

MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS A TRAVÉS DE UN ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE

MOTIVATION TO SALES PERSONNEL THROUGH A VARIABLE COMPENSATION SCHEME

Autores: Laura Olivia Araiza Romero

Francisco Cervando Velázquez Pérez

Georgina Najera Zuñiga

Institución: Universidad Autónoma de Chihuahua

Correo electrónico: laraizar@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación se realizó entre los meses de Junio a Agosto del 2016. El objetivo de la misma fue analizar la relación de la motivación en el personal del departamento de ventas en una empresa embotelladora de la ciudad de Chihuahua, con respecto a la aplicación de un esquema de compensación variable. Los criterios metodológicos utilizados fueron, métodos: analítico-sintético y teórico-deductivo, tipo descriptivo, modo bibliográfico y de campo. La población de interés fueron cuarenta empleados del departamento de ventas. A principios del año 2016, la empresa optó por la implementación de un esquema de compensación variable, porque cuenta con la estructura necesaria y poco personal, lo que facilita este modelo de plan de ventas. El esquema de compensación variable funciona básicamente a través de una disminución del salario fijo y un aumento de salario en la base variable, esto lleva a que el vendedor se mantenga continuamente pretendiendo alcanzar mayores volúmenes de ventas. La importancia de esta investigación radicó en el estudio de la influencia del sistema de compensación variable sobre la motivación y las ventas de los empleados. Los principales resultados arrojaron que los incentivos económicos proporcionados por el esquema de compensación variable sí ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades elementales de vivienda,

alimentación, pago de servicios y de transporte; también les proporciona mayor seguridad económica, aumentando su autoestima personal y autorrealización profesional, lo que permitirá incluir este tipo de compensación en las sucursales de todo el país.

Palabras clave: Motivación, Compensación Variable, Incremento en Ventas.

ABSTRACT

This research was conducted between the months of June to August 2016. The purpose of it was to analyze the relationship of motivation in the sales department staff at a bottling company in the city of Chihuahua, with regard to the implementation of variable compensation scheme. The methodological criteria used were, methods: analytical - synthetic and theoretical - deductive; descriptive, bibliographic and field mode. The population of interest were forty sales department employees. In early 2016, the company chose to implement a variable compensation scheme, as it has the necessary structure and understaffed, which makes this model sales plan. The variable compensation scheme operates primarily through a reduction of the fixed salary and a salary increase in the variable base; this leads to the seller remains continuously sought to attain higher sales volumes. The importance of this research lay in the study of the influence of variable compensation system on motivation and sales employees. The main results showed that the economic incentives provided by variable compensation scheme itself help employees meet their basic needs of housing, food, payment and transport services; also it gives them greater economic security, increasing their self esteem and professional self-realization, which will include such compensation in branches across the country.

Keywords: Motivation, Compensation Variable, Increase in Sales.

INTRODUCCIÓN

La motivación es una parte esencial en la vida del ser humano, porque sin ella pierde su sentido de ser. La base de toda motivación es la esperanza. Es la causa del efecto y el combustible que alimenta el motor. Una persona motivada puede

ser descrita como una persona positiva. Es por esto que es extremadamente importante lograr que una persona se motive en el área laboral. Motivar a una persona es una de las tareas administrativas más importantes que existen, porque implica la habilidad para comunicar, fomentar, involucrar, delegar y entrenar al trabajador, convenciéndolo así de que quiera hacer su tarea por gusto propio y no por obligación.

Actualmente el país está pasando por una crisis económica, debido a la globalización y a la recesión por la que está pasando Estados Unidos y las grandes economías del mundo, es por esto que muchas de las empresas han tenido que tomar medidas para mantener sus utilidades. La empresa Embotelladora motivo de este estudio ha implementado un sistema para mantener y mejorar sus ventas, llamado esquema de compensación variable. El cual consiste en disminuir el sueldo base y aumentar la cantidad de comisiones que los empleados pueden ganar. Sumando así un mayor salario al que podrían ganar con el esquema clásico.

Con esta investigación se desea comprobar si el esquema de compensación variable realmente motiva a los empleados a realizar un mejor trabajo y si tienen una mejor calidad de vida.

Antecedentes

La investigación se desarrolló con información proporcionada por la empresa Embotelladora, la cual fue iniciada en 1890 y cuenta con oficinas centrales en Monterrey. Hoy la misma cuenta con 6 plantas en: Monterrey, Orizaba, Técate, Toluca, Guadalajara y Navojoa, próximamente en Meoquí, Chihuahua.

Con la finalidad de promover un incremento en las ventas, recientemente se acordaron planes de trabajo que aseguren el cumplimiento de los objetivos de ventas. En la actualidad se cuenta con un plan de trabajo en el que los supervisores, agentes de ventas, vendedores y promotores comerciales trabajaban bajo el esquema de ventas clásico que es el de sueldo base más una comisión mínima.

Es así que se optó por la implementación de un esquema de compensación variable y se eligió la plaza de ciudad Chihuahua como pionera del plan. La elección de ésta plaza se debió a que es la segunda plaza con mayores ventas de litros dentro del estado de Chihuahua ya que cuenta con la estructura necesaria y el personal más reducido para facilitar su implementación.

El esquema de compensación variable básicamente funciona a través de una disminución del sueldo base tabulado del vendedor y un incremento en la cartera de sus comisiones, esto conlleva a que el vendedor se mantenga continuamente motivado en alcanzar mayores volúmenes de ventas. Se busca que el trabajador utilice al máximo técnicas de ventas, que promueva las marcas de la empresa, que busque diversos segmentos de mercado, que impulse las ventas y que continuamente se encuentre realizando pronósticos de ventas, de esta manera el vendedor, incrementará su percepción económica mensual, a través de las comisiones.

Marco de Referencia Teórico

La motivación, el personal, las ventas, las empresas y las organizaciones

Es primordial que para entrar al tema que compete a esta investigación, se repasen primero algunas definiciones que pueden ayudar a la formación de un criterio más amplio de lo que representan estos conceptos. (Treviño, 2000:40).

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la «organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización. (Ferrell, 2004:215).

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es «la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto». (Andrade, 2005:448).

Ricardo Romero, define la empresa como «el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela». (Romero, 2001:9).

Para Julio García, Cristóbal Casanueva, la empresa consiste en una «entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados». (García, 2002:3).

Para Simón Andrade, la empresa es «aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios». (Andrade, 2005:448)

Ventas

Para Ricardo Romero, define a la venta como «la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas». (Romero, 2001:9)

Laura Fischer y Jorge Espejo definen a las ventas como «toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio». (Fischer, 2002:26)

Definiciones de motivación

Según Ricardo Solana la motivación es lo que hace que «un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía». (Solana, 1993:208).

«La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o lujo. Cuando una persona está motivada a algo, considera que ese algo, es necesario o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad». (Gomes, 2001:286)

«La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión

muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente». (Dessler, 1996:97)

Teorías de la motivación

Existen varias teorías de motivación, las cuales pretenden describir que son los humanos y sobre todo, que pueden llegar a ser. Para esta investigación, únicamente mencionaremos la teoría de Maslow, la teoría de Herzberg y la teoría de McClelland. (Sarin, 2009:8)

Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa: Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo: La realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento y la promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas y la política de la empresa. (Herzberg y Muñiz, 2003:57).

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo del Henrio Murray (1938), McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Proceso de la motivación

Una vez analizadas las tres teorías de motivación presentadas anteriormente, es necesario indagar en el proceso de la motivación para ver la manera en la que las

empresas deben motivar a los empleados a estar satisfechos con su trabajo y de esa manera lograr que incrementen su productividad.

«La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades». (Muñiz, 2003:108.

Filosofía de Trabajo en la Empresa

Definición de técnicas motivacionales aplicadas a los empleados del área de ventas

La motivación es un elemento importante, entre otros, que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan en la empresa y también al empleado. Es importante resaltar las técnicas que se utilizan para el logro de los resultados, tomadas del manual de Ventas Corporativas de la organización:

- Impartición de cursos de capacitación con las nuevas tendencias de los mercados nacionales, entre los cuáles se destacan los siguientes: el arte de vender, abriendo mentes cerrando ventas, el vendedor más grande del mundo, técnicas de ventas, proceso de la venta, etc. Estos cursos, son clave para el éxito del departamento de ventas.
- Se fomenta la cultura de la participación a través de un buzón de sugerencias electrónico, en el cuál, los trabajadores pueden aportar ideas acerca de planes y procedimientos de acción para mejoras en la logística y distribución de los productos, gracias a ésta lluvia de ideas se han implementado las bases para proyectos como misión FIC (Fuerza, Inteligencia y Compromiso), concursos de ventas, cambios en segmentación de mercados, entre otros.

- Se fomenta el trabajo en equipo a través de la colaboración, la integración y la participación de los trabajadores del departamento de ventas y así poder lograr los presupuestos de ventas fijados en el año en curso.
- Se asignan nuevas responsabilidades a los trabajadores, lo que les permite aplicar para promociones en la compañía.
- Se les apoya con herramientas de trabajo con mayor tecnología para el desempeño de sus funciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: computadora portátil (laptop), hand hell (ordenador personal de mano), software empresarial SAP (sistemas, aplicaciones y productos), intranet (red privada de trabajo), entre otras.
- Se brinda un trato de una forma humana a cada trabajador de la empresa, se les hace sentir que son parte de ella tomando en cuenta sus opiniones, quejas y sugerencias dentro de la toma de decisiones.
- Se ofrece a los trabajadores retroalimentación constante acorde al desempeño de sus funciones, lo cual les permite elevar su productividad y lograr mejores resultados.

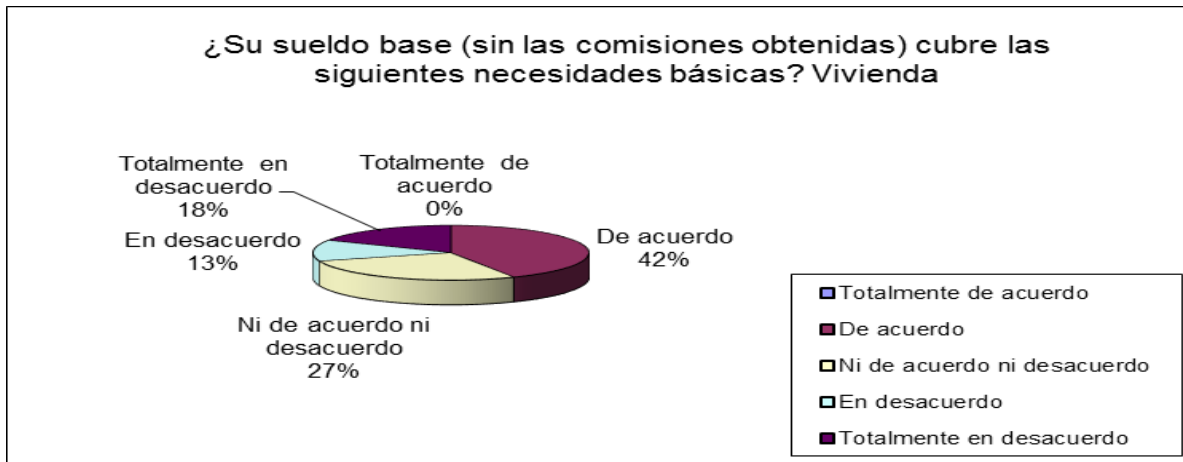
Es común que se deposite sobre la motivación la responsabilidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. El problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el campo laboral. Para esto se debe incluir la motivación como influencia en la empresa así como también mejorar el rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado. La motivación laboral tiene una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo continuo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para abordar el objeto de estudio señalado se utilizaron los siguientes métodos: analítico-sintético y teórico-deductivo. Esta es una investigación de forma aplicada, de tipo cuantitativa, descriptiva, de modo bibliográfico y de campo. Además, para

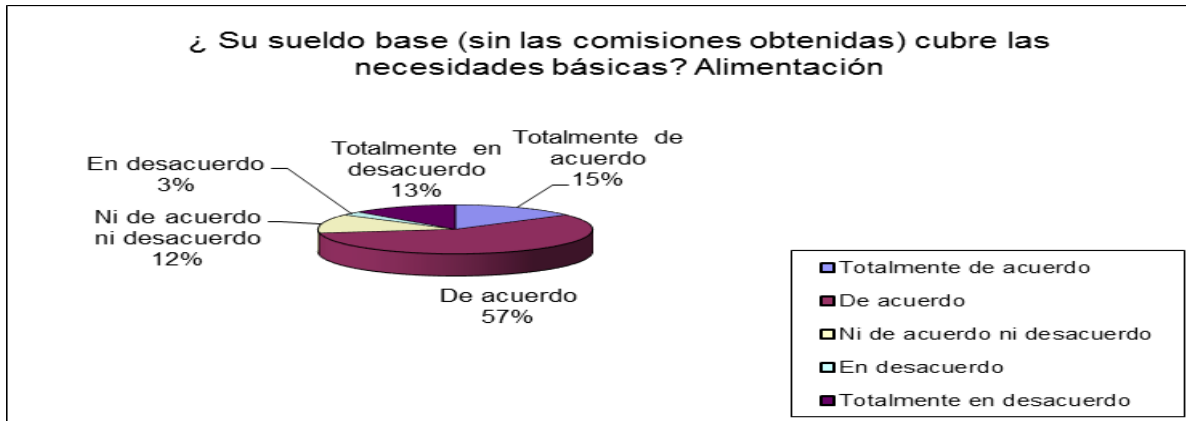
hacer acopio de la información se utilizaron las siguientes técnicas: observación, encuestas, entrevistas y censo. El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, entre los meses de Junio a Agosto del 2016. La población de interés se tomó de la plantilla nominal de ventas registrada en la empresa. La unidad de análisis fueron los cuarenta empleados que laboran en la empresa en ventas. No se tomó muestra se dirigió al total de la población.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN



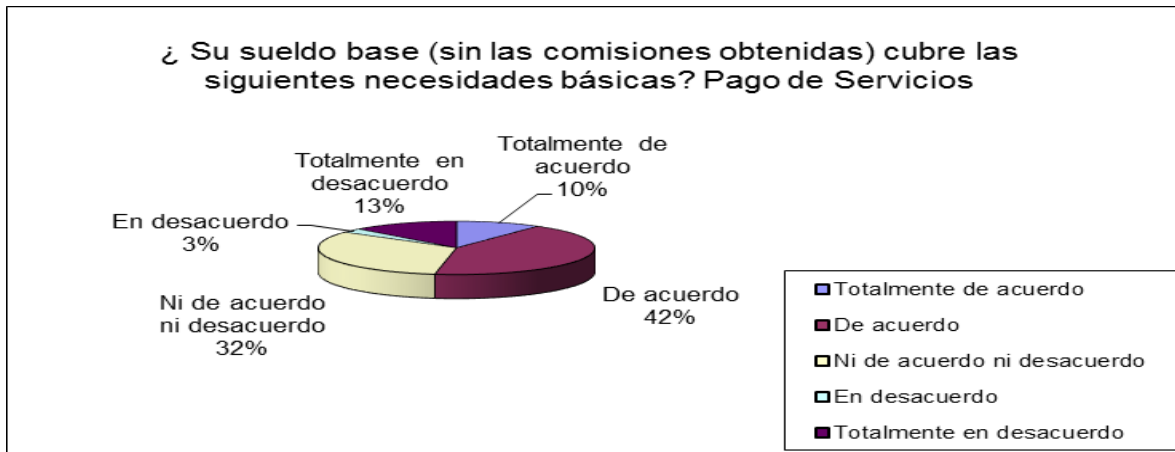
Gráfica 1. Alcance de la liquidez para cubrir necesidades básicas de vivienda.

Esta gráfica muestra que el 42.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base sin comisiones alcanza para cubrir sus necesidades básicas de vivienda (renta o mensualidad), mientras que un 31.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 27.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



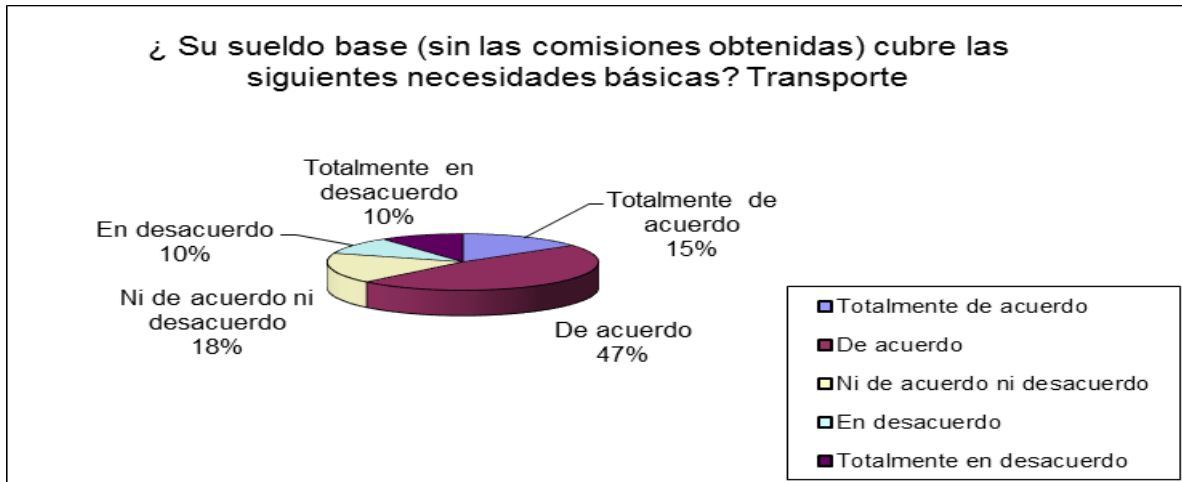
Gráfica 2. Alcance de la liquidez para cubrir necesidades básicas de alimentación.

Esta gráfica muestra que el 72.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base sin comisiones alcanza para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, mientras que un 16.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 12.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



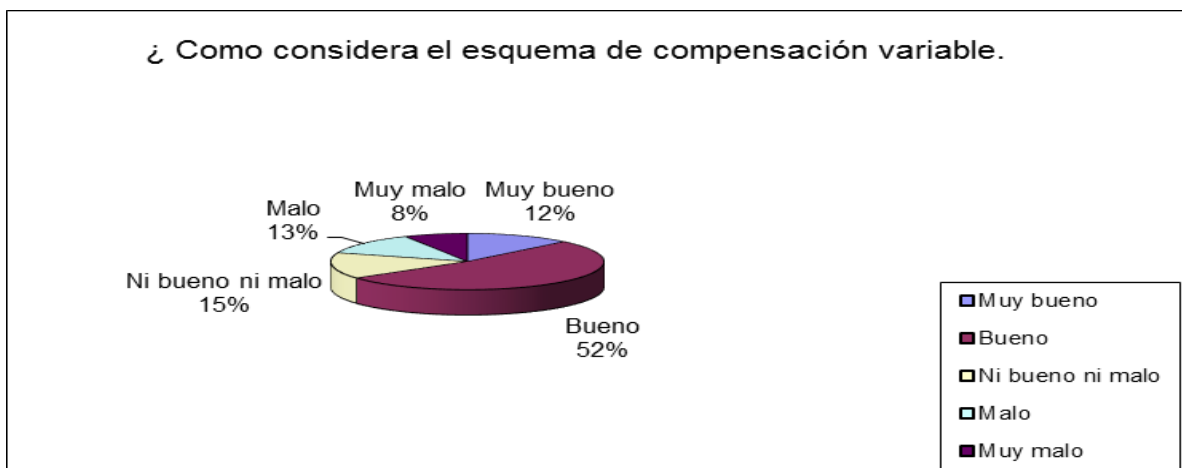
Gráfica 3. Alcance de la liquidez para cubrir necesidades básicas de pago de servicios.

Esta gráfica muestra que el 52.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base sin comisiones alcanza para cubrir sus necesidades básicas de pago de servicios (agua, luz y gas), mientras que un 16.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 32.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



Gráfica 4. Alcance de la liquidez para cubrir necesidades básicas de transporte.

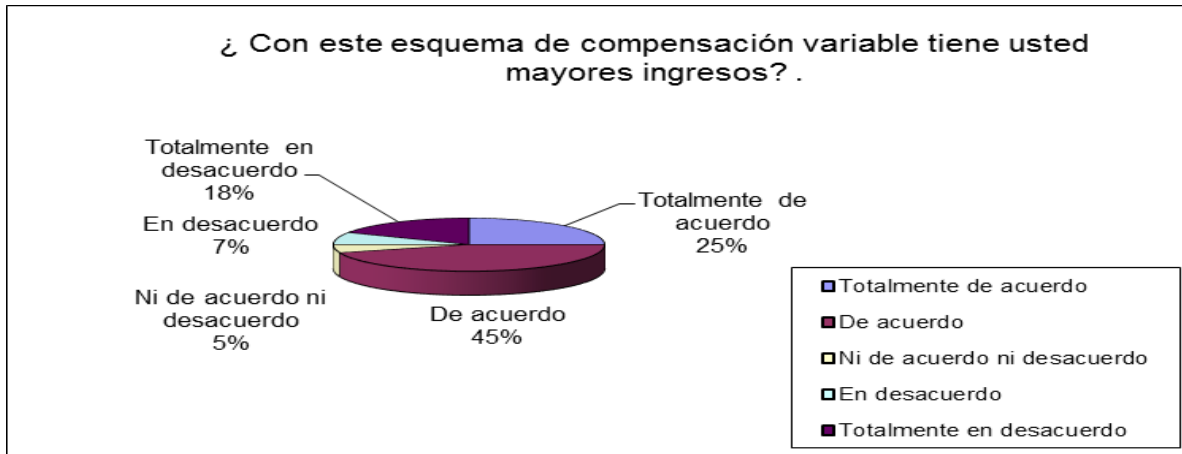
Esta gráfica muestra que el 62.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base sin comisiones alcanza para cubrir sus necesidades básicas de transporte, mientras que un 20.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 18.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



Gráfica 5. Esquema de compensación variable.

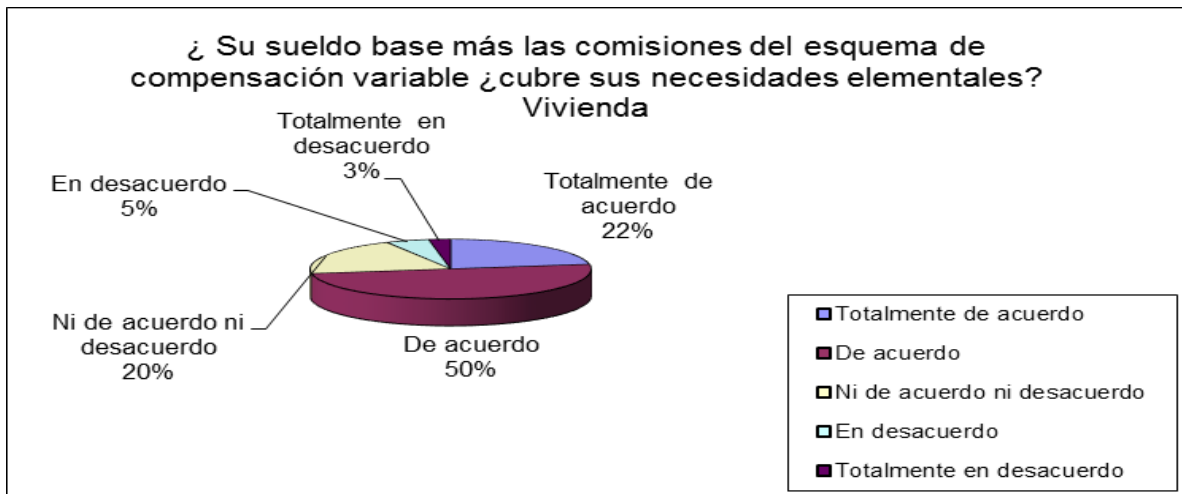
Aquí se destaca que el 52.00% de los encuestados consideraron bueno el esquema de compensación variable. Mientras que solamente un 8% lo consideró muy malo. Cabe destacar que el 49.00% por ciento son casados y tienen

dependientes económicos, siendo así que tienen la necesidad de tener mayores ingresos, para cubrir los gastos de tales dependientes.



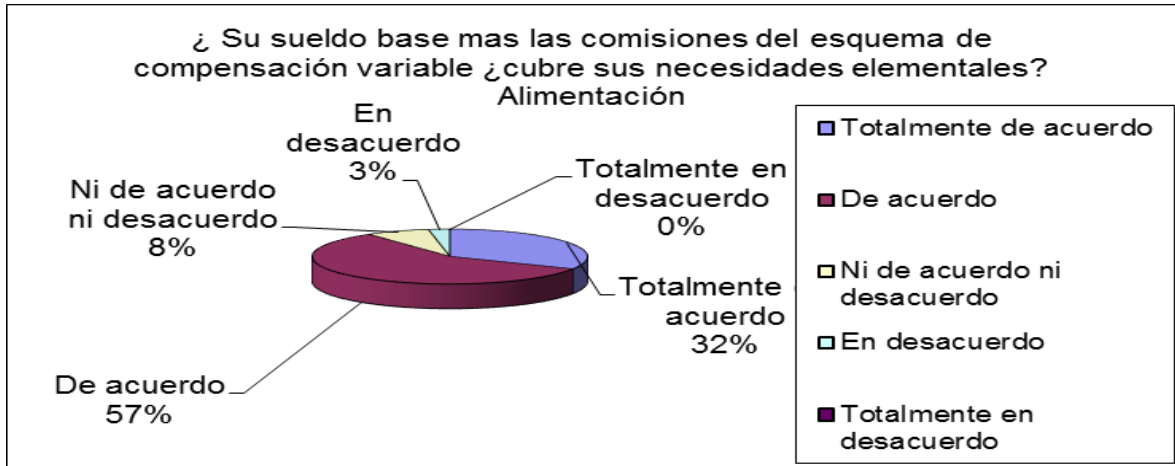
Gráfica 6. Beneficios del esquema de compensación variable.

De acuerdo con las encuestas 45.00% de los empleados están de acuerdo que con el nuevo esquema de compensación variable tienen mayores ingresos que con el esquema clásico. Dado que 49.00% de los empleados son menores a treinta años, se puede pensar que su edad influye en la necesidad de tener un mayor poder de adquisición.



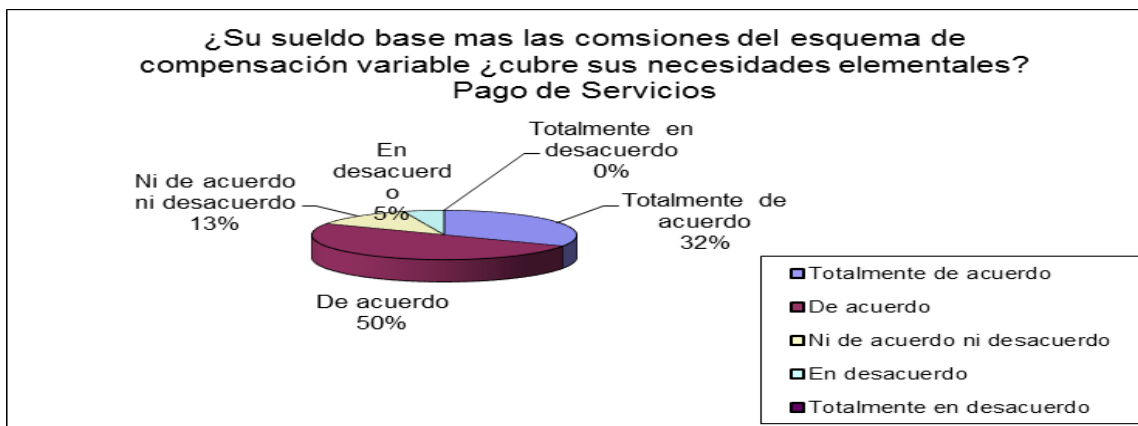
Gráfica 7. Modus vivendi incluyendo comisiones para cubrir necesidades de vivienda.

Esta gráfica muestra que el 72.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base más las comisiones obtenidas, alcanza para cubrir sus necesidades básicas de vivienda (renta o mensualidad), mientras que un 8.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 20.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



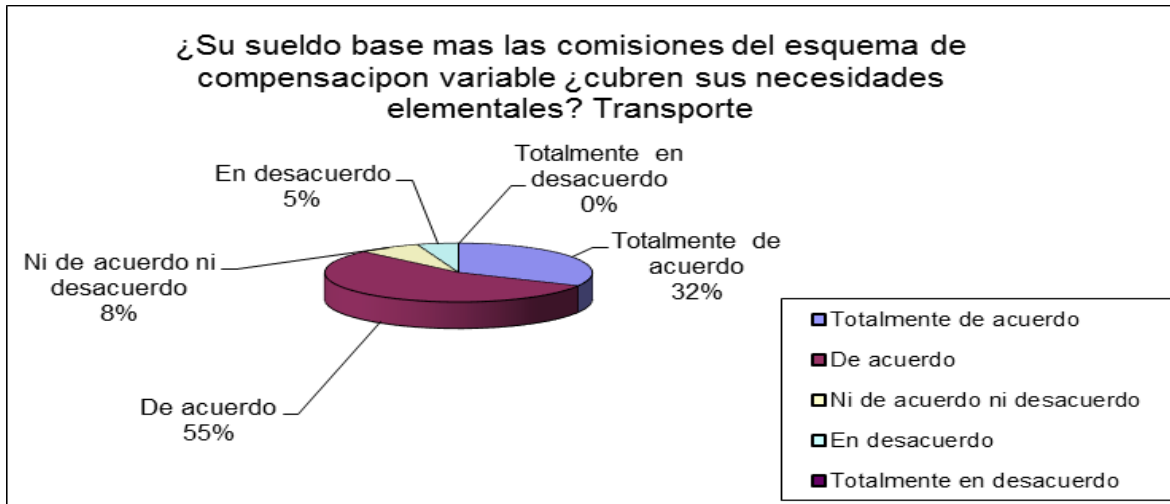
Gráfica 8. Modus vivendi incluyendo comisiones para cubrir necesidades de alimentación.

Esta gráfica muestra que el 89.00 % del personal encuestado considera que un sueldo más las comisiones obtenidas, alcanza para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, mientras que un 3.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 8.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



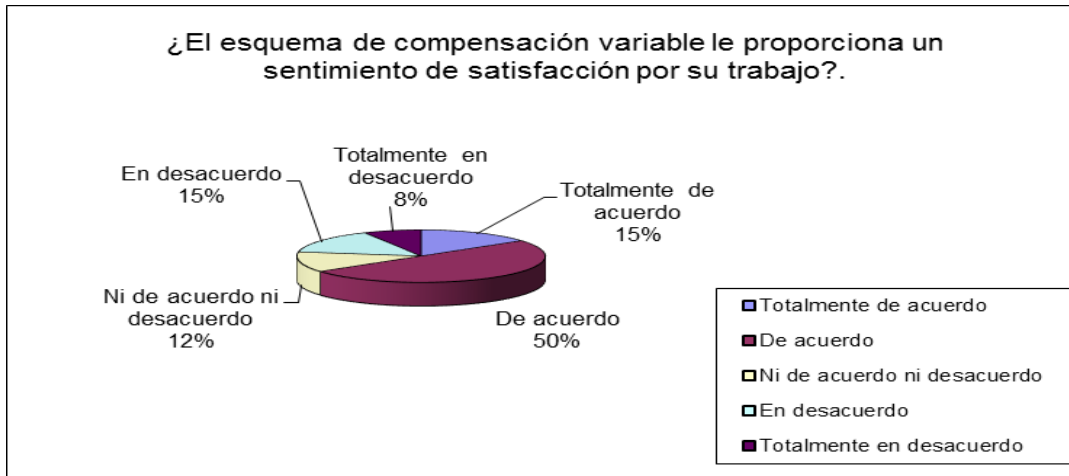
Gráfica 9. Modus vivendi incluyendo comisiones para cubrir necesidades de pago de servicios.

Esta gráfica muestra que el 82.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base más las comisiones obtenidas, alcanza para cubrir sus necesidades básicas de pago de servicios (agua, luz y gas), mientras que un 5.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 13.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



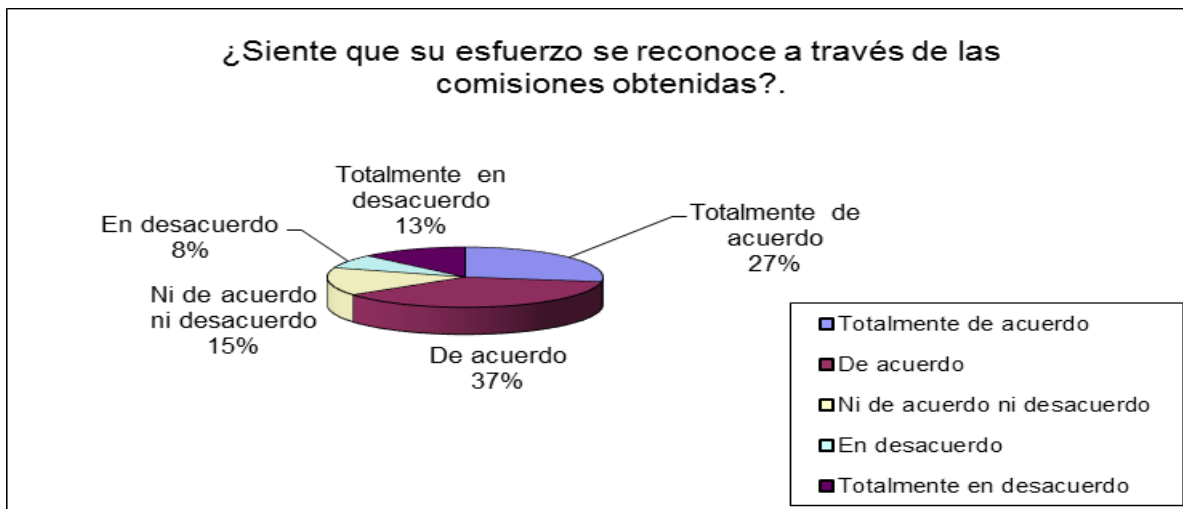
Gráfica 10. Modus vivendi incluyendo comisiones para cubrir necesidades de pago de transporte.

Esta gráfica muestra que el 87.00 % del personal encuestado considera que un sueldo base más las comisiones obtenidas, alcanza para cubrir sus necesidades básicas de transporte, mientras que un 5.00% considera que no es suficiente. Finalmente, un 8.00% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.



Gráfica 11. Satisfacción por el trabajo.

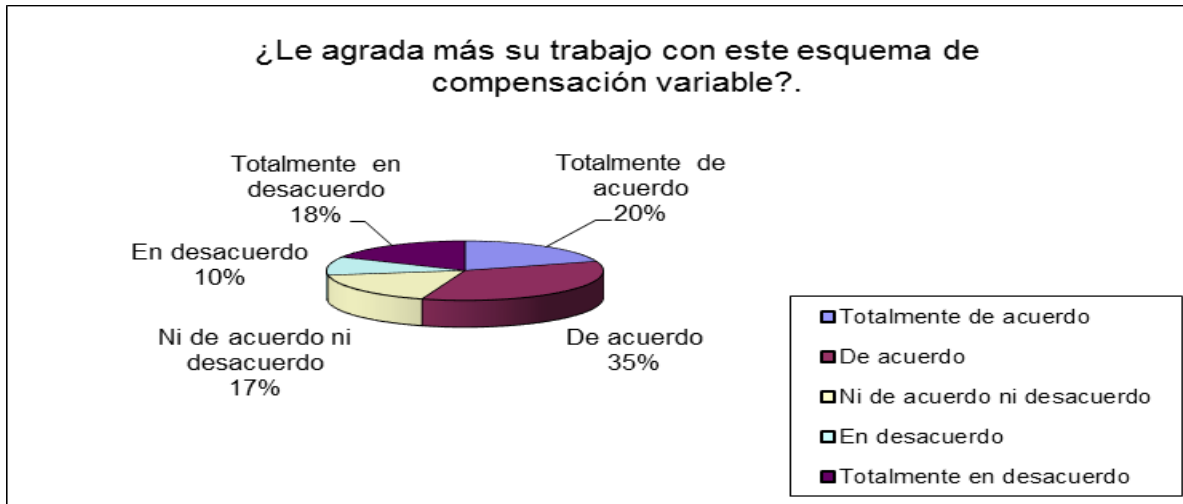
Esta gráfica muestra que 50.00% de los empleados de ventas están de acuerdo que con el esquema de compensación variable y quedan más satisfechos con su trabajo, ya que les permite tener un mejor sueldo y les ofrece un mayor reto.



Gráfica 12. Reconocimiento por el desempeño realizado.

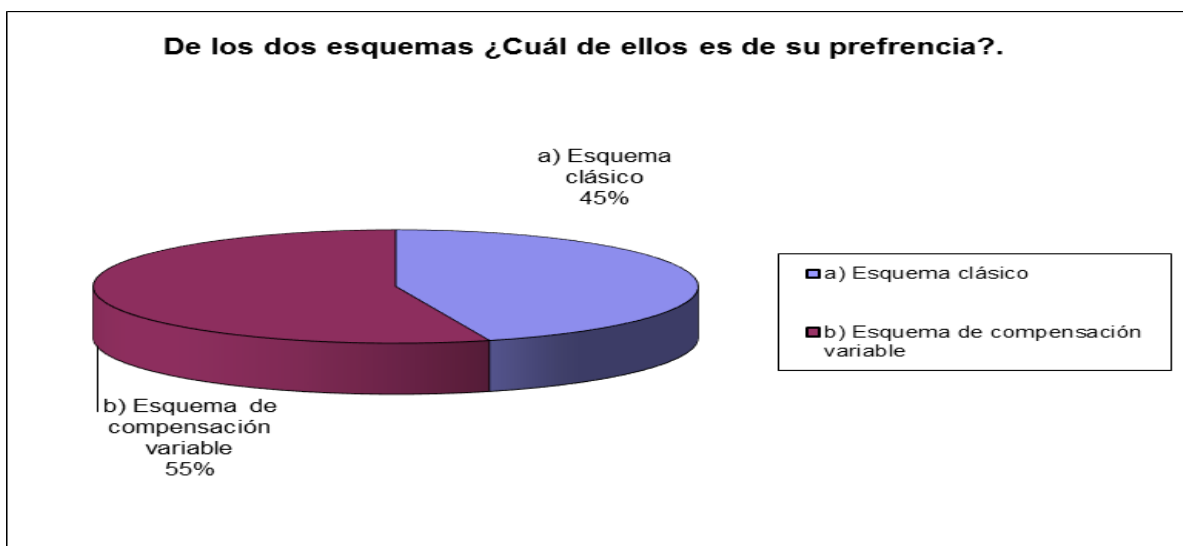
Estos resultados muestran que 64.00% de los encuestados sienten que la empresa reconoce el esfuerzo que realizan en sus ventas, dado que ese esfuerzo se ve reflejado directamente en sus comisiones y esto lo hace más tangible. Se

puede resaltar, que existen varias teorías, que toman el reconocimiento como uno de los principales factores de motivación dentro de una empresa.



Gráfica 13. Motivación para alcanzar los objetivos.

La gráfica refleja que un 55.00 % de los trabajadores opinan estar más conformes con su empleo, dado que este, les brinda la posibilidad de obtener mejores resultados, da un mejor sentido de pertenencia a la empresa, proporciona una motivación de competencia y poder controlar los medios y personas con las que tratan. Por lo cual los empleados encuentran más atractivo y agradable su trabajo.



Gráfica 14. Esquema de su preferencia.

Finalmente 55.00% de los encuestados prefiere el esquema de compensación variable, los cuales se concentran en supervisores, agentes de ventas, vendedores, barristas y meseros. Mientras que un 45.00% de los encuestados prefiere el esquema clásico.

CONCLUSIONES

El esquema de compensación variable, para esta empresa Embotelladora sí influye en la motivación de los empleados para incrementar sus ventas, se ven favorecidos los ingresos económicos de los empleados de ventas, satisfaciendo sus necesidades elementales de vivienda, alimentación, pago de servicios y transporte. Gracias a estos incentivos, los empleados están motivados por que les proporciona mayor seguridad económica, cuentan con más posibilidades de adquirir más dinero por medio de las compensaciones. Los incentivos económicos permiten al trabajador tener ingresos superiores, lo cual se ve directamente reflejado en el bienestar del empleado dentro de la empresa, logrando así un mayor sentido de pertenencia. Incrementar su ingreso con base en su desempeño laboral, aumenta su estima personal y hace que tenga el reconocimiento laboral si excede sus metas de ventas. Obtener mayor compensación como resultado de su esfuerzo hace que el trabajador sienta que alcanza su potencial completo dejándole un sentimiento de autorrealización profesional. Se puede decir que al implementar el esquema de compensación variable en la empresa Embotelladora en cuestión el empleado siente una mayor motivación para incrementar sus ventas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ANDRADE, S.: *Diccionario de Economía*, 2005.
- FISCHER, L. Y ESPEJO J.: *Mercadotecnia*, 2002.
- DESSLER, G.: *Administración de persona*, 1996.
- GARZA, J.: *Administración Contemporánea*, México, 2000.
- GOMES L. Y CARDY R.: *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* México, 2001.
- GÓMEZ A.: (1962). *La motivación laboral: análisis y teorías*. México.

FERRELL, O.: *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 2004.*

MUÑIZ, R.: *Marketing en el siglo XXI, 2003.*

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Disponible en <http://www.rae.es/>. Visitado el 4 de agosto de 2016.

ROMERO, R.: *Marketing, 2000.*

ROUSSEL, P.: *La Motivación a través de Conceptos y teorías*, Universidad Toulouse, 2000.

SARIN, A.: «Corporate Strategic Motivation: Evolution Continues-Henry. A. Murray's Manifest Needs to Maslow's Hierarchy of Needs to Anil Sarin's Contributory Theory of Existence», *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2009.*

SOLANA, R.: *Administración de Organizaciones*, Buenos Aires, 1993.