan alcanzado la cuota en un ciclo de compensación actual, quienes pueden tener un incentivo para posponer las ventas adicionales, y alternativamente, aquellos que perciban que no tienen posibilidades de alcanzar la cuota en el ciclo actual, tienen un incentivo inverso para posponer su esfuerzo hasta el próximo ciclo.

Por lo anterior, algunos autores sugieren que un negocio basado en un sistema de cuotas de ventas que mida el rendimiento de los empleados, puede obstaculizar su potencial de crecimiento debido a que se ofrecen bonos por cruzar ciertos umbrales de ventas o al cumplir con las cuotas.

“La economía de los Estados Unidos gasta aproximadamente \$800 mil millones anuales compensando a las fuerzas de ventas, casi tres veces la cantidad dedicada a la publicidad, pero la compensación de la fuerza de ventas sigue siendo una pregunta preocupante” (Rigoglioso, 2011)

Asimismo, una investigación reciente de la escuela de negocios de Stanford, sugiere que las cuotas pueden reducir las ganancias en algunas situaciones. El estudio explica que el problema fundamental es que los gerentes nunca saben exactamente cuánto tiempo y esfuerzo dedican sus vendedores a su trabajo, y en ausencia de tal conocimiento, solo pueden basar el pago en la producción de los agentes, no en su aporte. (Rigoglioso, 2011)

Por su parte, la Universidad de Rochester publicó un artículo acerca del uso de un modelo matemático desarrollado para describir los patrones de comportamiento de agentes de ventas en una empresa fabricante de lentes de contacto perteneciente a la lista de Fortune 500. Dicho modelo, se basa en una rama de la economía llamada "agency theory", que especifica cómo deben diseñarse los esquemas de compensación basados en resultados, el cual permite simular el nivel de ventas si se modificaran las características del contrato de compensación, al tiempo que cuantifica el costo para la empresa de tener empleados que juegan con el sistema. El resultado de dicha investigación fue que al eliminar las cuotas de ventas, aumentan las ganancias de la empresa, lo que reduce la ineficiencia inducida por aquellos que tienden a manipular el sistema. (Rigoglioso, 2011)

Los líderes de esta investigación después trabajaron con los gerentes de la compañía para formular un nuevo esquema de compensación sin el requisito de cuota, el cuál fue implementado a principios del año 2009, y cuyo resultado generó una mejora del 9% en los ingresos, que se tradujeron en aproximadamente \$1 millón de ingresos adicionales por mes. El nuevo plan de compensación también fue extremadamente popular entre los representantes de ventas, puesto que a la mayoría de los vendedores no les gustan las cuotas.

De lo anterior desprenden los investigadores que lograr que el sistema de cuotas no sea la respuesta para todas las empresas, significa que los gerentes deben evaluar más

cuidadosamente el funcionamiento del sistema en su organización; esto es, revisar los datos de ventas de su grupo a lo largo del tiempo para comprender cómo han variado los resultados financieros cuando cambian las cuotas o los incentivos, lo que puede resultar en una buena base para predecir lo que puede suceder si cambian el sistema de compensación.

Debido a que las empresas ahora operan en un entorno cada vez más complejo y rico en datos, aquellos que logren entender cómo aprovechar el poder de estos datos podrían superar esta complejidad y disfrutarían de una ventaja competitiva duradera.

No obstante, para Hewlett Packard Enterprise, el sistema de cuotas de ventas está lejos de ser descartado, ya que funciona para examinar el nivel de ingresos de la compañía contra el objetivo de crecimiento del portafolio de productos y del posicionamiento de la empresa en el sector.

Por ello, el presente proyecto de intervención buscará hacer más robusto e inteligente el sistema actual de determinación de cuotas de ventas, donde los empleados puedan responder mejor a las metas basadas en datos y conocimientos de la industria, en lugar de determinar cuotas idealistas.

2.3 Herramientas consideradas en el proyecto de intervención

En este proyecto se recolectó información a través de un análisis forense contra años anteriores (periodo 2017-2019) para determinar los errores que hubo en los procesos y en los números de cuota finales, documentar excepciones y finalmente tomar en consideración los objetivos de crecimiento de la empresa para el año 2020.

También se consideró el desempeño actual de la compañía para evaluar su mejora al término del proyecto de intervención, como se describe a continuación:

A corto plazo (2018 –2019)

- Comparaciones más duras (~ 14.0% de crecimiento en '17 -'18) derivado de contratos no renovados.
- Incertidumbre macroeconómica (comercio mundial, tasas de interés, cambios gubernamentales)
- Disminución del precio de los componentes básicos, tales como el precio de NAND (non-volatile memory, o carga con batería) / DRAM (volatile memory o carga con conexión a la luz) disminuye en un 50 +% Y / Y.

A largo plazo (2019 –2022)

- Cambio continuo a la nube (unidades en declive)
- Estabilización del precio promedio por unidad (actualización de CPU, disminución del precio de la memoria, conexión continua, incluido el acelerador)
- Evolución local a sistemas basados en servidores definidos por software (por ejemplo, almacenamiento externo)
- Categorías de crecimiento en maduración, con un crecimiento más lento (por ejemplo en HCI -hyperconverged infrastructure- y en AFA- all-flash-array-).
- Retraso en los ciclos de actualización (por ejemplo, cambio de campus)

Otro de los factores que fueron considerados para el proyecto de intervención, fue la Competitividad de HPE en el mercado para entender los productos del portafolio de la empresa que necesitan más atención del negocio. En esta línea, el 22 de Septiembre del 2019 HPE anunció que la empresa ganó 1.5 puntos porcentuales en participación de mercado global y logró un empate en la posición número uno en el mercado de servidores durante el segundo trimestre de 2019, esto de acuerdo al medidor de IDC (IDC Corporate USA, 2019). Además, la alianza estratégica entre HPE / New H3C superó a todos los competidores en ingresos mundiales por servidores blade, x86 de 4 sockets y modulares. (Brueckner, 2019).

Mientras tanto, en el mercado de almacenamiento empresarial, HPE reportó durante el segundo trimestre de 2019, una ganancia en su participación de mercado del 1.5 por ciento y un crecimiento de ingresos de 13.5 por ciento, remarcable debido a que el tamaño del mercado disminuyó en un 0.8 por ciento en general, y destaca que los competidores Dell y NetApp, registraron disminuciones año contra año. (Hewlett Packard Enterprise, 2019)

Además, según IDC, HPE y su coalición con New H3C aumentaron sus ingresos un 22.7 por ciento y ganaron 2.8 puntos de participación de mercado en todos los arreglos flash, un mercado de almacenamiento estratégico para los clientes. (IDC Corporate USA, 2019)

El crecimiento en el portafolio de productos de HPE mitigó los problemas de ejecución de ventas en Norteamérica y los ciclos de ventas más largos; sin embargo el margen se vio mejorado debido al cambio de mezcla de productos y una gestión adecuada de costos.

Resultados de IDC del desempeño de HPE en el mercado global

Portfolio	Worldwide		ex. China		Time Stamp	Data Source	Next Update
	Rank	Market Share	Rank	Market Share			
Total Servers	#1	18.0%	#2	18.7%	CQ2'19	IDC	12.04.19
x86 (incl. T1, excl. MCx86)	#2	18.9%	#2	19.6%	CQ2'19	IDC	12.04.19
Mission Critical x86	#2	24.6%	#2	28.0%	CQ2'19	IDC	12.04.19
Non-x86 Servers	#3	6.3%	#3	5.9%	CQ2'19	IDC	12.04.19
HPC	#1	34.5%	-	-	CQ2'19	Hyperion	12.20.18
All Flash Array	#3	14.7%	#3	14.7%	CQ2'19	IDC	12.05.19
Tape	#2	16.0%	-	-	2H'18	IDC	09.30.19
PPBA Open Systems	#3	3.5%	#3	2.9%	CQ2'19	IDC	12.12.19
Total Ext. Disk Storage	#2	11.7%	#3	12.3%	CQ2'19	IDC	12.05.19
WLAN	#2	13.4%	#2	15.0%	CQ2'19	650Group	11.27.19
Data Center Switches	#10	1.7%	#9	2.0%	CQ2'19	650Group	11.27.19
Campus Switches	#3	8.6%	#2	10.3%	CQ12'19	650Group	11.27.19
Hyperconverged	#3	5.7%	#3	6.4%	CQ1'19	IDC	09.24.19

Ilustración 10 Ranking de HPE en el mundo por tipo de producto. (IDC Corporate USA, 2019)

Resultados de IDC del desempeño de HPE contra las principales empresas del mercado global

Y/Y growth	Revenues ¹ (%)	Gross Profit Margin (pts)	Op. Profit Margin (pts)
 Hewlett Packard Enterprise (Feb – Apr 2019)	-4.3%	2.0pts	1.2pts
 DELL Technologies (ISG: Servers + Storage) (Feb - Apr 2019)	-5.4%	N.A.	-0.5pts
 CISCO (Feb – Apr 2019)	4.0%	0.1pts ²	0.2pts ²
 NetApp® (Feb - Apr 2019)	-3.2%	1.9pts	0.6pts
 NUTANIX. (Dec 2018 – Feb 2019)	-0.6%	8.7pts	-24.5pts
 PURESTORAGE® (Feb – Apr 2019)	27.7%	1.8pts	-3.6pts
 ARRIS (Jan - Mar 2019)	-12%	-3.4pts	-7.0pts
 amazon web services (Jan - Mar 2019)	42% ³	NA	3.2pts

Ilustración 11 Comparativa de HPE contra otros en el mercado global. (HPE, 2019)

Resultados de IDC del desempeño de HPE en el mercado Latinoamericano

Latin America, C2Q19

C2Q19	Hybrid IT Servers ¹			Hybrid IT Storage ²			Hybrid IT Switches	Edge Switches	Edge
Rank	x86 (excl. MCx86) ¹	MC x86	Non x86 (RISC/EPIC)	AFA	HFA	HDD	Data Center	Campus	WLAN HW
#1	Dell	Oracle	IBM	Dell	Dell	Dell	Cisco	Cisco	Cisco
Share, %	39.8%	53.7%	69.7%	33.8%	36.3%	32.8%	53.3%	49.9%	45.5%
Y/Y, pts	4.9pp	-21.8pp	22.0pp	2.7pp	9.5pp	-6.1pp	-6.6pp	4.8pp	-1.4pp
#2	HPE	HPE	Oracle	HPE	HPE	Hitachi	Huawei	Huawei	HPE
Share, %	30.3%	38.2%	20.5%	20.9%	17.8%	18.1%	13.1%	24.1%	16.0%
Y/Y, pts	-0.8pp	23.9pp	-4.4pp	0.1pp	9.1pp	7.2pp	4.4pp	3.3pp	0.4pp
#3	Lenovo	Lenovo	HPE	Huawei	IBM	HPE	Dell	HPE	Ubiquiti
Share, %	11.0%	5.3%	9.9%	19.6%	14.3%	13.5%	8.0%	8.3%	11.6%
Y/Y, pts	-1.4pp	-0.9pp	-17.6pp	1.2pp	-7.5pp	2.5pp	-0.2pp	-1.1pp	2.8pp
Mkt, \$B	\$0.2B	\$0.02B	\$0.04B	\$0.05B	\$0.06B	\$0.03B	\$0.06B	\$0.15B	\$0.06B
Y/Y, %	-14.4%	-24.8%	-27.8%	-14.7%	-10.0%	-31.0%	7.1%	-0.7%	3.1%
HPE Rank	#2	#2	#3	#2	#2	#3	#4	#3	#2
Share, %	30.3%	38.2%	9.9%	20.9%	17.8%	13.5%	4.5%	8.3%	16.0%
Y/Y, pts	-0.8pp	23.9pp	-17.6pp	0.1pp	9.1pp	2.5pp	-0.1pp	-1.1pp	0.4pp

Ilustración 12 Comparativa de HPE contra el Mercado (HPE, 2019)

2.4. Estado actual del proyecto de intervención

A noviembre 2019, el proyecto se encontraba en etapa de implementación; los avances tuvieron gran aceptación con la alta gerencia, de tal forma que se organizó un evento en Orlando, Florida para presentar la herramienta a los involucrados, y proporcionar entrenamientos presenciales a los usuarios de primera línea. La nueva metodología de determinación y distribución de cuotas de ventas ya cuenta con una conexión a la red que integra los datos en tiempo real, y ha reducido el tiempo de análisis/validación de datos en un 40%.

A noviembre 2020, el proyecto se encuentra en las etapas finales de implementación, donde se espera publicar los números de cuota anuales para este año fiscal. El proceso de distribución de cuotas ha disminuido el tiempo de ejecución significativamente, debido a la automatización de las bases de datos primordialmente.

3. Análisis de la problemática

Gestionar un proyecto significa pilotar un proyecto, dirigirlo y redirigirlo, buscar el mejor camino y tomar posibles desvíos. La definición oficial proporcionada por el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, 2020) dice que es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para ejecutar proyectos que cumplan con los requisitos del plan, con el fin de vincular los resultados con las metas organizacionales.

Para la realización de este proyecto de intervención, tanto la gestión de proyecto como las unidades del negocio, dependieron directamente de la relevancia y de la fiabilidad de la información entregada en tiempo y forma

Uno de los aciertos más grandes del proyecto de intervención, fue la creación de un equipo encargado de liderar la gestión del proyecto -*Workstream improvement team*-, cuya función consistía en monitorear el progreso del proyecto sobre la base de indicadores claramente definidos, y con ello tomar las decisiones de pilotaje necesarias.

La estructura del equipo se compone de:

- Unidad de estrategia de mercado (GTM, por sus siglas en inglés)
- Sistemas, equipo de configuración de cuentas
- Compensaciones, equipo de diseño del plan de compensación
- Finanzas
- Operaciones de ventas

Su función era la de integrar su área de especialización al proyecto para crear un equipo multidisciplinario, con un gerente de proyecto al mando como el responsable de establecer los objetivos, pero con la capacidad de adaptarse al desarrollo del equipo, cuya línea de autoridad era igualitaria a la de los líderes funcionales.

A continuación se detalla el problema por área contra los objetivos deseados a través del proyecto de intervención.

3.1. Metas de información

Equipo	Problemas en años anteriores	Resultado Deseado	Solución potencial
Unidad de estrategia de mercado	Las decisiones finales sobre la segmentación de la organización y las nuevas cabezas al mando, ocurrieron demasiado tarde, y con demasiadas revisiones.	Determinar segmentación a tiempo	Una vez que el CEO determine la estrategia de mercado, la alta gerencia debe aprobar y dar luz verde que permita hacer la tabla de ingresos
	No existe una tabla que muestre los ingresos del año anterior por segmentos de mercado, lo que imposibilita el cálculo de crecimiento y cuota para éstos, y al mismo tiempo genera muchas revisiones en los números.		
	El re-trabajo para todas la áreas funcionales cada que la segmentación cambiaba, se traducía en 15 días de atraso.		
Sistemas	Cuentas dadas de altas incorrectamente	Asegurar que las cuentas estén configuradas en el sistema en el segmento indicado y limpiar las cuentas antiguas. Candados al registro de datos.	Establecer claramente el proceso a seguir para cumplimiento de fechas.
	Falta de adherencia a las fechas de entregable, lo que afectaba al resultado de los demás equipos		
	Problemas con deficiencias del sistema que imposibilitaba configuraciones de cuentas		
Compensaciones	Inadecuado manejo de la información; no había discusiones y/o consultas previas entre equipos y regiones.	Asegurar que los planes de compensación estén alineado con la estrategia del CEO, e involucrar a las áreas en toma de decisiones. Asegurar la comunicación institucional.	Asegurar la aprobación de la alta gerencia y dar luz verde a los planes. Al mismo tiempo, definir y comunicar claramente los planes de compensación, y desarrollar un calendario de actividades detallado.
	La internalización de los planes de compensación y sus implicaciones ocurrió demasiado tarde, y los líderes de ventas no lo interiorizaron de manera adecuada.		
Finanzas	Los procesos y las herramientas no fueron de extremo a	Distribuir los presupuestos de	Identificar los dueños y

	extremo integrados para determinar el margen de ingresos y cuota. El resultado se produce con un gran número de iteraciones que retrasa a otros equipos.	ingresos y de margen a los líderes de segmento por producto y cuenta. Asimismo, entregar los números de cuota al área de operaciones para su distribución.	responsables en Finanzas, y comunicar las expectativas antes de que comience el proceso.
			Crear archivo de presupuesto totalmente integrado, que sea la única fuente para todos los niveles que incluya ingresos, margen, productos, segmentos, muy temprano en el año para consultar con equipos.
			Desarrollar calendario detallado.
Operaciones de ventas	El proceso de distribución de ventas se iniciaba demasiado tarde debido a los retrasos en los equipos ascendentes.	Implementación de cuotas a tiempo, sin re-trabajo, y con la cuota totalmente conciliada con el crecimiento de ingresos y presupuestos financieros.	Documento de extremo a extremo para procesos, determinar cuotas por segmento de cuentas que integre todos los elementos de los equipos anteriores, que incluya auditorías continuas.
	No había ningún proceso y no se tenía claro quién eran los responsables		
	El crecimiento de la cuota año contra año, era un problema enorme para explicar a los líderes de ventas que resultan en retrasos.		
	Archivo difícil de utilizar (demasiado grande) con demasiadas revisiones, la base de datos no está conectada a los sistemas y no integra datos de los equipos anteriores, que imposibilita una toma de decisiones inteligente.		

Tabla 1 Elaboración propia. Fuente HPE, cronograma de actividades

3.2. Indicadores de medición

La mayoría de los autores de literatura de gestión de proyecto concuerdan en que la administración de proyectos debe de establecer y después alcanzar, los objetivos en tiempo, costo y desempeño; sin embargo, posteriormente agregaron la variable de riesgo pues ésta ha cobrado mayor importancia debido al alcance y complejidad de los proyectos.

J Rodney Turner explica que “cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.” (Turner, 1993)

En el caso específico del proyecto de intervención en HPE, los líderes del proyecto pudieron hacer observaciones de tiempo, costo, y niveles de desempeño durante el transcurso del proyecto y percibir cómo estos niveles se relacionaban entre sí, con el fin de alcanzar un equilibrio satisfactorio de los tres y así minimizar los riesgos de alcance.

Las variables que intervienen en los indicadores de medición utilizados en el proyecto son tiempo, presupuesto y calidad.

Tiempo:

- Tiempo de ciclo: El tiempo necesario para completar actividades repetitivas en un proyecto.
- Porcentaje de tareas completadas a tiempo
- Horas planeadas vs tiempo empleado
- Número de procesos completados a tiempo
- Índice de rendimiento de cronograma (SPI, Schedule Performance Index) “es una medida de la eficiencia de la planificación de un proyecto” (Gedpro, 2020). Compara el costo presupuestado del trabajo realizado con la cantidad real de trabajo realizado en unidades de tiempo.

Presupuesto:

- Variación del presupuesto (real en comparación con el presupuesto proyectado)
- Valor de las actividades que quedan por completar en un proyecto.
- Índice de rendimiento de costos: Compara el costo presupuestado del trabajo que ha logrado hasta ahora con la cantidad real gastada.
- Costo real total generado por el trabajo realizado en el proyecto hasta la fecha.
- Valor ganado: comparar el valor del trabajo completado hasta una fecha específica en relación con el presupuesto aprobado para el proyecto.

Calidad:

- Cantidad de revisiones del calendario.
- Número de quejas del cliente (cambio positivo en resultados en la encuesta de satisfacción, y aumento en el índice de retención de talento).

Este enfoque sobre el grado de cumplimiento de objetivos es también conocido como el triángulo de acero de Roger Atkinson, el cual es un concepto central para la investigación y la práctica de la gestión de proyectos, que representa la relación entre los criterios clave de desempeño y en la capacidad de entregar el producto del proyecto en alcance, tiempo, costo y calidad. Atkinson sugiere que los líderes de proyecto definan, establezcan y mantengan un equilibrio entre las partes. (Atkinson, 1999)

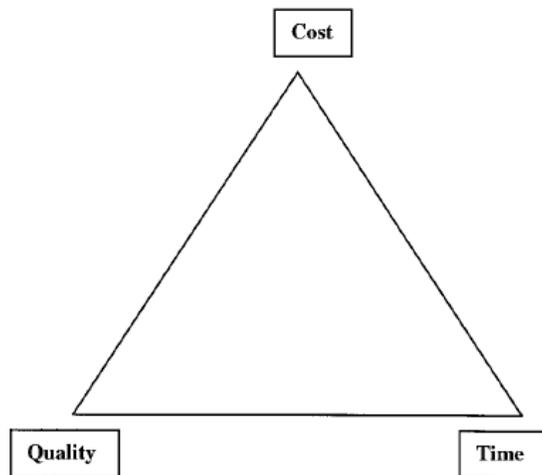


Figura 1 El triángulo de acero de Atkinson

“La planificación, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos los involucrados en él para lograr los objetivos del proyecto a tiempo y al costo, calidad y rendimiento especificados.” (Atkinson, 1999)

En el proyecto de intervención nos enfrentamos a limitaciones distintas del alcance, el costo, el tiempo y la calidad; por tanto además de estos parámetros se han establecido reglas básicas para el comportamiento y la comunicación, para obtener un equilibrio razonable entre los factores y las habilidades blandas de los participantes en la gestión del proyecto.

3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

Las métricas que se van a considerar para este trabajo de intervención van relacionadas con el crecimiento del segmento de cuentas clave de México, para lo cual se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Tamaño total del mercado objetivo
- Cuota del mercado de HPE ventas México
- Crecimiento del mercado de HPE ventas México

Antes de la intervención, se tenía conocimiento de que el total del mercado objetivo para el segmento de cuentas clave de ventas México, era de 3,705M de dólares, de los cuales nuestra cuota del mercado era del 14.8%. La información se muestra de manera visual en el siguiente gráfico (13).

Lo anterior resultó en un desempeño ponderado de cuotas para Ventas Norteamérica del 97% en el 2018, siendo el área de ventas México uno de los segmentos más bajos (antes de la intervención) con un 73%, como se puede observar en el gráfico siguiente, y un declive en las cuentas del mercado del -0.3% para el segmento.



Ilustración 13. Resultados de cumplimientos de cuota de HPE México en el 2018. Fuente: HPE.

Al analizar de cerca el desempeño de cada una de las cuentas del segmento de México, pudimos observar que la gran mayoría de las cuentas clave del sector absorbieron la caída

del mercado de uno de los principales actores: AT&T, considerado como uno de los proveedores de servicios de telecomunicaciones e infraestructura más grandes de Norteamérica.

Como contexto, la cuenta de AT&T ha declinado en los últimos 3 años debido principalmente, a que los Vicepresidentes de cuenta han salido de la compañía –por decisión propia- para trabajar la misma cuenta desde Google, uno de los principales competidores de HPE, dejando inconclusas las iniciativas de crecimiento previamente contempladas por la organización.

Año	Datos	AT&T México	% Crecimiento
2016	Actuales	265.87	-
2017	Actuales	238.57	-10%
2018	Actuales	139.99	-41%
2019	Actuales	101.50	-27%
2020	Quota	180.50	78%

Tabla 2 Elaboración propia. Porcentaje de crecimiento de ventas de AT&T México

A mediados del 2019, Google anunció una reestructura salarial de su equipo de ventas, a través de un nuevo plan de compensaciones basado en bonos, traducido en una reducción del salario base de los vendedores del 10% aunado a un aumento del 10% en las bonificaciones trimestrales por alcanzar objetivos de ventas, similar a compañías como SAP y Oracle pagan a sus vendedores. Lo anterior significa que si los empleados alcanzan sus cuotas y reciben sus bonificaciones completas, su compensación total ahora será mayor de lo que era antes. Pero eso significa que su cheque de pago quincenal es más liviano, y tienen que esperar el dinero extra porque el bono se paga trimestralmente.

El parecido probablemente no sea una coincidencia, según Business Insider, dado que el CEO de Google Cloud, Thomas Kurian, vino de Oracle, y el jefe del equipo de ventas Robert Enslin, presidente de operaciones globales de clientes, fue contratado por SAP. (Chan, 2019).

El cambio en la estructura salarial para el equipo de ventas de Google Cloud es el último de una serie de movimientos promulgados en la organización, ya que trabaja para competir con rivales más grandes y más establecidos en el espacio de la nube como Amazon, Microsoft y HPE.

Desde Abril del 2019 Google anunció sus planes para contratar a cientos de nuevos empleados. El CEO Kurian estimó en ese momento que el personal de ventas de Google Cloud tenía entre una décima y una quinta parte del tamaño de los equipos de ventas en las divisiones de nube de Amazon y Microsoft. (Fernandez, 2019).

Indudablemente, el nuevo sistema de compensación de Google ha sido una de sus cartas más fuertes en la tarea de atracción y retención de talento. De acuerdo con la fuerza de ventas de HPE, Google ofrece los siguientes esquemas de compensaciones a sus empleados:

- Bonificaciones entre pares
Estos son bonos de 150 dólares, que los empleados pueden transferir a uno de sus colegas. El único criterio: la medida en que el empleado ha contribuido al desarrollo de Google.
- Bono de desempeño
Este bono se define en función de tres variables: el puesto de trabajo del empleado, sus desempeños (o resultados obtenidos) y una tasa multiplicadora que puede ser del 15% o más de la nómina fija.
- Bonos colectivos
Estos bonos se otorgan periódicamente a todos los empleados de Google, en función de los diversos programas de bonos que operan en las distintas divisiones de la multinacional.

Ante la situación frente a Google, y como parte de una reestructuración de la compañía que fue diseñada específicamente en hacer una organización más ágil, HPE tuvo que realizar algunas reformas, tales como la reducción del número de planes de compensación de ventas de 400 a 25, el lanzamiento de un modelo de ventas solo por canal, y grandes recortes en el portafolio de productos en varias unidades de negocio.

El HPE CEO Antonio Neri, explicó en durante la conferencia anual The Channel Company's Best of Breed (BoB) en Philadelphia "Vamos a incentivar, desde una perspectiva de compensación, a nuestro equipo para que su enfoque sea en el valor y en el crecimiento"... "Hemos implementado un nuevo modelo operativo para un nuevo Hewlett Packard Enterprise que reduce la cantidad de capas entre el CEO y nuestros gerentes de ventas de cada país..., al tiempo que protegemos nuestra cobertura de ventas de primera línea". (Burke, 2019).

Adicionalmente, el Comité de Human Rights Campaign (HRC) revisó la compensación de los funcionarios de ventas y la comparó con otros en puestos similares en las compañías del ramo de HPE, con el objetivo de evaluar los niveles de pago y otras condiciones de trabajo.

A continuación se muestra la lista de empresas utilizadas como referencia de la industria:

HPE Peer Companies	
Technology	<ul style="list-style-type: none">● Apple Inc.● Accenture● ADP● Amazon● Cisco Systems, Inc.● Computer Sciences Corporation● EMC Corporation
	<ul style="list-style-type: none">● Google Inc.● Intel Corporation● IBM● Microsoft Corporation● Oracle Corporation● Qualcomm● Xerox
Non-technology	<ul style="list-style-type: none">● General Electric Company● Caterpillar● Honeywell
	<ul style="list-style-type: none">● The Boeing Company● United Technologies Corporation

Ilustración 14 Fuente HPE: *Uso de Datos de compensación comparativa y filosofía de compensación*

Ante esta situación, HPE se enfrentó a la necesidad de hacer un análisis más exhaustivo del segmento de cuentas clave, con el fin de redefinir las métricas para el cálculo de cuota; esto con el fin de verificar que la tendencia por cliente estuviera alineada no solo a los movimientos del mercado, sino también a los cambios en la industria, con la finalidad de ganar relevancia en todos los aspectos que rodean a los empleados y clientes en el ecosistema de ventas. Por tal motivo, las métricas iniciales antes descritas requerían añadir:

- Limitaciones de venta del portafolio de productos de HPE por cliente. Con el fin de evitar cuotas que no podrán ser alcanzadas por el representante de ventas, debido a limitaciones del cliente.
- Integración del equipo de ventas en la estrategia de planeación de cuotas, para obtener información valiosa del mercado y comportamientos detallados del cliente.

3.3 Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida

Como se mencionó anteriormente, las cuotas de ventas incorrectas o poco realistas pueden hacer que los representantes de ventas se den por vencidos al no tener una motivación real para recibir una compensación poco significativa. Al mismo tiempo, la naturaleza arbitraria percibida de las cuotas puede debilitar aún más la moral de los empleados, y los ajustes a las cuotas durante el año pueden dañar la motivación de ventas. “La rotación también perjudica las ventas: los puestos pueden quedar vacíos mientras las empresas reclutan reemplazos, y los nuevos empleados deben aprender a manejar y reconstruir las relaciones con los clientes. Si los gerentes pudieran identificar buenos vendedores que están en riesgo de renunciar y tomar medidas para retenerlos, sus empresas podrían obtener ahorros sustanciales.” (Wheeler, 2017).

Específicamente en HPE, además de que los representantes de ventas reciben de la alta gerencia un crecimiento idealista por producto, otro de los factores que se suma a la problemática es la determinación de cuotas de ventas incorrectas debido a que los datos históricos utilizados para determinar las cantidades eran imprecisos o incompletos; y por ende, éste se convirtió en el mayor tema de conversación en las reuniones gerenciales.

La propuesta de intervención busca resolver este problema al hacer que los datos sean razonables y responsabilizar a los líderes de ventas de sus métricas desde el inicio.

A continuación se muestran los datos con los que se contaba al inicio del proceso de distribución de cuotas:

- Porcentaje de crecimiento para cada uno de los productos de la empresa.
- Planes de compensación
- Objetivo de ingresos y cuotas anuales a nivel cliente
- Comparación de estos objetivos contra la perspectiva del segmento de ventas
- Actuales de órdenes de los últimos 3 años por producto y por cuenta

Las cuotas se calculaban de la siguiente forma:

Fórmula: Actuales + Estimados x crecimiento de producto

A través del análisis de las variables siguientes:

- El archivo de cuota muestra un filtro para saber si la cuenta tiene algún contrato exclusivo que le impida vender algún tipo de producto, pero no era una variable en el proceso anterior.
- Volumen de ventas actuales de 3 años a la fecha
- Volumen de ventas estimadas por facturar
- Cuota calculada en base a los actuales + estimados por facturar x el porcentaje de crecimiento del producto
- La cuota calculada se compara con la retroalimentación del Director de cuenta, definida como la persona que trabaja directamente con los clientes claves, puesto que ellos son los que están más cercanos al negocio.
- El líder del segmento, el jefe inmediato de los Directores de cuenta, define el número final en base a la información presentada.

El número final se sube al sistema por los analistas de planeación y operaciones de ventas, y los datos se despliegan en la plataforma a miles de empleados en más de 50 países en cuestión de semanas, convirtiéndose en un ejercicio de autorización de cuota y de socialización de la misma.

El resultado deriva en el contrato de ventas que tienen que firmar, donde aceptan sus cuotas anuales de ventas, territorios a cubrir y plan de compensación.

Los factores críticos de éxito en la distribución de las cuotas son los datos actuales y de ventas estimadas, puesto que si la información base es incorrecta la proyección de las cuotas del siguiente año será inadecuada, ya que el porcentaje de crecimiento será puesto sobre un número desestimado.

Quién las calculaba

El área de operaciones de ventas en conjunto con los líderes de ventas

Cuando y quién autorizaba

Los líderes de venta de cada segmento, de manera anual.

Desmotivación de vendedores

El proyecto de intervención surge a partir de la problemática que existe en el área de planeación y estrategia de operaciones, de asignar un número alcanzable de cuotas de ventas para todos los Directores y Vicepresidentes del área de Ventas de cuentas clave de México, debido principalmente a la falta de integración de datos necesarios para un cálculo exitoso.

La finalidad del proyecto de intervención es la de validar con anticipación los datos y asegurar que la información sea dinámica y cierta, para lograr disminuir el nivel de insatisfacción de los vendedores para que finalmente culmine con la aceptación de sus números de cuota anuales.

A continuación se muestran como una de las métricas iniciales los resultados de la encuesta de satisfacción laboral del área de ventas del año anterior al proyecto de intervención:

CATEGORÍA	% Favorable	% Neutral	% Desfavorable	2018	HPE
Participación del empleado en grupos de inclusión	9	45	45	-5	-35
Procesos	18	25	57	-2	-47
Herramientas	29	39	32	+2	-43
Mi equipo de trabajo	36	29	36	+9	-39
Reconocimiento y Recompensas	39	29	32	-18	-31
Cultura	48	43	9	--	-32
Apoyo de gerencia en actividades de inclusión	52	48		+11	-13
Compromiso en el empleado	54	32	14	+7	-26
Orgullo	54	32	14	+7	-26
Confianza en la alta gerencia	57	32	11	-3	-23

Ilustración 15 Encuesta de satisfacción laboral de vendedores año 2018. Fuente: HPE

*Se recomienda ver secciones 4.0 y 4.1 acerca de Rotación de personal

4. Estrategia metodológica de intervención

Hay muchos enfoques para establecer metas comerciales, pero se decidió utilizar la metodología de OKR (objetivos y resultados clave) puesto que el establecimiento y la medición de cuota no puede ser solo un ejercicio anual y que permanezca como tal, ya que éstas garantizan que la empresa esté correctamente encaminada para alcanzar los objetivos generales de ventas; y en conjunto con los OKRs se puede monitorear el estado de los departamentos de ventas y corregir el rumbo si es necesario. El monitoreo permanente reflejará al menos dos perspectivas del área de ventas, su desempeño propio y los cambios constantes en el mercado y las nuevas tendencias en TI. Lo atractivo de esta estrategia y la herramienta utilizada, son su flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno, sin perder de vista los objetivos corporativos y la identidad de la empresa.

Los OKRs se basan en dos métodos de establecimiento de objetivos muy efectivos: objetivos SMART y MBO (management by objective), pero están diseñados para satisfacer las necesidades de las empresas de rápido crecimiento y los entornos de trabajo acelerados de la actualidad como es el caso de la industria de IT. También centran el establecimiento de objetivos, la medición y el seguimiento en lo que más importa para el negocio: los resultados.

Hay dos factores que hacen que los OKR sean mucho más efectivos que cualquier otro enfoque para el establecimiento de metas:

1. Alineación en cascada
2. Metas a corto plazo

Lo anterior debido a que la metodología considera exclusivamente las prioridades comerciales más importantes que coinciden con las de la alta gerencia para garantizar su alcance, puesto que dividen los objetivos en pasos más pequeños y están claramente definidos, lo que facilita a los empleados y los gerentes el seguimiento del progreso.

A continuación se desarrolla a detalle la metodología.

4.1 Justificación de la estrategia metodológica: Sistema OKR como modelo de gestión estratégica

Existen varias herramientas para la medición de objetivos como el uso de indicadores en el Balanced Scorecard (BSC) y el Objective key results (OKR) los cuales consisten en crear sistemas de medición y administración para traducir la estrategia en acción.

Ambas metodologías se enfocan en objetivos y métricas llamados resultados clave en OKR, e indicadores de desempeño en BSC; sin embargo, la gran diferencia entre ellos es el plazo de tiempo: BSC establece objetivos e indicadores de desempeño que están pensados para

permanecer fijos por lo menos un año, mientras que en los OKRs, los objetivos y sus resultados se plantean para cada trimestre. (Riberolles, 2018)

Por esta razón, las empresas de tecnología más importantes de la actualidad utilizan los OKRs como su principal indicador de progreso a partir de los resultados obtenidos (Riberolles, 2018); ya que en lugar de medir los resultados en base a las cuatro perspectivas generales del BSC (como son la financiera, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento); los OKRs se basan en lo que es realmente importante para el próximo trimestre utilizando una aproximación de abajo hacia arriba y horizontal, así como de arriba hacia abajo para definir los objetivos y resultados clave.

El método OKR fue desarrollado como estrategia motivacional y de gestión por Intel (empresa de alta tecnología en TI y considerada de vanguardia), y consiste en “definir un objetivo que está vinculado a un conjunto completo de resultados clave. Estos resultados clave no deben ser más de 4 a 6, puesto que se vuelve demasiado difícil para el empleado alcanzarlos, y corren el riesgo de abandonar ciertos objetivos o quemarse en pleno vuelo. Posteriormente se debe definir una escala de calificación para estos resultados con el fin de evaluar en qué medida se ha logrado el objetivo.” (Riberolles, 2018),

La fórmula para medir los resultados se establece de tal forma que el rango numérico resultante posible, es entre 0 y 1. (Cero y uno) El grado ideal es de alrededor de 0.6 o 0.7 por resultado. Una calificación de "1" indica que los resultados fueron demasiado fáciles de lograr. Menos de 0.5 indica que el empleado se ha fijado objetivos que eran imposibles de alcanzar o que necesitan mejorar su productividad.

Posteriormente se recompensa a los empleados de acuerdo con su desempeño, en función del porcentaje de logro de los OKRs.

“Éste método permite a la empresa establecer objetivos precisos y específicos para cada empleado. Los OKR se definen mediante un acuerdo comunitario entre los empleados y sus gerentes directos en varios niveles de la empresa...Además, los empleados tienen acceso a los OKRs y pueden ver los niveles de rendimiento de cualquier miembro del equipo de Intel. Al hacer públicos los resultados, todos los empleados pueden monitorear los niveles de progreso de sus compañeros o jefes.” (Riberolles, 2018).

Ejemplo de valuación de objetivos mediante el modelo OKR

Objetivo: Mejorar la experiencia del usuario en el sitio web	0.7
Resultados Clave:	
Aumentar el porcentaje de clics en un 25%	0.8
Incrementar la tasa de conversión en un 15%	0.7
Aumentar las ventas en un 10%	0.6
Reducir las quejas y reclamaciones a la mitad	0.7

Ilustración 16 Ejemplo de OKR. Fuente: IEBS (Juan, 2020)

4.1.1 El modelo OKR en HPE

En HPE, el marco de objetivos y resultados clave debe estar diseñado de manera que ayude a mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto todos los equipos alinean sus objetivos con los definidos por la propia empresa por trimestre, que van en efecto cascada (de arriba hacia abajo) para que todos los empleados tengan una comprensión justa de lo que se deben hacer en los próximos meses.

A continuación se muestran los OKRs de HPE Ventas Norteamérica del tercer trimestre del 2019:

Vicepresidente de Ventas OKR:

Objetivo: Aumento De Ventas En El Mercado de México

Resultado clave 1: Encontrar 40 nuevos clientes en México

Resultado clave 2: implementar un nuevo programa de capacitación en ventas para nuestro equipo de México

Resultado clave 3: reclutar 10 distribuidores A para nuestro equipo de México

Objetivo: Aumentar Nuestra Venta Y Venta Cruzada

Resultado clave 1: aumentar nuestros ingresos mediante ventas adicionales y ventas cruzadas en un 30%

Resultado clave 2: aumentar la retención de clientes al 90%

Resultado clave 3: Tener reuniones semanales regulares con el equipo de éxito del cliente

Objetivo: Lograr Objetivos De Crecimiento De Ventas

Resultado clave 1: generar un nuevo contrato en productos de especialidad, de arriba de \$1M

Resultado clave 2: aumentar los ingresos promedio por cuenta en 2%

Resultado clave 3: aumentar los pagos iniciales por mes en un 9.5%

Gerente de Ventas OKR:

Objetivo: Reclutar Jugadores A Para Nuestro Equipo De Ventas De México

Resultado clave 1: contratar 1 nuevo gerente de ventas internas para fines de enero

Resultado clave 2: contratar 4 nuevos ejecutivos de ventas internas para finales de febrero

Objetivo: Alcanzar Los Objetivos De Cuota De Ventas Del Equipo

Resultado clave 1: cierre de \$ 1 millón de dólares en ventas por representante

Resultado clave 2: cierre de \$ 1 millón de dólares en ventas adicionales

Resultado clave 3: aumentar nuestra tasa de ganancias con clientes empresariales al 20%

Gerente de Capacitación de Ventas OKR:

Objetivo: Crear Un Departamento De Ventas Superior al año anterior.

Resultado clave 1: obtener el 85% de los representantes de ventas certificados en nuestra metodología de productos de especialidad

Resultado clave 2: desarrollar perfiles de entrenamiento personalizados

Resultado clave 3: realizar 5 horas de capacitación individual por representante de ventas en el cuarto.

Resultado clave 4: ayudar a aumentar la tasa de conversión promedio en un 20% -

Conversión se refiere a transformar oportunidades de negocio con clientes en contratos cerrados-.

Ejecutivo de Ventas Internas OKR:

Objetivo: Mejorar Las Habilidades De Ventas

Resultado clave 1: aumentar la tasa de "victorias" en un 5%

Resultado clave 2: asistir a 20 horas de entrenamiento en el cuarto.

Resultado clave 3: lograr / mantener / mejorar la certificación de ventas

Al estar en la vanguardia comercial, el equipo de ventas debe mantener las relaciones con los clientes y también debe encontrar otros nuevos para vender y ganar dinero para la empresa. Bajo esta premisa, un solo número o cuota puede ser demasiado controlador y desmotivador para luchar contra la competencia.

La cuota sigue un método de gestión de arriba hacia abajo, donde el seguimiento de objetivos en tiempo real se vuelve ambiguo debido a la poca transparencia en los números que brinda la alta gerencia, por lo tanto, el equipo de ventas enfrenta presión de rendimiento para

mantenerse en el mercado tan altamente competitivo. Eventualmente, es común que sus objetivos a corto plazo no logren alinearse con los objetivos más grandes de la compañía. Por ello, para ayudar a que sus ventas adopten un enfoque diferente hacia el logro de los objetivos, la metodología de OKRs permite que se incluyan objetivos y resultados clave en su sistema de gestión.

4.1.2. Consideraciones costo beneficio de la estrategia

HPE, al igual que la mayoría de otros negocios saben que es mucho más rentable retener a un empleado debido a la cantidad de dinero y tiempo que se invierten en programas de capacitación y remuneración. El verdadero retorno de la inversión en el reclutamiento consiste en retener a los mejores talentos actuales y pensando en los años venideros.

De acuerdo a los expertos en Recursos Humanos, los costos asociados con el reemplazo de un empleado generalmente se pueden clasificar en una de tres categorías: costos de separación, costos de reclutamiento y costos de productividad. (Bretado, 2016)

En HPE, los costos de separación son los costos inmediatos como la indemnización y el pago de beneficios. Por otro lado, los costos de reclutamiento se miden en base al tiempo que se tarda en contratar al nuevo elemento, su capacitación, y curva de aprendizaje. Finalmente, en cuanto a los costos de productividad, se incluyen tanto las horas de productividad que pierde la empresa mientras el puesto queda vacante, el tiempo que otros empleados cubren la posición, y el tiempo que le toma al nuevo empleado alcanzar el nivel de producción del empleado anterior, que puede variar desde unos pocos días hasta unos pocos meses, dependiendo del tipo de puesto.

Sin embargo, el tiempo no es el único costo de productividad. Cada vez que un empleado se va, se lleva consigo toda la experiencia y los conocimientos que aportó al trabajo, así como los beneficios de cualquier capacitación que recibió durante su empleo. El empleador no puede recuperar ninguna de las inversiones que realizó en la capacitación de ese trabajador; todo eso solo beneficia al empleado y a su próxima empresa. (Bretado, 2016).

La estrategia de retención exitosa brinda grandes beneficios para HPE, tales como la mejora de la moral y contar con empleados expertos dedicados a la empresa que influyen directamente en mayor productividad y mejor experiencia del cliente.

Ahora bien, además de las consideraciones en la tasa de rotación de personal, se tomaron en cuenta las variables de tiempo, presupuesto y calidad. A continuación se muestran los resultados a partir del proyecto de intervención.

4.2. Herramientas e instrumentos

4.2.1. Indicadores financieros: Desempeño de cuota después de la implementación

Después de la intervención, el desempeño de cuotas del área de ventas México para el año 2019 fue de 115% como se puede observar en el gráfico siguiente, lo anterior se atribuyó principalmente a una mejora en la distribución de cuota por cuentas que tomaron en cuenta las variables antes descritas en el documento.

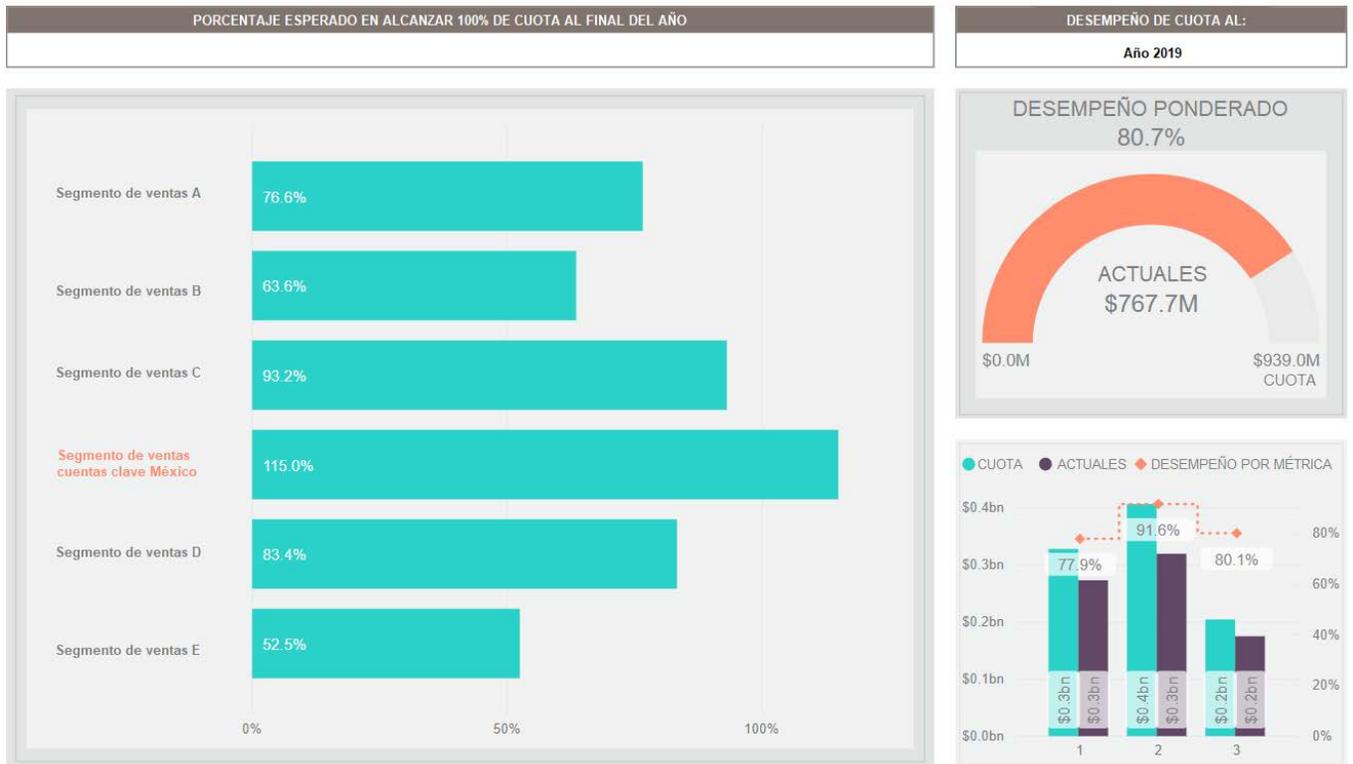


Ilustración 17. Fuente: HPE. Desempeño de cuotas 2019

AT&T continua siendo uno de las cuentas que va hacia la baja en su desempeño.

4.2.2 Desempeño financiero (Presupuesto)

A continuación se presenta la variación del presupuesto para el segmento de cuentas clave México en comparación con el presupuesto proyectado (Flash).

Como se puede observar en la gráfica, se cambió el presupuesto 3 veces en 3 meses. En gris se puede observar el presupuesto original contra los cambios mensuales y los actuales. El desempeño final en ingresos llegó al 88.3% contra presupuesto y al 102.5% contra la última proyección del mes.

Desempeño Financiero

Cobertura de órdenes

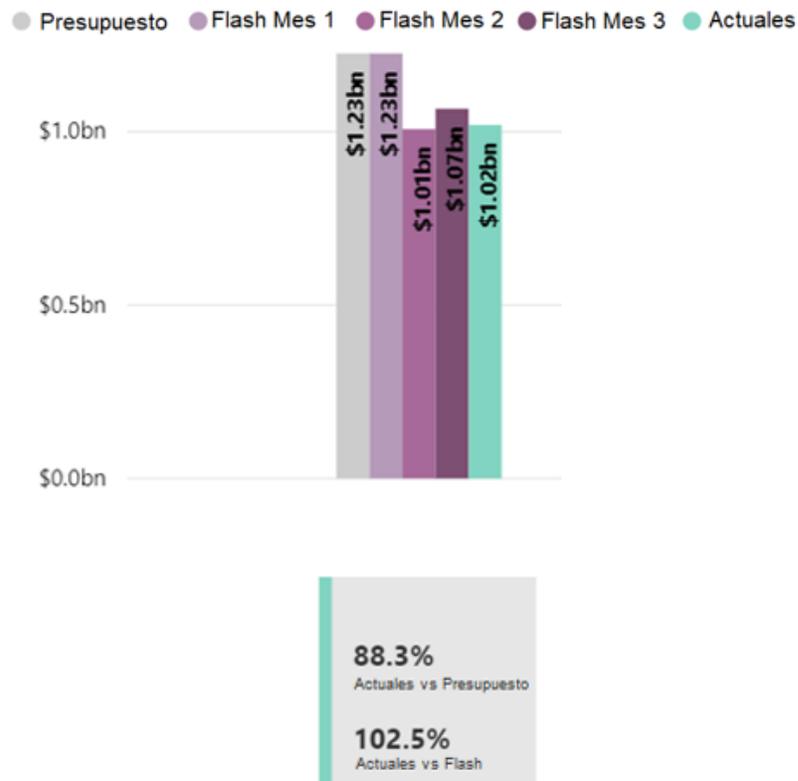


Ilustración 18 Fuente HPE. Desempeño financiero

4.2.3 Indicadores de tiempo

El tiempo de ciclo de distribución de cuotas de ventas es de 4 meses, mismos en los que se deben de completar actividades repetitivas del proyecto. Como se puede observar en el siguiente gráfico, el 37% de las actividades se completó de 0 a 15 días gracias a la automatización del proceso, pero el 25% del proceso tardó más de 120 días en completarse debido a que son actividades más estratégicas en los segmentos.

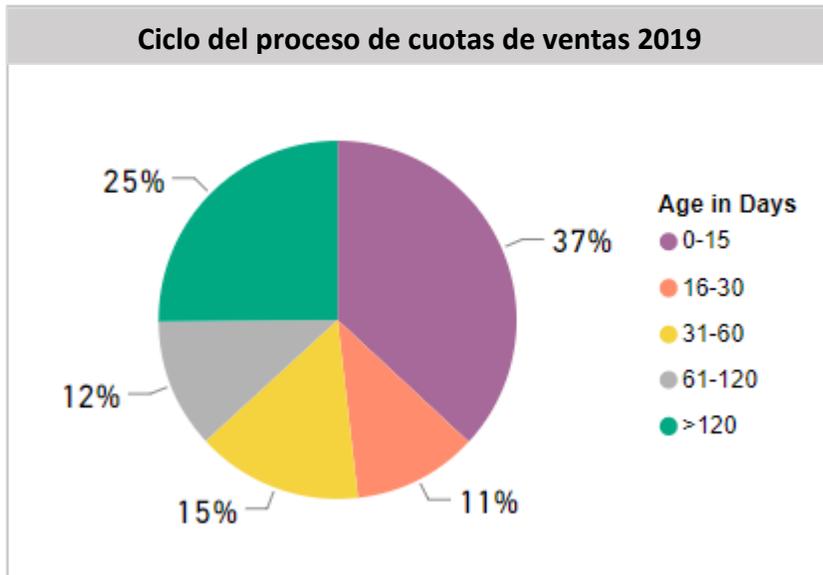


Ilustración 19 Fuente: HPE. Ciclo de proceso de cuotas de ventas 2019

4.2.4 Indicadores de productividad por empleado

Las métricas de ventas en HPE son los datos que representan el desempeño del área como individuo, equipo o empresa. Su importancia radica en la ayuda que proporcionan para seguir el progreso hacia las metas, el crecimiento futuro, ajustes en la compensación de ventas, o bien en identificar cualquier problema estratégico.

A continuación se muestran los KPIs del área de cuentas clave de México después de la implementación.

4.2.5. Productividad por Director de cuenta

Para llegar al 80.7% de desempeño de cuota, se encontró que el 90% de la plantilla de ventas tenía un nivel de participación por encima del 89%, con el que se alcanzó un nivel de productividad total en Norteamérica del 90%

Number of EAE/EAM	Active EAE/EAM	% Rep Participation	
30	27	90%	●
15	14	93%	●
79	78	99%	●
9	8	89%	●
91	87	96%	●
9	8	89%	●
119	117	98%	●
377	339	90%	

Ilustración 20 Fuente HPE. Productividad por Director de cuenta en HPE Norteamérica

Se descubrió que aquellos empleados con un nivel de productividad de 89% tuvieron mayores problemas en participar en los mercados de especialización, que son aquellos marcados con los índices de penetración de cuentas más bajos: Ejemplo 3PAR al 4%.

Normalized FQ Product Focus	Number of EAE/EAM	Active EAE/EAM	% Rep Participation	Num of Accts Roster to	Active Accts	% Acct Penetration
3PAR	9	2	22%	50	2	4.0%
Apollo	9	3	33%	50	3	6.0%
APS	9	6	67%	50	8	16.0%
Blades	9	6	67%	50	7	14.0%
HIT HW Services	9	8	89%	50	11	22.0%
MCS	9	3	33%	50	4	8.0%
Nimble HW	9	4	44%	50	6	12.0%
Nimble Services	9	6	67%	50	8	16.0%
Other Compute Products	9	6	67%	50	9	18.0%
Other Specialized Products	9	3	33%	50	3	6.0%
Other Storage Products	9	8	89%	50	11	22.0%
Rack	9	8	89%	50	12	24.0%
Synergy	9	4	44%	50	5	10.0%
Tower	9	1	11%	50	1	2.0%
Total	9	8	89%	50	16	32.0%

Ilustración 21 Fuente HPE. Índice de productividad por producto a nivel HPE Norteamérica

4.2.6 Indicadores de calidad: número de quejas de clientes

El total de quejas de cuota de los empleados en el 2019 bajó significativamente contra el año anterior a la intervención. Como se puede observar en la gráfica siguiente, el 56% de las mismas fueron aprobadas debido a que se comprobó que tenían la cuota adecuada para recibir créditos de compensación. El 11% se denegó porque ya estaba planeado el pago, tan solo era cuestión de esperar unos días para que los empleados vieran los créditos en el sistema, y finalmente el 33% se negó debido a que fue un error del empleado.

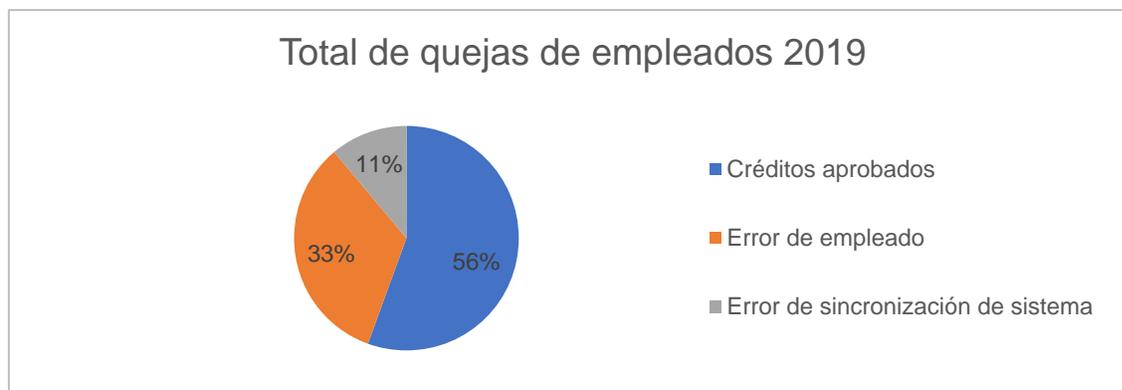


Ilustración 22 Fuente HPE. Total de quejas de empleados de ventas 2019

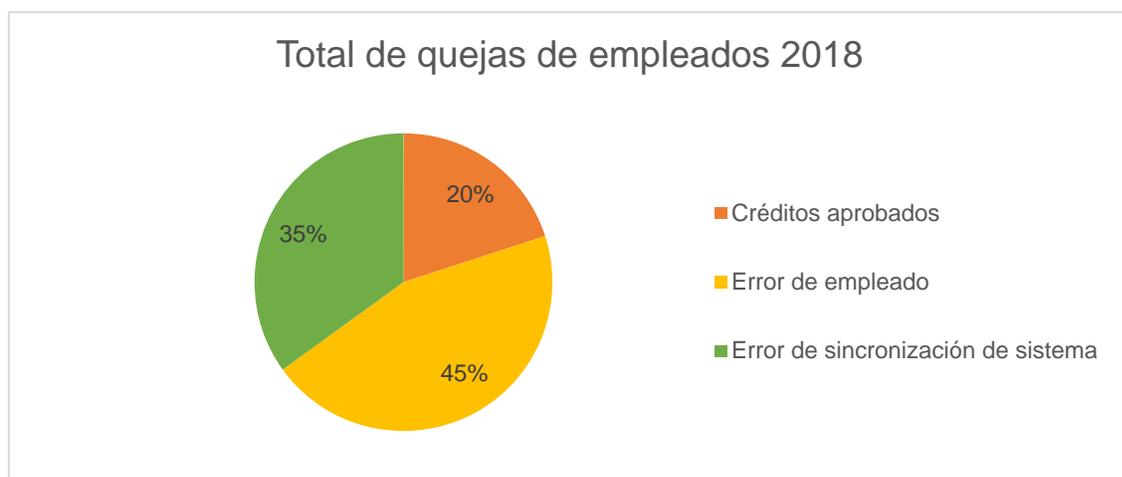


Ilustración 23 Fuente HPE. Total de quejas de empleados de ventas 2018

4.2.7 Índice de retención de talento

Deserción de empleados en el 2018 segmento de cuentas clave México por razones de cuota: 173

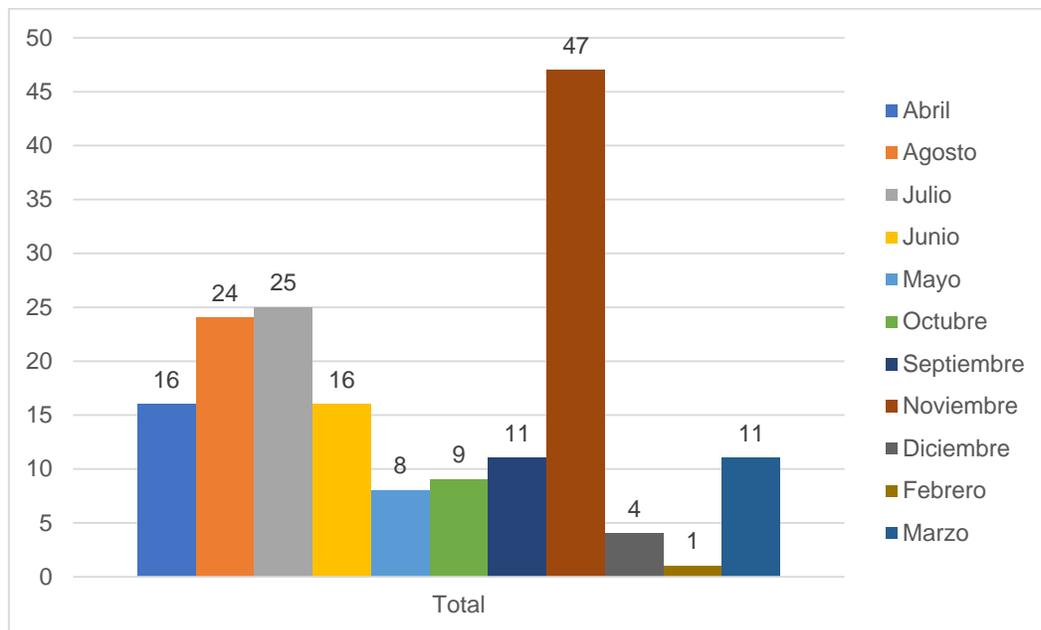


Ilustración 24 Fuente HPE. Deserción de empleados de ventas mensual año 2018

Deserción de empleados en el 2019 segmento de cuentas clave México por razones de cuota: 65

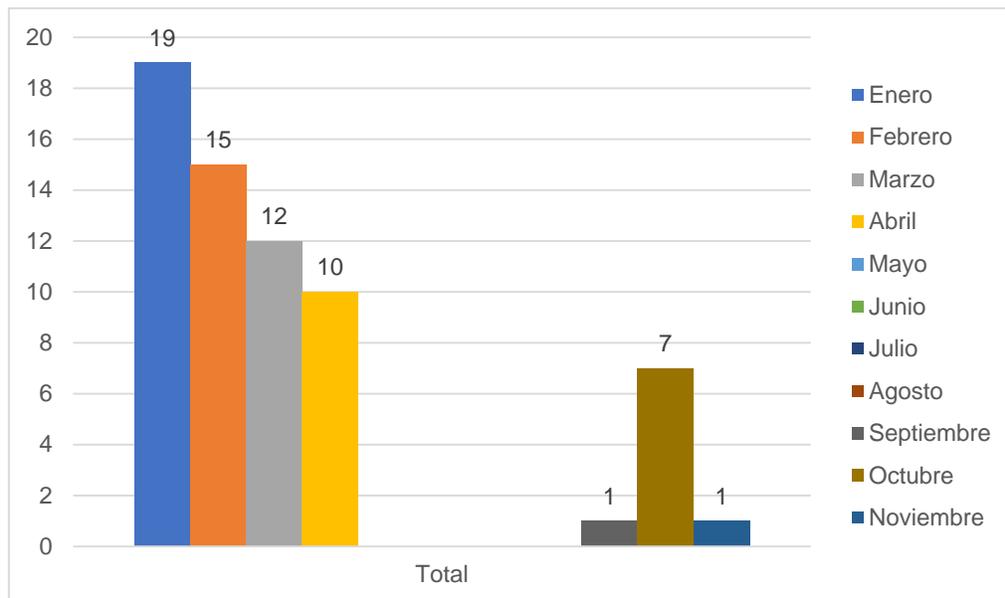


Ilustración 25 Fuente HPE. Deserción de empleados de ventas mensual año 2019

4.3. Ámbito de la intervención

Cómo se ha mencionado en capítulos anteriores, el proceso de intervención será realizado en el área de ventas de cuentas clave de México. Las áreas del negocio involucradas:

- Comercial
- Sistemas- cuentas de clientes y cuotas
- Compensaciones de ventas
- Finanzas
- Operaciones de ventas
- HR- Contratos de ventas

En el siguiente cronograma se detallan las actividades realizadas como parte de la intervención, divididas por áreas funcionales.

4.4. Etapas del proceso de intervención

A continuación recopilamos las etapas del proyecto de intervención:

Etapas 1 del proyecto: Febrero 2019 a Octubre 2019.

- Preparación de los datos históricos y financieros:
 - Realizar auditorías continuas de los datos
 - Tomar entrenamientos en los nuevos productos de la empresa
 - Crear el nuevo modelo automatizado de generación de cuotas.
- Comunicación del nuevo modelo automatizado de generación de cuotas:
 - Enviarlos a los usuarios que van a ejecutar las cuotas
 - Agendar entrenamientos
 - Incluir la cuota de crecimiento financiero para asegurar el alineamiento de las cuotas
- Crear una plantilla de cobertura de clientes
 - Distribución de la plantilla
 - Agendar entrenamientos

Etapas 2 del proyecto: Noviembre 2019 a Septiembre 2020.

- Entrenar a los Vicepresidentes y Directores de ventas en la nueva metodología
- Hacer la asignación de coberturas y subir los datos al nuevo sistema
- Hacer la asignación de cuotas y subir los datos al nuevo sistema
- Bloquear los cambios y hacer auditorías
- Obtener la aprobación de los líderes de ventas

4.4.1 Cronograma de actividades

Sin comienzo
 A tiempo
 En riesgo
 Retrasado
 Completo

#	Actividad	Estatus	Area	Tiempo
1	Estrategia de mercado	●	Comercial	May 1 – Oct 18
2	Segmentación	●	Comercial	Jun 1 – Sept 30
3	Configuración de cuentas en sistemas	●	Sistemas	May 1 – Oct 15
4	Diseño del plan de compensación	●	Compensaciones	May 1 – Oct 18
5	Presupuestos financieros	●	Finanzas	Jun 1 – Nov 1
6	Segmento de cuentas clave	●	Comercial	Jun 1 – Oct 18
7	Cuota, distribución por territorios, aceptación	●	Operaciones de venta	Aug 1 – Feb 17
8	Configuración de salesforce.com	●	Sistemas	Oct 1- Nov 30
9	Realización de carta-contrato de ventas	●	Recursos Humanos	Dec 20 – Feb 14
10	Entrenamientos de ventas	●	Recursos Humanos	Jun 1 – FY20
11	Abrir Sistema de compensación a ventas	●	HR/Compensaciones	Nov 1 – Mar 30
12	Sistemas de administración del negocio	●	Sistemas/Commercial /Operaciones	Oct 1 – FY20
13	Retrospectiva del año	●	Todos	Sep FY20
	Evaluación general	●	Todos/Alta dirección	Diciembre

Tabla 3 Fuente HPE

Nota: Las actividades marcadas en gris no han comenzado, esto debido a que la alta dirección quiere hacer una retrospectiva y evaluación general del proceso, de Septiembre 2019 a Septiembre del 2020 para tener un año completo de datos.

4.4.2 Imprevistos

Como se abordó anteriormente, se realizó un viaje a Orlando, Florida a mediados de Noviembre del 2019 para presentar la herramienta a los involucrados del proyecto, y proporcionar entrenamientos presenciales a los usuarios de primera línea. Se dedicó una de las sesiones del evento para hacer una entrevista a los involucrados para documentar los cambios que se necesitaban en la ejecución, con el fin de garantizar el éxito del proyecto.

A continuación se presenta un reporte de la información obtenida durante la entrevista a 69 personas:

Lo que funcionó bien

- Trabajo en equipo
- La actitud del equipo de planificación fue fantástica: ¡buena colaboración de todos los miembros del equipo!
- Excelente apoyo del equipo de sistemas para mantener la lista de cuentas maestras de clientes
- Funcionó dividir la distribución de cuotas por olas: Ola 1 dirigida a los equipos de front line (de Directores hacia arriba), ola 2 enfocada a los Gerentes de cuenta, ola 3 mandos medios hacia abajo.
- Se mejoró la comunicación en general y la gestión de procesos
- Los datos de actuales fueron mejores que en años anteriores

Sugerencias de mejora por grupos

Unidad de estrategia de mercado

- Bloquear cambios en la estructura organizacional de ventas; factor crítico para la configuración de los sistemas
- Para la determinación del RAD de las cuentas necesitamos consultar más de una fuente de datos para evitar errores (resultó que algunas cuentas marcadas como adquisición eran realmente retención, por lo que los planes de compensación fueron apropiados –El RAD es el proceso para identificar si las cuentas de clientes necesitan categorizarse como retención, adquisición o desarrollo–
- El RAD estuvo basado en las reglas del año fiscal anterior, por lo que no consideró los cambios de productos de este año.
- Limitar los cambios de las IDs de las cuentas de cliente ya que es demasiado difícil de rastrear el historial, demasiados cambios condujeron a designaciones de RAD incorrectas. Esta nota refleja un aspecto común entre los operadores de bases de datos: Son varias las personas que hacen los registros y tiene facultad de realizar cambios, por ejemplo, de ID's. Si ellos no saben para qué se requieren las ID's, seguirán con los cambios. Requieren de mayor capacitación y entendimiento del sistema.

Sistemas

- La lista de cuentas con registros y atributos (RAD, líderes de venta, etc.), necesita encontrar una mejor manera de mantenerse sin depender de una sola persona
- Si este proceso no se establece a tiempo, otros procesos se desvían
- Bloquear cambios de cuentas de un segmento a otro antes de la distribución de cuotas
- La actividad de vinculación del sistema de cuentas maestras de clientes a subdivisiones, causa un choque cuando se descubren / corrigen las alineaciones a mitad del ciclo

Distribución de cuotas

- Una vez que se entregó el archivo automatizado de cuotas, todavía había mucho trabajo de revisión / preparación que tenía que ocurrir antes de que pudiera continuar la implementación, causado por errores en las dos unidades de equipo anteriores
- El archivo de cuotas era muy difícil de trabajar por su tamaño, tuvimos que habilitar máquinas virtuales con mayor cantidad de procesadores, para cada uno de los usuarios.
- Un archivo no sirve para todos los segmentos
- Cada máquina virtual les permitía el acceso a un máximo de 2 usuarios
- Se necesita eliminar una gran cantidad de datos para reducir el tamaño del archivo, la propuesta es tener otros archivos de consulta.
- Se sugiere personalizar el archivo de cuotas para que los usuarios puedan extraer los datos que necesiten solamente.
- Se necesita trasladar la información del archivo de cuotas final a una plantilla que alimente los sistemas
- Instituir una verificación de auditoría entre plataformas de sistemas
- Demasiado difícil de gestionar cambios en cuota en otras regiones del mundo

Proceso en general

- Para tener éxito, se necesita una vista preliminar de todos los cambios en las unidades de negocio, 4 meses antes de la distribución de cuota, para ajustarlos más tarde según sea necesario
- La incapacidad de cumplir con los plazos generales causa estragos; debemos continuar desafiándonos a nosotros mismos en este punto
- Gente trabajando muy cansada hacia el final: aquí es donde ocurrieron y ocurren los errores
- El bloqueo de las cuentas en los sistemas y las fechas de entrega de cuotas son muy importantes para evitar que se deslicen todos los plazos finales.

Los imprevistos presentados aquí muestran que el riesgo en la gestión de este proyecto, no afecta a todos los equipos de la intervención por igual, sino que dependen de la efectividad de las acciones colectivas para ocuparse de contingencias específicas. Es por ello, que los

mejores escenarios de éxito apuntan hacia la importancia de reconocer y enfrentar los riesgos desde el inicio del ciclo de vida del proyecto y eliminarlos de los procesos de trabajo antes de que afecten el desempeño del proyecto; lo que requiere de una amplia participación y colaboración en todos los equipos de trabajo.

Asimismo, comprender el alcance del proyecto y nuestra función en él es un buen lugar para comenzar. Un gran acierto de los líderes de proyecto fue confirmar que todos los actores clave tuvieran una comprensión común y congruente del alcance del proyecto y su parte en el cumplimiento exitoso de los requisitos del cliente: Desde el equipo de ventas que trabaja con los clientes de HPE para ganar contratos, hasta los ingenieros desarrolladores que han diseñado la solución tecnológica para poner en práctica la estrategia.

Los proyectos exitosos no suceden por accidente, requieren la aplicación rigurosa de una metodología respaldada por procesos y herramientas estandarizadas. Este documento ha descrito la presencia y el uso de éstos para proporcionar una medida de la salud del proyecto, así como las áreas clave en las que la falta de utilización o seguimiento se correlaciona con los problemas del proyecto. Con pocas excepciones, la aplicación correctiva de los procesos y herramientas devolvió el proyecto al estado “verde”, aumentó la satisfacción del cliente, y mejoró la ejecución de los equipos de gestión del proyecto.

5. Exposición de Hallazgos

5.1 Validación del plan de trabajo

Para garantizar que el proyecto de intervención se llevara a cabo sin problemas, se implementó un proceso de validación del alcance para verificar y asegurar la calidad de los entregables, y al mismo tiempo formalizar la aceptación de los mismos, a través de:

- La formalización de aprobación de entregables, un proceso que muestra por escrito que la alta gerencia recibió lo acordado y que se puede continuar al siguiente paso.
- Documentación de entregables a través de cronogramas, minutas, actualizaciones de versiones del proyecto, información sobre el desempeño del trabajo, entregables aceptados y solicitudes de cambio.

En este contexto, a continuación se enlistan los hallazgos derivados de la intervención hasta el momento, los cuales se dividen en las dos grandes etapas del proyecto (diseño e implementación).

5.2 Etapas de diseño e implementación. Adaptaciones en instrumentos, herramientas, aplicaciones.

Etapa 1: Diseño y propuesta de un nuevo modelo holístico y automatizado para la determinación de las cuotas de ventas.

Objetivo: Mejorar el desempeño global de las áreas involucradas a nivel procesos que cubra las exigencias de la empresa, facilitar la ejecución y contemple un mayor número de variables para la determinación de cuotas.

Entregables:

1. Alineación de los planes de compensación de ventas tanto al crecimiento esperado por la empresa, pero ahora también inclusivos al tipo de segmento de mercado al que van dirigidos; esto ha logrado mejorar la determinación de cuotas para asignar objetivos de ventas solo en aquellos portafolios de producto que el segmento al que van dirigidos demande.
2. Acelerar el proceso de determinación de la estrategia comercial y de la estructura organizacional que la soporta, facilitó avances en la toma de decisiones que resultaron en progresos tangibles del proyecto.
3. Alineación de los roles de ventas a la estrategia comercial, al plan de compensación y a su habilidades técnicas.

En la figura siguiente se muestra el blueprint de la cobertura de ventas que resultó a través de las necesidades detectadas en la intervención. Se puede observar que el segmento de cuentas clave (top accounts) se divide en 5 fragmentos de mercado, que dependiendo del tipo de operación del cliente, será la cobertura de ventas que obtendrá.

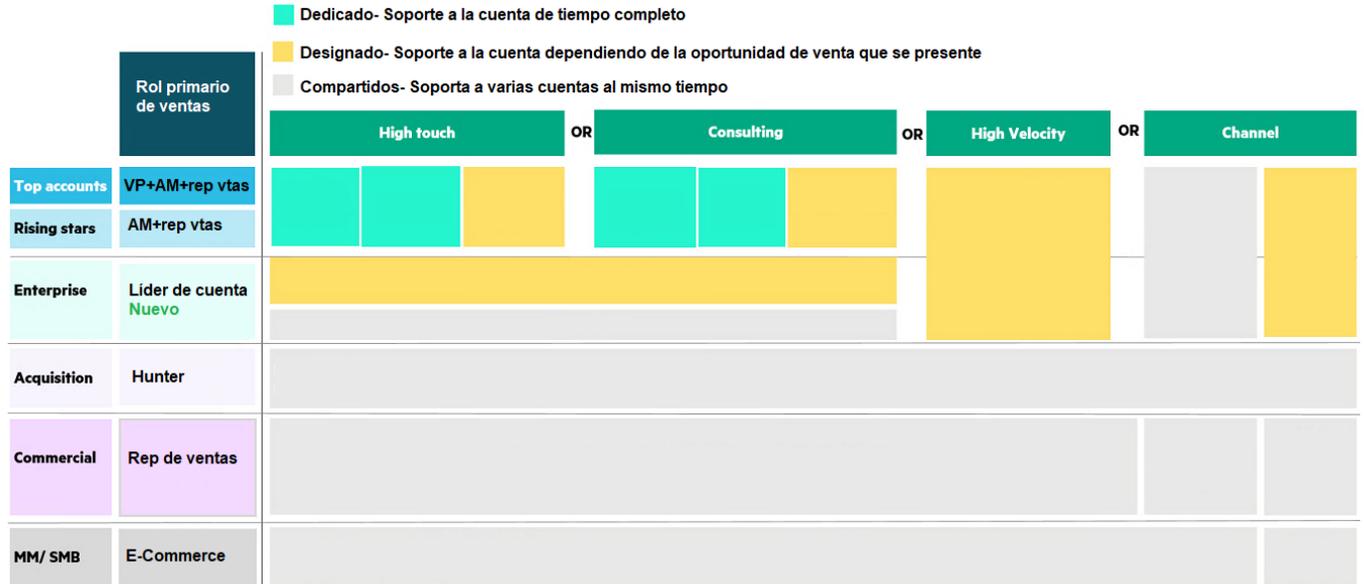


Ilustración 26. Nueva estructura de cobertura de territorios en base a roles de venta

Por ejemplo, si tenemos un cliente “High Touch” que son aquellos que demandan más tiempo a la fuerza de ventas por la complejidad de sus necesidades de IT, entonces ésta cuenta será candidata a tener un Vicepresidente, un Account manager y un representante de ventas, que a su vez tendrán un equipo definido de soporte 100% dedicados a ellos, más una cantidad menor de especialistas que serán llamados cuando se requiera.

La estructura de ventas se movió de un modelo de segmentación de acuerdo a la clasificación del mercado de IDC, a un modelo centrado en el cliente.

From (FY19 model)...

Segment	Criteria (seat count)	Number of accounts									
		Geo / Org'									
		East	West / Central	T1 / CSP	Telco	Alliances	Federal	Commer- cial	SLED	Canada	TOTAL
Enterprise/ Top Accounts	> 999	3,547	5,004	224	57	20	291				11,841
Mid Market	500 - 999							6,671		2,989	17,556
SMB	< 500							16,265	10,885		16,265
		3,547	5,004	224	57	20	291	22,936	10,885	2,989	45,662

To (new FY21 model)...

Cluster	Criteria		Geo / Org'							
	Rev	TAM	East	Central	West	(Telco)	CSP	Federal	Canada	TOTAL
Top Accounts	> \$30M	> \$50M	19	11	11	8	8	7	1	57
Rising Star	\$20M-\$30M	\$30M-\$50M	206	160	97	19	63	66	46	638
Enterprise	\$3M-\$20M	\$5M-\$30M	286	210	86	3	37	3	35	657
Acquisition	\$0	\$5M-\$30M	252	239	138	0	44	2	53	728
Commercial	> \$1M	\$1M-\$5M	874	719	406	4	103	49	213	2,364
MM / SMB	< \$1M	< \$1M	14,885	14,781	8,906	34	697	169	2,673	42,111
			16,522	16,120	9,644	68	952	296	3,021	46,555

Ilustración 27. Comparativa de modelos organizacionales de Ventas

El segmento de cuentas clave ahora es un solo mercado, que cuenta con la más alta contribución de ingresos a la Región de Norteamérica. Estos cambios obedecieron debido a la retroalimentación obtenida por el área de ventas y finanzas:

Modelo Matrix (Año 2019)	Modelo Centralizado en el cliente (2020)
Adversa experiencia de los Rep. de ventas (bajas compensaciones desbalance en cuota)	Modelo simplificado, fácil de identificar responsabilidades
Complejidad en el soporte de cuentas (muchas capas gerenciales para operar)	Se redujo el número de capas gerenciales
Altos costos	Reducción de la estructura organizacional

Tabla 4. Comparativa de modelos organizacionales de ventas

Blueprint de los cambios organizacionales en ventas

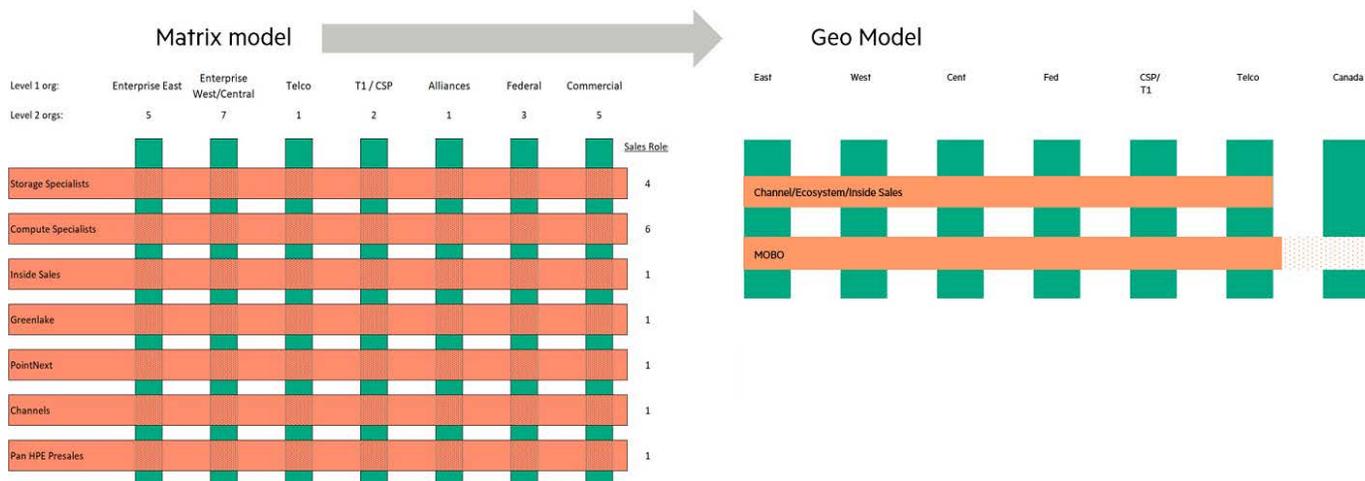


Ilustración 28. Comparativa de modelos organizacionales de ventas

Debido al tamaño de los segmentos/territorios en Norteamérica, el Geo model (modelo enfocado al cliente) subraya la necesidad de manejarlos como si fueran países de la compañía, donde cada VP de ventas es responsable por sus objetivos de ingresos y margen, con su propia fuerza de ventas.

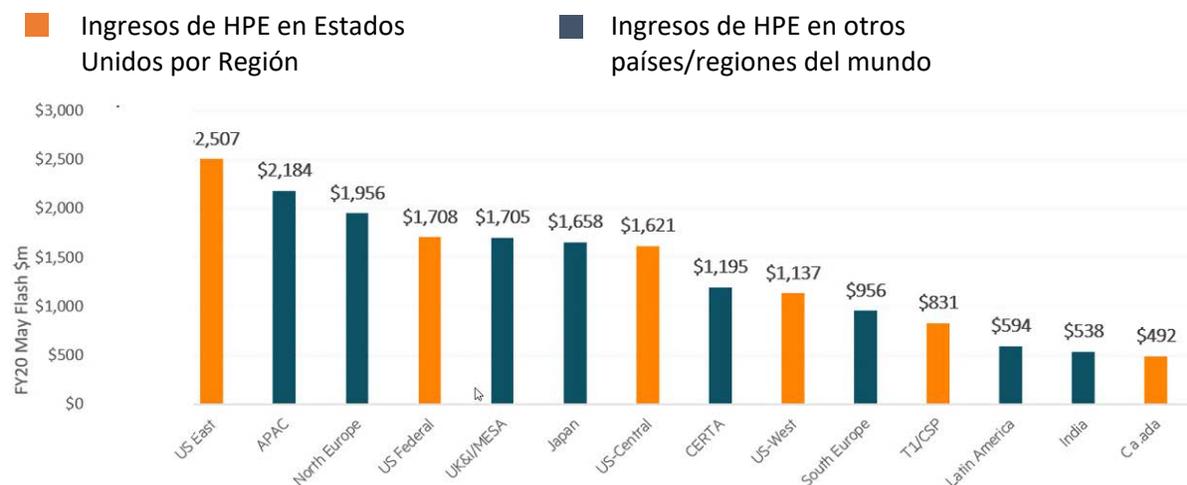


Ilustración 29. Nuevo modelo Geo contra otros países en HPE

Etapa 2: Implementación de la propuesta.

Objetivos:

- Resolver los problemas identificados en años anteriores
- Dar a conocer los riesgos en la ejecución cuando se presenten.
- Cuotas designadas a tiempo.
- No/mínimo re-trabajo.
- Retención del talento
- Mayor rentabilidad.

Entregables:

1. Creación de una fuente central de información

El objetivo principal era el de reducir errores al garantizar acceso a información y centralizarla en una sola fuente, para mantener a todos los equipos sincronizados, alinear prioridades y planificar de manera más efectiva. Por ello, se designaron 3 líderes de equipos que mantenían datos, accesos y proveían de información cuando se necesitara.

2. Alineación con el área de Recursos Humanos

En años anteriores, se descubrió que uno de los datos más importantes a los que se debe tener acceso durante el proceso de determinación de cuotas, es el presupuesto de contratación para el siguiente año, ya que esta información ayudará a establecer cuotas más precisas dependiendo del soporte de ventas que se tendrá, y asegurará

que las cuotas reflejen los tiempos de la curva de aprendizaje de los nuevos elementos. Por lo tanto, cada cabeza de Recursos humanos de los distintos segmentos de venta, proporcionó los datos necesarios para su debida incorporación en el proceso.

3. Creación de “the walk”, un modelo numérico que convierte los objetivos de ingresos anuales requeridos por cada líder de segmento en objetivos de cuotas de ventas, y muestra detalladamente cada uno de sus componentes.

Segmento	Producto	Ordenes	Ingresos	Costos del canal	Accesorios	Quota en ingresos	Más factor de conversión de cuota	Ajuste de compensación	Total de cuota
Top Accounts	1	335	332	1	0	333	349	35	384
	2	-	0	0	0	0	0	0	0
	3	64	64	0	0	64	64	0	64
	4	11	11	0	0	11	11	1	12
	5	3	3	0	0	3	3	0	3
	6	8	8	0	0	8	8	1	9
	7	27	27	0	0	27	27	3	30
	8	8	8	0	0	8	8	2	9
	9	-	44	0	0	43	50	2	52
	20	11	21	0	0	11	11	0	11
	11	1,306	1,300	2	0	242	273	21	294
	12	22	25	0	0	25	26	3	29
	13	36	36	1	0	38	43	5	47
	14	6	6	0	0	6	6	1	6
Total		1,837	1,886	3	0	819	878	72	950
Grand Total		1,837	1,8863		0	819	878	72	950

Ilustración 30. “The walk”

Esto fue un mejora significativa contra años anteriores, porque como se puede observar, en promedio, un dólar de cuentas es 1.15 veces mayor que un dólar de ingresos, lo que significa que si el líder de ventas desea alcanzar su objetivo de ingresos, necesariamente tendrá que distribuir a sus cuentas un número mayor en cuotas a su equipo. También le permite al líder facilitar las negociaciones con finanzas en caso de que se piense que su factor de conversión es muy elevado.

Una vez obtenido el objetivo de cuotas de ventas, el paso siguiente es la distribución de cuotas por cliente en cada uno de los segmentos de ventas.

4. Creación de un modelo matemático dinámico y automatizado que pronostique las cuotas por cliente, el cual conecta todos los sistemas de HPE para ver la información de facturación actual en tiempo real. A continuación se enlistan los sistemas que se incorporaron al modelo:
 - a) SAP EDW (Enterprise data warehouse) para la obtención de datos históricos y actuales a la fecha.
 - b) “The walk”, Presupuesto financiero para insertar automáticamente los datos de cuota y crecimiento por producto y por cliente.

- c) Omega, sistema que calcula las comisiones actuales del cliente por producto, utilizado como base en los datos históricos.
- d) Salesforce.com, plataforma CRM (Customer relationship management) que rastrea la actividad de los clientes, y muestra sus pronósticos de venta a nivel producto en el tiempo.
- e) Workday, para obtener el dato del porcentaje del presupuesto de contratación anual.
- f) IDC (International data corporation), para comparar el crecimiento de la empresa contra el crecimiento del mercado
- g) Participación en el gasto del consumidor (también llamado share of wallet), para analizar tendencias en los gastos de IT de nuestros clientes.
- h) Retroalimentación de los directores de ventas, para comparar la cuota calculada con su información.
- i) Anaplan, sistema utilizado para cargar las cuotas anuales de ventas. Su función es la de generar los contratos y desplegarlos a miles de empleados en más de 50 países en cuestión de semanas. El sistema le despliega al vendedor sus cuotas anuales de ventas, territorios a cubrir y plan de compensación.

Finalmente, con todo lo anterior se logró cumplir unos de los objetivos primordiales del proyecto de intervención, como lo es la motivación de personal y retención de talento. Al mejorar la distribución de cuotas a un modelo más equitativo en base a las oportunidades reales del mercado para cada uno de las cuentas de clientes; logró que los números de cuota fueran más reales y alcanzables, lo que influyó positivamente en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, y en la baja en el índice de rotación. (Ver punto 4.2).

5. Adopción del modelo OKR (objective key result) para medición y seguimiento de objetivos de ventas.

Como se mencionó anteriormente en el punto 4.1, las cuotas de venta siguen un método de gestión de arriba hacia abajo. Por ello, para ayudar al seguimiento de objetivos, la metodología de OKRs permite que se incluyan los puntos clave en el sistema de gestión y verificar su alcance a corto plazo, así como su alineación con los objetivos organizacionales.

5.2.3 Impacto de la estrategia en la organización

Si en cualquier negocio es importante planificar cómo en conjunto se alcanzarán los objetivos organizacionales, para un equipo de ventas es especialmente importante asignar a los empleados tareas esenciales que respalden los objetivos de su empresa. Por ello considero que el uso de la metodología OKRs fue uno de los más grandes aciertos en el proyecto de intervención, ya que facilitó la orquestación de equipos para sumar las contribuciones de todas las áreas al plan estratégico, destacando entre las principales:

- Mayor resiliencia operativa: flujos de trabajo observables y repetibles para pruebas, recuperación y eventos repetitivos que redujeron el esfuerzo de configuración y el tiempo.
- Toma de decisiones mejorada: los líderes del equipo de intervención tienen comunicación en tiempo real, así como paneles en vivo para profundizar en las tareas más complejas que facilitan la toma de decisiones.
- Mayor visibilidad: Calendarios y cronogramas siempre disponibles para proporcionar a los equipos una vista en tiempo real de todas las actividades del proyecto, tanto actual como planificado.

En el camino descubrimos que cuando los líderes de la empresa se reúnen periódicamente para ponerse de acuerdo sobre hacia dónde debe dirigirse la empresa, y estos a su vez tienen revisiones periódicas con sus equipos para revisar avances, convertimos la investigación en un plan de implementación sólido que es bastante digerible para comprensión de los empleados y su posterior ejecución.

Las reuniones se enfocaban en monitorear el desempeño de segmento de cuentas clave, con el fin de medir su crecimiento en cuanto a actuales y adquisición de nuevos clientes puesto que estas serían las variables principales para aumentar el alcance de la cuota de ventas.

Dashboard de desempeño por cuenta



Figure 2 Dashboard de desempeño de cuentas clave

Dashboard de nuevos logros adquiridos

Segment	Target Accounts #	Engaged Accts #	Engaged (%)	Active Accts #	Active (%)	Won \$	Goal \$	Won \$ vs Goal %
Segmento 1	31	29	94%	27	87.1%	\$15.4M	\$19M	82.3%
Segmento 2	510	481	94%	347	68.0%	\$33.0M	\$42M	79.1%
Segmento 3	1446	669	46%	464	32.1%	\$20.2M	\$47M	42.6%
Segmento 4	158	150	95%	117	74.1%	\$40.9M	\$35M	100.0%
Segmento 5	1246	1008	81%	725	58.2%	\$119.0M	\$118M	100.0%
Segmento 6	1496	1411	94%	1256	84.0%	\$141.5M	\$181M	78.0%
Segmento 7	367	335	91%	251	68.4%	\$91.6M	\$117M	78.0%
Segmento 8	9	8	89%	7	77.8%	\$0.3M	\$0M	100.0%
Segmento 9	1528	1071	70%	660	43.2%	\$50.0M	\$59M	84.9%
Segmento 10	28	24	86%	20	71.4%	\$11.0M	\$8M	100.0%
Segmento 11	82	76	93%	60	73.2%	\$27.1M	\$22M	100.0%
	6901	5262	76%	3934	57.0%	\$549.9M	\$649M	84.8%

Figure 3 Nuevos logros adquiridos en HPE Norteamérica.

Para asegurar el éxito en el proceso de planificación estratégica, es necesario que los gerentes alineen con las inquietudes, intereses y habilidades de los empleados con el fin de maximizar el atractivo de la organización. En este sentido, no hay nada más interesante para los empleados de ventas que el tema de cuotas, ya que su desempeño financiero está alineado a ello. Sin embargo, a nivel macro, la gestión organizacional del proyecto se enfocó en establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas trabajaran hacia metas comunes, en establecer acuerdos sobre los resultados previstos y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante.

Fue un esfuerzo disciplinado que produjo decisiones y acciones fundamentales para dar forma al proyecto con un enfoque en el futuro.

6. Discusión final

6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia

La retroalimentación arrojada por los empleados de ventas de HPE en este tema, nos mostró que las percepciones sobre la dificultad de alcance de cuotas llegan a desmotivar y dirigir los comportamientos de ventas hacia un impacto negativo que indirectamente afecta el comportamiento de los vendedores con los clientes, y como consecuencia tiene un impacto negativo en el desempeño numérico de ventas.

Los hallazgos encontrados a través del proyecto de intervención indican que cuando se percibe que las asignaciones de cuotas de ventas son difíciles, es menos probable que los vendedores confíen en la organización, ya que cuestionan la inteligencia detrás de los

cálculos de cuota y se percibe como injusta. A través de la intervención nos dimos a la tarea de aumentar la confianza en la organización, a transparentar los datos, a la creación de objetivos de ventas realistas y alcanzables y el fomento de sistemas abiertos de comunicación institucional para crear condiciones de venta más centradas en el cliente, y a crear y sostener un mejor nivel de calidad en el entorno laboral.

Otro de los aciertos fue involucrar a área de recursos humanos desde el inicio del proyecto de intervención dada la relevancia de las cuotas de ventas para la gestión del desempeño general, ya que los profesionales de RR.HH. necesitan saber cómo las cuotas de la empresa dan forma a la propuesta de valor de los empleados de ventas para ayudar a posicionar mejor a la empresa frente a problemas de fuga de talentos.

HPE tenía un proceso de establecimiento de cuotas obsoleto, solo tomaban el desempeño del año pasado y agregaban un porcentaje de crecimiento sin tener en cuenta el apetito del mercado por sus servicios o la capacidad de los representantes.

A través de la intervención nos dimos cuenta que la mayoría de los problemas de cuotas en HPE no tenían que ver necesariamente con el número, sino con el proceso para su determinación. A partir de la retroalimentación obtenida de los líderes de ventas nos dimos cuenta de los mayores desafíos que enfrentaban en el establecimiento de cuotas:

1. Las cuotas se basaban en información histórica que no representa la oportunidad en el mercado. La tendencia natural de HPE era considerar el desempeño histórico reciente del equipo y agregar crecimiento a ello.
2. El proceso de establecimiento de cuotas no era transparente y la gente no comprendía como se establecieron sus cuotas.
3. Las cuotas creaban una penalización de rendimiento. La organización percibía que un buen año se cumpliría con una expectativa de crecimiento poco realista que representaba un verdadero obstáculo para el representante de ventas ya que gran parte del gran desempeño del año anterior provenía de un contrato que no se podía replicar de nuevo.
4. La organización no tenía un proceso eficaz para establecer cuotas con precisión. Las cuotas a menudo se establecían mediante un método impreciso.
5. Los líderes de ventas no creían en el proceso de establecimiento de cuota. No importaba cuánta información proporcionaba el campo, el número de cuota seguía apareciendo como si fuera una decisión completamente de arriba hacia abajo.
6. La organización no contaba con información precisa para establecer cuotas. Los datos no existían o no eran confiables.

Todos estos desafíos planteaban riesgos para la organización de ventas, incluida la desmotivación de la organización de ventas, los objetivos de crecimiento no cumplidos para el negocio, un menor impacto del plan de compensación de ventas y una alta rotación de vendedores.

Al incluir estos elementos en la estrategia del proyecto de intervención, logramos desarrollar modelo predictivo más certero que estima el potencial de un territorio para ayudar a asignar el objetivo correctamente; ya que las cuotas impulsadas por las oportunidades de mercado se desarrollan partiendo de información histórica, pero se complementan, enriquecen y se desarrollan en función de las características del mercado. No olvidemos que la evolución de las tecnologías de información, muestra tal velocidad de cambio, que HPE debe hacer un intento permanente de adaptación y mostrar soluciones al cliente, que le permitirán mejorar y mantener su nivel de ventas.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

En capítulos anteriores demostramos las mejoras en los procesos de diseño e implementación de las cuotas de ventas en HPE del año 2019 a la fecha; sin embargo es importante también verificar la eficiencia de un proyecto como tal contra la industria, para identificar las áreas que pueden mejorarse. Por ello, a continuación se utiliza el último estudio realizado por el Miller Heiman Group acerca de las mejores prácticas de ventas en relación con rendimiento de las ventas del proyecto de intervención en HPE.

El estudio muestra Las 11 mejores prácticas de ventas a nivel mundial donde vinculan los resultados sólidos en el logro del plan de ingresos, el logro de cuotas, en las tasas de nuevos clientes ganados y en la rotación de personal: (CSO Insights, 2019)

11 Mejores prácticas de venta a nivel mundial del 2019

Compromiso del cliente

- Los clientes tienen interacciones consistentemente positivas en todos los canales que utilizan.
- Se realizan constantemente llamadas de ventas de valor con clientes y prospectos.
- Los vendedores comunican de forma eficaz mensajes de valor que son relevantes para las necesidades de los compradores.

Áreas de soporte

- Las áreas de operaciones de ventas y otras relacionadas están efectivamente alineadas para impulsar los resultados.
- La cultura de la empresa apoya el desarrollo continuo de los vendedores de campo.
- Los gerentes de ventas capacitan eficazmente a los vendedores para que alcancen niveles más altos de desempeño.
- Se cuenta con un proceso de pronóstico de ventas riguroso que impulsa la precisión del mismo.
- Se utiliza de forma eficaz herramientas de planificación de llamadas para preparación de interacciones con los clientes.

Alineación a la estrategia

-
- Las áreas de ventas, marketing y de servicio al cliente están alineados eficazmente a las necesidades del cliente.
 - Se tiene una estrategia clara para aprovechar los datos (operativos de clientes) como un activo para las ventas.
 - La estrategia de talento analiza constantemente porqué nuestros vendedores estrellas son exitosos.
-

Tabla 5. Sección 6.2, Las 11 Mejores prácticas de venta a nivel mundial del 2019 de CSO Insights 2019

Como se puede observar en el estudio, el cliente es el punto de partida. Las organizaciones de ventas de clase mundial utilizan al cliente como principio de su sistema de ventas. Los pasos, la secuencia y las medidas del proceso de ventas se derivan de esta ruta.

También se observa que en las organizaciones de talla mundial, los vendedores necesitan un apoyo alineado. Muchas de las prácticas caen dentro del dominio del equipo de soporte al desempeño de operaciones de ventas; ya que cada vez más se busca sincronización de equipos para el alcance de objetivos. Finalmente, un punto crucial es que en una organización de clase mundial, los líderes de ventas son parte importante de las estrategias para garantizar que se satisfagan las necesidades de la organización. (CSO Insights, 2019)

De acuerdo al estudio, solo el 9% de casi 1,000 empresas cumplieron con los criterios de clase mundial; por ello CSO Insights sugiere que aquellos líderes de ventas que busquen actualizar su sistema de ventas y compararse con este 9% se apeguen a estas 11 prácticas. (CSO Insights, 2019).

Ahora bien, aplicando los 11 puntos anteriores al proyecto de intervención, creo que en HPE logramos apegarnos a las mejores prácticas en la sección de áreas de soporte y de alineación a la estrategia, ya que logramos realizar un proyecto integral, incluyente e interconectado con todas las áreas de la empresa para lograr una mejora substancial contra años anteriores. Sin embargo, quedamos cortos en el primer apartado de compromiso al cliente, ya que debido a la presión constante del entorno, no todas las interacciones con el cliente han sido positivas. En intervenciones futuras sugeriría ampliar la intervención para cubrir el área de servicio al cliente para elaborar una estrategia de comunicación que refuerce constantemente la propuesta de valor de HPE y que al mismo tiempo lo empate contra las necesidades de los clientes.

Al final de todo, se trata de comprender qué cambios se requieren en la organización, establecer los OKRs correctos y seleccionar la medición que se aplicará para obtener el resultado. Con la robusta metodología de enfoque de ventas que creamos a través de la intervención, podemos establecer nuevas cuotas y objetivos de ventas realistas y equitativos; y a partir de esos números, podemos establecer OKRs además de otros indicadores para respaldar la implementación de la estrategia; de vital importancia ya que los equipos de ventas son guiados a través de los procesos, y eso les permite comprender y tomar excelentes

decisiones sobre cómo pueden administrar mejor su cuota y aumentar sus ganancias a través de bonificaciones y planes de comisiones que resulta en retención de talento.

6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Cientos de empresas de todo tipo y tamaño se comprometen a establecer metas estructuradas. Citando a John Doerr, el renombrado inversionista y autor del libro *Mide lo que importa*, “Los OKR son navajas del ejército suizo, funcionan en cualquier entorno”. (Doerr, 2018). Recientemente hemos visto su adopción en la industria de tecnología, donde la agilidad y el trabajo en equipo son imperativos. Sin embargo, el sistema también ha sido adoptado por otras empresas más allá de Silicon Valley, como BMW y Disney, puesto que a medida que las industrias maduran, los competidores innovan y la tecnología avanza, y es ahí donde una cultura de trabajo ágil resulta clave para la supervivencia empresarial.

Lo que ha funcionado antes ya no funcionará igual en un panorama cada vez más cambiante. Los equipos deben adoptar y emplear nuevos enfoques y estrategias para una mayor colaboración y éxito general. Por ello, el marco de objetivos y resultados clave (OKR's) puede ayudar a los equipos a encontrar un nuevo camino a seguir que garantice que no solo se mantengan al día con el entorno y las demandas de la industria, sino también que se mantengan por delante de las circunstancias para superar a los competidores.

Daniel J. Montgomery, entrenador de OKR y fundador y director general de Agile Strategies cree que el compromiso con el *status quo* se interpone en el camino de la mentalidad y los cambios culturales. Es necesario superar ese obstáculo, para ayudar a los líderes y a los equipos a innovar, repensar y redefinir el progreso para satisfacer las demandas de entorno cambiante. (Montgomery, 2019)

"Cuando te adentras en algo nuevo, tienes lo que llamamos mente de principiante y estás abierto a todo tipo de posibilidades", "...Y cuanto más crees que sabes; es cuanto más rígido te vuelves... por lo que en realidad te vuelves menos flexible y menos preciso. Es por eso que las empresas exitosas pueden fracasar, porque se niegan a adaptarse a las nuevas circunstancias". (Montgomery, 2019)

En empresas de nueva creación más pequeñas, donde las personas necesitan absolutamente lo mismo en cuestiones de dirección, los OKR son una herramienta de supervivencia. Los objetivos estructurados brindan a los directivos un criterio para el éxito, y a través de los OKR

se logra un lenguaje compartido para la ejecución donde se aclaran expectativas y se contestan las preguntas de ¿Qué necesitamos hacer (y rápido) y quién está trabajando en ello? Por eso mantienen a los empleados alineados, vertical y horizontalmente.

Al utilizar OKR, las empresas están dando una fuerte señal hacia una nueva forma de trabajar. Ser transparente con los objetivos y tareas de cada empleado, incluida la dirección, fomenta la confianza y la empatía. El proceso de configuración de objetivos y resultados clave, que proviene de ambas direcciones, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, promueve la aceptación de toda la organización y el compromiso con los planes estratégicos de la empresa.

Por un lado, la reacción y las acciones son más comprensibles: cuando sabes lo que está pasando en los escritorios del otro, impacta en tu propio comportamiento y te acercas a tus colegas con más empatía. Se trata de una mayor previsibilidad y una mejor comprensión para sus colegas. No solo sabe en qué está trabajando, sino que también se comprende cómo toda la organización prospera con el mismo propósito. "El nivel general de satisfacción es muy importante cuando se trata de implementar el sistema OKR. Se requiere proporcionar un conjunto de factores beneficiosos que harán que los empleados se sientan más satisfechos. Algunos de ellos son el clima laboral, la cultura organizacional, el salario, la conciliación de la vida personal y laboral, etc. Sin embargo, para alcanzar el nivel de satisfacción de los empleados, la propia organización debe alcanzar ciertos objetivos en términos de condiciones de satisfacción general." (Faculty of Organizational Sciences, 2017)

Según el estudio de Mehdi Kheirandish (2014), existen muchos factores que podrían afectar la satisfacción organizacional e individual en general. Cada empleado tiende a alcanzar metas personales en el campo del establecimiento de un buen ambiente laboral, seguridad laboral, etc. Por otro lado, existen metas organizacionales que en su mayoría son definidas por la gerencia de la empresa. Según eso, estos objetivos podrían dividirse en dos categorías principales: los objetivos individuales y los objetivos de la organización.

"La mayor diferencia entre la metodología BSC y OKR es la cadencia. Cuando creando BSC, la mayoría de las empresas redactan objetivos y medidas que están diseñadas para permanecer fijos durante al menos un año. Sin embargo, con los OKR, la mayoría de las organizaciones cambiar sus objetivos y resultados clave cada trimestre, centrándose en lo que puede generar el mayor valor en los próximos 90 días." (PARIPEX- Indian Journal of Research, 2019).

"Otra diferencia clave se relaciona con los "parámetros para la creación". Al construir un BSC, las organizaciones crean cuatro objetivos y medidas, pero en perspectivas relacionadas de desempeño: Financiero, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. OKR, por otro lado, no confía en el uso de perspectivas. Una vez más, la atención se centra en lo que es más importante en el próximo trimestre." (PARIPEX- Indian Journal of Research, 2019).

A través de un control y seguimiento más frecuente, los OKR fomentan más, informando diaria y semanalmente y estructurando las actividades dependiendo de la relación con los

OKR. La aplicación del sistema OKR a organizaciones de diferentes tamaños y estructuras es una de sus ventajas principales.

Por lo expuesto en este último segmento, la aportación disciplinaria de esta intervención consiste en afirmar que, en al menos en este tipo de industrias, de alta tecnología e innovación, la gestión estratégica, en su fase de implementación, se ve más favorecida en los resultados con la metodología de OKR's que la que se logra comparada con la metodología de BSC. Es por ello que HPE ha adoptado la primera.

7. Bibliografía

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept their success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17:6, pp 337-342.
- Bretado, D. (27 de Octubre de 2016). *Topics: TLNT Talent Management & HR*. Obtenido de TLNT Talent Management & HR: <https://www.tlnt.com/retaining-talent-is-more-cost-effective-than-hiring/>
- Brueckner, R. (22 de 09 de 2019). *HPE takes lead in GLobal Server Market - Inside HPC*. Obtenido de <https://insidehpc.com/2019/09/hpe-takes-lead-in-global-server-market/>
- Chan, R. (18 de Octubre de 2019). *BI PRIME*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/google-cloud-ceo-thomas-kurian-analysts-2019-10?r=MX&IR=T>
- Chung, D. J., Das, N., & Dongkyu, C. (2019). *The Effects of Quota Frequency: Sales Performance and Product Focus*. Boston: Harvard Business School.
- CSO Insights. (2019). *All That Glitters Is Not Gold: Key Findings From The CSO Insights. 2019 World-Class Sales Practices Study*. Obtenido de The research Division of Miller Heiman Group: <https://www.millerheimangroup.com/resources/resource/fifth-annual-sales-enablement-study/>
- Doerr, J. (2018). Measure what matters. En J. Doerr, *Measure what matters* (pág. 18). New York: Portfolio/Penguin.
- Faculty of Organizational Sciences. (2017). OKR SYSTEM AS THE REFERENCE FOR PERSONAL AND ORGANIZATIONAL OBJECTIVES. *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, 1-10.
- Fernandez, R. (15 de Agosto de 2019). *Technology*. Obtenido de Silicon Valley Business Journal: <https://www.bizjournals.com/sanjose/news/2019/08/15/google-cloud-continues-market-share-battle-with.html>
- Gedpro. (9 de Noviembre de 2020). *Metodología Open de gestión de proyectos*. Obtenido de gedpro expertos en gestión de proyectos: <http://gestion-de-proyectos.gedpro.com/home/indicadores/indice-del-rendimiento-del-cronograma>
- Glassdoor. (2019). *Glassdoor*. Obtenido de Glassdoor: https://www.glassdoor.com/List/Best-Jobs-in-America-LST_KQ0,20.htm
- Hewlett Packard Enterprise. (12 de Septiembre de 2019). *News and Insights*. Obtenido de Press release: <https://www.hpe.com/us/en/newsroom/press-release/2019/09/hewlett-packard-enterprise-new-h3c-gains-market-share-and-delivers-double-digit-growth-in-second-quarter-of-2019-idc-worldwide-enterprise-storage-systems-tracker.html>
- HPE. (3 de oct de 2017). *Acerca de Hewlett Packard Enterprise Información y Visión Estratégica*. Obtenido de <https://www.hpe.com/mx/es/about.html>
- IDC Corporate USA. (4 de Septiembre de 2019). *IDC Media Center*. Obtenido de IDC Corporate USA: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45482519>
- IMCO. (2019). *Índices del IMCO*. Obtenido de <http://imco.org.mx/indices/el-estado-los-estados-y-la-gente/infografias>

- Juan, C. (16 de Marzo de 2020). *Qué son los OKR's: la metodología que usa Google para sus empleados*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>
- Montgomery, D. J. (2019). *Start less finish more*. Boulder, Colorado: Agile Strategies Press.
- PARIPEX- Indian Journal of Research. (Octubre de 2019). STUDY AND COMPARATIVE ANALYSIS OF. *PARIPEX- Indian Journal of Research*, 8(10), 1-5.
- Project Management Institute. (15 de Febrero de 2020). *Learn about PMI*. Obtenido de What is Project Management: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Riberolles, H. d. (19 de Septiembre de 2018). *HOW GOOGLE IMPLEMENTED AN INNOVATIVE INCENTIVE COMPENSATION SYSTEM?* Obtenido de Primeum: <https://www.primeum.com/en/blog/google-implemented-innovative-incentive-compensation-system>
- Rigoglioso, M. (1 de Septiembre de 2011). *Graduate School of Stanford Business*. Obtenido de Insights by Stanford Business: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/eliminating-sales-quotas-may-stimulate-profits>
- Salesforce Research. (2018). *State of the Connected Customer survey*. Salesforce Research.
- Turner, J. R. (1993). *International Journal of Project Management*. Volume 11, Issue 2, 93-102.
- Wheeler, D. (2017). How to Predict Turnover on Your Sales Teams. (H. B. Review, Ed.) *HBR July–August 2017 Issue*, 22-24.