

Propuesta programa de incentivos para colaboradores de la fuerza de venta de la organización comercializadora chiquitines S.A.S. - segundo semestre 2021.

Anyely Liceth Hernández Panqueba - Código 75020211208

Audrey Galvis Corredor- Código 75020211157

Universitaria agustiniana

Dirección de posgrados

Especialización en gerencia estratégica del talento humano

Bogotá, D.C.

2021

Propuesta programa de incentivos para colaboradores de la fuerza de venta de la organización comercializadora chiquitines S.A.S. - segundo semestre 2021.

Anyely Liceth Hernández Panqueba - Código 75020211208

Audrey Galvis Corredor- Código 75020211157

Docente

Nydia Parra León

Anteproyecto para optar al título de especialista en gerencia estratégica del talento humano

Universitaria agustiniana

Dirección de posgrados

Especialización en gerencia estratégica del talento humano

Bogotá, D.C.

2021

RESUMEN

Este trabajo de investigación nos motivó a encontrar a través de la aplicación del conocimiento obtenido a lo largo del curso de la especialización, una propuesta de programa de incentivos para los colaboradores de la fuerza de venta de la Comercializadora Chiquitines SAS que estimulará los niveles de venta y así evitar el cierre de al menos la mitad de los establecimientos comerciales de la organización. Para lograrlo, se estableció una metodología que permitió analizar objetivamente desde un punto de vista diferente al de la alta dirección organizacional, los factores que podían ocasionar que las ventas no respondieran al fortalecimiento de los procesos llevados a cabo en algunas áreas de la organización, para esto se utilizó el método de entrevista y logramos analizar información valiosa obtenida directamente de los colaboradores de la fuerza de venta. Los hallazgos evidenciaron que la no adecuada compensación de los colaboradores no generaba la motivación y compromiso necesarios para que el proceso de ventas logrará la rentabilidad esperada, con la información obtenida fortalecimos nuestro objetivo de diseñar una propuesta de programa de incentivos que aportará a solucionar el problema identificado, pero adicionalmente pudimos fortalecer aspectos como el clima organizacional, la motivación y las estrategias comerciales de la organización. Finalmente, este trabajo nos permitió entender que muchas organizaciones evitan invertir recursos en bienestar y compensación de sus colaboradores para evitar lo que algunos consideran sobrecostos. Pero, al final la no adecuada compensación puede afectar directamente la rentabilidad de la organización como sucedió en el problema identificado.

Palabras clave: compensación, motivación, productividad, bienestar.

ABSTRACT

The current investigation work has motivated us to find through out the application of the knowledge acquired during the specialization course a proposal including prices to employees of the selling area from company “Chiquitines SAS” which will increase the selling stages so that avoiding closing at least the half of the establishments of the company. To accomplish it, a method was settled which allowed us to analyze from a different perspective form the directive organization objectively, the elements which may cause selling not responding to the reinforcement of the processes done in some areas of the company. To gather the details, the interview was used and we were able to analyze very meaningful information which was obtained directly from the selling team. The information found showed that the lack of compensation generated low motivation y commitment needed for the selling to accomplish the expected profitability. With the obtained information we reinforced our objective to design a pricing program proposal which will help to solve the identified issue, additionally we were able strengthen different aspects such as work place environment, motivation and commercial strategies of the company. Finally, this project allowed us to understand how several companies avoid investing in employee’s compensation and wellbeing to avoid what they call overcharge, but at the end, not compensation may affect the profitability of the company directly as in the identified issue.

Key words: Compensation, motivation, productivity, wellbeing

Tabla de contenido

Formulación del problema	7
Justificación	10
Objetivos	11
General	11
Específicos	11
Marco Referencial	12
Metodología	22
Fuentes y técnicas para la recolección de información	22
Tratamiento y análisis de la información	22
Consulta de la información organizacional	23
Desarrollo metodológico	25
Diseño de formato de técnica de recolección de información	26
Planificación y organización del focus group	27
Análisis de resultados y discusión	33
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	39
Anexos	40
Anexo1. Formato de entrevista focus group fuerza de venta comercializadora Chiquitines SAS	40
Anexo 2. Propuesta de programa de incentivos para colaboradores de la fuerza de venta de la organización comercializadora chiquitines S.A.S	41
Referencias.....	44

Perfiles Integrantes del grupo

Perfil Integrante 1. Anyely Liceth Hernández Panqueba

Administradora en Salud Ocupacional egresada de la Universidad Minuto de Dios, con experiencia profesional relacionada en ejecución y seguimiento de diferentes programas y políticas desarrolladas en el área de talento humano, contratación, servicio al cliente interno y externo. Poseo conocimiento específico en capacitación continua de personal en temas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Apoyo en la parte logística para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación y el Plan de Bienestar Social e Incentivos. Lo que me motiva a estudiar la especialización en gerencia estratégica del talento humano es porque me gusta hacer parte de todos los procesos que desde allí se pueden implementar como mejora para los colaboradores, porque me va a permitir intervenir en una sociedad más equitativa, el trabajar por el bienestar de los colaboradores es muy gratificante. Soy una persona con orientación a resultados, con capacidad de análisis, búsqueda de mejoramiento continuo y adaptabilidad, formada con principios éticos y valores, responsable, dedicada y emprendedora, con competencias de logro y acción, ayuda mutua y de eficacia personal.

Perfil Integrante 2. Audrey Galvis Corredor

Contadora pública egresada de la universidad Libre, con experiencia en el área contable y tributaria, lo que me motiva a estudiar esta especialización es que siempre he tenido “feeling” por la calidad de vida laboral (por así llamarlo) de los empleados dentro de una organización, pienso que si una empresa brinda a sus colaboradores bienestar y no solo respaldo económico estos retribuyen mediante sus labores el esfuerzo que hace la organización por mejorar su calidad de vida. Me he caracterizado por ser una persona responsable, poseo habilidad para trabajar en equipo siempre y cuando el equipo de trabajo tenga el mismo grado de compromiso y responsabilidad con las labores a desempeñar, suelo ser muy metódica en todos los aspectos mi vida, me gusta saber que, como, cuando y porqué hago las cosas. Actualmente trabajo en la Junta Central de Contadores como contratista del área de registro que se encarga de la inscripción de profesionales y sociedades que ejercen actividades relacionadas a la ciencia contable.

Formulación del problema

Comercializadora Chiquitines S.A.S. es una compañía ubicada en la ciudad de Bogotá, lleva en el mercado hace aproximadamente 10 años y cuando inició labores lo hizo con el objetivo de posicionarse en el mercado nacional como una de las empresas más reconocidas por la calidad y diseño de sus productos lo cual ha logrado aplicando un modelo de calidad en sus procesos de producción. La organización es consciente que el mercado en donde se comercializan sus productos ha ido creciendo a gran velocidad por lo mismo se ha preocupado por fortalecer sus procesos productivos, pero en los dos últimos años el volumen de venta en sus establecimientos comerciales ha ido disminuyendo y pese a sus grandes esfuerzos de mejora siente que se está quedando estancada. La comercializadora cuenta actualmente con 226 colaboradores de los cuales 112 se han incorporado a la organización en los últimos 3 años, en su mayoría como apoyo al área de producción, dicho aumento en el número de colaboradores generó que la organización tuviese que reestructurar algunas áreas administrativas entre ellas la de gestión humana, esta área en los últimos años ha logrado fortalecer procesos como la selección, la definición de cargos especialmente en el área de producción que es la que ha tenido mayor vinculación de colaboradores, programas de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

La gerencia como estrategia para mejorar las ventas realizó un diagnóstico para determinar las áreas que no estaban respondiendo al fortalecimiento de los procesos productivos, identificando que el área de mercadeo hace tiempo no planteaba una campaña de publicidad atractiva para los posibles clientes. En su momento el área de mercadeo diseñó una nueva estrategia de marketing orientada a las necesidades y deseos de los clientes, amplió el canal de venta incluyendo ventas por internet, dicha estrategia a pesar de evidenciar resultados positivos no generó incremento de ventas esperado en los establecimientos comerciales, es importante mencionar que la organización apoyó la estrategia del área de mercadeo llevando a cabo una ampliación y modernización de los establecimientos comerciales.

La organización tiene claro que la fuerza de venta es una de las áreas más importantes porque a través de esta se da a conocer los productos a los clientes, por lo mismo los colaboradores del área siempre se han destacado por su nivel de servicio al cliente. Como política el área comercial de la organización tiene establecido que el personal de la fuerza de venta rote cada mes, que todos realicen a la par las diferentes actividades como facturación, rotación de inventarios, apertura y

cierre de punto de venta y caja, exhibición de los productos, atención al cliente, entre otros. Adicional a esto se tiene establecido que los descansos no pueden tomarse los días sábado y domingo, sino que tienen que ser tomados entre semana y por último este personal tiene una remuneración fija sin contemplar comisiones por volumen de venta.

La organización en los últimos meses, en las mesas de trabajo ha comunicado a los diferentes líderes de área su preocupación respecto al volumen de venta en los establecimientos comerciales y ha sugerido que de no mejorar dichas ventas se verá en la penosa necesidad de clausurar al menos la mitad de estos. Por lo mismo ha dejado abierta la puerta a cualquier propuesta para poder evitar la clausura de sus establecimientos comerciales.

El área de gestión humana preocupada por el bienestar de los colaboradores y como respuesta a la invitación de la alta dirección de la organización a buscar posibles soluciones a la problemática descrita anteriormente quiere presentar la propuesta de un programa de incentivos exclusivo para los colaboradores de la fuerza de venta, pues entiende que a pesar de que la organización tiene una política de incentivos general para todos los colaboradores cree que podría generar un impacto motivacional en los colaboradores de la fuerza de venta que estimule un aumento de los niveles de ventas y adicionalmente hacer de la gestión de la compensación una herramienta que apoye a la organización en el logro de sus objetivos.

Nos parece oportuno y pertinente diseñar un programa de incentivos dirigido a la fuerza de venta como propuesta para estimular los niveles de venta de la organización, dicho programa contemplaría establecer compensaciones no sólo monetarias sino también emocionales lo cual, entre otras ventajas nos permitiría incitar un mejoramiento en el nivel de motivación de los colaboradores de la fuerza de venta, en su calidad de vida y en el grado del sentido de pertenencia hacia la organización, también podríamos fortalecer la atención al cliente y brindar un afianzamiento de los procesos de atracción y retención de colaboradores competentes que contribuyan a la organización a establecer un entorno de ventas más productivo, lo cual por supuesto impactará el cumplimiento de la misión, estrategias y objetivos organizacionales.

Para poder diseñar el programa de incentivos adecuado tendremos en cuenta factores como la correcta identificación de los objetivos y metas que se quieren alcanzar, las expectativas y motivaciones de los colaboradores de la fuerza de venta, las condiciones que se deben cumplir para recibir dichos incentivos, la manera en cómo serán evaluadas las metas establecidas y los demás

factores que se logren ir identificando en la búsqueda de la solución al problema que decidimos abordar sabemos que, diseñar un programa de incentivos para la fuerza de venta no es fácil, dado a la gran variedad de incentivos que existen, a las preferencias de los colaboradores entre un tipo de incentivo u otro (bonos, dinero, tiempo libre, etc.), a la dificultad de vincular las expectativas de venta de la dirección a incentivos atractivos para los colaboradores pero también sabemos que no es imposible y que la mejor manera de poder obtener la información pertinente y hacer de esta la herramienta perfecta para la construcción de nuestro programa es escuchando a los colaboradores que hacen parte de la fuerza de venta, pues son estos los directamente implicados en el proceso de comercialización de los productos de la organización y también serán parte del grupo de colaboradores al cual dirigimos nuestra propuesta lo cual nos permitiría reducir significativamente el riesgo de que el programa no cumpla con las expectativas.

En la Comercializadora Chiquitines SAS la actual compensación a la fuerza de venta es la denominada salario fijo, este tipo de compensación se establece cuando una organización quiere que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas y cuando el impacto individual del vendedor en la cifra total de ventas es difícil de medir. Al considerar las expectativas de ventas que tiene la dirección podemos inferir que el actual tipo de compensación a la fuerza de venta no es el adecuado pues este no responde a los objetivos comerciales ya que no establece una relación clara entre el rendimiento y la compensación, adicionalmente la organización al mantener este tipo de compensación se desvía del objetivo de ventas y exige a los vendedores que dediquen su tiempo laboral a otras actividades como el control de inventarios, manejo de personal, funcionamiento administrativo, organización y aseo del punto de venta, entre otros.

Es importante que el programa de incentivos que decidamos diseñar sea acorde al mercado, a las necesidades de la fuerza de venta y de la organización, adicionalmente una de nuestras prioridades debe ser que, el esfuerzo de los vendedores cuando alcancen las metas de ventas establecidas sea compensado de manera justa, oportuna, e imparcial para evitar que el programa de incentivos se convierta en controversias, disputas, problemas y no en la solución al problema.

Expresado lo anterior, nos planteamos el siguiente interrogante:

¿Qué programa de incentivos se podría establecer para los colaboradores de la fuerza de venta como solución para estimular un aumento de los niveles de venta de la organización?

Justificación

El diseñar un programa de incentivos para los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización nos va a permitir aplicar el conocimiento obtenido respecto a la gestión de la compensación, la cual tiene por objetivo brindar elementos para el desarrollo motivacional en los colaboradores satisfaciendo así no solo sus necesidades salariales sino también sus necesidades de bienestar a través del fortalecimiento de sus competencias y habilidades.

El programa de incentivos no solo busca dar solución al problema de bajo nivel de ventas de la organización, sino también establecer la estrategia de compensación que contribuya a una mayor productividad de los colaboradores en los establecimientos comerciales, lo anterior a través del análisis de la estructura salarial más adecuada para el área comercial y la modificación del plan de beneficios actual de la organización para brindar a los colaboradores calidad de vida para ellos y su familia.

Es de gran importancia que los colaboradores de los establecimientos comerciales cuenten con un programa específico de incentivos adicional al plan de beneficios de la organización dado que el desarrollo de sus actividades implica un mayor grado de disponibilidad de tiempo, un mayor compromiso en el desarrollo de sus actividades porque por la naturaleza de las mismas no se pueden permitir la pérdida de una posible venta lo cual afectaría inmediatamente los ingresos de la organización.

Establecer una estrategia adecuada de compensación para los colaboradores del área comercial permitiría identificar las necesidades a cubrir para el mejoramiento no solo de las ventas sino también de los índices de rotación de personal en dicha área, clima y motivación organizacional, además de permitir comprender los principales beneficios de implementar una compensación variable en el plan de beneficios de la organización.

Objetivos

General

Diseñar un programa de incentivos para los colaboradores de la fuerza de venta dando solución al problema identificado, evitando el cierre de al menos la mitad de los establecimientos comerciales de la organización.

Específicos

1. Identificar los incentivos que motivarían a los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización.

2. Diseñar el programa de incentivos.

3. Entregar la propuesta preliminar del programa de incentivos para los colaboradores de la fuerza de venta de la Comercializadora Chiquitines SAS.

Marco Referencial

Para encontrar la adecuada solución al problema de investigación planteado y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, es pertinente analizar el mercado del sector de calzado infantil al que pertenece la organización, en Colombia se considera que para el año 2023 este sector moverá aproximadamente \$803.000 millones de pesos, el sector es liderado por tres compañías cuya participación total a junio de 2019 en el mercado era del 15% según Cifuentes (2019). Lo anterior nos permite deducir que la organización se encuentra ubicada en el 85% de compañías que conforman el sector, lo cual le permite proyectar un aumento de ventas significativo pues tiene un amplio campo de acción para proyectar su crecimiento acaparando parte de ese sector, el cual se destaca por su alto potencial de expansión de mercado nacional e internacional. Con la información anterior, se infiere que el problema de nivel de ventas no se puede atribuir del todo a factores de comportamiento económico general del sector sino a la estrategia de fuerza de venta establecida, la cual entre otros aspectos debe contemplar la compensación a los colaboradores de los establecimientos comerciales.

Caballero, P. (2014), define la fuerza de venta como “... el task force de la empresa y representa el conjunto de recursos humanos o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial”. En referencia al problema de investigación planteado, la organización requiere cumplir con su objetivo comercial (aumento de ventas) para lo cual debe hacer uso de las variables comerciales (producto, distribución, promoción, publicidad, precio de venta) y las variables no comerciales (recursos financieros, capacidad de producción, expansión de la línea del producto, innovación, desarrollo). La fuerza de venta de la organización tiene relación directa con el objetivo de incrementar las ventas, dado que los colaboradores de los establecimientos comerciales son quienes tienen contacto directo con el cliente, así que el buen desarrollo de sus labores es lo que permitirá alcanzar el nivel de ventas requerido por la dirección para evitar el cierre de al menos la mitad de los establecimientos comerciales.

Según Kotler & Armstrong (2008), “la fuerza de venta es un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes” de acuerdo con los autores se puede afirmar que, la estrategia comercial ejecutada a través del recurso humano, en este caso los vendedores, es el pilar de un proceso de venta exitoso. Dicho lo anterior, se deduce lo importante que es que los colaboradores del área de ventas cuenten con todas las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo ventas exitosas, es vital que

las organizaciones que desarrollan actividades comerciales no solo se enfoquen en estrategias de ventas, sino que también dediquen parte de su estrategia comercial en la correcta compensación, motivación, capacitación y bienestar de sus colaboradores comerciales; por qué de nada sirve diseñar una excelente estrategia comercial si las personas que la deben ejecutar no lo hacen de manera correcta, entre otros aspectos por qué se encuentran influenciadas por factores como la desmotivación, baja compensación económica, sobrecarga laboral, pésimo clima organizacional, poca capacitación, etcétera.

De acuerdo con Caballero, P. (2014), la fuerza de venta debe maximizar los recursos humanos y materiales con el fin de obtener mayor rendimiento. El planteamiento de la fuerza de venta en una organización, se debe basar en la planificación de las actividades de los vendedores y los objetivos que se quieren alcanzar con dicha planificación, para posteriormente determinar el nivel de cumplimiento alcanzado respecto a los objetivos establecidos, lo que se traduce en control. La fuerza de venta de una organización se divide en dos categorías, la interna o la externa, siendo la primera conformada por los colaboradores comerciales con vinculación directa y fija con la organización y la segunda conformada por vendedores sobre los cuales se tiene menor control dado que ellos deciden si ejecutar o no la estrategia comercial establecida por la organización además de fijar sus propios objetivos de venta.

Establecer una estrategia de compensación para la fuerza de venta de una organización permite mejorar el desempeño de los colaboradores y aumentar sus ingresos al mismo tiempo que lo hace la organización, pues entre más ventas consigan los vendedores más bonificaciones obtienen y a su vez la organización incrementa el flujo de ingresos con dichas ventas. Cuando una organización no ha logrado establecer una adecuada fuerza de venta todos los esfuerzos que realiza en áreas como la de producción, costos, finanzas, compras, entre otros, no logran alcanzar el objetivo general y se evidencia un estancamiento en las ventas del producto que la organización comercializa. Esa es la situación identificada en la formulación del problema, la cual nos llevó a buscar una solución al estancamiento de ventas y a la posibilidad de clausurar establecimientos comerciales de la organización Comercializadora Chiquitines SAS.

Al momento de estructurar la fuerza de venta de una organización el nivel operativo demanda un poco más de atención, dado que definir cómo se compone la fuerza de venta repercutirá en la

facilidad con la que cliente pueda acceder al producto, según Diez de Castro, Navarro & Peral (2003), la fuerza de venta se compone de acuerdo a:

La función que desempeñan:

- Prospectores: quienes encuentran nuevos clientes.
- Anotadores de pedidos: visitan los clientes para evitar desabastecimientos.
- Promotores de venta: promocionan ventas mediante una mejor presentación del producto.

La actividad:

- Técnicos comerciales: venden productos industriales de alta tecnología (poseen alta cualificación).
- Delegados: muestran al descriptor los productos (no generan ventas).

La Ley:

- Intermediarios externos: comisionistas, corredor y agente comercial.
- Intermediarios internos: viajante, representante y corredor de plaza.

El tipo de trabajo que se realiza:

- Repartidores de mercancía: entrega del producto.
- Tomadores internos de pedidos: aquellos que reciben los pedidos en las instalaciones.
- Tomadores externos de pedidos: visitan al cliente para tomar el pedido.
- Vendedores misioneros: promoción de venta y mejora de la imagen de la organización.
- Ingenieros de venta: transmiten conocimientos técnicos al comprador.

La situación en la empresa:

- Vendedores de plantilla: relación laboral fija con dedicación plena a la empresa y retribución mínima asegurada.
- Vendedores fuera de la plantilla: agentes comerciales, comisionistas y representantes de comercio con dedicación parcial a la empresa, retribución exclusiva a través de comisiones.

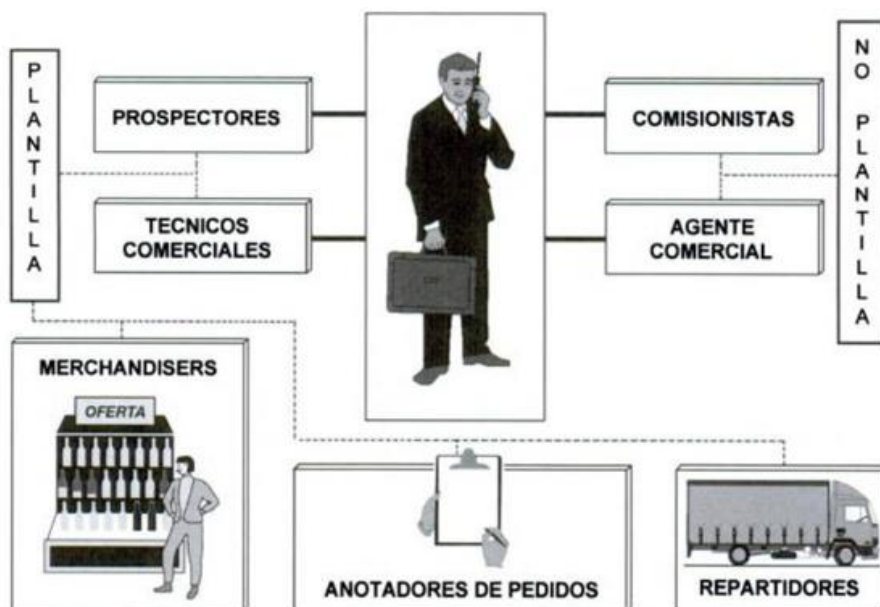


Figura 1. Estructura fuerza de venta. Diez de Castro, Navarro & Peral (2003). Página. 30.

Continuando con la contextualización de la fuerza de venta, esta se caracteriza por orientar a la organización hacia el mercado con el fin de satisfacer a los clientes asegurando su fidelidad, por la naturaleza de las actividades que desempeña la fuerza de venta es percibida por la organización de manera independiente al resto del personal, pues su grado de autonomía, flexibilidad y adaptación al cambio del entorno donde ejecuta sus actividades le permite ser contemplada como independiente en diferentes aspectos y procesos, entre esos el de la compensación; por qué es de conocimiento general que los vendedores son remunerados y compensados de manera diferente a la del resto del personal, lo anterior responde a las habilidades, competencias, presión psicológica, aptitudes y características de índole personal que los colaboradores que hacen parte de la fuerza de venta deben poseer y desarrollar. No obstante, esa compensación diferenciada hacia la fuerza de venta se da por qué las labores que desempeña no pueden ser supervisadas de manera directa, pues los colaboradores se encuentran distribuidos en los diferentes puntos de venta, de allí se origina la compensación de tipo variable a través de comisiones, niveles de venta, rotación de productos, etc.

Los autores Diez et al. (2003), expresan lo siguiente: “...A lo largo del tiempo, el papel de la fuerza de venta, al igual que el del marketing, ha evolucionado. En este sentido, se pueden distinguir cuatro etapas: fuerza de venta orientada a la producción, a la comercialización, al cliente y al mercado”. Para dar continuidad a lo expresado en la justificación del presente trabajo en aportar

no solo una solución al problema de bajo nivel de ventas de la organización, sino también establecer una estrategia de compensación que contribuya a una mayor productividad de los colaboradores en los establecimientos comerciales, a través del análisis de la estructura salarial del área comercial de la organización, es pertinente consultar la información expuesta por Diez et al. (2003) relacionada con la estructura de la fuerza de venta y el diseño de sus puestos de trabajo, en la cual nos indican que estos cuentan con tres parámetros: el grado de especialización definido por amplitud y profundidad de los puestos, el grado de formalización del conocimiento que permite establecer supervisión y control y por último, el nivel de preparación requerido que recobra importancia en el nivel de desarrollo del personal de ventas.

Otro aspecto fundamental en la fuerza de venta es la remuneración de los colaboradores comerciales, dado que los resultados que ellos alcancen en términos de ventas, van a depender de la forma en que estos sean motivados principalmente a través de las retribuciones económicas.

Al momento de establecer la forma de remunerar la fuerza de venta de una organización se deben tener en cuenta las necesidades de los vendedores para lograr estimularlos a realizar las actividades asignadas obteniendo el mayor beneficio posible en el proceso de venta, algunos aspectos relevantes en el programa de incentivos que tiene por objetivo aumentar las ventas son: motivar al personal, mejorar el clima organizacional en los establecimientos comerciales, ajustar el tipo de compensación actual de acuerdo a las responsabilidades asignadas, capacitar a los colaboradores, establecer jornadas de trabajo que permitan conciliar la vida laboral con la familiar, entre otros. El autor Chiavenato (2011) define la remuneración como: "...todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie". Es importante resaltar que las organizaciones debido al cambio constante del mercado, la globalización y el incremento anual del costo de vida han preferido establecer remuneraciones de carácter variable en las áreas directamente relacionadas con la productividad y las ventas, esta forma de remunerar es más flexible y permite establecer metas y objetivos alineados a la estrategia organizacional. Adicionalmente, remunerar de esta manera evita que los colaboradores no tengan motivos para desempeñarse mejor, sobre todo cuando existen equipos de trabajo en donde los integrantes tienen salarios iguales pero las actividades y responsabilidades que realizan son desiguales, por lo anterior las organizaciones han cambiado el concepto y enfoque hacia los colaboradores determinando que

estos son aliados estratégicos para alcanzar sus objetivos; la estructura de puestos y salarios es la base que le permite a la organización implementar el sistema de remuneración variable, por esta razón anteriormente se expuso la forma en la que se estructura una fuerza de venta, dado que por la naturaleza de las actividades que realiza se genera la necesidad de una remuneración flexible o variable.

Según Diez et al. (2003), existen diversas formas de remunerar a la fuerza de venta y las más utilizadas son: sueldo fijo, comisión y sistema mixto (sueldo fijo + incentivos), siendo el sistema mixto el más utilizado. El sueldo fijo retribuye a los vendedores sin importar el volumen de venta, este tipo de remuneración presenta la ventaja de ser simple, seguro y regular dado que asegura el cumplimiento por parte de los vendedores de tareas no relacionadas a la venta (servicios pre y pos venta, negociaciones de productos a largo plazo), este método permite tener un mejor control sobre las actividades asignadas, pero tiene la desventaja de no ser estimulante, dado que los vendedores tienen un ingreso estable y no tienen metas de venta establecidas que les permitan acceder a comisiones y beneficios que aumenten sus ingresos. Por el contrario, el método por comisión o variable, retribuye al vendedor con una parte del volumen de las ventas logradas, este método permite la estimulación directa al vendedor para superar la cifra de ventas y lograr mejores ingresos, es importante que la proporción de remuneración variable versus la remuneración fija sea competente para motivar al vendedor a superar dicha cifra, es oportuno decir que, este método de remuneración se puede establecer cuando una organización necesita conseguir niveles de ventas óptimos. Los tipos de comisiones más comunes son: comisión fija sobre el volumen de ventas, variable por tipo de producto, sobre ventas a partir de un determinado volumen, sobre el margen bruto de cada producto, de índice creciente o decreciente y comisiones con garantía.

El último método de remuneración anteriormente mencionado es el sistema mixto, el cual se enfoca en incrementar el nivel de eficiencia, calidad, efectividad, productividad y de ventas; este método presenta un factor determinante y es encontrar el equilibrio entre la remuneración fija y la variable, pues se necesita una remuneración fija que sea altamente competitiva para lograr atraer el recurso humano y una remuneración variable que sea suficiente para retener ese recurso humano y motivarlo. Las clases de remuneración mixta más comunes son: remuneración fija más comisiones, remuneración fija más bonos, remuneración fija más comisión y más bono y por último

comisión más bono. Los tipos de remuneración con incentivos para retribuir a la fuerza de venta son distintos dependiendo del cargo y nivel que ocupan.

En la figura 2 se ilustran los aspectos fundamentales, las características y criterios a la hora de remunerar la fuerza de venta.



Figura 2. Aspectos fundamentales del plan de compensación de la fuerza de venta. Diez de Castro, Navarro & Peral (2003). Página. 60.

El programa de incentivos que se pretende diseñar para aportar a la solución del problema de bajo nivel de ventas de la organización y para evitar el cierre de la mayoría de los establecimientos comerciales debe tener en cuenta la responsabilidad e importancia que las actividades asignadas requieren y el esfuerzo del personal (motivación) para el cumplimiento de metas. Adicionalmente, establecer un programa de incentivos brindará al gerente de la fuerza de venta una herramienta de control y a los colaboradores niveles óptimos de motivación, bienestar, ingresos e incentivos. Por lo anterior, es importante que el programa de incentivos sea flexible y equitativo para que su administración se de en forma eficaz. No obstante, se aclara que el programa de incentivos no cumplirá con el objetivo sino va de la mano de los planes de reclutamiento, selección, formación, etc., del área de talento humano. Es importante resaltar que cada organización es única y que el programa de incentivos que establezca dependerá de los recursos financieros, el sector en el que se encuentra ubicada, la definición de responsabilidades, criterios de desempeño, necesidades del personal, estructura organizacional, etc. Según Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2001) plantean

que un buen plan de retribución de la fuerza de venta debe estar encaminado a conseguir los principales objetivos generales.

Según Werther & Davis (2014) “...encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de recurso humanos”.

Lograr diseñar un programa de incentivos que responda a las necesidades de remuneración de la fuerza de venta nos exige revisar las teorías de la compensación, dado que se convierten en la herramienta perfecta para identificar los aspectos más relevantes a la hora de determinar los incentivos que se otorgan a los colaboradores.

A comienzos del siglo XX, la compensación cumplía con la función de verificar que los procedimientos de los planes de prestaciones ejecutados por el departamento de nómina se cumplieran, unos años después la compensación se dedicó al estudio de tiempos y movimientos de los puestos de trabajo, a esto se le conoce como estudios de eficiencia y como la naturaleza de dichos estudios tiene relación directa con la ingeniería de procesos, los estudios fueron trasladados al área de producción. Por lo anterior, la compensación hacia la segunda mitad del siglo XX centró sus esfuerzos en desarrollar actividades en el campo de la descripción y evaluación de puestos, actividades que fueron de gran importancia para el control estricto que requería la nueva administración de prestaciones en relación a los aspectos fiscales. A finales del siglo XX como respuesta a las nuevas necesidades que demandaba la compensación aparece el término de compensación variable, pues las organizaciones empezaban a interesarse por remunerar con base en resultados.

Varela, R. (2013), expone la teoría del intercambio en la cual se describe y analiza la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por otra parte, encontramos la teoría de la equidad, esta fue propuesta por John. Stacey Adams en el año 1963 y nos relaciona la sensación de motivación que sienten las personas cuando son remuneradas de manera proporcional al esfuerzo que realizan para cumplir con la ejecución de las tareas asignadas; los colaboradores constantemente realizan comparaciones entre su remuneración y esfuerzo en relación a la remuneración de otras personas que desarrollan actividades similares dentro y fuera de la organización a la que pertenecen, lo anterior hace que los colaboradores identifiquen si su remuneración es justa o no, lo cual es determinante en la sensación de satisfacción

y motivación de estos afectando directamente el clima laboral de la compañía. Otra de las teorías de la compensación es la teoría de la expectativa planteada por Víctor Vroom, quién propone que la motivación es el valor que un colaborador determina para el resultado de las acciones que realiza, básicamente se traduce a la expectativa del colaborador en relación a su remuneración.

El dinero claramente es el principal factor de motivación de un colaborador pues este permite cubrir diferentes necesidades, pero no es el único factor que se debe tener en cuenta al momento de determinar la remuneración de los colaboradores, nuestro papel como gerentes de talento humano es no tener el dinero como único concepto de remuneración, pues debemos enfocarnos en establecer una remuneración mixta entre los ingresos monetarios y los incentivos emocionales o motivacionales que se le puedan brindar a los colaboradores siempre desde luego teniendo en cuenta el entorno global de la organización, la misión, visión y los objetivos organizacionales.

Los programas de incentivos son la compensación perfecta para impulsar metas específicas que la organización desea cumplir, dado que determinan estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o cantidad de horas que labora un colaborador, estos programas de incentivos nos permiten establecer una relación directa y proporcional entre los costos de compensación y el desempeño de la organización, o mejor dicho el desempeño de los colaboradores. Para evitar confusiones y malas interpretaciones respecto a los objetivos del programa de incentivos es esencial definir la cobertura, margen, montos de los incentivos, periodicidad, medición y evaluación de resultados que tendrá el programa para promover o facilitar el trabajo en equipo, pues influirá directamente en la motivación y la percepción de remuneración justa de los colaboradores.

De acuerdo con Werther & Davis (2014) los tipos de incentivos más comunes son:

- Compensación basada en unidades: se concede en base con el número de unidades producidas.
- Bonos de productividad: se otorgan cuando el colaborador excede el nivel de productividad.
- Comisiones: el vendedor percibe un porcentaje del precio de venta fijado por cada artículo que logra vender.
- Curvas de madurez: el ascenso o una posición directiva permite mejorar los ingresos de un colaborador con calificación profesional y/o científica cuando este alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago.

-Incrementos por méritos: constituyen aumentos al nivel de compensación con relación a la evaluación de desempeño.

-Compensación por experiencia y conocimientos: constituye un estímulo al colaborador para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el cargo que desempeña.

-Incentivos no financieros: comunes en los departamentos de venta, sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

-Incentivos a ejecutivos: por lo general otorga participación en las utilidades de la organización.

-Incentivos internacionales: se establece cuando la organización decide que es más beneficioso pagar directamente los costos de alojamiento, de transporte, o incluso de los impuestos de su personal en el exterior, en vez de incrementar el nivel de sus percepciones más allá de las escalas ya establecidas.

-Prestación y servicios al personal: corresponde a objetivos de carácter social, organizativo, y de los colaboradores y su desarrollo personal, incluye beneficios como seguros de vida, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente, servicios de cafetería, ayuda para la preparación académica de los colaboradores o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los colaboradores.

Metodología

En el presente trabajo se utilizará el método de investigación cualitativo, el cual consiste en entender los pensamientos y el por qué las personas actúan de determinada manera en una situación específica, escogimos este enfoque cualitativo por qué es importante entender las opiniones de las personas en la problemática identificada (niveles de venta), lo cual nos permitirá tener un mayor acercamiento a la fuerza de venta que es la directamente encargada del proceso de ventas de la organización.

Fuentes y técnicas para la recolección de información

Se empleará la técnica de entrevista como fuente de información primaria y como fuentes de información secundaria se consultará bibliografía sobre la gestión de talento humano más específicamente sobre la administración de la compensación, gestión de la fuerza de venta y la información organizacional de la compañía como lo es la misión, visión, objetivos, estrategias y estructura organizacional, lo cual nos permitirá diseñar el programa de incentivos adecuado para la fuerza de venta de la organización.

La obtención de datos para el desarrollo de los objetivos propuestos se realizará a través de la técnica de entrevista, la cual se aplicará a un grupo de colaboradores que hacen parte de la fuerza de venta de la organización.

La muestra para obtener la información y aplicar la técnica de entrevista será de 7 colaboradores pertenecientes a la fuerza de venta de la organización y se seleccionarán de acuerdo a los criterios de antigüedad y autoridad, dicha muestra estará conformada de la siguiente forma:

- Dos colaboradores que lleven más de cinco años y dos que lleven menos de dos años de vinculación a la organización.
- Dos colaboradores que desempeñen el cargo de administrador en alguno de los establecimientos comerciales y el jefe de fuerza de venta de la organización.

Tratamiento y análisis de la información

Una vez recolectada la información ésta será analizada y organizada en los diferentes formatos de trabajo que se utilizarán para lograr el diseño del programa de incentivos deseado para la fuerza de venta de la organización. El análisis de la información obtenida en las entrevistas se utilizará para entender las causas que originan la problemática identificada.

Recursos disponibles

El recurso humano para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo de investigación son las estudiantes de especialización en gerencia estratégica del talento humano Anyely Liceth Hernández Panqueba y Audrey Galvis Corredor, en cuanto a los recursos materiales serán utilizados computador, internet, información suministrada durante el curso de la especialización, información de la organización y libros para la consulta de información pertinente.

Tabla 1.

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades para el diseño del programa de incentivos al personal de los establecimientos comerciales. Comercializadora Chiquitines SAS.									
Actividad	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T
Consulta de información bibliográfica	✓	✓	✓	✓					
Diseño de la propuesta metodológica			✓	✓					
Consulta de información organizacional									
Desarrollo metodológico -Diseño de matriz diagnostico preliminar al diseño del programa de incentivos									
Desarrollo metodológico -Diseño de formato de técnica de recolección de información (formato de entrevista)					✓ ✓				
Desarrollo metodológico - Planificación y organización del focus group					✓	✓			
Desarrollo metodológico - Aplicación entrevista focus group						✓			
Desarrollo metodológico - Análisis de los resultados de la entrevista focus group							✓	✓	
Conclusiones y recomendaciones									✓

Consulta de la información organizacional

Para orientar el desarrollo metodológico de nuestro trabajo nos parece pertinente consultar la información estructural y organizacional para poder orientar nuestras actividades de acuerdo con la estrategia y los objetivos de la organización.

Misión

Mantenernos como la compañía de zapatos infantiles, más respetada, siendo socialmente responsables y éticos en todo lo que hacemos, apoyando a cada comunidad en la que operamos. Ayudar a que los niños se vean y se sientan bien enfocándonos constantemente en la calidad del producto, la innovación y el valor. Ser la opción preferida por los padres y niños.

Visión

Para el año 2025 nos vemos como una de las organizaciones más reconocidas por las familias en el mercado de calzado infantil.

Valores corporativos

Respeto

Compromiso

Responsabilidad social empresarial

Calidad en nuestros productos

Servicio al cliente

Trabajo en equipo

Calidad

Solidaridad

Empatía

Organigrama

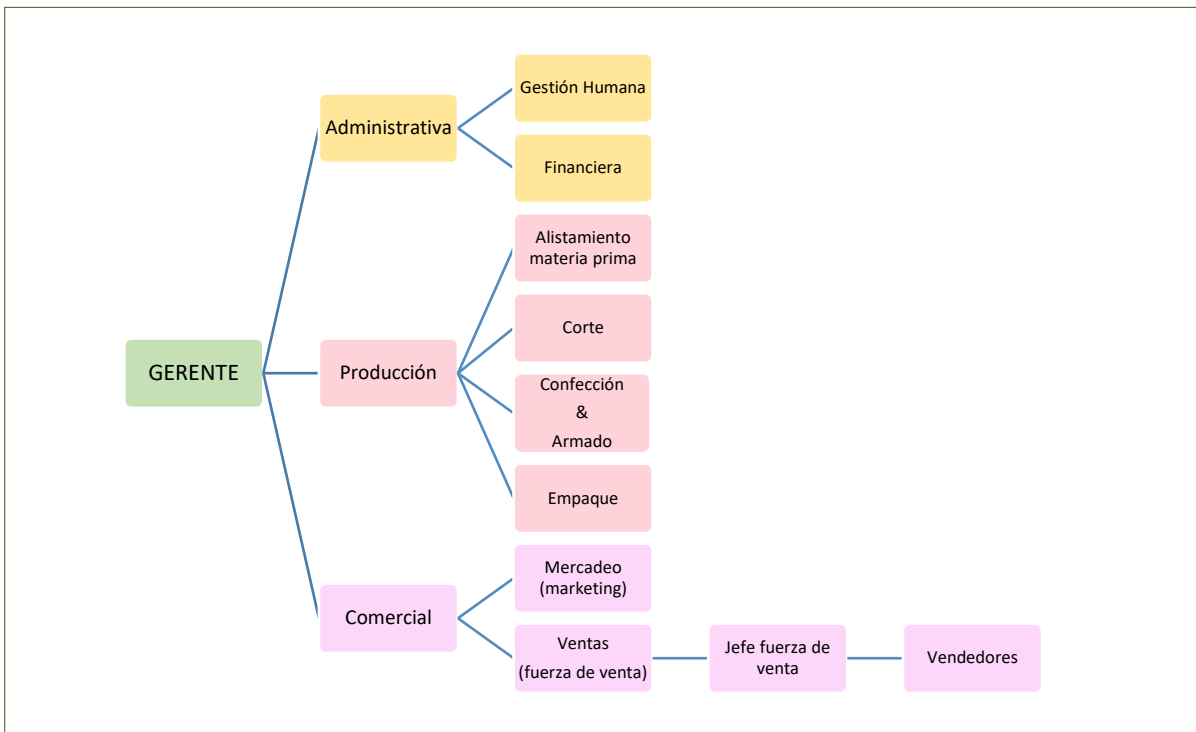


Figura 3. Organigrama comercializadora Chiquitines SAS.

Desarrollo metodológico

Diagnóstico

Para iniciar con el diseño del programa de incentivos para los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización, fue necesario establecer con claridad los aspectos que se deseaban mejorar, con el fin de desarrollar una política de compensación transparente y justa que pueda ser medida, comparada y evaluada; en coherencia con la afirmación anterior, desarrollamos la siguiente matriz:

Tabla 2. Matriz de diagnóstico.

Matriz de diagnóstico preliminar al diseño del programa de incentivos al personal de los establecimientos comerciales. Comercializadora Chiquitines SAS.		
Aspecto	Preguntas	Desarrollo
Objetivos del programa de incentivos	¿Por qué se están considerando sistemas no tradicionales de compensación? ¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?	Motivar a los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización a través de incentivos para incrementar el volumen de ventas.

Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?	Los colaboradores de los establecimientos comerciales (vendedores).
Cobertura	¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?	El programa se dirige a los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización y su implementación será durante el segundo semestre del año 2021.
Parámetros	¿Cuándo se pagarán los incentivos?	La periodicidad de pago de los incentivos será de manera mensual en armonía con el salario.
Administración	¿Quién va a administrar el programa?, ¿la gerencia?, ¿el jefe personal?, ¿ambos?, etc.	El área de talento humano con apoyo del jefe de la fuerza de venta de la organización.

Diseño de formato de técnica de recolección de información

El tipo de entrevista que decidimos utilizar para la recolección de información fue el focus group o grupo de enfoque, dado que permite trabajar grupos entre 6 a 10 personas y es posible recolectar información a profundidad respecto a lo que las personas opinan y hacen, lo que nos facilitó el saber por qué y cómo actuaban los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y el impacto que esto tenía en los bajos niveles de venta que presentaba la organización. El tipo de focus group que se escogió fue el que se lleva a cabo con dos moderadores, uno que ejecuta la dinámica y el otro que es responsable de supervisar que todas las preguntas sean respondidas; la ventaja que se obtuvo al realizar este tipo de entrevista fue la de poder abordar temas específicos y controlados, lo cual permitió reducir el esfuerzo respecto a realizar entrevistas individuales, igualmente los resultados fueron más fáciles de analizar y se pudo identificar y comprender la percepción que los colaboradores tenían respecto al problema identificado.

Según Wilkinson, (2004) la investigación basada en grupos focales ha sido tradicionalmente entendida como “una forma de recolectar datos cualitativos, la cual, esencialmente, implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una(s) discusión(es) de grupo informal(es), ‘enfocada’ hacia un tema o una serie de temas específicos”.

Así mismo, de acuerdo con nuestros objetivos el realizar el focus group nos permitió obtener las respuestas de las personas en espacio y tiempo reales, dado que se generó una interacción cara

a cara, adicionalmente nos pudimos enfocar de manera puntual y estratégica en aquellas preguntas que motivaban a los colaboradores a hablar en la entrevista.

De acuerdo con las fuentes y técnicas de recolección de información definidas anteriormente, la entrevista fue aplicada a un grupo de colaboradores que hacen parte de la fuerza de venta de la organización. La muestra para obtener la información y aplicar la técnica de entrevista fue de 7 colaboradores pertenecientes a la fuerza de venta y se seleccionaron de acuerdo a los criterios de antigüedad y autoridad.

Planificación y organización del focus group

Nos pareció importante planear la forma en que íbamos a ubicar los colaboradores en el salón en que se llevaría a cabo la sesión porque no queríamos que se ubicarían de manera aleatoria para evitar sesgos o de pronto que algún colaborador se sintiera incomodo de dar su opinión. La razón detrás de la cantidad de colaboradores seleccionados para realizar el focus group surgió del objetivo de contar con suficientes participantes como para que la información resultante fuese suficientemente diversa, pero sin la necesidad de entrevistar demasiados participantes, ya que los grupos grandes tienden a generar ambientes en los cuales los participantes no se sienten cómodos compartiendo sus opiniones y experiencias.

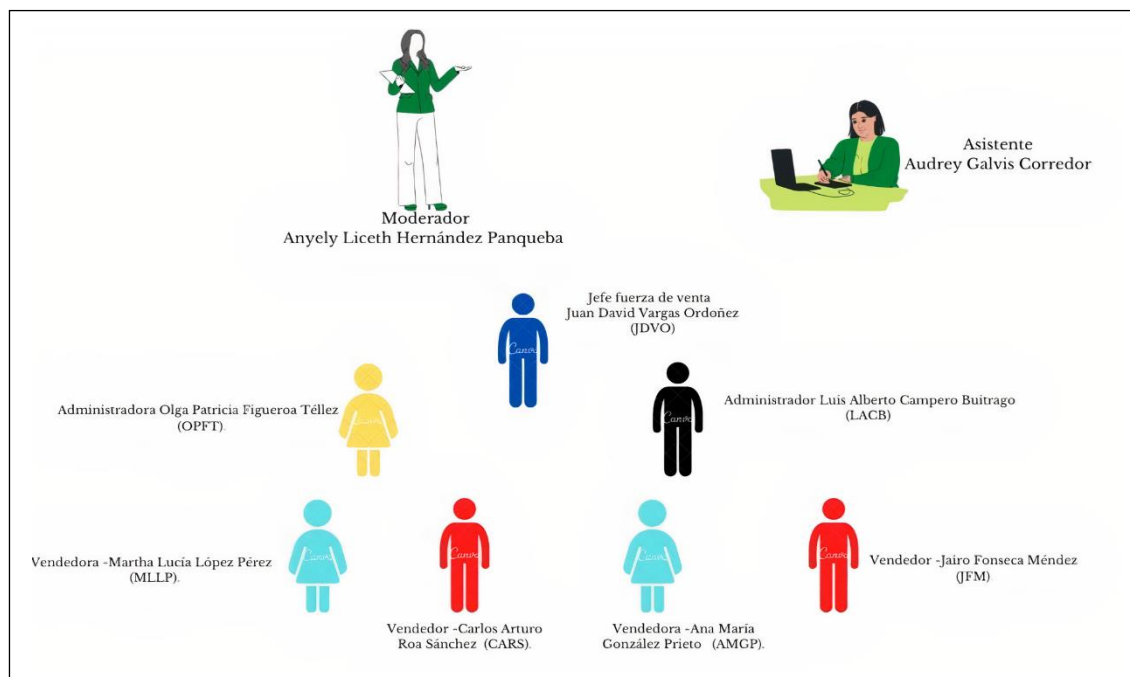


Figura 4. Organigrama Comercializadora Chiquitines SAS

Entrevista focus group -fuerza de venta comercializadora Chiquitines SAS

Fecha: 30 de julio del 2021

Duración estimada: 1 hora y 30 minutos, aproximadamente.

Cantidad de sesiones: 1

Hora de inicio: 9:00 am

Hora de finalización: 10:20 am

Número de grupos focales: 1

Participantes

Colaboradores con más de cinco años de vinculación:

1. Ana María González Prieto (7 años).
2. Jairo Fonseca Méndez (9 años).

Colaboradores con menos de dos años de vinculación:

1. Martha Lucía López Pérez (1 año y 5 meses).
2. Carlos Arturo Roa Sánchez (9 meses).

Colaboradores que desempeñan el cargo de administrador de punto de venta:

1. Olga Patricia Figueroa Téllez (centro).
2. Luis Alberto Campero Buitrago (sur).

Jefe de fuerza de venta de la organización:

1. Juan David Vargas Ordoñez

Moderador:

Anyely Liceth Hernández Panqueba (Ejecuta la dinámica): está encargada de facilitar la discusión, motivar a los colaboradores a que hablen, solicitar a aquellos colaboradores que participan demasiado que dejen hablar a otros, tomar notas para nuevas posibles preguntas y procurar que participen todos los miembros del focus group.

Asistente:

Audrey Galvis Corredor (Asistente): supervisar que cada pregunta sea realizada, grabar la sesión en audio, tomar notas, ubicar a los colaboradores en las sillas designadas para llevar a cabo la sesión y ayudar al moderador en el análisis y/o interpretación de los datos.

Preguntas

1. ¿Qué piensan respecto a la estructura de los cargos establecida por la compañía para la fuerza de venta?

Martha Lucía López Pérez: -Pienso que se podría mejorar y definir mejor las funciones que debemos cumplir.

Jairo Fonseca Méndez: -Personalmente pienso que, cuando un vendedor puede realizar todas las funciones de un punto de venta es más efectivo pues en ningún momento se perderá una venta a razón de que un vendedor no sepa realizar un proceso o función determinada.

Luis Alberto Campero Buitrago: -Yo como administrador de punto, me siento conforme con que todos hagamos las mismas funciones y hasta el momento no he tenido inconvenientes con mis compañeros fuera de los normales.

2. ¿Creen que se debe modificar la forma en cómo están organizados los grupos de trabajo en los puntos de venta?

Martha Lucía López Pérez: -Sí.

Luis Alberto Campero Buitrago: -No, me parece que es adecuada.

Ana María González Prieto: -Sí, por qué no tiene sentido que todos hagamos las mismas funciones, pero ganemos diferentes salarios.

Olga Patricia Figueroa Téllez: -En la mayoría de empresas por lo general el administrador gana más que el vendedor.

Ana María González Prieto: Pero, el punto es que en la mayoría de empresas el administrador tiene y asume mayores responsabilidades y en esta empresa tanto los vendedores como los administradores realizamos las mismas funciones, asumimos las mismas responsabilidades, pero no ganamos igual.

Carlos Arturo Roa Sánchez: -Estoy de acuerdo con Ana María.

3. ¿Piensan que las funciones en los puntos de venta están asignadas de manera equitativa y adecuada?

Ana María González Prieto: -No.

Carlos Arturo Roa Sánchez: -No, teniendo en cuenta que lo único que diferencia el cargo de administrador al de vendedor es el salario.

Olga Patricia Figueroa Téllez: -Sí.

Luis Alberto Campero Buitrago: -Sí, todos tenemos las mismas funciones.

Jairo Fonseca Méndez: -No, por qué a pesar de que me parece importante de que todos aprendamos como funciona un punto de venta, también pienso que no es conveniente que todos hagamos algunas funciones como, por ejemplo, el manejo de la caja o la administración del inventario.

4. ¿Saben a quién transmitir sus opiniones y sugerencias de mejora respecto a las funciones realizadas en los puntos de venta?

Olga Patricia Figueroa Téllez: -Sí, al jefe Juan David.

Martha Lucía López Pérez: -Sí, al administrador del punto.

Carlos Arturo Roa Sánchez: - ¿a talento humano?

Jairo Fonseca Méndez: -Se supone que uno sigue el conducto regular, primero el administrador del punto y si este no le soluciona a uno, entonces ahí si el jefe Juan David y si tampoco ahí si talento humano.

5. ¿Qué opinan respecto al bajo nivel de ventas que ha venido presentando la compañía y cuáles creen que son las causas?

Ana María González Prieto: -La economía del país en general esta difícil y algunas marcas de la competencia tienen calzado más barato.

Jairo Fonseca Méndez: -Sí, pero de menos calidad que la de nosotros.

Juan David Vargas Ordoñez: -El bajo nivel de ventas se puede estar dando también por la falta de innovación en los diseños de los zapatos, las marcas de la competencia siempre están sacando calzado con los muñecos de moda que les gustan a los niños y eso llama mucho la atención del cliente.

Olga Patricia Figueroa Téllez: -No sé a qué se deba, pues toda la mercancía que llega a los puntos se exhibe y se rota constantemente de vitrina para que el cliente no vea siempre la misma mercancía en el mismo lugar.

Juan David Vargas Ordoñez: -Adicionalmente, los de la competencia tienen la estrategia de dar descuentos o puntos que los clientes pueden redimir en premios o como parte de pago de una futura compra.

6. ¿Creen que las ventas aumentarían si la organización establece un programa de incentivos para los vendedores en el cual se contemple una remuneración mixta, es decir un sueldo fijo + comisiones?

Martha Lucía López Pérez: -Sí claro, por qué ahí si uno vende por que vende para ganar más sueldo.

Carlos Arturo Roa Sánchez: - Sí, ya uno se las arregla para hacerle ver al cliente la calidad de nuestros zapatos y los beneficios que eso trae y así uno le quita el cliente a la competencia.

Ana María González Prieto: -Sí, además de hacerles ver que en la competencia puede ser más económico, pero no les dan la garantía que nosotros ofrecemos.

Olga Patricia Figueroa Téllez: - Sí, pero que el porcentaje de comisión sea de acuerdo al cargo administrador o vendedor.

Juan David Vargas Ordoñez: Sí, pienso que claramente sería una buena estrategia para aumentar las ventas, pues los vendedores se van a interesar por no dejar ir el cliente. Pero pienso que el porcentaje de comisión no se debería establecer de acuerdo a si es vendedor o administrador, sino al volumen de venta que logre cada uno.

Luis Alberto Campero Buitrago: -Jefe, pero a la final el que responde por las buenas o malas ventas es uno como administrador.

Juan David Vargas Ordoñez: -Tiene razón, tendríamos que redefinir funciones y diferenciar las responsabilidades del administrador y vendedor, y se podría proponer a la gerencia que si el administrador logra que su equipo de vendedores aumente las ventas en el punto que administra se le dé un porcentaje un poco mayor al de los vendedores.

Jairo Fonseca Méndez: -Sí, en toda empresa el vendedor adicional al sueldo fijo comisiona por venta o por metas que le coloquen.

7. ¿Qué otros beneficios o compensaciones les gustaría que la empresa les brindará para mejorar su bienestar laboral, personal y familiar?

Olga Patricia Figueroa Téllez: -Contemplar descansos para los días del fin de semana y no solo entre semana.

Luis Alberto Campero Buitrago: -Sí, para compartir con la familia.

Carlos Arturo Roa Sánchez: -Sería bueno descansar un domingo cada 15 días.

Jairo Fonseca Méndez: -Sí, descansar así sea un domingo al mes y que nos ubiquen en el punto más cercano a nuestra casa.

Martha Lucía López Pérez: -Que no nos roten tanto los puntos de venta y sería muy chévere que estemos zonas relativamente cercanas a nuestros hogares.

Ana María González Prieto: -Sí, para que no se nos vaya tanto tiempo en desplazamientos.

Carlos Arturo Roa Sánchez: - Es que en esta ciudad el tráfico es muy complicado y ya llega uno cansado al trabajo no más del trayecto para llegar.

8. ¿Creen que este espacio les brindó la oportunidad de dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto al problema de bajo nivel de ventas de la compañía?

Juan David Vargas Ordoñez: -Sí, claro y nos permitió dar sugerencias para mejorar.

Olga Patricia Figueroa Téllez: -Sí, creo que nos podemos organizar a trabajar más ordenados.

Ana María González Prieto: Sí, me pareció chévere que nos escuchen y tengan en cuenta nuestra opinión y que ojalá les sirva para encontrar una solución.

Luis Alberto Campero Buitrago: -Sí, muy enriquecedora la reunión.

Análisis de resultados y discusión

A partir del desarrollo de la metodología y teniendo en cuenta que realizamos un focus group con la fuerza de venta de la organización Comercializadora Chiquitines SAS, a continuación, y con base en la información recolectada a través de las diferentes técnicas presentamos el siguiente análisis y discusión.

Es importante desarrollar un programa de compensación como parte imprescindible del proceso de gestión del talento humano y que se relacione directamente con nuestro objetivo general establecido al inicio de este trabajo, ya que este además de contribuir a solucionar el problema de bajo nivel de venta de la organización puede ayudar a atraer y retener a colaboradores competentes y con gran talento que contribuyan a la organización al cumplimiento de su misión, adicionalmente los programas de compensación son la herramienta perfecta para estimular el desempeño estratégico de los colaboradores. Otro aspecto importante es el entorno cambiante del contexto global al que las organizaciones se enfrentan, la tendencia es desarrollar sistemas de compensaciones más flexibles, justos, equitativos y motivantes, que permitan a las organizaciones contar con recurso humano eficiente, eficaz y productivo. Smyth (1968) considera que un programa de incentivos cumple funciones como: remunerar al vendedor por su trabajo (compensación), canalizar el esfuerzo del vendedor hacia las actividades variadas de acuerdo a los objetivos y prioridades de empresa (organización y control) e incidir al vendedor a dedicar mayor cantidad de esfuerzo a su tarea (motivación).

En la sesión de focus group, cuando se formularon las cuatro primeras preguntas logramos percibir en las respuestas de los colaboradores que hay una inconformidad por la manera en que están asignadas las funciones entre los cargos de administrador de punto y vendedor, es preciso mencionar que si las organizaciones no tienen claramente definidas las funciones que debe desempeñar cada cargo es posible que el cumplimiento de la misión y de los objetivos organizacionales se vean afectados, pues la correcta distribución de funciones logra optimizar los recursos necesarios para satisfacer al cliente y al mismo tiempo generar rentabilidad a la organización.

Nos parece importante, tener en cuenta el término de cohesión de grupo planteado por Stephen, R. & Coulter, M. (2010), y que indica ser el “grado en el que los miembros de un grupo se aceptan entre sí y comparten los objetivos del grupo”, pues con las respuestas dadas por los colaboradores

identificamos que la dinámica entre administradores de punto y vendedores no es la más armoniosa y equitativa, lo cual afecta el desarrollo de funciones que finalmente impactan directamente las ventas de la organización, pero para entender mejor el concepto de cohesión de grupo nos parece oportuno observar el siguiente gráfico:

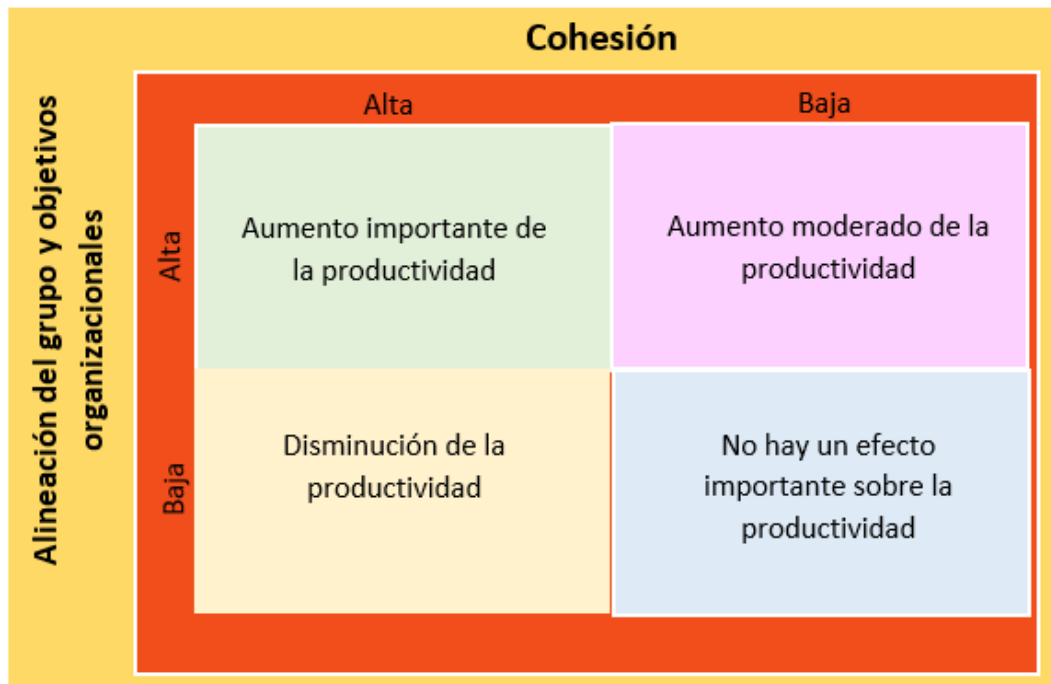


Figura 5. Cohesión del grupo y productividad.

La no adecuada definición de roles y funciones en una organización, puede afectar directamente la motivación de los colaboradores para desempeñar con eficiencia las actividades designadas, es por esto que debemos comprender los factores que influyen en el desempeño y satisfacción de los colaboradores de la fuerza de venta de la organización, los cuales pueden ser de tipo externo como la estrategia de ventas de la organización, las relaciones de autoridad, la disponibilidad de recursos, el espacio físico donde llevan a cabo sus actividades, etc.

Posteriormente, al realizar las preguntas cinco y seis pudimos establecer una relación directa entre el clima laboral, la motivación y los niveles de venta de la organización, fue muy evidente que los colaboradores de la fuerza de venta están inconformes con la forma en cómo están siendo compensados, no solamente a nivel monetario sino emocional, pues no cuentan con ningún tipo de

incentivo que los impulse a destacarse por su nivel de ventas, es pertinente recordar la teoría del ciclo motivacional expuesta por Chiavenato, I. (2011), en donde se manifiesta que dicho ciclo empieza por el surgimiento de una necesidad del ser humano, la cual es importante satisfacer para evitar frustraciones que puedan desencadenar comportamientos como tensión emocional, apatía, indiferencia, agresividad, desmotivación, entre otros. Autores como Herzberg (1959), se basan en el ambiente externo para indicar que la motivación para trabajar depende de dos factores: los higiénicos, que hacen referencia a las condiciones ambientales y físicas que rodean a la persona en su trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas organizacionales, la supervisión, los reglamentos internos, las oportunidades de ascenso, etc.; Y por otra parte se encuentran los factores motivacionales, que se relacionan con las tareas y obligaciones del puesto, estos factores a diferencia de los higiénicos producen una satisfacción duradera y un aumento de la productividad. En conclusión, la teoría de los factores de Herzberg (1959) propone que, para aumentar la motivación en el trabajo es necesario contemplar el enriquecimiento de las tareas, dicho enriquecimiento consiste en ampliar intencionalmente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

La información obtenida en la sesión de focus group, nos permite fortalecer nuestra propuesta de diseñar un programa de incentivos para los colaboradores de la fuerza de venta, la cual tiene como fin estimular las ventas de la organización, dicha información es nuestra herramienta de partida para analizar y mejorar la política de remuneración actual que tiene establecida la organización para esta área.

En concordancia con uno de los objetivos planteados al inicio de este trabajo, el cual fue identificar los incentivos que motivarían a los colaboradores de los establecimientos comerciales de la organización y en apoyo al diseño de nuestro programa de incentivos nos parece muy importante tener en cuenta el factor emocional, pues teorías de la compensación, como la teoría de intercambio y la teoría de la equidad mencionadas por Varela, R. (2013), indican que la voluntad del colaborador para desempeñar las funciones asignadas de manera eficiente dependen en gran parte de la forma en que percibe su “recompensa”, pues un colaborador necesita sentirse bien recompensado por su contribución hacia la organización en tiempo, habilidades, esfuerzo y otros. Una de las preguntas realizadas en la sesión de focus group fue “¿Qué otros beneficios o compensaciones les gustaría que la empresa les brindará para mejorar su bienestar laboral, personal

y familiar?, a lo que los colaboradores contestaron que descansar ocasionalmente un día del fin de semana y laborar en los establecimientos comerciales cercanos a su hogar, serían incentivos que les gustaría gozar.

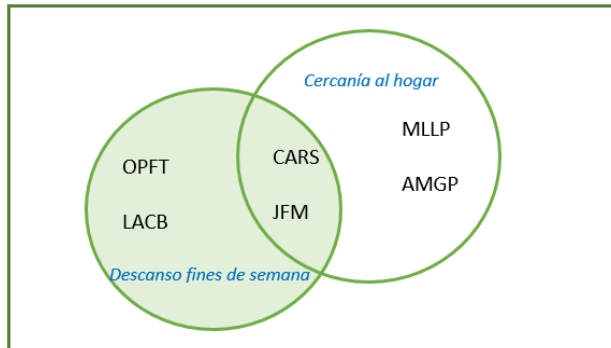


Figura 6. Análisis diagrama de Venn pregunta 7 focus group. Creación propia (2021).

Del mismo modo, al realizar la pregunta número seis “¿Creen que las ventas aumentarían si la organización establece un programa de incentivos para los vendedores en el cual se contemple una remuneración mixta, es decir un sueldo fijo + comisiones?”, pudimos evidenciar nuevamente consenso y además observamos cómo los colaboradores demostraron un entusiasmo ante dicha posibilidad, incluso se percibió que de manera inmediata empezaron a manifestar nuevas estrategias de ventas principalmente resaltando las cualidades del calzado tales como, calidad, diseño, garantía, precio, entre otros.

Tabla 3. Matriz de análisis respuestas – pregunta 6 focus group.

COLABORADOR	RESPUESTA
OPTF	Sí, pero que el porcentaje de comisión sea de acuerdo al cargo administrador o vendedor.
MLLP	Sí claro, por qué ahí si uno vende por que vende para ganar más sueldo.
AMGP	Sí, además de hacerles ver que en la competencia puede ser más económico, pero no les dan la garantía que nosotros ofrecemos.
CARS	Sí, ya uno se las arregla para hacerle ver al cliente la calidad de nuestros zapatos y los beneficios que eso trae y así uno le quita el cliente a la competencia.

JFM	Sí, en toda empresa el vendedor adicional al sueldo fijo comisiona por venta o por metas que le coloquen.
JDVO	Sí, pienso que claramente sería una buena estrategia para aumentar las ventas, pues los vendedores se van a interesar por no dejar ir el cliente. Pero pienso que el porcentaje de comisión no se debería establecer de acuerdo a si es vendedor o administrador, sino al volumen de venta que logre cada uno.

Según Castillo, J. (2006), “la ubicación de una persona en una empresa, luego de ser contratada, determina con quién va a interactuar, a quién debe reportar, lo que debe hacer, todo lo cual determina su comportamiento laboral”, lo anterior lo citamos dado que cuando en la sesión de focus group se realizó la pregunta “¿Saben a quién transmitir sus opiniones y sugerencias de mejora respecto a las funciones realizadas en los puntos de venta?”, los colaboradores no tenían claro a quién deben acudir, lo cual puede ser un factor que altere el clima organizacional y el desempeño de las funciones en los establecimientos comerciales afectando así las ventas de la organización.

Conclusiones

La compensación es un factor clave que influye en los niveles de motivación de los colaboradores, esto sin duda tiene una relación directa con el nivel de motivación con el que los colaboradores desarrollan sus actividades para alcanzar o no los objetivos estratégicos de una organización.

Gracias a la información obtenida en el desarrollo del presente trabajo de investigación se logró diseñar la propuesta de un programa de incentivos para la fuerza de venta como respuesta al llamado de la gerencia a buscar soluciones para mejorar los niveles de ventas y evitar el cierre de algunos de los establecimientos comerciales de la organización. En el diseño del programa de incentivos para la fuerza de venta se tuvo en cuenta los incentivos que podrían llegar a generar mayores niveles de motivación y satisfacción a los colaboradores, lo anterior basados entre otras cosas en el análisis de la dinámica de focus group llevada a cabo, en la cual se identificó que existe una estrecha relación entre la forma en cómo están siendo compensados los vendedores y los bajos niveles de ventas que la organización registra.

La implementación del programa de incentivos traerá otros beneficios adicionales como mejorar la productividad de los colaboradores, aumentar los niveles de motivación de la fuerza de venta y uno de las más importantes es contar con una retroalimentación constante sobre las ventas y las estrategias comerciales que se implementan.

Nos satisface bastante haber contribuido a plantear una posible solución a la problemática que afecta a la organización a través de la investigación y análisis de una situación que no se había considerado como posible causa del bajo nivel de ventas de la organización, igualmente nos fue muy enriquecedor poder aplicar el conocimiento adquirido en los diferentes módulos de la especialización que estamos cursando y sin duda el desarrollar este trabajo de investigación fortalecerá nuestras habilidades y competencias laborales.

Recomendaciones

En caso que se decida implementar el programa de incentivos propuesto, lo primero que se debe hacer es darlo a conocer detalladamente a la fuerza de venta, con el objetivo de generar interés y entusiasmo de lo contrario, el plan puede ser subestimado e ignorado o incluso no llegar a ser conocido o comprendido por los colaboradores. Igualmente, se debe realizar un seguimiento mensual a los resultados que se vayan obteniendo para así lograr evaluar y en dado caso hacer los ajustes pertinentes para hacer del programa una herramienta de apoyo a la gestión de ventas de la organización.

De modo similar, es oportuno que el líder de la fuerza de venta realice el reconocimiento formal a los colaboradores que logren alcanzar las metas de ventas establecidas, mediante una serie de acciones sencillas (felicitaciones formales públicas, menciones de honor como empleado del mes, correos electrónicos institucionales con el record de ventas, etc.) pero a su vez llenas de significado psicológico que mantenga a los colaboradores motivados.

Es conveniente fortalecer las políticas de compensación y bienestar para robustecer el clima organizacional, la motivación, el sentido de pertenencia, cultura organizacional, entre otros.

Anexos

Anexo1. Formato de entrevista focus group fuerza de venta comercializadora Chiquitines SAS

Fecha:

Duración estimada:

Cantidad de sesiones:

Número de grupos focales:

Participantes

2 Colaboradores con más de cinco años de vinculación

2 Colaboradores con menos de dos años de vinculación

2 Colaboradores que desempeñan el cargo de administrador de punto de venta:

Jefe de fuerza de venta de la organización.

2 Moderadores

Preguntas

1. ¿Qué piensan respecto a la estructura establecida por la compañía para la fuerza de venta?
2. ¿Creen que se debe modificar la forma en cómo están organizados los grupos de trabajo en los puntos de venta?
3. ¿Piensan que las funciones en los puntos de venta están asignadas de manera equitativa y adecuada?
4. ¿Saben a quién transmitir sus opiniones y sugerencias de mejora respecto a las funciones realizadas en los puntos de venta?
5. ¿Qué opinan respecto al bajo nivel de ventas que ha venido presentando la compañía?

6. ¿Creen que las ventas aumentarían si la organización establece un programa de incentivos para los vendedores en el cual se contemple una remuneración mixta, es decir un sueldo fijo + comisiones?
7. ¿Qué otros beneficios o compensaciones les gustaría que la empresa les brindará para mejorar su bienestar laboral, personal y familiar?
8. ¿Creen que este espacio les brindó la oportunidad de dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto al problema de bajo nivel de ventas de la compañía?

Anexo 2. Propuesta de programa de incentivos para colaboradores de la fuerza de venta de la organización comercializadora chiquitines S.A.S

Objetivos

- 1.Motivar a los colaboradores a alcanzar mayores niveles de ventas.
- 2.Fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- 3.Satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores para brindarles estabilidad laboral, emocional y personal.
- 4.Mejorar el clima laboral al marcar objetivos grupales e individuales.
- 5.Aumentar la productividad de los colaboradores y por ende los niveles de venta de la organización.

Alcance

Va dirigido a los colaboradores de la fuerza de venta de la organización.

Incentivos

1.Incentivo por antigüedad o quinquenio

Mensualmente la coordinadora de bienestar consolida la información del personal beneficiado, esta información es enviada a la directora de recursos humanos para la aprobación de gerencia.

Antigüedad: Cada 5 años de servicio en la organización.

Nota: Se tendrá en cuenta para la antigüedad del colaborador los contratos de aprendizaje y contratos por temporal, siempre y cuando el periodo entre uno y otro no supere los 120 días.

Valor autorizado: Sobre el S.M.L.M.V así:

Años	Bonificación
5	1.5 % SMLMV
10	3.5 % SMLMV
15	4.5 % SMLMV
20	6% SMLMV
>=25	6.5 % SMLMV

El pago: Se realizará al mes siguiente a cumplir el tiempo establecido.

2. *Incentivo por vacaciones*

Valor autorizado: Treinta (30%) por ciento del salario básico de cada colaborador.

Aplica: Para aquellas personas que durante el año en que disfruten sus vacaciones hayan cumplido los presupuestos anuales, no hayan tenido sanciones, llamados de atención, ni incumplimientos. En caso de disfrutar dos o más periodos de vacaciones se afectará la prima por cada periodo.

3. *Incentivo por cumplimiento de metas*

Mensualmente el líder de la fuerza de venta revisará las metas objeto a cumplir y en dado caso las ajustará de acuerdo al comportamiento de ventas de la organización, las comunicará al equipo de vendedores para que estos tengan conocimiento de las ventas que deben alcanzar. Se otorgará una comisión sobre el valor de las ventas que logre cada colaborador, dicha comisión se calculará de la siguiente manera:

% comisión	Valor de ventas
5	20.000.000
10	40.000.000
15	60.000.000
20	80.000.000

El pago: Se pagarán las comisiones mes vencido y el valor de la comisión se pagará al colaborador al mismo tiempo que el pago del salario.

4. *Incentivo posibilidad de ascenso*

En la actualidad no se tiene un plan de carrera dentro de la organización y la persona que se postule debe cumplir con los parámetros establecidos por parte de recursos humanos, esto se ve al detalle en la descripción de los cargos, el mecanismo para su implementación de este incentivo consiste en que cada vez que se presente una vacante la auxiliar de personal deberá enviar información para

recibir las postulaciones del personal interesado, como requisito se debe cumplir con las siguientes condiciones.

Perfil: que los requerimientos para el nuevo cargo sean cumplidos por el personal que opte a este cargo.

Antigüedad: Mas de 2 años de servicio en la organización.

Referencias

Caballero, P. (2014). Gestión de la fuerza de venta y equipos comerciales. Manual modulo formativo. Madrid, España: CEP SL.

Díez de Castro, E., Navarro, A., Peral, B. (2003). Dirección de la fuerza de ventas. Madrid, España: Esic.

Werther, W. (2014). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2001). Fundamentos del marketing. México: McGraw-Hill Interamericana.

Varela, R., (2013). Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones. México: Pearson Educación de México, S.A.

Kotler, P. & Armstrong, G., (2008). Principios de marketing. Pearson Educación. España.

Cifuentes. V. (2019, junio 06). Mercado de calzado infantil crecerá 18,1% en cinco años. El portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/mercado-de-calzado-infantil-crecera-18-1-en-cinco-anos-530354>

Wilkinson, S. (2004). Investigación de grupos focales. Investigación cualitativa: teoría, método teoría y práctica. Estados Unidos: Sage.

Castillo, J. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Ecoe Ediciones. Colombia.

Stephen, R. & Coulter, M., (2010). Administración. Prentice- Hall. México.