

La motivación en equipos de ventas

Plan de motivación*



Gabriel Jaime Soto Jaramillo**
Jaime Alberto Raigosa Bohórquez***

Recepción: Enero 30 de 2008

Aceptación: Febrero 28 de 2008

Resumen

El presente artículo está basado en la investigación titulada “Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y medianas en Colombia, 2004”, en la cual, siguiendo la metodología estadística, se consultaron cuatrocientos vendedores de grandes y medianas empresas colombianas con el fin de establecer los factores relevantes para el diseño de un plan de motivación. Con base en los resultados de la investigación los autores proponen el diseño de un plan de motivación, sus objetivos, los factores a tener en cuenta, las diferentes clases de motivación y la metodología para implementar dicho plan.

Palabras clave: Motivación, incentivos, compensación, investigación, cualitativa, cuantitativa, físicos, psicológicos, testimonios, salario, plan.

* Este artículo es producto de la investigación titulada “Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y medianas en Colombia, 2004”, realizada por los autores en la Universidad EAFIT – Medellín (Colombia).

** Ingeniero de Sistemas y Especialista en Mercadeo Universidad EAFIT; Programa Internacional de Alta Gerencia, Universidad ICESI – EAFIT. Profesor Asociado de Administración y Estrategia de Ventas, Universidad EAFIT. “Entrenamiento a Equipos de Ventas”: Autor, Entrenador, Consultor. Coautor de Motivación en Equipos de Ventas, Planes de incentivos. gsoto@eafit.edu.co

*** Ingeniero civil, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Mercadeo y Magíster en Administración, Universidad EAFIT. Profesor de cátedra de Administración y Estrategia de ventas en la misma institución. Director-Socio de la firma Jaime Raigosa B. y Cía. Agencia de Seguros. Consultor en Direccionamiento Estratégico y gerencia de ventas. Coautor de Motivación en Equipos de Ventas, Planes de incentivos. jraigocia@une.net.co

Abstract

This article is based on a research project carried out on big and medium companies in Colombia. The size of the sample was designed following the statistics methodology. Four hundred salespeople in big and medium Colombian companies were interviewed in order to establish the relevant aspects for the design of a motivational plan. Based on the results obtained, a design of a motivational plan is proposed by the authors, along with its objectives, elements to be taken into account, different types of motivation, and the appropriate methodology to implement such a plan.

Key Words: Motivation, incentives, compensation, research, qualitative, quantitative, physical, psychological, testimonies, salary, plan.

Introducción

Fueron varios los motivos que dieron lugar a la investigación en la cual se basa este artículo. No obstante y de manera fundamental, la búsqueda fue promovida por la inquietud de los dos autores, quienes por más de quince años han manejado equipos de ventas y ahora se dedican al estudio de la Administración de Ventas. En el ejercicio de su actividad profesional han encontrado falencias en los planes de motivación que se desarrollan en el medio. De ahí su pregunta acerca de la manera como dichos planes alcanzan o no su cometido en cuanto a la motivación de los vendedores.

La investigación se llevó a cabo en empresas grandes y medianas de Colombia, siguiendo la metodología estadística que se emplea para estos casos. Se diseñó el tamaño de la muestra para encuestar 400 vendedores, 210 de ellos pertenecientes a grandes empresas y 190, a empresas medianas.

Inicialmente se desarrollaron dos sesiones de grupo, en las cuales se plantearon los factores que se deberían tener en cuenta para el diseño de un plan de motivación. Al mismo tiempo, sirvieron de base para el diseño de la encuesta que apoyó el proceso de la investigación cuantitativa y, la obtención de resultados concluyentes. A partir de tales resultados, los autores proponen el diseño de un plan de

motivación, sus objetivos, los factores a tener en cuenta, las diferentes clases de motivación y la metodología para implementar dicho plan.

En cuanto a la exposición, a continuación, como resultado de la investigación cualitativa, se presentan los factores a tener en cuenta en la elaboración de un plan de motivación. Posteriormente, derivado de la investigación cuantitativa, se desarrolla el grado de utilización de dichos factores y su impacto en los vendedores. El artículo finaliza con la descripción detallada del diseño de un plan de motivación, con el fin de proporcionar una guía práctica para los administradores de ventas.

1. Elementos de Motivación Expuestos por los Vendedores

Como resultado de la investigación cualitativa, realizada en sesiones de grupo con vendedores, gerentes de ventas y directores comerciales, a continuación se presentan algunas opiniones que con respecto al tema se expresaron allí en forma espontánea, en un contexto amable e informal. En la reunión se determinaron los motivadores o desmotivadores asociados a los planes de motivación.

1.1 Algunas Premisas en Gerentes de Ventas y Directores Comerciales

En general, las funciones principales de los administradores de venta son planear, organizar,

reclutar, dirigir y controlar. Para cumplir cada función, se apoyan en un conjunto de aspectos que deben ser atendidos cuidadosamente, cada uno de los cuales tiene una influencia especial en el desempeño de cada vendedor, y por ende de la organización.

Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo, es un aspecto importante dentro de la función específica de dirigir. En opinión de los administradores de ventas, ni ellos ni las organizaciones están en capacidad de desempeñar en forma adecuada dicha función.

En el caso de las ventas, expresan, además, que la motivación en muchas ocasiones ha sido tomada a la ligera, y aunque últimamente se ha tratado de implementar el manejo de planes de motivación, muchas veces son subvalorados y no cumplen el propósito de hacer que los vendedores den lo mejor de sí.

Los gerentes de ventas, por su parte, son conscientes de que no todos los vendedores profesionales se motivan con los mismos factores, por lo cual es indispensable establecer planes de motivación específicos y flexibles para que se adapten a las necesidades individuales y, a su vez, las generales, de tal manera que cumplan con las metas predeterminadas según los objetivos organizacionales.

1.2 Testimonios en Referencia al Trabajo en Ventas

Es común percibir un alto grado de satisfacción entre las personas que se desempeñan en el área de ventas, de la misma forma que es común encontrar personas de todas las profesiones trabajando en esta actividad.

La satisfacción en su trabajo, a la que se refieren los vendedores, depende, en gran parte, de

los factores motivadores que les brindan las organizaciones. Según sus opiniones, algunas de las razones mencionadas, por las cuales un profesional trabaja como representante de ventas, están relacionadas con cómo “uno se hace el salario”, con las oportunidades de ascenso, o con incentivos como los premios, los concursos, los retos personales, o con tener aptitudes para ser un buen vendedor.

Los vendedores comentan, además, que los planes de motivación deben ser claros, estimulantes, tangibles, continuos, prácticos, realizables. Es necesario que se vea que evolucionan y cambian, que los premios se pueden compartir con la familia, que sean equitativos para los participantes, que sean congruentes con sus necesidades como individuo, es decir, que sean específicos.

2. Valoración de los Planes de Motivación por Parte de los Vendedores

Con base en las opiniones resaltadas antes, se cuantificaron los factores y se obtuvieron los resultados cuantitativos que se exponen a continuación.

2.1 Los Vendedores ante los Diferentes Tipos de Incentivos

Se puede comenzar por afirmar que, en el marco de la investigación, los incentivos monetarios son los más conocidos y utilizados en las empresas grandes y medianas, sin inferir necesariamente que sean los más efectivos. Los incentivos psicológicos, como la capacitación, muestran una presencia importante, pues esta tiene un lugar importante en la mente de los vendedores. En la tabla 1 se exponen los diferentes incentivos y su utilización.

Tabla 1
Incentivos más calificados y su impacto sobre los vendedores encuestados

ESCALA DE IMPACTO DE 1 A 5	TOTAL EMPRESAS			
	5	3 a 4	1 a 2	TOTAL (Número de encuestados que respondieron la variable)
Bonificaciones	71%	27%	2%	358
Comisiones	80%	18%	2%	341
Concursos en pesos por metas alcanzadas	61%	34%	5%	323
Programas de capacitación	65%	31%	4%	286
Concursos de premios por metas alcanzadas	36%	53%	11%	275

2.2 Lo que se ve en la práctica

Los incentivos han sido subestimados por mucho tiempo en la mayoría de las empresas, por lo cual su implementación en ocasiones es superficial, incluso si tiene en cuenta que la mayoría de las compañías, un 95,3%, utilizan solo planes monetarios de incentivos con sus equipo de ventas.

Las organizaciones parten del concepto tradicional que considera al dinero como lo que motiva en mayor grado al vendedor. Sin embargo, este solo elemento resulta convirtiéndose en un problema a largo plazo, si no va acompañado de otros factores que no estén dirigidos al aspecto financiero, y que resultan muy enriquecedores a nivel profesional y personal. Según esto, el desconocimiento sobre el tema hace que las empresas eviten implementar un PLAN DE MOTIVACIÓN eficiente, por el temor a que resulte costoso y complicado.

Ahora bien, con el fin de analizar fortalezas y debilidades en los planes de motivación, en términos del impacto que estos tienen sobre el desempeño de los encuestados, se buscó

determinar si en realidad tales planes se cumplen de acuerdo con los objetivos a partir de los cuales fueron diseñados.

En la tabla 2 se puede observar una buena utilización de incentivos psicológicos, pero no dejan de ser más altos los incentivos monetarios. Los programas de capacitación son utilizados en el 35% de las empresas como parte de los planes de incentivos monetarios. Las convenciones de ventas y los concursos en viajes son más utilizados como tipo de incentivo en las grandes empresas.

El 70% de los vendedores coincidieron en que los objetivos más comunes que quieren cumplir las empresas con los planes de incentivos, son: motivar a los empleados para que tengan un óptimo desempeño, estimular el cumplimiento de metas en el período, mejorar las ventas en el mismo lapso, tener empleados comprometidos con su trabajo y premiar la labor del vendedor.

En la tabla 3 se ilustra lo que, según los vendedores, las empresas buscan con la implementación de planes de incentivos.

Tabla 2

Tipos de incentivos más utilizados en las empresas donde laboran los vendedores encuestados

INCENTIVOS	TOTAL (%)	GRANDES (%)	MEDIANAS (%)
Bonificaciones	45	43	49
Celebraciones de días especiales	14	14	14
Comisiones	64	61	70
Concursos en pesos por metas alcanzadas	32	30	36
Concursos de premios (diferentes de pesos y viajes) por metas alcanzadas	22	26	15
Concursos de viajes por metas alcanzadas	31	22	20
Convenciones de ventas	29	34	20
Felicitaciones formales y públicas por cumplimiento de metas	29	29	30
Felicitaciones verbales e informales del jefe por cumplimiento de metas	45	48	40
Programas de capacitación	35	35	33
Salario fijo	22	23	20
Otros	2	2	3

Tabla 3

Objetivos de los planes de incentivos según el punto de vista de los vendedores encuestados

OBJETIVOS	TOTAL		GRANDES		MEDIANAS	
	E (%)	A (%)	E (%)	A (%)	E (%)	A (%)
Estimular cumplimiento de metas en el período	41	32	46	29	32	38
Introducción de nuevos productos	9	49	9	48	10	51
Levantar las ventas del período de recesión	15	42	16	41	14	43
Mejorar clima organizacional	7	38	7	36	6	41
Mejorar consecución de clientes nuevos	18	50	16	53	22	43
Mejorar habilidades de ventas	23	39	19	39	30	38
Mejorar ventas del período	35	34	40	30	28	41
Motivar a los empleados a tener un óptimo desempeño	45	32	42	35	53	28
Premiar labor del vendedor	25	41	21	41	33	40
Reducir costos	1	14	2	11	1	19
Tener empleados comprometidos con su trabajo	27	48	24	51	32	43
Valorar las capacidades de los empleados	13	37	11	37	17	38
Crecimiento de la empresa	6	0	7	0	4	2
Asesorar bien a los clientes	3	0	5	0	0	0
Superación personal y profesional	3	0	4	0	1	0
Mantenimiento de la compañía en el mercado	3	0	2	0	3	0

E: Espontáneo A: Ayudado

2.3 ¿Qué quieren realmente los vendedores?

Comenzando con lo general, se indaga sobre la importancia para aquellos vendedores que no cuentan con planes de incentivos formales en sus compañías y el significado de tenerlos.

Aunque se observa un alto porcentaje en las categorías de “muy importante e importante” en todas las empresas, 75% en grandes empresas y 44,2% en las medianas, vale la pena resaltar que en estas últimas se presenta un alto porcentaje en la categoría de indiferencia, 42,9%, notablemente superior a lo ocurrido en las empresas grandes, 8,33%.

En lo específico, en la tabla 4 se presentan los incentivos preferidos por los vendedores empleados en las compañías donde no existen planes de esta categoría; tales incentivos son los más apreciados por ellos y tienen mayor impacto sobre su desempeño, es decir, son los más efectivos en términos del cumplimiento de los objetivos de los vendedores.

Así, pues, el 58% de los vendedores, el mayor porcentaje de todos, prefieren los programas de capacitación. Los concursos en premios (diferentes de dinero y viajes) por metas alcanzadas, presentan una alta diferencia entre empresas grandes (42%) y las medianas (14%).

Tabla 4

Incentivos de mayor preferencia para los vendedores encuestados en cuyas compañías no existen esos planes

INCENTIVOS	TOTAL (%)	GRANDES (%)	MEDIANAS (%)
Bonificaciones	37	42	29
Celebraciones de días especiales	5	0	14
Comisiones	5	0	14
Concursos en pesos por metas alcanzadas	47	42	57
Concursos de premios (diferentes de pesos y viajes) por metas alcanzadas	32	42	14
Concursos de viajes por metas alcanzadas	10	8	14
Convenciones de ventas	0	0	0
Felicitaciones formales y públicas por cumplimiento de metas	5	8	0
Felicitaciones verbales e informales del jefe por cumplimiento de metas	32	42	14
Programas de capacitación	58	67	43
Salario fijo	0	0	0

Pero además de los incentivos señalados, también son importantes para los vendedores las características de los planes correspondientes, ya que ellas contribuyen a la efectividad de los mismos en términos tanto con respecto a la aplicación, como en el impacto final en cada participante.

Según los resultados que aparecen en la tabla 5, los vendedores, en general, están de acuerdo con la mayoría de las características mencionadas en la lista. Los ítems de menor porcentaje plantean que los incentivos sean individuales (15%) o grupales (14%).

En lo que más están de acuerdo los vendedores es que los planes de incentivos motiven, que sean claros, congruentes con las políticas del área de ventas, con sus necesidades como individuos y con las políticas organizacionales; esta tendencia es similar en empresas grandes y medianas.

Tabla 5
Características más comunes que deben tener los planes de incentivos según los vendedores encuestados

CARACTERÍSTICAS	ACUERDO								
	TOTAL			GRANDES			MEDIANAS		
	A(%)	I(%)	D(%)	A(%)	I(%)	D(%)	A(%)	I(%)	D(%)
Que sean claros	99	1	0	99	1	0	98	0	1
Que motiven	99	0	0	99	1	0	99	0	1
Que sean tangibles	73	22	5	73	21	5	72	23	4
Que sean continuos	83	14	3	85	11	3	80	18	2
Que sean prácticos	86	13	1	83	15	1	89	9	1
Que sean realizables	85	13	2	86	12	2	83	14	2
Que se vea que evolucionan y cambian	67	30	3	67	30	2	68	29	3
Que los premios se puedan compartir con la familias	63	48	1	68	31	1	55	44	1
Que sean equitativos para los participantes	83	10	7	82	9	9	84	14	2
Congruentes con políticas organizacionales	87	11	2	89	10	1	84	13	3
Congruentes con políticas del área de ventas	93	6	1	93	7	1	93	6	1
Congruentes con necesidades de los clientes	61	23	16	66	19	15	51	29	
Congruentes con sus necesidades como individuo	88	10	2	90	9	0	84	12	4
Que sean solo individuales	15	34	51	15	34	51	16	33	51
Que sean solo grupales	14	45	41	17	45	38	10	44	46
Que tengan parte individual y parte grupal	68	26	6	71	22	7	62	33	4
Que propongan competir contra sí mismos en lugar de competir contra los demás	80	14	5	81	12	7	79	17	4
Que no estén limitados a darse únicamente cuando la organización pase por buenos momentos	85	3	12	86	3	11	83	2	14

A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo

Cada día las entidades le dan más importancia a la utilización de planes de motivación en sus áreas comerciales y, además, a los vendedores, no solo como aquellos individuos que traen más dinero si se les está dando uno que otro incentivo adicional, sino como parte activa de la aplicación de estos planes y de su diseño, pues ellos son los que mejor pueden hacerlo, ya que lo viven diariamente.

El diseño adecuado de un plan de motivación es la base del éxito del mismo y para esto es indispensable que participen aquellos que resultan directamente afectados. Si los vendedores pueden proponer sus ideas, los resultados seguramente serán mucho más consecuentes con sus expectativas, pero de cierta forma se necesita la intervención de los gerentes, con el fin de darle la proporción de control que necesita cualquier programa para no salirse de contexto y que se acomode a los recursos disponibles. Con esta planeación, el programa de motivación tiene más posibilidades de cumplir con su principal objetivo de estimular al vendedor.

Es de resaltar que sólo un 4% de los vendedores participa en el diseño de los planes de motivación, ante un 47% que desea participar.

En las empresas medianas sobresale la participación del gerente general, mientras que en las grandes lo hace la administración de ventas.

En cuanto a los pocos vendedores que participan en el diseño de estos planes, el 4%, su intervención se reduce prácticamente a dar su opinión: 68% en empresas grandes y 76% en las medianas.

2.4 Conclusiones y recomendaciones

Las siguientes son las conclusiones que se presentan con el fin de orientar el diseño e implementación de planes de motivación para el equipo de ventas en el medio empresarial.

1. Los incentivos más conocidos por los vendedores y utilizados por las empresas colombianas, son los monetarios directos, que corresponden fundamentalmente a planes de compensación, valga decir: comisiones (60%), bonificaciones (52%) y concursos en pesos por metas alcanzadas (47%). También reconocen la existencia de otros incentivos, tales como felicitaciones verbales e informales por cumplimiento de metas (22%) y felicitaciones formales y públicas por cumplimiento de metas (17%). Se puede inferir que los incentivos (higiénicos) que buscan satisfacer las necesidades extrínsecas son los más reconocidos.
2. Los incentivos con mayor impacto en los vendedores, calificación 5/5, son puramente monetarios, mostrando que las empresas a la hora de incentivarlos se comportan como organicistas, donde el ser humano se continúa viendo como un medio para obtener resultados. No obstante, al mirar el impacto de otros incentivos, se encuentra que con la calificación 4/5 aparecen incentivos más dirigidos al reconocimiento del ser humano, mostrando con ello un reflejo de la influencia de la escuela de los radicales-humanistas. Pero es evidente que aún en nuestras empresas los vendedores no son vistos como un fin, sino como un medio para el logro de los objetivos.
3. Surge como hipótesis, según lo observado, que los incentivos que otorgan generalmente las empresas son los mismos, independientemente de su tamaño, y que buscan satisfacer las necesidades de la compañía más que las de los vendedores.
4. En las organizaciones existe la oportunidad de diversificar la gama de incentivos para motivar su equipo de ventas; especialmente en las grandes empresas que, por lo regular, cuentan con mayores recursos.
5. En las empresas medianas se utilizan menos (20%) las convenciones de ventas

que en las grandes (34%). Este instrumento es una oportunidad de las firmas para incentivar la motivación de sus vendedores, ya que la finalidad de una convención de ventas es premiar el esfuerzo acumulado, regularmente en un año, y motivar al cumplimiento de los objetivos para el siguiente período.

6. Con respecto a la importancia de la existencia de planes de motivación en las compañías, se encuentra que entre todos los encuestados, al 62% de ellos les parece entre muy importante e importante su existencia; pero al momento de indagar según el tamaño de la empresa, se encontró que en las grandes la tendencia es mayor con un 86%, en contraste con las medianas donde dicha tendencia es de un 57%. Para las organizaciones medianas es evidente la oportunidad de motivar a los vendedores por medio de planes de motivación.
7. Los vendedores en cuyas empresas no existen planes de motivación, expresaron que al momento de poder tenerlos se inclinarían por incentivos basados en dinero. Por tal razón se concluye que los incentivos son vistos principalmente como un medio de compensación monetaria adicional. Se recomienda trabajar por una óptima combinación de incentivos que satisfagan necesidades fisiológicas y psicológicas.
8. Otro incentivo que reclaman con fuerza los vendedores son planes de capacitación, mostrando con ello que esos planes son deficientes. Capacitar al equipo de ventas no solo cumple con la función de preparar al individuo, sino la de volver más competitiva la compañía; no hay razón para desaprovechar esta oportunidad como medio para incentivar al equipo de ventas.
9. Los vendedores piensan que el principal objetivo que buscan las empresas al implementar un plan de motivación, es el

mejorar el cumplimiento de los objetivos en el área de ventas. La empresa debe ser vista más allá: antes que solucionar un problema de eficiencia y eficacia, también debe estimular fuertemente el reconocimiento al ser humano.

10. Los planes de motivación, aunque basados en dinero principalmente, muestran que son alcanzables y que los vendedores se sienten “muy satisfechos” y “satisfechos” en el 91%. Ya que hay utilización, logro y satisfacción con los incentivos monetarios, se recomienda pasar a la utilización de otros planes de motivación más completos basados en el individuo y no solo en la empresa.
11. Actualmente los vendedores no participan en el diseño de los planes de motivación. La investigación muestra que quieren hacer parte de este proceso. Desde el punto de vista del llamado diseño holográfico de las organizaciones, es una oportunidad involucrar a los vendedores en el diseño de dichos planes; se beneficia, así, la comunidad empresarial porque puede conocer las necesidades, deseos y expectativas de los vendedores.
12. Según lo observado, no hay satisfacción cuando en el equipo de ventas el único incentivo es un buen salario fijo. Se recomienda mayor compromiso y creatividad para la compensación de dicho equipo. Algunos gerentes piensan que los vendedores deben tener el mismo trato que el resto de los empleados de la compañía, es decir, solo salario fijo.

3. Diseño del plan de motivación

La administración de ventas, mediante la motivación, debe encargarse de cambiar la filosofía administrativa de control directo a indirecto a través de la creación de circunstancias de trabajo, para que los individuos se sientan a

gusto. Los gerentes de ventas deben comprender las necesidades de cada uno de sus subordinados para buscar los factores que los satisfagan, y lograr de ese modo que se sientan motivados; y, al mismo tiempo, hacer que esta motivación sea tan eficiente que los vendedores tengan un desempeño óptimo y contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales.

A continuación se propone el diseño de un plan de motivación. Surge como resultado de los estudios realizados durante la investigación. En esta, los vendedores opinaron sobre la efectividad de los planes de motivación, lo que les gustaría que dichos planes consideraran o no, el impacto que tienen sobre su desempeño los diferentes tipos de incentivos y la importancia de su participación en el diseño de los mismos, entre otros aspectos.

Sin embargo, no se pretende exponer un modelo único, pues sería imposible adaptarlo a las diferentes situaciones de cada compañía y a todas las empresas. Se pretende mostrar en el diseño que en cada uno de los pasos señalados se presentan múltiples alternativas de implementación, lo que le sirve a la compañía como guía para estructurar un plan inicial, brindándole herramientas para realizar variaciones en el tiempo, ya que un plan bien diseñado puede perder efectividad con el paso del tiempo.

3.1 Lo que busca un plan de motivación

Un plan de incentivos constituye un elemento importante a la hora de establecer la estrategia en la administración de ventas, pero debe basarse en una buena definición de los objetivos del equipo de ventas de acuerdo con las metas corporativas; En ese sentido, deben apuntar hacia la satisfacción de las necesidades, tanto de los vendedores como de la empresa y el cliente.

3.1.1 Necesidades del cliente. El plan debe asegurar que el vendedor va a dedicar tiempo

para entender las necesidades del cliente y satisfacerlas, generando una relación a largo plazo, de tal suerte que para el cliente signifique un incremento de sus utilidades, por medio de una buena rotación de productos, un nivel óptimo de inventarios, calidad en las exhibiciones, atención oportuna a sus reclamos Y buen servicio postventa, entre otros servicios

3.1.2 Necesidades de la empresa. Igual que con los clientes, la compañía que efectúa el plan busca relaciones a largo plazo con sus clientes y mejoramiento de sus propias utilidades, por medio de rotación adecuada de la mercancía, introducción al mercado de nuevos productos, consecución de nuevos clientes, estabilidad en la fuerza de ventas, control sobre la fuerza de ventas y optimización de los gastos de ventas, entre otros aspectos.

3.1.3 Necesidades de los vendedores. Los vendedores tienen necesidades fisiológicas y psicológicas. En consecuencia, los planes de incentivos deben estar dirigidos a satisfacer dichas necesidades. Igual que para los clientes y las empresas, se busca generar estabilidad a largo plazo en estas para los vendedores, para lo cual es necesario mejorar su condición económica y psicológica, por medio de salario, incentivos y/o comisiones; bonificaciones; premios en especie, viajes; reconocimientos, ascensos y capacitaciones, entre otros incentivos.

3.2 Principios de un plan de motivación

Un buen plan de motivación cumple con los siguientes principios básicos, los cuales fueron validados en observaciones hechas por los vendedores en la investigación base de este trabajo: que sea alcanzable, motivador, dirigido a una unidad específica y que compita contra sí mismo.

3.2.1 Alcanzable: si una meta es alta pero alcanzable, el esfuerzo de los vendedores contribuirá al incremento de las ventas, así no

se alcance la meta; esto genera gran influencia en la construcción de un plan eficiente.

Por el contrario, si la meta es alta e inalcanzable, el plan podría terminar siendo un desmotivador en potencia, lo cual resultaría perjudicial para el desempeño.

Un error común en los gerentes de ventas es colocar cuotas inalcanzables, con la ilusión de que el esfuerzo será de tal magnitud que ayudará a incrementar las ventas; no obstante, lo que se logra es un menor esfuerzo por parte de los vendedores, ya que ellos, por su experiencia y manejo, saben desde el inicio del plan que dichas metas no se pueden cumplir en las condiciones que se les presentan.

3.2.2 Motivador: si la cuota es realista, es alcanzable en el tiempo y el incentivo está de acuerdo con las necesidades del vendedor, los componentes del plan de motivación serán estímulo para un esfuerzo adicional que contribuya al cumplimiento de los objetivos de ventas y, por ende, de toda la corporación.

3.2.3. Para una unidad específica: el plan de motivación debe ser diseñado específicamente para un individuo o un grupo definido de individuos, pero solo donde un vendedor dependa del otro para el cumplimiento de la cuota, es decir, un grupo que se pueda considerar como individuo.

Un error común se presenta cuando a los vendedores de una región determinada, si cumplen con la cuota, se les otorga una bonificación; rara vez un vendedor conoce el esfuerzo que hacen los de otros territorios de la misma región, como para decir que este esfuerzo común llevará al cumplimiento del objetivo.

3.2.4 Que compitan contra sí mismos: este concepto se entiende con base en otro error común en gerentes de venta. estos piensan que si se pone a competir a los vendedores,

unos contra otros, el esfuerzo por alcanzar el mejor desempeño será tal, que se verá reflejado en el incremento de las ventas; pero esta estrategia tiene efectos totalmente contrarios en el desempeño, ya que por bueno que sea el premio, regularmente son pocos los que terminan compitiendo entre sí y con frecuencia se da el caso de vendedores que van bien en el cumplimiento de los objetivos, pero al estar muy lejos de otros que van mejor, reducen su esfuerzo por ver inalcanzable las metas de otros vendedores.

Planes individuales: un plan individual es el que premia el esfuerzo de cada uno de los vendedores y el logro de la meta dependerá de cada uno; por lo tanto, los vendedores no se van a desmotivar por el mal desempeño de otros, ni se van a conformar con el excelente desempeño de algunos; cada persona es la única responsable de sus resultados, y por lo tanto es de la única que dependerá alcanzar las metas, e incluso superarlas.

Planes en equipo: son diseñados para aquellos equipos donde un vendedor depende de otro en el proceso de la venta, es decir, un grupo que se pueda considerar como individuo.

La desventaja de una cuota en equipo mal planteada, es decir, cuando la venta del equipo no requiere un esfuerzo conjunto por parte de todos los integrantes, es que aquellos que realicen el mayor esfuerzo se verán desmotivados y los de un menor esfuerzo no se verán en la necesidad de mejorar su desempeño, porque se sentirán conformes con los resultados obtenidos gracias al esfuerzo de los demás.

3.3 Tipos de compensación en los planes de incentivos

De acuerdo a la investigación se puede observar que ciertos incentivos son más utilizados que otros, por lo cual, para el análisis de los resultados, se dividieron estos incentivos en dos

grandes grupos: Financieros y Psicológicos. Se encontró que dentro de los 10 incentivos más utilizados por las compañías, siete son financieros y tres son psicológicos, como se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6
Tipos de incentivos más utilizados en las empresas donde laboran los vendedores

INCENTIVOS	TOTAL (%)
Comisiones	64
Bonificaciones	45
Felicitaciones verbales e informales del jefe por cumplimiento de metas	45
Programas de capacitación	35
Concursos en pesos por metas alcanzadas	32
Concursos de viajes por metas alcanzadas	31
Convenciones de ventas	29
Felicitaciones formales y públicas por cumplimiento de metas	29
Concursos de premios (diferentes de pesos y viajes) por metas alcanzadas	22
Salario fijo	22

3.3.1 Incentivos financieros. Estos se pueden definir como incentivos monetarios y directos, bien sea en dinero o en artículos o elementos de valor, por ejemplo: bonos, comisiones, pagos por cumplimiento de cuota, premios en especie, viajes, entre otros. El sueldo, las comisiones y las bonificaciones han sido por décadas los elementos básicos de los planes de incentivos financieros. En la tabla 7 se pueden observar los diferentes tipos de incentivos más utilizados en las compañías.

En consecuencia, los incentivos más utilizados por las compañías son los financieros, tales como las comisiones, 64%, y las bonificaciones, 45%; para cada uno de estos incentivos hay una calificación alta en términos de impacto en el desempeño de los vendedores. Así, cuando se preguntó sobre el impacto que tienen diferentes tipos de incentivos, los vendedores consideraron como los de mayor impacto en su desempeño los relacionados con las comisiones (80%) y las bonificaciones (71%).

Tabla 7
Tipos de incentivos financieros más utilizados en las empresas donde laboran los vendedores

INCENTIVOS	TOTAL (%)	GRANDES (%)	MEDIANAS (%)
Comisiones	64	61	70
Bonificaciones	45	43	49
Concursos en pesos por metas alcanzadas	32	30	36
Concursos de viajes por metas alcanzadas	31	22	20
Convenciones de ventas	29	34	20
Concursos de premios (diferentes de pesos y viajes) por metas alcanzadas	22	26	15
Salario fijo	22	23	20

A pesar de su notable acogida por la mayoría del equipo de ventas, los incentivos de este tipo tienen el peligro de convertirse en salario o en obligación de la organización, corriendo el riesgo de dejar de verse como un incentivo adicional. A continuación se presentan diferentes métodos financieros que utilizan las empresas para motivar el logro de las metas propuestas en los planes de motivación.

Sueldo fijo: es la remuneración pagada al equipo de ventas, el 100% del salario en todos los casos, independientemente del porcentaje de cumplimiento de la cuota.

Este tipo de incentivo tiene mejores resultados cuando es una venta en equipo, cuando la venta supone un tiempo largo por lo que se dificulta relacionar los resultados con el esfuerzo, y cuando existe una relación de consultoría, por lo que un incentivo podría afectar la objetividad de la misma. Por esto, aunque el método brinda facilidad para pronosticar el costo de ventas, es muy común que desaliente los logros y tienda a recompensar la duración del empleo y no la productividad, entre otros. También es recomendado en compañías que tienen un seguimiento detallado del proceso de ventas, y por medio de este controlan el resultado.

Ventajas: los planes que incluyen solo sueldo le brindan seguridad, estabilidad y tranquilidad a los vendedores, lo que les genera menos angustia, ya que cuentan con un ingreso constante.

Para la administración de ventas, estos planes son fáciles de manejar y permiten flexibilidad para reubicar a los vendedores en diferentes territorios o líneas de productos sin tener que incurrir en negociaciones de nuevas condiciones salariales.

Limitaciones: La principal limitación de brindarle a los vendedores un plan con solo sueldo, es que este no significa ningún incentivo financiero directo para mejorar su desempeño

relacionado con las ventas, por lo cual puede resultar poco eficiente en este sentido.

Comisiones: es una forma de remuneración que recibe el equipo de ventas y por la cual gana un porcentaje por lo vendido. Se presentan principalmente cuando la empresa limita el capital de trabajo y existe una relación directamente proporcional entre los esfuerzos de ventas y los resultados. Con este método se logra evitar los costos fijos.

Ventajas: en este tipo de estímulos se define claramente un vínculo directo entre el desempeño y el incentivo mismo que recibe el vendedor, por lo cual este se siente motivado a mejorar su productividad para incrementar dicha compensación. El sistema, además, presenta una equidad perceptible. Por otra parte, responde al nivel de esfuerzo de cada vendedor, ya que su costo es directamente proporcional con el volumen de ventas de cada período. Para la administración de ventas esta compensación resulta fácil de calcular.

Limitaciones: las comisiones, al estar tan directamente relacionadas con el volumen de las ventas, hacen que los vendedores descuiden otro tipo de actividad que no tenga resultados relacionados con las ventas a corto plazo, lo cual puede producir relaciones superficiales que se deterioren y no permitan la construcción de vínculos duraderos. Hay que tener en cuenta, además, que si el vendedor recibe únicamente comisiones, cuenta con un ingreso bastante inestable y difícil de predecir, y en muchos casos puede producir una alta rotación del equipo de ventas, porque los vendedores buscan trabajos con salarios más estables.

Incentivos por cumplimiento: es una remuneración que recibe el equipo de ventas por el cumplimiento de su cuota. De cierta forma podría decirse que este tipo de plan es similar al anterior, de las comisiones, pero la diferencia con estas es que compromete explícitamente

el cumplimiento de las metas para que se haga efectivo el incentivo definido. Mientras que las comisiones son porcentajes que se derivan del volumen de ventas, y obviamente serán directamente proporcionales al mismo, los incentivos se reciben proporcionales al cumplimiento de la cuota. Este incentivo es efectivo en empresas que conocen su mercado y tienen estabilidad en sus ventas.

Ventajas: estos planes que incluyen incentivos financieros por metas presentan una relación directamente proporcional entre los costos variables del vendedor con el cumplimiento de una cuota determinada.

Limitaciones: Al igual que las comisiones, los planes de incentivos financieros directos pueden resultar, en ocasiones, inestables e impredecibles para algunos vendedores.

Combinación de salario fijo, comisiones e incentivos: es la composición de un salario fijo y comisiones con base en el volumen vendido y un incentivo por el cumplimiento de la cuota. Dicha combinación debe depender del ciclo de vida de los productos de la empresa, así como de su asociación con el plan de motivación, pues es la única manera con la cual se puede asegurar su eficiencia. Es necesario, por tanto, que la combinación de fijo y variable se acomode a las distintas situaciones del mercado para que asegure estabilidad a los vendedores y la administración pueda realizar un diseño óptimo que le permita realmente influir en el desempeño final de su equipo de ventas.

Como se puede apreciar en el ejemplo de la figura 1, en la etapa de introducción de un producto al mercado se presenta una mayor proporción de compensación fija, ya que por ser poco conocido es probable que los volúmenes de ventas en este período sean muy bajos; si el porcentaje variable es muy alto no cumpliría su objetivo motivador. A medida que el producto se da a conocer en el mercado y sus

ventas crecen, llegando a la etapa de madurez, el porcentaje fijo de la compensación podrá ser mucho menor, ya que para ese momento lo más importante resulta asegurar una motivación en el desempeño de los vendedores que corresponda con el incremento en las ventas.

Figura 1

Ejemplo práctico de combinación de sueldo, comisión e incentivos financieros directos

Salario variable de acuerdo al ciclo de vida del producto

FIJO	VARIABLE
------	----------

PRODUCTO NUEVO
ETAPA DE INTRODUCCIÓN

FIJO	VARIABLE
------	----------

CONOCIMIENTO DEL MERCADO
ETAPA DE MADUREZ

SALARIO COMPUESTO POR:

FIJO	VARIABLE
------	----------

FIJO	INCENTIVOS
	COMISIONES

CUANDO SE BUSCA PAGAR UN PORCENTAJE DE LO VENDIDO Y A LA VEZ INCENTIVAR EL CUMPLIMIENTO DE LA VENTA

Para una mayor ilustración analícese la combinación de salario fijo, comisiones e incentivos en el siguiente ejemplo.

El objetivo de la compañía para esta situación es dar seguridad al vendedor con una porción de salario fijo, en este caso US\$200 por mes, además de pagarle comisiones por el volumen de venta en dólares, con el fin de promover una mayor entrada en dólares por ventas a partir de cero, manteniendo la organización un gasto variable en función de estas. La empresa busca también incentivar el cumplimiento de la

cuota, estimulando el cumplimiento superior al 100% con un porcentaje adicional a ese exceso de cumplimiento; de igual manera, se afecta el no cumplimiento pagando en una proporción menor el déficit en el cumplimiento de la cuota.

PROPUESTA SALARIO

Salario fijo: monto fijo mensual establecido por la compañía

Incentivos: valor recibido por el porcentaje de cumplimiento de la cuota

Comisiones: porcentaje a pagar por el volumen de ventas

INCENTIVOS

Cumplimiento de la cuota	Pago donde X = Base establecida
0 - 59%	0% de X
60 - 69%	Cumplimiento - 10% de X
70 - 79%	Cumplimiento - 8% de X
80 - 89%	Cumplimiento - 6% de X
90 - 99%	Cumplimiento - 3% de X
100 - 101%	X
102 - 105%	Cumplimiento + 2% de X
106 - 109%	Cumplimiento + 3% de X
110 - 115%	Cumplimiento + 5% de X
116 - X	Cumplimiento + 6% de X

Incentivo según el comportamiento del estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias). Para algunas empresas (debiera ser para todas) el vendedor es considerado el gerente de su territorio, responsable de las pérdidas y utilidades del segmento asignado; por lo tanto debe proteger el estado de resultados de su negocio, principalmente en lo referente a los gastos de ventas, ya que es el rubro sobre el cual tiene control dicha persona, y su desempeño se ve reflejado directamente en el mismo.

Si es este el caso, se podría colocar una meta por la contribución al estado de resultados;

siendo cuidadosos de que se puede dar, pues es necesario que la compañía tenga un sistema de información ágil, que permita al vendedor, al finalizar cada período, evaluar el estado financiero de su segmento de clientes asignado. En ningún caso se deben colocar metas por variables del estado de resultados como el costo de la mercancía vendida o los gastos de administración, sobre las cuales no tenga control el vendedor.

Este tipo de incentivo es común en compañías industriales donde la operación y el gasto de la venta dependen en gran parte de la gestión del vendedor.

Ventajas: con este método se logra tener mayor control del gasto generado por el vendedor.

Limitaciones: a menudo la administración se muestra renuente a revelar los márgenes de ganancia a los vendedores por miedo a que lleven la información a algún competidor.

Repartición de utilidades o bonificaciones: igual que los vendedores compensados de acuerdo al comportamiento del estado de resultados, pero en este caso la bonificación recibida es por el logro de las utilidades generadas en el cumplimiento de las ventas.

Ventajas: con este método se incentiva el cumplimiento acumulado del período sobre el cual se otorga la bonificación.

Limitaciones: este método regularmente reparte utilidades o bonos al final del año, lo cual tiene como desventaja la no motivación permanente con entrega de incentivos periódicos. Además, el vendedor puede verse desmotivado al darse cuenta de que no va a alcanzar la meta anual, y su desempeño se reduciría a lo necesario.

3.3.2 Incentivos psicológicos. Basados en la investigación, las compensaciones psicológicas han comenzado a tener una marcada presencia

dentro de las preferencias de los vendedores, en términos de incentivos que generan un impacto considerable en su desempeño. Dentro de estos incentivos, los más notable son las felicitaciones verbales e informales del jefe por el cumplimiento de metas, con un 45% de empresas que lo utilizan, y los programas de capacitación, que se logran ubicar en segundo lugar entre los incentivos psicológicos con un 35% (véase la tabla 8).

Tabla 8

Tipos de incentivos psicológicos más utilizados en las empresas donde laboran los vendedores

INCENTIVOS	TOTAL (%)	GRANDES (%)	MEDIANAS (%)
Felicitaciones verbales e informales del jefe por cumplimiento de metas.	45	48	40
Programas de capacitación.	35	35	33
Felicitaciones formales y públicas por cumplimiento de metas.	29	29	30
Celebraciones de días especiales.	14	14	14

Los incentivos psicológicos, como las felicitaciones verbales e informales y las celebraciones de días especiales, son motivadores efectivos para el equipo de ventas, después de los incentivos económicos, cuya percepción y valoración varía de acuerdo a casos particulares, por ejemplo, para un vendedor joven puede ser más importante lo económico que un reconocimiento público; y a la vez, para un vendedor veterano el reconocimiento público puede ser el mayor motivador.

De igual manera, para un vendedor que lleve pocos años en la organización su mayor motivador puede ser la posibilidad de ascender, y para una persona que lleva muchos años en la organización sin ascender y que se ve sin posibilidades, su mayor incentivo es el financiero.

Estos incentivos psicológicos en general son poco costosos, y sin embargo pueden llegar a tener un invaluable impacto en el desempeño de los vendedores, pero al ser más difíciles de cuantificar y controlar, la administración de ventas debe ser muy cuidadosa en su manejo, pues si se utiliza rutinariamente y sin que sean

el reconocimiento a verdaderos logros, pueden perder su capacidad motivadora.

Reconocimiento formal: los logros en concursos por buen desempeño se pueden premiar por medio del reconocimiento formal, que implica una serie de acciones sencillas, pero a su vez llenas de significado psicológico. Según la investigación, los incentivos psicológicos de reconocimiento formal, tales como las felicitaciones formales y públicas y los programas de capacitación, son utilizados comúnmente en las compañías. La investigación muestra que los programas de capacitación presentan el mayor impacto para los vendedores en su desempeño dentro de los reconocimientos formales considerados.

El reconocimiento formal, en general, es un logro de unos pocos y regularmente se entrega públicamente. Si todos son reconocidos, deja de ser un reconocimiento especial. Este reconocimiento es un premio atractivo porque hace que compañeros y superiores resalten la labor de determinado vendedor en el entorno de todo el equipo de ventas, lo cual contribuye principalmente a su ego, un aspecto invaluable.

Entre los reconocimientos formales más utilizados se encuentran la distinción al mejor vendedor del período, la mención en el boletín interno de la organización, la mención en publicaciones externas de tipo masivo, la mención en la cartelera o en la página web de la organización, las distinciones simbólicas como placas, trofeos, anillos, mancornas, lapiceros de edición especial, condecoraciones. También son reconocimientos formales los ascensos, el mejoramiento del espacio de trabajo, las invitaciones a las sedes centrales de las compañías, un almuerzo con los directivos de la empresa, así como los programas de formación.

Reconocimiento informal: este se puede otorgar a todos los que alcancen alguna meta, y pueden ser unas felicitaciones o un llamado de reconocimiento; por su bajo costo, lo pueden obtener todos los vendedores, pero se debe tener cuidado de no convertirlo en algo tan frecuente que pierda su sentido motivador.

Según los resultados de la investigación en cuanto a reconocimiento informal, lo que más se utiliza actualmente son las felicitaciones verbales e informales y las celebraciones de días especiales, con 45% y 14%, respectivamente, de utilización actual en las compañías.

Algunos de los reconocimientos informales más mencionados son: las felicitaciones por parte de un superior, correo de felicitaciones de uno o varios de los superiores, carta o memorando de reconocimiento por parte de las directivas Y celebraciones especiales.

4. Pasos para desarrollar un plan de motivación a equipos de ventas

El diseño de un plan de motivación (figura 2) es un proceso complicado, en el cual intervienen un sinnúmero de aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, con el fin de lograr una combinación adecuada y un programa efectivo.

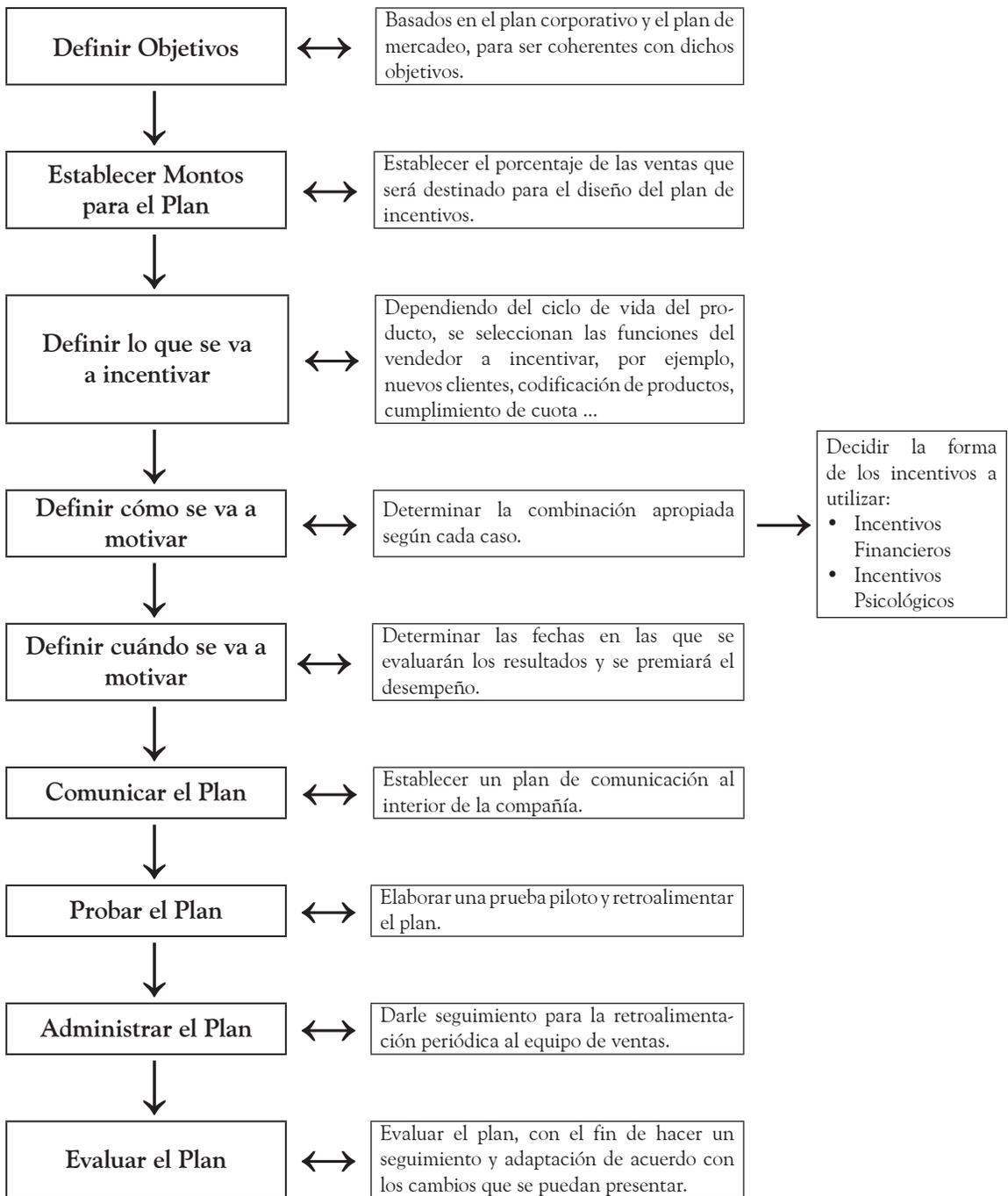
Sin embargo, no es suficiente con ser cuidadosos en cada una de las etapas del diseño; las fases posteriores de control y seguimiento deben incluir un esfuerzo constante por parte de la administración de ventas, ya que la naturaleza cambiante del mercado y la evolución de las características del equipo de ventas, pueden hacer que los programas pierdan su propósito en el tiempo.

Es indispensable que antes de proceder a diseñar la mezcla motivadora, se realice un censo, por así decirlo, del equipo de ventas sobre las características personales de los vendedores. Con este listado y otros más que los gerentes de ventas y de gestión humana puedan estimar, se hace una codificación y se establecen unos rangos que servirán de base para el diseño del plan de incentivos.

El paso siguiente que un administrador de ventas debe contemplar, antes de programar cómo motivar su equipo, es fijar los objetivos del plan de incentivos; luego, indagar acerca de la decisión tomada por la empresa de cuánto dinero está dispuesta a invertir en el plan. Después debe determinar cuáles funciones del cargo son susceptibles de compensar y motivar. A continuación es importante descubrir el proceso de las necesidades de los miembros del equipo o por lo menos un rango si se trata de grandes grupos de vendedores. Llegado a este punto es necesario definir la metodología del plan; es decir, los tipos de planes. Como etapas finales, se fijan las fechas de cada una de las actividades, la manera de comunicar al equipo el plan y, por último, la prueba, administración y evaluación del plan de incentivos que se acaba de diseñar.

A continuación, se procede a dar una explicación de cada uno de estos pasos.

Figura 2
Procedimiento para diseñar planes de motivación



4.1 Definición de Objetivos

Las empresas en nuestro medio han optado, en su mayoría, por hacer planeación estratégica y es desde esta disciplina de donde parte el

éxito de un plan de motivación, dado que este debe estar ligado a los objetivos corporativos. Existen compañías que elaboran sus planes de motivación, pero que ayudan poco a los objetivos de ventas, a los objetivos de mercadeo

y a los objetivos corporativos; entonces el esfuerzo invertido en la tarea por el equipo de ventas no tiene impacto en la organización. No obstante, los costos invertidos sí se asientan en la contabilidad, dejando un amargo sabor en los accionistas y haciendo ver los planes de motivación como estériles en el aporte a la organización; todo por no darles coherencia con los objetivos corporativos, de mercadeo y de ventas.

Todo objetivo fijado en la organización, independiente del plan en el cual esté inmerso, debe tener una sintaxis descrita en forma inteligente, en inglés SMART: eSpecífico, Medible, Acordado, Realista y en el Tiempo.

Ahora bien, los planes de motivación pueden tener objetivos de diferentes orígenes dentro de la organización y, según se dijo, dependen de las necesidades de la empresa y del equipo de ventas. Desde la óptica de la empresa se destacan objetivos tales como:

Control. Un plan que permita controlar la manera como se asigna el tiempo por parte del equipo de ventas.

Economía. Fijar un punto de equilibrio entre los costos y los resultados es algo así como poder medir la relación beneficio-costos de un plan.

Motivación. Orientar el equipo de ventas, de manera motivadora, hacia el logro de los objetivos del área de ventas.

Sencillez. Lograr planes que sean fáciles de explicar, flexibles para poder rediseñarlos sobre la marcha y según marquen el ritmo el mercado y los objetivos de la empresa.

Desde la óptica del equipo de venta se podrán tener objetivos como los siguientes:

Constancia en los ingresos. Los vendedores desean que sus necesidades de orden básico como hipoteca, alimento, transporte, servicios

públicos, entre otros, sean cubiertas a través de planes de incentivos que no generen altas fluctuaciones en sus ingresos.

Recompensa por un desempeño superior. Tiene que ver con la asignación de premios al plan, y con mostrar a los vendedores, desde el punto de vista probabilístico, que sus expectativas por realizar una tarea son superadas con exceso; entonces la asignación de premios a ese esfuerzo debe ser mayor.

Justicia. El vendedor desea que sus gestiones vayan acordes con su experiencia y su habilidad; que se sienta valorado su esfuerzo en comparación con sus compañeros de trabajo, por encima o por debajo, también cuando se compare con los equipos de venta de la competencia y, por último, con el costo de vida.

Al final de un ejercicio empresarial, es conveniente, entonces, hacer una evaluación donde se pueda establecer un paralelo entre los resultados obtenidos por cada uno de los planes ya mencionados y sus objetivos, y, desde luego, ver si el plan de motivación ayudó con estos logros.

Es difícil pensar que un plan de motivación pueda colmar los objetivos fijados por todos los miembros de un equipo de ventas, pero sí es posible cubrir un buen rango de ellos, siempre y cuando se tenga un conocimiento del proceso que lleva a cada persona del equipo de ventas a desarrollar sus necesidades.

Estos son algunos ejemplos de objetivos:

a. **Objetivo corporativo:** conservar la participación actual del negocio en el sector durante el presente año.

Objetivo de ventas: mantener la relación con los 40 clientes más importantes durante el presente año.

Objetivo del plan de incentivo: estimular con salario y bono en escalas, según la

calificación de la encuesta mensual de satisfacción de estos clientes, entre el 90% y 100%. Los incentivos se darán basados en que la contribución a la utilidad bruta no esté por debajo del 35% por cliente.

- b. **Objetivo corporativo:** reducir el capital de trabajo en un 15% durante el primer trimestre del presente año.

Objetivo de ventas: salida total de los tres productos con más lento movimiento durante el primer trimestre del presente año.

Objetivo del plan de incentivo: realizar un concurso rápido en la evacuación de los productos seleccionados, para llevarlos a inventario cero en sus clientes, con el fin de premiar a finales del primer trimestre del presente año.

4.2 Establecer montos de compensación

En las grandes empresas, es decisión de la junta directiva que el porcentaje de las ventas registradas en el estado de resultados, sea destinado para el diseño del plan de incentivos. Es usual que este presupuesto oscile entre un 0,2% y un 1% de las ventas netas. Se trata de un importante rubro, el cual siempre estará en la mira de la alta gerencia para comprobar su efectividad.

Igual lo pueden establecer las empresas medianas y pequeñas.

4.3 Definir lo que se va a incentivar

Las funciones del vendedor a incentivar se determinan de acuerdo al ciclo de vida del producto; por ejemplo, en la etapa de introducción y crecimiento se estimula la consecución de clientes, la codificación de productos, la recompra, las exhibiciones, las pruebas y

demostraciones de producto, entre otros. En la etapa de madurez se incentiva el cumplimiento de la cuota, el mantenimiento de la cartera, la retención de clientes, la disminución de devoluciones, entre otros. En la etapa de declinación se premia la rapidez de salida del producto.

4.4 Definir cómo se va a compensar

De acuerdo con las características de cada vendedor, se establece la manera a compensar. Es responsabilidad del administrador de ventas conocer las expectativas de su equipo de ventas; así podrá diseñar la mejor combinación de incentivos que produzca mayor valencia en los vendedores.

4.5 Definir cuándo se va a compensar

En el diseño del plan de incentivos se debe contemplar un cronograma con las fechas de resultados parciales, resultados finales y entrega de incentivos a los vendedores. Con este se pretende darle solemnidad al plan propuesto. No entregar oportunamente los incentivos tiene consecuencias negativas en el equipo de ventas, esto hace perder el efecto motivador alcanzado durante el desarrollo del plan.

4.6 Comunicar el plan

Una vez decidido el plan de motivación para el equipo de ventas, es importante darlo a conocer detalladamente, con el objetivo de generar interés y entusiasmo. De lo contrario, el plan puede ser subestimado, ignorado e incluso no llegar a ser conocido o comprendido por los vendedores.

Las comunicaciones inicial y final del plan deben ser solemnes, entregadas con formalismo, con entusiasmo, en actividades tales como discursos, desayunos de trabajo, actividad social, todas acompañadas de material de apoyo.

4.7 Probar el plan

El plan de motivación diseñado debe ser puesto a prueba con el fin de poderlo analizar y determinar si funciona adecuadamente en el ambiente empresarial y si tiene la acogida esperada por parte del equipo de ventas y los clientes. De igual forma se busca evaluar su impacto real, tanto en el desempeño de los vendedores en términos de incremento en las ventas como los gastos en los que se incurriría en su desarrollo e implementación. El plan se puede probar con un territorio específico, y de acuerdo con los resultados obtenidos modificar las falencias encontradas y adaptarlo a las diferentes divisiones.

4.8 Administrar el plan

Una vez diseñado y aprobado el plan de motivación a utilizar, es importante dejar en claro que este debe ser justo, fácil de comprender, simple de calcular y flexible, condiciones que deben tenerse en cuenta en las etapas iniciales de la construcción del programa, pero que serán realmente útiles a la hora de aplicarlo y administrarlo.

Se debe tener en cuenta que un plan de incentivos no debe ser “la piedra en el zapato” para los administradores de ventas; por el contrario, es importante que sea fácil de comprender, fácil de calcular y aplicar, lo cual contribuirá positivamente a su implementación rápida y efectiva.

La administración del plan de motivación es un proceso tan delicado como su diseño; procesos complementarios y dependientes el uno del otro, ya que no se obtendrán los resultados deseados si alguno de los dos falla. La administración del plan contempla un seguimiento periódico establecido desde el inicio, y este se debe divulgar de acuerdo al plan de comunicación.

4.9 Evaluar el plan

Una parte vital del plan de motivación es su evaluación. Esta se refiere básicamente al control y seguimiento detallado del mismo, con el fin de evaluar sus alcances y poder así determinar acciones para trabajar en su adaptación a cualquier cambio en la naturaleza y comportamiento del equipo de ventas.

La revisión constante del plan, permite a la administración de ventas determinar su eficacia progresiva, tomar decisiones al respecto cuando no se cumplan los objetivos propuestos en un principio e, incluso, si fuere necesario determinar nuevos objetivos que en el tiempo podrían resultar relevantes en la administración efectiva del equipo de ventas.

Recomendación final

Se espera que el contenido de este artículo contribuya a una adecuada elaboración de un plan de motivación, y que genere proactividad en el diseño y rediseño continuo con el fin de sacar del paisaje anual de la empresa el plan que nunca se cumple y siempre se presenta. Por último, tómese el tiempo necesario para el diseño del plan de motivación y atrevase a cambiar los actuales.

Bibliografía

- Anderson, Rolph; Hair, Joseph y Bus, Alan. (1997). *Administración de ventas* (2a ed.). México: McGraw Hill, 688p.
- Atkinson, Jonh W. 1964). *An introduction to motivation*. New York: John Wiley, 335p.
- Churchil, Gil; Ford, Neil y Walker, Orv. (2003). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill,.
- Hughes, G. David; Mckee, Daryl y Syngler, Charles H. (2000). *Administración de Ventas: Un enfoque de orientación profesional*. México: Thomson, 453p.

Kahle, Dave. (2001). "How do you get'em to do what you want'em to?", *The American Salesman*, 9(46). Burlington, p. 16 [Base de datos en línea, Universidad EAFIT].

Lussier, Robert N. y Christopher F. Anchua. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México : Thomson, 478p.

Soto J., Gabriel J. y Jaime A. Raigosa B. (2005). *Motivación en Equipos de Ventas, Planes de incentivos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 79p.

Stanton, William; Buskirt, Richard y Spiro, Rosann. (1997). *Ventas : Conceptos, planificación y estrategias* (9ª ed.). Bogotá: McGraw Hill, 536p.

Weeks, Bill. (2002). "The missing ingredient in your sales plan? Another look at incentive compensation", *LIMRA'S Marketfacts Quaterly*, 4(21). Hartford: Ford, pp, 13-28. [Base de datos en línea, Universidad EAFIT]