

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA FUERZA DE VENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE
TRANSPORTE EXPRESO EN BOGOTÁ Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR
SU DESEMPEÑO COMERCIAL

MARÍA CRISTINA CAMARGO CASTILLO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA COMERCIAL

CHIA
2008

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA FUERZA DE VENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE
TRANSPORTE EXPRESO EN BOGOTÁ Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR
SU DESEMPEÑO COMERCIAL

MARÍA CRISTINA CAMARGO CASTILLO

Investigación para optar al título de Especialista en Gerencia Comercial con
Enfasis en Ventas y Mercadeo

Directora

MARIA CRISTINA GONZALEZ SARAVIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA COMERCIAL

CHIA

2008

Bogotá, 21 de Enero de 2008

*“A mis hijos Mathieu y Nicolás,
quienes son mi principal factor
de motivación personal”*

AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto de investigación se hizo posible al aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la Especialización en Gerencia Comercial con Énfasis en Ventas y Mercadeo en el contexto de la experiencia de la autora en la Compañía de estudio, en la cual se desempeña en el área comercial como ejecutiva de cuenta.

La autora expresa sus agradecimientos a:

La Universidad de la Sabana, por los programas que se relacionan con el objeto de esta investigación y a su cuerpo de profesores en las asignaturas que proporcionaron pautas, respuestas y nuevas preguntas para resolver el problema de estudio.

María Cristina Gonzáles Saravia, Directora de la investigación, por su constante motivación, valiosas orientaciones, coaching permanente y por despertar en la autora el espíritu investigativo que permitiera profundizar en los temas clave que fundamentan el problema a solucionar.

A la compañía DHL Express Colombia Ltda., por la oportunidad de adquirir experiencia y conocimiento, factores de motivación que contribuyen en el crecimiento profesional y despertaron el interés por retribuir valor a la organización; por el apoyo recibido por parte de las áreas de Dirección General, Recursos Humanos, Ventas y mercadeo y Finanzas, para el desarrollo de las hipótesis que dieron origen de esta investigación y fundamentan este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
1. INTRODUCCION	8
2. MARCO DE REFERENCIA	
a. Marco Teórico	20
2.1. Desempeño Laboral	20
2.1.1. Análisis del desempeño laboral en la fuerza de ventas	22
2.2. Teorías de Motivación y análisis para el caso de la compañía	25
2.2.1. Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow	26
2.2.2. Modelo de los factores de motivación e higiene de Hezberg	28
2.2.3. Modelo de la Motivación de Logros de McClelland	31
2.2.4. Teoría de Taylor	32
2.2.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor	33
2.2.6. Teoría del hombre complejo de Shein	35
2.2.7. Teoría de la expectativa de Vroom y Lawler	37
2.2.8. Teoría de la equidad de Adams	39
2.3. La motivación para las empresas colombianas	41
2.3.1. Condiciones motivacionales Internas	41
2.3.2. Condiciones motivacionales Externas	44
b. Marco conceptual	46
3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA	47
3.1. Clasificación de los resultados del sondeo individual.	
3.2. Diseño metodológico de la herramienta de medición de los factores de motivación	48
3.3. Resultados de la investigación	50
3.4. Análisis de resultados para el caso de estudio	52
4. PLAN DE ACCIÓN	55
4.1. Estrategias de motivación para la fuerza de ventas	55
4.1.1. Estrategias de Gestión del Conocimiento	56
4.1.2. Estrategias de Gestión del Cambio	60
4.1.3. Estrategias de Desarrollo de Competencias	64
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	75

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico. 1. Estrategia de calidad <i>First Choice</i>	10
Grafico. 2. Comparativo de la evolución de la tasa de cambio durante el 2007 respecto a la tasa oficial de la compañía	13
Grafico. 3. Evolución de los ingresos y Utilidades de la compañía versus presupuesto.	14
Grafico 4. Evolución de las comisiones pagadas la fuerza de ventas durante el 2007	15
Grafico 5. Proceso de implementación de herramientas electrónicas	59

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Identificación de las áreas de mejora en la motivación	53
Cuadro 2. Análisis de resultados de los factores internos	53
Cuadro 3. Análisis de resultados de los factores externos	54
Cuadro 4. Esquema del Plan de Acción propuesto	55
Cuadro 5. Estrategias de Gestión del Conocimiento	56
Cuadro 6. Estrategias de Gestión del Cambio	60
Cuadro 7. Incentivos Económicos preferidos en ventas	62
Cuadro 8. Calendario de Incentivos	63
Cuadro 9. Atributos que distinguen a un buen vendedor	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis sobre la revaluación, El tiempo, Septiembre de 2007	
Anexo 2. Análisis estratégico de la compañía desde el esquema de las cinco fuerzas de Porter	
Anexo 3. Oportunidades de negocio, Las importaciones superan todo tipo de proyecciones, Artículo publicado en El tiempo Online, septiembre de 2006	
Anexo 4. Supuestos macroeconómicos 2007	
Anexo 5. Misión, Visión y valores de la compañía	
Anexo 6. Factores de motivación presentes en la situación actual de la compañía con base en las teorías de motivación	
Anexo 7. Perfiles sociales	
Anexo 8. Herramienta de identificación de los factores de motivación para la fuerza de ventas de la compañía	
Anexo 9. Tabulación de resultados de la encuesta	
Anexo 10. Resultados de la encuesta	
Anexo 11. Beneficios de las herramientas MEDATEO Y SPR	

RESUMEN

El objetivo de este estudio es explorar e identificar los factores que inciden en la productividad de la fuerza de ventas de una compañía de servicios de transporte internacional y logística en la ciudad de Bogotá D.C.¹, a partir de un análisis preliminar del resultado en ventas esperado por la compañía en el 2007, comparado con el resultado obtenido durante el mismo período.

El punto de partida del estudio hace referencia a las circunstancias macro de la economía que tuvieron incidencia directa sobre las el mercado y la compañía, profundizando en la variable de la revaluación que marcó el período de estudio, y la relación directa de esta coyuntura con el nivel de comisiones percibidas por la fuerza de ventas. También se describen las acciones particulares que emprendió la compañía para reducir el impacto de la tasa de cambio en sus resultados.

Esta circunstancia da lugar a una hipótesis sobre la relación existente entre motivación y productividad, que se desarrolla a través de una investigación sobre las diferentes teorías de motivación y la aplicación de una encuesta que identificara los principales factores que influyen en los representantes de ventas en Bogotá D.C., donde se concentra el grueso de los negocios de la compañía. El resultado es una propuesta para la compañía y su área comercial orientada a aumentar y mantener los niveles de satisfacción en el trabajo, y se nutre del análisis de las teorías de motivación aplicables para el caso de estudio, las necesidades detectadas en la fuerza de ventas y las tendencias sobre manejos de equipos de ventas de alto rendimiento.

Partiendo de la premisa que el factor humano es la razón de la competitividad y diferenciación en las compañías de servicios, y que un equipo altamente motivado produce resultados excepcionales para la organización, este proyecto propone que en la misma medida que se utiliza estrategias de marketing para atraer, mantener y desarrollar clientes satisfechos y lograr crecimientos en ventas, estrategias como la segmentación de la fuerza de ventas, la gestión del conocimiento para el desarrollo de talentos y las estrategias de motivación son necesarias para atraer, mantener y desarrollar un equipo altamente motivado para obtener el máximo de su potencial que permita aumentar las ventas y los niveles de productividad y trabajo en equipo.

La parte final de este estudio reúne las recomendaciones que la compañía podría considerar para evitar en el futuro los riesgos asociados a una crisis causada por factores internos o externos de impacto en la gestión comercial.

¹ Por solicitud de la Compañía objeto del estudio y con el fin de mantener la confidencialidad de la información, se referirá a esta compañía como la compañía.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio en las organizaciones están en aumento debido a la influencia de fuerzas macroeconómicas, sociales, políticas y culturales que generan transformaciones trascendentales y repentinas para poder adaptarse a las condiciones cambiantes, o responder a las nuevas realidades del mercado.

La crisis o coyuntura, entendida para efectos de este estudio como un cambio inesperado en las condiciones del entorno, produce la toma de decisiones en las organizaciones que permitan, por ejemplo, revertir una tendencia en los indicadores financieros, o ganar puntos en la participación del mercado. Las medidas, pueden ser desde la reducción del tamaño de la compañía, la reasignación de los recursos financieros, modificaciones en la estructura, o el aplazamiento de proyectos, las cuales tienen un efecto visible en el corto y mediano plazo, pero que pueden impactar las relaciones con el cliente o los empleados y deben estar orientados hacia la consolidación de una organización de aprendizaje que la prepare para sobrevivir y desarrollarse en la dinámica del entorno competitivo”²

Entre los diversos factores que influyeron en la compañía durante el período de estudio, se destaca la apreciación del peso frente al dólar durante todo el 2007, denominado revaluación. Aunque es un factor externo, el efecto de la revaluación viene golpeando directamente sus finanzas en dos sentidos: por una parte, el sector exportador colombiano, el cual genera el crecimiento de la compañía, empieza a frenar negocios en el exterior afectando directamente sus flujos de envíos y por otro lado, las tarifas son en pesos, pero el presupuesto y los reportes internacionales se realizan en dólares, por lo que ahora se genera menos dinero en moneda americana³. Es, como se diría en términos técnicos, el principal “ruido off line” que sufre la empresa que le costó al final del año una suma cercana a los tres millones de Euros representados en menores ingresos.

La estrategia utilizada por la dirección de la compañía para contrarrestar el efecto acumulativo de la disminución de sus ingresos, estuvo orientada en dos frentes: por una parte, la determinación de una tasa de referencia en el tipo de cambio fija que proyectara un ingreso constante considerando el aumento en el volumen y los pesos de los envíos, y el foco en la productividad de la operación para mantener positivo el indicador EBITA⁴ (la diferencia entre los ingresos y los gastos) en los niveles exigidos por los inversionistas, y a pesar de las circunstancias logró crecer durante el 2007 un 7% en ingresos por

² MARIN, HENRY, Organización de aprendizaje, Cultura Organizacional y gerencia del cambio, Tesis de Doctorado en Administración, facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, Impreso por Impregón, Medellín, 1998, Pág. 4.

³ Ver Anexo No. 1, Análisis sobre la revaluación, El tiempo, Septiembre de 2007

⁴ Por sus siglas en inglés, Earnings before interest and taxes.

ventas, un 6% en volumen (número de envíos) y un 5% en el peso (envíos más pesados).

Para entender la organización y la repercusión de estas circunstancias en el negocio, se hace necesario realizar un análisis estratégico⁵: la compañía pertenece a una corporación alemana de servicios logísticos y financieros que está presente en más de 288 países en el mundo, con 28 años de operación directa en Colombia, tiempo en el cual ha consolidado su operación. Sus líneas de negocio son el transporte expreso internacional donde tiene un 57% de cobertura en el mercado, y transporte nacional donde tiene el 1% de participación. Adicionalmente su oferta contempla soluciones logísticas y una sociedad de intermediación aduanera.

Como sus principales fortalezas, se destaca la consolidación de la red de transporte más importante en el marco internacional, la mejor infraestructura de servicio al cliente en el ámbito nacional, una marca plenamente reconocida en todos los segmentos industriales, especialmente en medianas y grandes empresas, sus atributos de seguridad e infraestructura para evitar la contaminación o daño de los envíos, una fuerza de ventas altamente profesional y capacitada para asesorar y ofrecer soluciones integradas al negocio del cliente y la especialización por industrias clave.

Al ser el transporte internacional uno de los sectores de servicios con mayor crecimiento (10% anual promedio), gracias a la apertura comercial que ha generado mayores necesidades de ampliación de mercados en el exterior y ha traído flujos de inversión extranjera al país, la proyección de la compañía está sustentada por la globalización y por la necesidad de Colombia de encontrar espacios competitivos en el comercio internacional para sus productos⁶. No obstante, la debilidad del sector es que es altamente sensible a factores externos como normatividad, seguridad y los problemas sociales del país.

Por otro lado, condiciones del mercado se caracterizan por una gran sensibilidad al precio y a la rapidez en el servicio, factores que no son diferenciadores en la competencia, por lo cual una parte de la pérdida de mercado obedece a la oportunidad de precio que desató la situación de la economía y la tendencia de los clientes planificar su logística de inventarios al consolidar la carga internacional y disminuir el porcentaje de envíos expresos. Dentro de este contexto, la compañía se enfoca estratégicamente en el fortalecimiento de sus productos Core⁷, en el desarrollo de valores agregados de tipo tecnológico y de servicio al cliente y en el fortalecimiento de los atributos de rapidez y conexiones cada vez más rápidas en destinos

⁵ Ver anexo 3, Análisis estratégico de la compañía desde el esquema de las cinco fuerzas de Porter

⁶ Ver anexo 4, Oportunidades de negocio, Las importaciones superan todo tipo de proyecciones, Artículo publicado en El tiempo Online, septiembre de 2006.

⁷ Portafolio comercial: Documento expreso, Paquete expreso, Import Express y transporte nacional.

interesantes como Asia y EUA, en el marco de los acuerdos internacionales y las oportunidades de negocio para los empresarios colombianos.

La coyuntura presentada en el 2007 coincide con el lanzamiento mundial de la iniciativa denominada *First choice*, una estrategia de impacto en la cultura de la organización enfocada en la calidad y adición de valor en las actividades del negocio. Las áreas de impacto en el servicio como operaciones, servicio al cliente y facturación definen planes de acción concretos para aumentar el nivel de productividad y los indicadores clave de servicio.

Grafico 1

Estrategia de calidad *First Choice*



En sintonía con este objetivo, se ha avanzado en la reducción del tiempo de recaudo de las ventas, el manejo eficiente de los gastos fijos sin afectar los procesos enfocados al cliente, la eliminación de procesos que no están enfocados al cliente en todas las áreas de la organización y en general, la creación de una cultura para conseguir que cada empleado considere su mínima ineficiencia como un fuerte impacto para las finanzas de la organización desde la premisa que cada peso invertido que se traduce en mejor servicio se conserva y, en muchas ocasiones, se duplica.

Por otro lado, la compañía ha fortalecido todas las plataformas tecnológicas que le aportan valor al cliente, y cuenta en la actualidad con las mejores herramientas de Inteligencia de Negocios, que le permiten a la fuerza comercial conocimiento de primera mano sobre el negocio de clientes actuales y potenciales en comercio exterior. En contraste, la compañía tiene poca flexibilidad de precios, por efecto de los gastos fijos que se derivan de la estructura en el país, un bajo reconocimiento de marca en pequeñas empresas y en el segmento de persona natural y una infraestructura débil para atender las necesidades de los envíos nacionales.

En resumen, la complejidad del cambio exigió a la compañía la interiorización de una filosofía de ahorro y productividad alineada en todas sus áreas funcionales y la mayoría de estas acciones influyeron directamente sobre la motivación de la fuerza de ventas.

Los factores internos y motivacionales que afectan la fuerza de ventas, se deben contextualizar con base en estudios relacionados con psicología organizacional y temas de gerencia del talento humano en donde se pretende identificar aspectos motivacionales, modelos establecidos para el manejo de la remuneración y alternativas que pueden contemplar las empresas en momentos de crisis para lograr superar el problema de manera efectiva. Para lograr un cambio es esencial incluir temas de gestión del conocimiento que permitan ayudar a enfrentar los problemas ocasionados por el entorno o por las nuevas decisiones de la gerencia, facilitar el proceso de transición y aprovechamiento de las oportunidades.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. Planteamiento del Problema:

Dentro de la dimensión de negocio de la compañía se identifican claramente dos variables que inciden en sus resultados. Por una parte están los aspectos que controla directamente, tales como el nivel de ingresos por ventas, las inversiones y la rentabilidad del servicio; y por la otra, están aquellas variables que no son controladas por la dirección de la empresa, específicamente en lo que tiene que ver con normativa aduanera, los factores macroeconómicos, la competencia y las condiciones del mercado.

Más allá del análisis que se pueda hacer de cada uno de estos factores, se destaca y analiza el comportamiento de la tasa de cambio, como principal factor externo de incidencia en el negocio de la compañía durante el 2007. La razón de este fuerte impacto externo, sí está determinada por razones de procedimiento y políticas internas ya que la compañía tiene sus tarifas en dólares (USD), pero factura en pesos colombianos (COP), luego consolida sus resultados en ventas nuevamente en dólares y genera sus informes financieros donde se consideran los ingresos y costos locales en euros (EUR) para reportarlos a las instancias globales de la corporación, lo cual representa un doble impacto en la rentabilidad de la compañía.

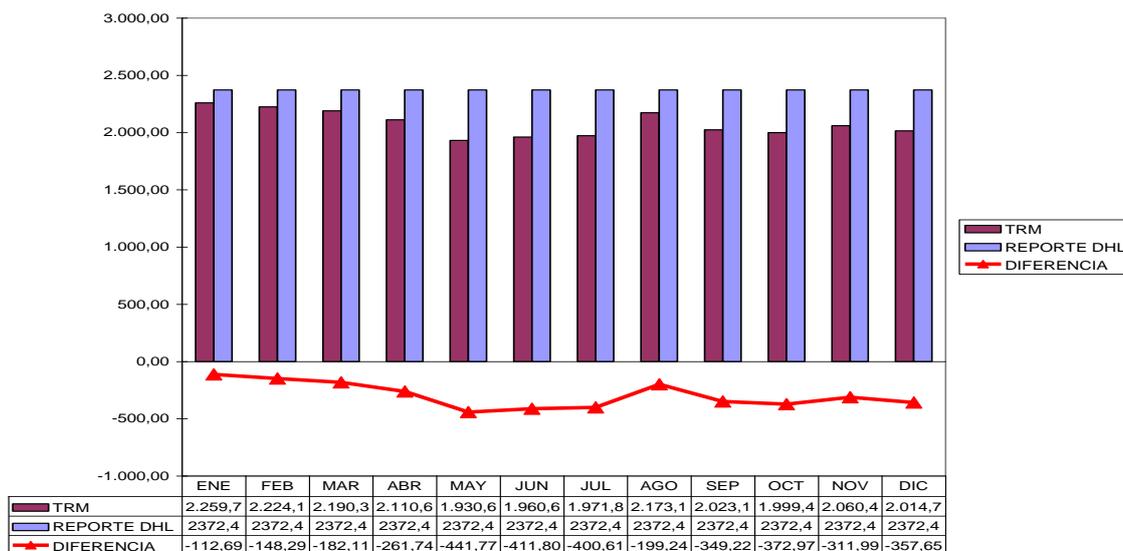
El reflejo de este impacto ocurre porque la compañía se compromete en el año a una cantidad determinada de ventas en dólares con la Dirección Mundial, pero al emitir la facturación a sus clientes en pesos, el valor facturado se obtenía de multiplicar la tarifa expresada en dólares por la tasa de cambio más alta del mes. Cuando se consolida el resultado de la facturación mensual de los clientes, los pesos se transforman en dólares nuevamente al dividirlos por una tasa de cambio comprometida previamente en el presupuesto. Es en esa diferencia entre la Tasa representativa del mercado (TRM) real y la Tasa presupuestada donde se presenta la brecha en el cumplimiento del presupuesto.

Específicamente para 2007, el compromiso de la tasa en el presupuesto fue de \$2.372 y nunca en todo el año el dólar estuvo a ese precio en la economía. La decisión de adoptar esta tasa de cambio para la definición del presupuesto de ventas para el 2007 fue tomada con base en estudios económicos de primer nivel y en la proyección de la tasa de cambio de las autoridades cambiarias en Colombia, pero no se esperaban los acontecimientos que precipitaron la

apreciación del peso frente al dólar. Por ende, cada vez que se hizo una venta, se presentó un desfase en los dólares que se reportaron a la oficina mundial, como se ve en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 2

Comparativo de la evolución de la tasa de cambio durante el 2007 respecto a la tasa oficial de la compañía.

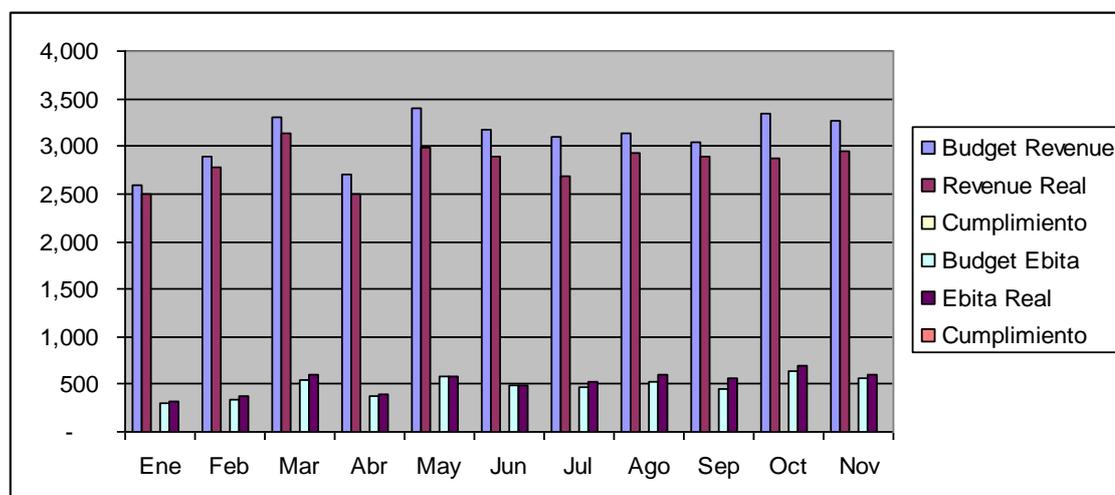


Como se puede apreciar, la columna más baja es la tasa real promedio de cada mes, mientras que la más alta es la tasa comprometida por la compañía. La línea de tendencia muestra la cantidad de pesos que se perdieron por cada dólar vendido en cada uno de esos meses. Sumando estas diferencias ponderadas por todo el año, al final, si la tasa real hubiera sido la misma comprometida, la compañía hubiera vendido 3 millones de Euros más de lo que en realidad vendió y registró ante la oficina mundial.

Es un hecho que la compañía incrementó el volumen de sus envíos internacionales superando incluso el número de envíos presupuestados en el año, pero se recibieron menos pesos por esos envíos al realizar la conversión. Como se puede observar en el siguiente gráfico, los resultados de la compañía hasta Noviembre de 2007 presentan una diferencia entre el presupuesto proyectado para cada mes y el ingreso proveniente de las ventas expresadas en dólares que se mantuvo durante todo el año. No obstante, el indicador de EBITA fue positivo durante todo el año y superior a los niveles proyectados en el presupuesto, debido a las acciones que emprendió la compañía para optimizar los costos locales.

Gráfico No. 3

Evolución de los ingresos y utilidades de la compañía versus presupuesto



Una de estas medidas de urgencia para enfrentar la coyuntura fue la de fijar una tasa de cambio diferencial de \$2.104 a partir del mes de Mayo de 2007 que si bien fue inferior a la proyectada por el DPN (Departamento Nacional de Planeación) para el 2007, permitió al menos reducir el impacto de la disminución en los ingresos provenientes por la caída del dólar a partir de una simulación de una canasta de tasas aplicada en el nivel de facturación de los clientes. La medida se comunicó por medio de una circular y se visitó con la dirección comercial a los clientes que manifestaron rechazo a la medida, lo cual produjo negociaciones puntuales con algunos de ellos y en general contribuyó al mantenimiento de la lealtad de los clientes.

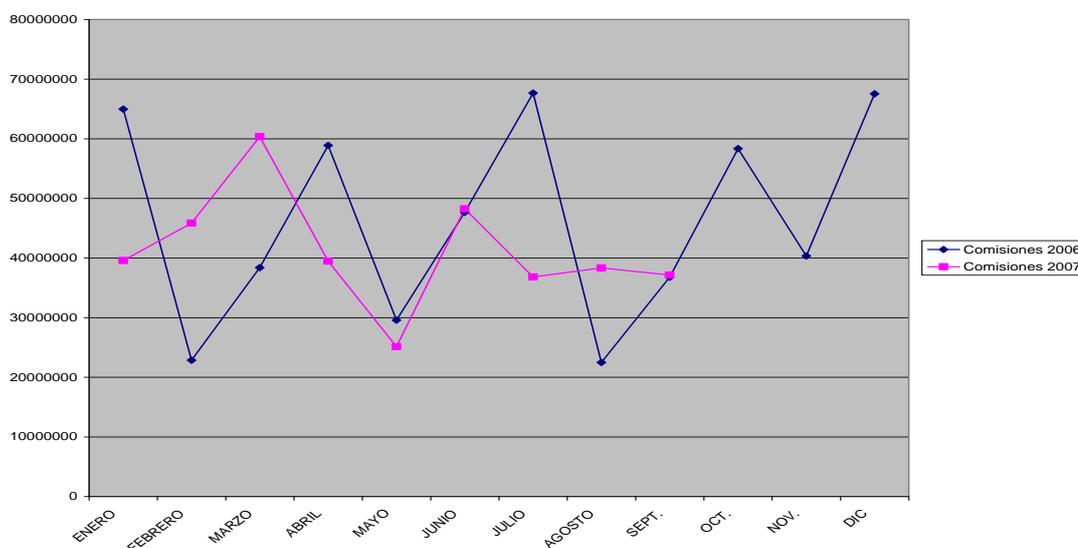
En este sentido, es evidente que el impacto de las políticas comerciales derivadas del impacto de la revaluación del peso en los resultados de la compañía, se ve reflejada mayormente en el área comercial en cuanto a la redefinición de las metas comerciales y la variación en las comisiones. Para ello, el área comercial realizó acciones de respuesta como el rediseño del equipo comercial, esquema de rentabilidad por negocio y foco en capacitación.

No obstante, la reducción de los resultados en ventas por el efecto de la revaluación produjo una reducción proporcional en el ingreso por comisiones en la fuerza de ventas. Para aminorar este efecto, se diseñó durante el segundo semestre de año, una nueva tabla de comisiones que contemplara a la vez el crecimiento en ventas y en número de envíos. Esta medida buscó mantener el rango de salario variable en la mayoría del equipo comercial.⁸ Al mismo tiempo, la nueva tabla de comisiones determinó un alza en la base de cumplimiento, es decir, anteriormente la compañía reconocía comisiones a partir del 85% de cumplimiento por producto el año anterior y se reemplazó por una base del 95% como mínimo para comisionar.

⁸ Ver tabla No. 2, Análisis de las comisiones en el 2007

Para relacionar el comportamiento de las comisiones y las ventas en cada ejecutivo, sería necesario un análisis independiente por cada territorio de ventas por separado, debido a la diversidad en el tamaño y la composición del portafolio de productos, negociaciones de descuentos y negocios puntuales de cada uno. El siguiente gráfico muestra el total pagado por concepto de comisiones a la fuerza de ventas de la compañía en Colombia respecto a las comisiones pagadas durante el 2006.

Gráfico No. 4
Evolución de las comisiones pagadas a la fuerza de ventas durante el 2007



De ahí que el incumplimiento en el presupuesto de ventas y la aplicación de las medidas con repercusión sobre el área comercial han tenido una implicación directa sobre la fuerza de ventas en aspectos como la motivación asociado al efecto de la comunicación informal y la incertidumbre sobre el futuro.

Este mismo factor humano requiere de un cambio de mentalidad, para convertirse en un ente asesor y enfocado en procesos de servicio al cliente, por lo cual se hace necesario profundizar en los demás factores diferentes de la remuneración que afectan la productividad del equipo comercial, y el entendimiento de los factores generales e individuales de cada miembro del equipo, ya que ante la necesidad de la compañía de aumentar sus ingresos por medio de las ventas, se requiere un equipo altamente motivado y orientado hacia la consecución de este objetivo.

b. Formulación del problema:

- ¿Cuál es el impacto y la influencia de los factores que afectan la productividad de la fuerza de ventas de la Compañía?

- ¿Es realmente la revaluación como factor externo el aspecto de mayor impacto en la motivación del grupo comercial?
- ¿Cuál es la relación entre los motivos personales y los motivadores utilizados por las empresas con el desempeño de las personas?
- ¿Por qué es importante identificar los factores individuales de motivación presentes en un grupo y de qué manera se puede obtener su máximo de potencial?
- Qué estrategias se podrían proponer para mejorar la motivación y el desempeño comercial?
- ¿Cómo puede la compañía capitalizar las consecuencias directas e indirectas de una coyuntura para aumentar el esfuerzo y la productividad de sus empleados?

OBJETIVOS

a. Objetivo General:

Proponer estrategias de mejora de la motivación y el desempeño comercial de la fuerza de ventas de la compañía a partir de un estudio de los factores de motivación organizacionales, individuales y del entorno que influyen en la consecución de las metas comerciales sostenibles en el largo plazo.

b. Objetivos Específicos:

- Identificar los factores externos e internos que afectan a la compañía y a la motivación de su fuerza de ventas.
- Analizar la relación, el impacto y la influencia de aspectos organizacionales relacionados con la motivación de su fuerza de ventas para lograr los objetivos comerciales.
- Aplicar la lógica estratégica de innovación en valor para maximizar las oportunidades de negocio y el trabajo en equipo.
- Sugerir esquemas de gestión del cambio y gestión del conocimiento como ruta para consolidar equipos de alto desempeño comercial con enfoque hacia resultados.
- Proponer estrategias motivacionales y de gestión administrativa que respondan a los factores de necesidad identificados y mejoren el desempeño del equipo comercial.

JUSTIFICACIÓN

Considerando que los empleados altamente motivados y comprometidos con una organización son los factores fundamentales de su éxito y efectividad, se analiza la repercusión de las circunstancias que afectaron a la compañía durante el período de estudio, y su incidencia sobre los factores de motivación fuerza de ventas.

La incidencia de los factores macroeconómicos al interior de la fuerza comercial de la compañía se identifica en distintos frentes. Por un lado, la pérdida de mercado en algunos territorios en los que existe una amplia concentración de empresas exportadoras, cuya alternativa para atacar la pérdida de competitividad de sus precios en el exterior es la de reducir los costos de su operación de logística y transporte. Aquí, se amplía la oferta de diferentes alternativas de bajo precio en el mercado, sacrificando en muchas ocasiones aspectos como tiempo de entrega, control y seguridad en los envíos.

A pesar de la comprensión de la fuerza de ventas sobre la coyuntura de la compañía, el desconocimiento sobre el rumbo de la tasa de cambio en la economía y la posibilidad de nuevos enfoques en la estrategia de la compañía pudieron haber creado incertidumbre sobre el futuro y desarrollo de comunicación informal, como elementos de insatisfacción con repercusiones sobre la motivación y el desempeño.

Considerando que el impacto de la revaluación es directamente proporcional al tamaño de las ventas de cada territorio, y por ende, de las comisiones de su fuerza de ventas, entonces los territorios con mayores niveles de facturación representaron las mayores brechas de cumplimiento. La compañía realizó entonces una nueva variación en la política de comisiones en la que se consideró también el aumento en el volumen de los envíos como criterio de pago en las comisiones y además, al comienzo del año 2007 se modificó la política de comisiones, aumentando un 10% el porcentaje de cumplimiento en ventas que el ejecutivo debía lograr para obtener comisiones en cada producto lo cual aumentó el grado de dificultad para el cumplimiento. No obstante, el resultado de esta nueva tabla no representó una diferencia radical en el ingreso variable, ya que su objetivo principal era el de favorecer al mayor número de vendedores.

La comparación realizada por la fuerza de ventas acerca del nivel de comisiones obtenidas durante el 2007 respecto a las del año anterior, fue un reflejo de la situación por la que atravesaba la compañía durante el primer semestre del año, ya que a pesar del esfuerzo por aumentar las ventas, evidenciado en el crecimiento del negocio, no se lograba mantener el nivel de ingresos del año anterior cuando las circunstancias de la economía eran favorables.

En otra dimensión, la medida de adoptar una tasa de cambio fija para realizar la facturación de los clientes, si bien no produjo una fuga masiva de negocios, pudo convertirse en un aspecto de preocupación para los ejecutivos respecto al manejo de objeciones. Para esto, la administración desarrolló una herramienta que permitiera exponer al cliente las razones para la adopción de esta medida y se realizaron visitas con algunos directores de la compañía para lograr la retención de los clientes vulnerables, para negociar la no aplicación de la medida, la fijación de una tasa diferente conveniente para las dos partes, o la solidaridad del cliente.

Otro aspecto a considerar en el período de estudio, es el desmonte de un proyecto de transporte nacional de paquetes para el cual se había contratado una fuerza de ventas exclusiva para el desarrollo del producto y la fijación de una meta de presupuesto acorde con la expectativa en ventas pero que significó un aumento considerable de las recogidas y entregas que afectaba la rentabilidad en la operación.

Dado que uno de los objetivos de esta investigación es identificar los factores que afectan en la productividad de la fuerza de ventas y no el análisis sobre las acciones tomadas por la compañía, la mención de estos aspectos es fundamental comprender los motivos de satisfacción en el trabajo mediante la identificación de los factores internos y externos de motivación más frecuentes en el grupo. El resultado del estudio otorga elementos interesantes para recomendar estrategias de apoyo su administración comercial que permitan obtener el máximo de su potencial cuando se presente alguna circunstancia o difícil reto para la organización.

DELIMITACIÓN

a. Acción social:

Las acciones que se proponen a partir del tema de investigación corresponden a una propuesta para realizar una segmentación detallada de la fuerza de ventas de la compañía que permita conocer las principales habilidades y factores de motivación que permitan la obtención del máximo de su potencial para el beneficio de la compañía y del talento humano.

De la misma manera, se propone a partir del análisis del mercado y la composición de los territorios de ventas, algunas estrategias orientadas al aumento de oportunidades de negocio basadas en técnicas comerciales y tendencias de comportamiento del consumidor, por parte de los ejecutivos comerciales que les permita aumentar sus ventas y en consecuencia el nivel de sus ingresos.

b. Sujeto social:

La compañía objeto de esta investigación es la compañía de servicios de transporte especializado DHL Express Colombia limitada y el grupo de ejecutivos de cuenta ubicados en la ciudad de Bogotá denominada Zona Centro, en donde se encuentra concentrado el grueso de los ingresos de la compañía. Los procesos que se analizan como preámbulo para la formulación de las estrategias son por un lado las actividades relativas a la gestión comercial, uso de herramientas tecnológicas, segmentación del mercado y temas de gestión humana relacionados con selección, capacitación y motivación del factor humano.

c. Ámbito temporal:

El período definido para la realización de este estudio es el año 2007.

d. Ámbito geográfico:

La investigación tiene lugar en la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, plaza donde se concentra la operación principal de la compañía, no obstante algunas de las cifras expresadas a lo largo del estudio hacen referencia a los resultados totales de la compañía, presente en doce de las principales ciudades del país.

e. Alcance del proyecto:

A partir de la situación económica por la que atraviesa el país, donde la revaluación de la moneda nacional tiene incidencias en la situación competitiva de las empresas en el país, se pretende analizar el impacto de esta circunstancia coyuntural en los resultados de la compañía, poniendo en contexto los factores organizacionales y motivacionales que se combinan en una situación específica y repercuten en la fuerza de ventas, y proponer estrategias que le permitan aumentar sus niveles de ingreso, el nivel de motivación y desempeño y así mismo conocer alternativas a considerar por las empresas en el país en un momento de crisis.

2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Marco teórico:

La conducta en el trabajo que está modelada tanto por factores internos como externos. Los factores internos incluyen la habilidad de aprendizaje, la motivación, percepción, actitudes de personalidad y valores; factores externos se encuentran el sistema de premios de la organización, la política, la conducta de los grupos, los estilos de liderazgo administrativo y el diseño de la organización.

A partir del concepto de Productividad y Competitividad como el objetivo del desempeño laboral de una persona en la organización, y la expectativa de la organización respecto a la persona contratada, este capítulo estudia los factores que determinan el desempeño de una persona en su trabajo, y los factores de éxito que llevan al individuo hacia la productividad y la competitividad.

Partiendo de la hipótesis que el desempeño de una persona es el resultante de sus competencias y motivación⁹, se analiza el desempeño laboral desde la perspectiva del individuo y de la empresa, y recopila los principales postulados acerca de la motivación en el comportamiento organizacional y las investigaciones más importantes que se han realizado para estudiar el contexto de la empresa colombiana.

2.1. Desempeño laboral

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Desde este punto de vista, no se puede realizar una tarea con éxito sin que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. No obstante, sin importar la competencia de una persona, la habilidad en si misma no basta para lograr un alto desempeño. También es necesario que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño y mantenerlo¹⁰.

⁹ KING, Niegel, ANDERSON; Neil, Cómo administrar el cambio y la innovación, Colección negocios, Ed Thomson, Madrid, 2003, Prefacio.

¹⁰ HELLRIEGEL, Don, SCOLUM, JOHN, Comportamiento organizacional, La motivación en el lugar de trabajo, Pág. 117

Considerando lo anterior, el desempeño es una acción o conjunto de acciones de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico o meta, que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores internos y externos que conforman el contexto. El desempeño puede definirse como el efecto de la interacción de cuatro elementos: la acción, la meta o resultado, el contexto y el tiempo¹¹.

El *contexto* es el conjunto de características del puesto de trabajo y la organización, el clima organizacional o las circunstancias macroeconómicas mientras que el *tiempo* es el año en el cual se verá reflejado el cumplimiento de la meta, para lo cual la primera línea de la compañía realiza análisis periódicos de los resultados que se informan a la organización en una reunión mensual, luego más en detalle al grupo comercial y más posteriormente en cada segmento. El seguimiento a las metas diferentes a la venta se realiza semanalmente en reuniones de grupo a los ejecutivos y asesores y generalmente el líder de cada segmento realiza una reunión individual para analizar sus resultados.

En el desempeño también interactúan dos factores que determinan y condicionan su ejecución por medio del trabajo de la persona. Se trata de los factores antecedentes y los factores intervinientes. No obstante, variables de la organización como la calidad en el servicio, las condiciones y características de la tecnología, la eficiencia de la comunicación, el liderazgo y diseño organizacional, determinan el resultado de ese desempeño particular considerando las variables del tiempo, eficiencia y calidad en el trabajo. Su resultado se mide en términos de eficacia, o la capacidad de contribución a las metas y objetivos organizacionales. Ambos factores pueden tener un efecto en la personalidad y algunas condiciones sociales y culturales de la persona, así como en sus conocimientos, habilidades o motivación¹².

En la categoría de los factores antecedentes se agrupa el conjunto de condiciones sociales, culturales, demográficas como por ejemplo el status y el rol de la persona en el ámbito organizacional, y pueden determinar la disposición y la actitud hacia calidades y cantidades particulares del desempeño laboral, e influir, de alguna manera según el cargo y las tareas desempeñadas. Por ejemplo, la personalidad incluye un conjunto amplio de tendencias y patrones de comportamiento y reacción de las personas las cuales podrían influir en su desempeño, y condicionan la motivación, el uso de sus conocimientos y habilidades personales.

Además, las condiciones y características para el puesto de trabajo que han sido definidas y estructuradas por la organización y sus especificaciones

¹¹ TORO, Fernando, CABRERA, Hernán. Motivación para el trabajo, Pág. 6

¹² Opcit Toro, pág 14

inducen a ciertos patrones de acción en la persona que desempeña el cargo, e inhiben la aparición de otros, ya que si bien pueden poner barreras o proveer efectos negativos a unas acciones, puede también proveer refuerzos y consecuencias positivas a otras.

Las condiciones Intervinientes por su parte forman también parte del desempeño y relacionan aspectos de la persona como de la organización. Una de ellas, la variable de conocimientos, está formada por el cúmulo de conceptos, datos y hechos asimilados y estructurados por la persona a lo largo de su vida que se deriva del proceso social de educación y experiencia y en el caso de la empresa se refieren a los conocimientos del puesto de trabajo.

Así mismo, las habilidades, son el conjunto de operaciones intelectuales y motoras mediante las cuales los hechos y los datos del medio ambiente son retenidos de tal manera que como resultado pueden aparecer nuevos hechos y datos.

2.1.1. Análisis del desempeño de la fuerza comercial

A partir de este enfoque, resulta pertinente identificar aquí la interacción de estos cuatro elementos del desempeño de una persona en el cargo de ejecutivo de cuenta de la compañía, donde la acción, es el conjunto de tareas inherentes a la venta de servicios de la compañía como la planeación de la agenda semanal de visitas, el número diario requerido de visitas a clientes para garantizar la cobertura, la identificación de oportunidades de negocio, las tareas administrativas relativas a su gestión, el manejo de los sistemas de administración comercial previstos por la compañía, la asistencia a reuniones y actividades, el conocimiento de los clientes, el análisis de los resultados y el dominio de técnicas comerciales para el cumplimiento de las metas.

Por otra parte, la meta está determinada por el presupuesto de ventas que fija la compañía para el año, a partir de la cual se define un presupuesto individual para cada territorio de ventas gestionado por un ejecutivo. La meta en resultados está diseñada de acuerdo con el comportamiento histórico de cada territorio y las proyecciones de crecimiento por producto y las proyecciones de los indicadores macroeconómicos como la inflación, comportamiento de la moneda, crecimiento económico, crecimiento de la industria y del comercio exterior como los factores predominantes para el negocio del transporte internacional.

Adicionalmente, existen unas metas relativas a la gestión comercial diferentes de la venta como son el registro de las oportunidades abiertas y cerradas durante una semana en un sistema de manejo de relaciones con los clientes

CRM¹³, el indicador de rotación de cartera o DOS¹⁴, y la instalación de un software que permite a los clientes realizar en forma electrónica el procesamiento de sus envíos¹⁵.

Las condiciones antecedentes que podrían citarse como factores de motivación para la fuerza de ventas en la situación de esta compañía son los relacionados con las metas, campañas de promoción de la cultura y los valores organizacionales, cambios organizacionales, comunicación formal e informal, cambios relacionados con la situación de ventas anterior, ajuste de las comisiones y carga laboral.

Al analizar la situación de ventas de la compañía, se evidencia que el alcance de la meta para el 2007 estuvo obstaculizado por el efecto directo de la revaluación que experimentó el país a lo largo del período de estudio, cuyo impacto le hubiera costado a la compañía una pérdida considerable en sus ingresos¹⁶. La estrategia utilizada por el corporativo de la compañía para contrarrestar el efecto acumulativo de la disminución de sus ingresos, estuvo orientada en dos frentes: por una parte, la determinación de una tasa de cambio fija, y la optimización de la productividad en las áreas de servicio para cuidar el buen desempeño del indicador EBITA que permitió crecer en lo corrido del 2007 un 6% en volumen (número de envíos) y un 5% en el peso (envíos más pesados).

No obstante, la reducción de los resultados en ventas por el efecto de la revaluación produjo una reducción proporcional en el ingreso por comisiones en la fuerza de ventas. Para aminorar este efecto, se diseñó una nueva tabla de comisiones que contemplara a la vez el crecimiento en ventas y en número de envíos. Esta medida buscó mantener el rango de salario variable en la mayoría del equipo comercial.¹⁷ Al mismo tiempo, la nueva tabla de comisiones determinó un alza en la base de cumplimiento, es decir, anteriormente la compañía reconocía comisiones a partir del 85% de cumplimiento por producto el año anterior y se reemplazó por una base del 95%.

En cuanto a la comunicación de la información, la Compañía tiene dos espacios propicios para proporcionar información a los empleados. Uno de ellos, es el Panorama Empresarial, espacio de frecuencia mensual en el que toda la compañía asiste a presentaciones preparadas por la primera línea de mando sobre la realidad y resultados actuales del negocio, estrategias, información de interés sobre temas comerciales, operativos, financieros y de las áreas de apoyo, incluyendo un espacio para el reconocimiento de

¹³ Sistema de administración de la información comercial (CRM) desarrollado por Siebel, 2002 para la compañía, por sus siglas en inglés Comet: Customer, Opportunity Management efficiency tool.

¹⁴ DOS por sus siglas en inglés "Days of sales" es el indicador financiero que mide al rotación de la cartera en la compañía para determinar el riesgo, cuyo estándar es de 35 días.

¹⁵ Herramientas de comercio electrónico, ver anexo 3

¹⁶ Ver Gráfico No. 3, Comparativo del efecto de la variación de la moneda en las ventas de la compañía.

¹⁷ Ver tabla No. 2, Análisis de las comisiones en el 2007

empleados ejemplares que se realiza en forma trimestral, y está alineado con la estrategia de la corporación.

Por otro lado, el área comercial tiene una reunión mensual en la cual se presenta más en detalle el resultado y la orientación comercial. El formato consiste en una presentación de los diferentes segmentos e iniciativas que se han formulado al principio del año en la Convención de Ventas. En esta reunión cada líder del proyecto o iniciativa informa al grupo comercial el avance en la realización de la estrategia y hay un espacio para preguntas y aportes del grupo.

Cada vendedor recibe al principio del mes el resultado de su gestión comercial durante el mes inmediatamente anterior y conoce trimestralmente el presupuesto de ventas que debe alcanzar en el período siguiente. Actualmente los ejecutivos tienen la posibilidad de conocer en tiempo real el resultado acumulativo de su gestión gracias a la inversión realizada por la compañía en un sistema en ambiente web que integra la información de las bases de datos de ventas, operaciones y finanzas con diferentes niveles de visibilidad. Existe un administrador para este tipo de información.

En este sentido, la comunicación de los resultados podría haber generado en los vendedores la confrontación de esta nueva realidad del negocio al comparar las comisiones recibidas durante el 2007 respecto a las del año anterior en el cual los resultados en ventas superaron los presupuestos esperados. Las manifestaciones de esta confrontación de la información en la comunicación informal, podría haber dado lugar a percepciones sobre el desmejoramiento de las condiciones de salario variable, o una naciente incertidumbre sobre el futuro, al no tener seguridad sobre la duración de la medida.

El conocimiento por parte del grupo de vendedores acerca de la metodología con la cual se elaboraron los presupuestos o metas comerciales en el 2007, estaba basado en el crecimiento por producto que se presentó durante la convención de ventas al comienzo del año, y los resultados del año anterior. No obstante, la brecha entre el presupuesto del año y los resultados reales, produjo la redefinición de las metas a lo largo del año, o reforecast.

En el ámbito de las condiciones intervinientes, se destaca la inversión en capacitación que ha realizado la Compañía para fortalecer los conocimientos y habilidades de la fuerza de ventas y las áreas de apoyo, cuyos temas van desde el conocimiento de técnicas comerciales para realizar una venta más consultiva y habilidades de comunicación escrita, hasta la actualización en herramientas electrónicas para administrar los territorios comerciales y actualización en temas aduaneros y de comercio exterior.

2.2. Teorías sobre la motivación

La motivación es el conjunto de condiciones internas y externas que pueden generar en la persona sentimientos de agrado y afiliación hacia la organización y su puesto de trabajo, o por el contrario, influir en su desempeño en forma negativa.

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una manera específica, encaminada hacia las metas.¹⁸ Si bien es cierto de que motivación, y desempeño son conceptos diferentes, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño, a pesar de que el empleado no cuente con las competencias necesarias para realizar el trabajo, o labore en condiciones desfavorables.

Se han postulado diferentes teorías sobre la motivación, y aunque no hay un consenso sobre los factores que motivan, y la influencia de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales, todas apuntan hacia la necesidad de que las organizaciones deben asumir eficazmente los retos de motivación que se presenten a través del tiempo para despertar en las personas el deseo de agregar valor a la organización a través de su trabajo.

Este capítulo estudiará a fondo el fenómeno de la motivación y las diferentes teorías que se han postulado hasta la actualidad, como base para la identificación de los factores de motivación para el caso de estudio¹⁹.

2.2.1 Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow²⁰

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades de Abraham H. Maslow, quien plantea la existencia de un grupo complejo de necesidades experimentadas por el individuo que pueden clasificarse en una jerarquía llamada "pirámide de necesidades"²¹, donde existe cinco tipos de necesidades: fisiológicas, seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.

La teoría parte del supuesto que el individuo siempre está buscando satisfacer una necesidad, por lo cual la satisfacción de una necesidad que se encuentra en un nivel inferior reduce su importancia como motivador y conduce al individuo hacia el siguiente nivel a través de su comportamiento. No obstante,

¹⁸ Opcit, HELLRIEGEL, pág 117

¹⁹ Ver Anexo 7. Factores de motivación presentes en la compañía de acuerdo con las teorías de Motivación

²⁰ www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm

²¹ Ver cuadro 3, Teoría de las necesidades de Maslow

se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades y estas pueden cambiar con el tiempo o las circunstancias de cada persona²².

Este modelo también determina los tipos de conducta que contribuirían a la satisfacción de diversas necesidades. Así, las tres categorías más bajas de la pirámide, fisiológicas, de seguridad y sociales se conocen también como necesidades por deficiencia²³ y a menos que la persona no consiga alcanzar estas tres necesidades, no se convertirá en una persona sana tanto en el aspecto físico como en el psicológico. Las necesidades de estima y realización personal por su parte se denominan necesidades de crecimiento y contribuyen a que la persona se desarrolle como ser humano. También plantea que hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que las de nivel más bajo por medio del trabajo.

El análisis de cada uno de los niveles de esta jerarquía infiere que las personas deben satisfacer cada necesidad inferior antes de buscar la recompensa en el siguiente nivel. El nivel inferior incluye las necesidades *fisiológicas* que corresponden a supervivencia, comida, agua y salud. Los factores de trabajo relacionados con este nivel pueden ser una remuneración suficiente y otras recompensas monetarias.²⁴ En este sentido, es importante anotar que una persona que se concentra en la satisfacción de sus necesidades básicas aceptará cualquier trabajo como fuente de ingreso para cubrir estas necesidades, y su preocupación se centrará en el dinero y no en el trabajo que realiza.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas cobra importancia el segundo nivel, necesidad de *seguridad*. Estas incluyen la necesidad de seguridad y estabilidad tanto en el sentido físico como psicológico. Pueden ser tan simples como contar con un seguro médico, o tan complejas como mantener relaciones gratificantes con los compañeros y supervisores. Durante la crisis económica de los años 90 en Colombia que significó el cierre y reducción de las microempresas, la preponderancia de los consecuentes recortes de personal, las necesidades de seguridad incluyeron seguridad de trabajo y derechos de antigüedad.

Las *necesidades sociales*, explícitas en el tercer nivel, incluyen la necesidad de atención, amistad, sensación de pertenencia social y relaciones significativas con los compañeros de trabajo. Cuando las necesidades de afiliación son predominantes en una persona dentro de un grupo, es importante comprender que la valoración que la persona da a su trabajo se debe a que por medio de él logra establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

²² www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm

²³ Opcit, HELLRIEGEL, pág 119.

²⁴ NIEVEL Benjamín, FREIVALDS Andris. Ingeniería Industrial, Métodos estándares y diseño del trabajo. Décima Edición. México: Editorial Alfaomega, 2001, p.642.

En el cuarto nivel referente a las necesidades de *estima*, el trabajador lucha por la competencia y logro, expresa un deseo de respeto así mismo o respeto de los demás, busca satisfacer su ego y obtener el reconocimiento por sus capacidades y valores personales.

Finalmente, en el quinto nivel se encuentra la *autosatisfacción*, donde las personas han logrado satisfacer sus necesidades y están satisfechos consigo mismos y sus egos. Este nivel puede variar de manera considerable de un individuo a otro. Las personas que buscan su autorrealización tratan de incrementar sus habilidades para la solución de problemas. Un mecanismo eficaz para estimular este complejo nivel de motivación en la Compañía, podría ser el de hacer participar a los empleados en el diseño de las iniciativas, los presupuestos de ventas, delegar ciertas responsabilidades o hacer concesiones para dar libertad en la planeación o ejecución de las tareas relativas al trabajo.

En suma, la Teoría de las necesidades de Maslow nos permite comprender el marco general de la teoría de la motivación al identificar los principales factores que buscan las personas para obtener satisfacción por medio del trabajo. A continuación, con la teoría de *Herzberg*, se especifica más en detalle los factores que generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

▪ **Análisis de la Teoría de Maslow en la compañía**

La Compañía contempla entre sus beneficios con una póliza de accidentes personales para los empleados y un descuento de afiliación para sus familias, la participación con un porcentaje en la prima de seguro de su vehículo, para los hijos del empleado en edad escolar. En general existe una bajo nivel de rotación en los cargos por causa de terminación de contratos como factores de motivación actuales para las necesidades de seguridad.

En cuanto a las necesidades sociales, la compañía ha venido trabajando en la medición de las variables de clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo a partir de la aplicación de encuestas a los empleados durante el 2007, como son la encuesta de clima organizacional y encuesta al supervisor, cuyos resultados se están procesando por el área encargada de la iniciativa. De igual manera, la compañía participó en la evaluación sobre "Las mejores empresas para trabajar", en la cual una organización externa evalúa temas como clima, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa y responsabilidad social.

Adicionalmente, las necesidades de estima se reflejan en el programa Mundial Agente Misión Posible, un reconocimiento en el que los empleados tienen la posibilidad de nominar a cuatro de sus compañeros que en su juicio haya

realizado con su esfuerzo un aporte significativo a los resultados de la organización, y se identifique con la vivencia de uno o varios de los valores de la compañía²⁵. El reconocimiento tiene lugar durante una de las reuniones generales y los dos finalistas obtienen un premio como estímulo a su labor y tiene la posibilidad de ganar al final del año un viaje a un destino internacional de la compañía junto con los ganadores de otros países.

En cuanto a la administración de la motivación en el área comercial, es importante tener en cuenta que a pesar de que en un ambiente de competencia, el alcance de los presupuestos de ventas determina el ingreso variable e incentivos económicos a través de concursos, es importante aplicar mecanismos de motivación que refuercen el nivel de necesidades de autosatisfacción.

2.2.2. Modelo de los factores de motivación e higiene de Herzberg

El enfoque que dio Frederic Herzberg al estudio de la motivación, consistió en investigar en las personas sobre qué factores los hacían sentirse bien o mal respecto a sus trabajos. Para ello, describió los buenos y los malos períodos que experimenta una organización para identificar las variables que generaban motivación y desmotivación en cada escenario. Así, las descripciones de los buenos periodos incluyen aspectos como los ascensos, el reconocimiento, los logros y la responsabilidad, los cuales parecen relacionarse con el contenido real del trabajo, por ende se les denominó factores de contenido; mientras que las descripciones de los malos periodos de trabajo parecían estar plenas de conceptos relativos a las normas y políticas de la compañía, relaciones con los compañeros, con el supervisor, el salario, la seguridad y las condiciones de trabajo a los que denominó factores de contexto o higiene.²⁶

Dado lo anterior, postula dos clases generales de variables de trabajo: satisfactores e insatisfactores. Los satisfactores son las situaciones que provocan satisfacción en el trabajo, en general se trata de motivadores o factores de contenido del puesto mientras que los insatisfactores son los factores que dan como resultado insatisfacción en el trabajo y se relacionan con los factores de higiene o contexto.

El investigador parte de la premisa que el hombre tiende a actualizarse en todos los campos de la vida y su trabajo es uno de los más importantes; las condiciones que rodean a la ejecución del trabajo no pueden darle la satisfacción básica; no tienen esa potencialidad. Es solo mediante el desempeño de una tarea como una persona puede obtener las recompensas que reforzarán sus aspiraciones. Es evidente que aunque los factores relacionados con la ejecución del trabajo y aquellos que definen el contexto del

²⁵ Ver Anexo 6, Misión, Visión y valores de la compañía

²⁶ BLUM, Milton, NAYLOR, J. Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. Segunda Edición. México: Editorial Trillas, 1986, p. 538

puesto sirven como metas para el empleado, la naturaleza de las cualidades de motivación de los dos tipos de factores es esencialmente diferente.

Ampliando este concepto, en el grupo de factores motivadores se relacionan con los sentimientos positivos de una persona respecto al trabajo y con el contenido mismo de su trabajo, por lo cual se conocen también como factores intrínsecos, y se asocian con experiencias duraderas de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Estos son la realización de un trabajo interesante, el avance en la carrera, la autonomía, los retos, la retroalimentación y la responsabilidad que en general producen la mayor satisfacción en la persona.

Tomando como referencia estos aspectos en el estudio de los factores de motivación para la fuerza de ventas de la compañía, se identifican como los más predominantes para la satisfacción en el puesto de trabajo el logro y el reto que se presentan típicamente en un perfil comercial de gestión por resultados, el de autonomía ya que el ejecutivo tiene la posibilidad de administrar su tiempo y recursos para alcanzar el objetivo.

Como aspectos a mejorar se percibe el de promoción y avance en la carrera, y la de retroalimentación en el sentido de que a pesar de que el ejecutivo es evaluado mensualmente respecto a su desempeño comercial, es importante crear espacios en los cuales el *coaching* o acompañamiento de los ejecutivos permita identificar en el momento de la acción los aspectos que podrían mejorar su desempeño comercial, o aprovechar los aportes de los miembros del equipo que alcancen resultados excepcionales en alguna área del proceso de la venta o de la administración de su cartera que permita multiplicar las nuevas prácticas.

El grupo de los factores de higiene o extrínsecos, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo desde el punto de vista de la política y administración de la compañía, la supervisión, los beneficios, las condiciones de trabajo y las relaciones con los compañeros y los supervisores.

En suma, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. No obstante, algunas críticas de este modelo indican que los resultados del estudio obedecen a situaciones específicas del empleado en la organización y que a pesar de que la satisfacción y la insatisfacción son dimensiones separadas, algunos factores pueden ser satisfactores e insatisfactores a la vez.

- **Análisis de la teoría de Herzberg en la compañía**

Es evidente que el impacto de las políticas comerciales derivadas del impacto de la revaluación del peso en los resultados de la compañía, se ve reflejada mayormente en el área comercial en cuanto a la redefinición de las metas comerciales y la variación en las comisiones. Para ello, la compañía determinó medidas enfocadas al cumplimiento de las metas comerciales a pesar de las circunstancias, y que al mismo tiempo permitieran que la mayoría de los vendedores alcanzara un nivel de comisiones deseable.

Las acciones particulares que permitieran lograr ambos objetivos fueron la determinación de una tasa de referencia en el tipo de cambio fija que proyectara un ingreso constante considerando el aumento en el volumen y los pesos de los envíos; el foco en la productividad de la operación que implicó el desmonte de un proyecto de venta de servicio de transporte nacional para el cual se había contratado una fuerza de ventas específica y un presupuesto acorde con la expectativa en ventas pero que significó un aumento considerable de las recogidas y entregas que afectaba la rentabilidad en la operación; la redefinición de la tabla de comisiones en la cual se discriminó por separado el crecimiento en ventas y en volumen para los servicios principales del portafolio; el desarrollo y promoción de un servicio de intermediación aduanera cuya implementación consistió en la capacitación de la fuerza de ventas, lanzamiento del servicio que anteriormente consistía en un valor agregado y su correspondiente asignación de presupuesto; el entrenamiento comercial para aumentar el peso de los envíos y la efectividad en las ventas y la redefinición de la estructura del departamento comercial en algunos canales de venta.

La mayoría de estas acciones influyeron directamente sobre los factores de higiene. Si bien la capacitación ha sido uno de los factores clave para aumentar las competencias de trabajo en equipo como herramienta para mejorar las ventas y los ingresos de los vendedores, se percibe como oportunidades de mejora el despliegue de la comunicación y la participación en el análisis de la situación y la toma de decisiones, lo cual hace más atractiva la gestión de los comerciales, haciendo que las personas se concentren más en su trabajo y se enfoquen en las acciones que les generan satisfacción.

Por otro lado, el manejo de los factores de higiene que se identifican en la compañía, están asociados con la idiosincrasia del empleado colombiano, cuyas prioridades más representativas son generalmente la familia, la afiliación y el trabajo. La compañía activa de forma muy efectiva esta motivación en el sentido que realiza actividades que promueven el sentido de pertenencia a la compañía y el bienestar de las familias, como la fiesta de fin de año para los empleados en la cual se hace reconocimientos por la antigüedad, la fiesta de los niños, celebración del aniversario de la compañía, celebración mensual de los cumpleaños de los empleados, la celebración del día del amor y la amistad, la organización de novenas por áreas de la compañía, o el diseño de un calendario anual en el que aparece la fotografía de cada empleado por área, y además incluye módulos de crecimiento personal en las capacitaciones

previstas en el año. El grado de compromiso y aceptación del empleado para con la compañía se midió en el 2007 con una encuesta realizada a nivel mundial en la organización y arrojó un resultado para Colombia del 82%, con un indicador denominado ENGAGEMENT INDEX.

2.2.3. Modelo de la Motivación de Logros de McClelland

Avanzando en el hallazgo de la teoría de Herzberg sobre la satisfacción del individuo, David McClelland propuso un modelo en el cual las personas tienen tres necesidades primordiales que generan acciones en consecuencia para alcanzarlas. Estas son logro, afiliación y poder²⁷. Así, las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. Por su parte, las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros, mientras que las personas con un fuerte motivo de logro compiten contra alguna forma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros.

Según este modelo, todas las personas creen tener un motivo para el logro pero solo un porcentaje reducido de estas personas están fuertemente motivadas hacia el logro debido a factores como la infancia, las experiencias personales y laborales y el tipo de empresa en al que se trabaja. El principal aporte de su teoría al ámbito empresarial fue el desarrollo de una herramienta de medición de la motivación de logros denominada TAT (Test de apercepción temática), que consiste en identificar, en las percepciones individuales de los estímulos, el significado que cada persona les otorga y la forma que los organiza en su mente.

De acuerdo con las metas de cada persona se puede identificar un perfil denominado altos realizadores auto- motivados, con un patrón similar de motivación: preferencia por establecer sus propias metas, disfrutan tareas que mejoran sus capacidades y que brinden una retroalimentación inmediata. Los tres aspectos son predominantes en la profesión de ventas, hacia la cual se inclinan este tipo de personas.

En este sentido el autor recomienda una especial atención al manejo de los incentivos económicos como motivadores para este tipo de personas debido a que no hay certeza de que un plan de incentivos sea la causa del aumento del desempeño pues por lo general se desempeñan al máximo de su eficiencia. Al mismo tiempo, la motivación de logros no opera cuando los altos realizadores practican tareas rutinarias o aburridas.

- **Análisis de la teoría de McClelland en la compañía**

²⁷ Opcit HELLRIEGEL, Don, pág 122

La variable de orientación al logro en la compañía es positiva en el estilo de liderazgo del área, y se refuerza con tácticas de motivación las que el área de mercadeo diseña concursos y premios por el desempeño determinado en un producto o para incentivar por ejemplo el uso de herramientas de inteligencia de mercadeo que permitirán al equipo alcanzar mejores resultados. No obstante, se hace necesario reforzar variables como autonomía y libertad de gestión para que las personas que se acercan más a este perfil puedan realizar aportes a la solución de problemas y hacer innovaciones en la manera de hacer su trabajo si las posibilidades de promoción fuesen limitadas.

En este punto es pertinente considerar que no necesariamente el estilo de administración de la motivación de un gerente puede o no corresponder al estilo de la organización y viceversa, debido a que algunas de las primeras teorías sobre la motivación en el entorno empresarial no han perdido vigencia.

A continuación se presenta el aporte de la Taylor sobre la motivación, cuya investigación abarcó diferentes aspectos de la productividad en las empresas a finales del siglo XIX. Su investigación produjo el nacimiento de una serie de teorías sobre la calidad y la productividad basadas en la escuela Tayloriana.

2.2.4. Teoría de Taylor

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación. Su estudio propone una serie de acciones para incrementar la productividad: creación de recompensas económicas, contratación de trabajadores hábiles y diestros y estudiar en detalle las tareas, su tiempo de ejecución, aplicando el método científico²⁸.

El punto de vista de Taylor estaba guiado por la idea de aplicar la ciencia para responder preguntas sobre la eficiencia, la cooperación y la motivación. Taylor creía que las normas empíricas de la gestión eran ineficientes y por lo tanto, conducían, inevitablemente, a la ineficiencia de la gestión, a la selección científica del personal y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores; consideraba que el conflicto entre empleados obstruiría la productividad y, por consiguiente, debería ser eliminado.

Taylor recomendó la mayor especialización del trabajo. Creía que cada persona debería convertirse en especialista y maestro de tareas específicas.

²⁸<http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-motivacion/autoestima-motivacion.shtml#teotaylor>

Además, supuso que de la especialización habría de derivarse un incremento en la eficiencia. Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar al personal para realizar adecuadamente el trabajo y recompensar el buen rendimiento aplicando conflicto, siempre que trabajadores y gestores supieran lo que se esperaba de ellos y vieran los beneficios que se derivarían de la consecución de las expectativas mutuas.

- **Análisis de la teoría de Taylor en la compañía**

La relación de estos aspectos con el caso de estudio hace meditar sobre la importancia de las acciones particulares que realiza la compañía para crear el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización, y la estrategia mundial que se está realizando en la actualidad para fortalecer el poder de la marca y la calidad, con un trabajo fuerte en el recurso humano. No obstante, para garantizar la eficacia de la estrategia global, es muy importante hacer énfasis localmente, y en el equipo comercial en la consigna de que el objetivo de la Corporación, se logra a través del trabajo de los empleados. Es por esto que existe intencionalidad en la citada campaña Mission Possible y su estímulo directo para reconocer el valor que las personas agregan a la organización, y la vivencia de los valores de la compañía.

Al ser el área comercial un universo sensible, porque tiene la responsabilidad de llegar a la meta que fija la corporación a pesar de las circunstancias que presente el entorno, son esenciales algunos de los aspectos citados por Taylor como el de la selección del personal idóneo para el área de ventas, debe utilizar métodos de valoración que se orienten a la búsqueda de personas que cuenten con las competencias básicas que son esenciales para su eficiencia futura como representante comercial de la marca, en el mercado y convertirla en la primera opción para los clientes más rentables del mercado.

2.2.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Esta investigación representa el estilo de administración definido por la administración científica de Taylor y la teoría de la burocracia de Weber y abarca una serie de supuestos sobre la naturaleza humana respecto a la motivación, el trabajo y la autoridad. Su investigación da origen a la teoría X y la teoría Y que se son opuestas entre sí.

El postulado de la Teoría X identifica un estilo de administración en el cual la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo, lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan,

independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que exista una imposición de arriba hacia abajo en el esquema de trabajo que se controle exactamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, aunque esto se realice en forma directa o sutil, el administrador está aplicando la teoría X²⁹.

De acuerdo con lo anterior, la administración, es responsable de la organización de los recursos de la empresa, teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos. Para ello, debe dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa acciones sin las que las personas permanecerían pasivas o indiferentes a estas necesidades, razón por la cual las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas y controladas, y sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

El autor parte de la premisa que las personas están motivadas en primer lugar por incentivos económicos, por lo cual la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa para el buen trabajador o castigo para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea.

Una de las principales críticas a esta teoría radica en que McGregor se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento humano y social, como que el hombre es dependiente, le falta ambición, busca la seguridad y el sentirse dirigido, no le gusta asumir responsabilidades y al ser fundamentalmente egocéntrico, sus objetivos personales en general se oponen a los de la organización. Otras consideraciones de carácter psicológico como que el hombre, al ser dependiente es incapaz de autocontrolarse y su búsqueda de seguridad lo lleva a resistirse al cambio y a tomar riesgos. Estas premisas sobre la naturaleza humana en la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático.

En contraste con esta teoría, la teoría Y concibe el trabajo como una fuente de satisfacción social donde la participación del empleado es entendido como un elemento motivador, en donde existe una relación directa entre la satisfacción recibida y la productividad generada por el empleado a través de la búsqueda de responsabilidades que le permitan realizar aportes por medio de la creatividad.³⁰

Para sustentar su postulado, el autor se basa en ideas y premisas actuales sobre la naturaleza humana, como que el hombre busca encontrar en el trabajo una fuente de satisfacción y de recompensa para lo cual aprende a aceptar y a

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

³⁰ Ibid.

buscar ciertas responsabilidades, como una característica inherente a todas las personas dependiendo de las sus propias experiencias; si estas experiencias fueron negativas o insatisfactorias, pueden producir en la persona la evasión de la responsabilidad, su falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal.

De la misma manera, señala que las personas tienen motivos, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para autodirigirse y autocontrolarse en función de los objetivos que son confiados por la empresa, cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación, el esfuerzo y la creatividad necesarios para alcanzar los objetivos empresariales

En este sentido, la tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa. El resultado, es el desarrollo de un estilo de administración altamente participativo y democrático basado en valores humanos y sociales, a través del cual administrar es el proceso dinámico de la creación de oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

▪ **Análisis de la teoría de Mc Gregor en la compañía**

Es notable la influencia de la teoría Y en las estrategias organizacionales de la compañía, en especial las provenientes de la corporación, donde una de las frases más significativas que expresan este concepto se encuentra en la intranet de la corporación con la frase Add Value, Be Valued³¹ que motiva a los empleados en realizar aportes que la organización valorará, y está alineada con la estrategia de calidad denominada First Choice. No obstante, la situación actual de la compañía hace posible aplicar el aporte de esta teoría en niveles más específicos de la organización como la fuerza de ventas mediante estrategias de agregación de valor que se detallarán más a fondo en la siguiente parte de este estudio.

2.2.6. Teoría del hombre complejo de Shein

En contraste con la teoría de la administración científica de Taylor y la teoría X cuya principal crítica radica en que se comprende plenamente los aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo e identifica al dinero como el principal

³¹ Ver reseña First Choice

motivador de las personas para trabajar, surge la teoría del hombre complejo de Shein. Su investigación parte del supuesto que el ser humano tiende a satisfacer una amplia variedad de necesidades, algunas de ellas básicas y otras de grado superior. Una vez satisfechas, algunas de estas necesidades pueden reaparecer, o reemplazarse por otras nuevas dependiendo de la persona, de las circunstancias o el tiempo. Debido a esto, afirma que es imposible establecer suposiciones generales sobre lo que motiva los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas³².

El investigador señala que los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impera en ellas. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella; los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

- **Análisis de la teoría de Shein en la compañía**

A partir de esta teoría surgen varios elementos de análisis de la situación actual de la compañía. Por una parte, las acciones de la organización en aspectos como el clima, el fomento del sentimiento de pertenencia a la empresa cuya naturaleza está diseñada para influir en todos los niveles de la organización y a la vez se encuentra alineada con el objetivo de productividad y rentabilidad. La administración comercial por su parte ha desarrollado herramientas de medición y monitoreo para el control de las actividades, que permite visualizar oportunamente el curso que se debe dar a la gestión comercial, no obstante se hace necesario identificar más en detalle los motivos particulares de las personas que hacen posible el alcance de estos objetivos y que conducen a la fuerza de ventas la obtención de resultados superiores.

En su libro Estrategias para ventas basado en la doctrina de Sun Tzu, el autor coincide con la teoría de Shein en el sentido que el gerente de ventas debe conocer las destrezas, fortalezas y motivadores de los miembros de su equipo para obtener el máximo de potencial individual y fomentar el trabajo en equipo para cumplir el objetivo. El estilo de liderazgo y la credibilidad del líder es el canal entre el objetivo de la empresa y el resultado comercial³³. Para profundizar en lo anterior, la teoría de la expectativa de Vroom propone que la motivación es el resultado del valor que la persona da a los posibles resultados de sus acciones y a la expectativa de que sus metas se cumplan³⁴.

³² <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

³³ MICHAELSON, Gerard y M. Steven, Estrategias para Ventas, Mc Graw Hill, México, 2005

³⁴ Idem, <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

Esta idea otorga elementos interesantes porque considera que además que las personas consideren sus puestos interesantes y gratificantes, se motivan con la creencia de que pueden esperar alcanzar ciertos premios si dedican el esfuerzo suficiente para hacerlo. Si no detectan dicho efecto, para qué hacer un esfuerzo adicional? Para responder esta pregunta, se analiza a continuación el modelo de la expectativa.

2.2.7. Teoría de la expectativa de Vroom y Lawler

El modelo de expectativas plantea que la motivación de las personas hacia el trabajo parte de la premisa de la racionalidad del empleado y están motivadas por distintas necesidades y metas que esperan lograr de sus trabajos. Piensan en lo que deben hacer para obtener premios y en lo que los premios representan para ellos. Así, la manera como una persona responde a una organización obedece a la combinación entre sus expectativas, motivaciones y experiencias anteriores y el ambiente, pero dichos factores pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

En este punto se identifica la variable de las decisiones conscientes del empleado, entendidas como decisiones de pertenencia como asistir al trabajo, quedarse en la misma empresa o unirse a otras compañías, y las decisiones sobre desempeño del puesto como cuanto producir, en qué intensidad y con qué calidad hacerlo³⁵. Basado en sus propias percepciones, el empleado decide si hacer o evitar cierta acción, lo conducirá a un resultado deseable o indeseable dependiendo de la situación y la respuesta de estas acciones a la satisfacción de sus necesidades.

Para argumentar su modelo, el autor explica el concepto y funcionamiento de las variables que intervienen en la motivación, que originan resultados de primer y segundo nivel, la expectativa, el valor y la instrumentación. Los resultados de primer nivel se obtienen con la realización misma del trabajo y se refieren al desempeño, el ausentismo y la calidad del trabajo. Los resultados de segundo nivel son los premios o castigos que puedan producir los resultados de primer nivel. Incluyen aspectos como la realización de un trabajo interesante, seguridad en el empleo, obtener un incremento salarial, lograr un ascenso o la aceptación de compañeros de trabajo; la preferencia de las personas por obtener resultados específicos en el segundo nivel se conoce como valencia y es positiva cuando se desea y negativa cuando es un comportamiento que se quiere evitar. La relación entre directa o inversa de los resultados de primer y segundo nivel se conoce como instrumentalización.

³⁵ Opcit, hellriegel, pag 13o

Por último, la expectativa es la creencia de que un esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado, o que no existe relación alguna entre esfuerzo y desempeño. Dependiendo de cual sea la creencia del empleado en este sentido, su nivel de esfuerzo dará como resultado un correspondiente nivel de desempeño.

Según lo anterior, la motivación es la fuerza que provoca que las personas inviertan esfuerzo en sus labores si tienen la convicción de que el esfuerzo las conducirá a cierto nivel de desempeño deseado que produzca resultados valiosos en relación con su trabajo, sus compañeros y sus metas personales. No obstante, la comprobación del modelo de motivación de expectativas es limitada debido a la dificultad de medir con exactitud la variable del esfuerzo de una persona por realizar una tarea, y no especifica los resultados de segundo nivel que son importantes. Por otro lado, supone que la motivación es una elección consciente y pasa por alto la motivación inconsciente y los aspectos de la personalidad que determinan la posibilidad que tiene la persona de alcanzar sus metas.

▪ **Análisis de la teoría de Vroom en la compañía**

Pese a lo anterior, el análisis de esta teoría es clave para comprender los factores que inciden en la situación actual, debido a la insistencia que el modelo hace a la individualidad y diversidad de las fuerzas motivadoras en contraste con las generalizaciones expuestas en teorías anteriores. En este sentido, si el departamento fomenta la creencia generalizada de que un esfuerzo adicional para lograr los resultados en sus actividades comerciales producirá recompensas. En la actualidad, los resultados de segundo nivel se expresan en las comisiones o en los premios que se han diseñado para el alcance de una meta en particular. No obstante, vale la pena considerar otros resultados frecuentes en el segundo nivel como la autoconfianza, autoestima, felicidad personal, respeto y aprobación de otras personas, realización personal, posibilidad de ascenso, posibilidad de aumento de salario, participación en proyectos especiales o la toma de decisiones.

Naturalmente, la dinámica de la compañía no siempre puede acceder a la oferta de todos estos aspectos de la aspiración, no obstante se cuenta con una herramienta de la compañía para medir el esfuerzo de sus empleados³⁶, en la que el empleado, en conjunto con su supervisor analiza el nivel de alcance de las competencias requeridas para su cargo durante el año, los aspectos a mejorar, le asigna una escala en cada competencia y en su desempeño general que determina el porcentaje de su incremento salarial para el siguiente año.

³⁶ MOTIVATE: El objetivo de esta evaluación anual es identificar el avance en las competencias básicas de desempeño requeridas para cada cargo en la compañía y es realizada directamente por el supervisor en una entrevista con el empleado, que determina su incremento salarial para el próximo año.

Dadas las circunstancias cambiantes que contextualizan el período de estudio de la fuerza de ventas en la compañía, se puede inferir que el esfuerzo por alcanzar resultados en el segundo nivel a partir de las tareas relativas a la gestión comercial pudo haber estado influenciado por los factores de cambio durante este período, como los presupuestos, la tabla de comisiones o la introducción de nuevos servicios en el portafolio de clientes. También, que es importante conocer en profundidad los deseos finales que activan el esfuerzo individual de cada miembro del equipo en el tiempo para vincular de manera directa el desempeño específico que busca la compañía con los resultados que desean los empleados.

Otra de las corrientes teóricas sobre motivación, concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto a la medida en que su trato es equitativo respecto a los demás³⁷. A continuación se expone el principal aporte de esta teoría.

2.2.8. Teoría de la equidad de Adams

El resultado es el modelo de equidad de J.S. Adams, que se basa en dos variables, los aportes del empleado y los resultados de su contribución en el intercambio. Afirma que las personas están motivadas para mantener relaciones interpersonales justas y equitativas y evitar las que son que son injustas o inequitativas, para lo cual comparan sus propias situaciones con las de otros para determinar si el intercambio fue equitativo.

Al igual que en las teorías anteriores, las personas asignan una importancia relativa a diversos aportes y expectativas de acuerdo con sus percepciones de la situación y que son válidos para sí misma. Después, compara esta proporción con los aportes y resultados de otra persona que se encuentra en una situación similar y determina la equidad cuando encuentra una proporción en los resultados que produjeron los aportes de otros casos similares.

Dado que la equidad organizacional está influenciada por la forma en que se utilizan las reglas y procedimientos, la equidad percibida en estas reglas y procedimientos se conoce como *justicia procesal* y afirma que los empleados estarán más motivados para desempeñarse en un nivel más alto cuando consideran justos los resultados de la toma de decisiones y las decisiones mismas.

Así mismo, el grado de compromiso de un empleado en el desempeño de sus tareas, conocido como conducta de ciudadanía organizacional, lo impulsa hacia el desarrollo de tareas que no se requieren de manera formal, pero son valiosos e importantes para la persona, y existe una mayor probabilidad de que

³⁷ Citado por Hellriegel, Pág. 135, cita 23

un empleado que se siente tratado en forma justa y se encuentre satisfecho se dedique a las conductas de ayuda ala organización como el ayudara resolver problemas de los compañeros de trabajo, presentación de sugerencias, o apoyo en actividades voluntarias.

De otro lado, cuando la persona percibe desigualdad o inequidad, se genera tensión, por lo cual la persona se siente motivada a reducirla a un nivel tolerable, a través de su comportamiento, hasta que encuentre el equilibrio más favorable. Algunos ejemplos de las acciones que puede elegir un empleado para reducir la tensión pueden ser el aumento o la reducción de sus aportes o productividad, la distorsión de sus propios aportes y resultados o los resultados de otros, lo cual lo hace reevaluar su esfuerzo y la recompensa haciendo que su trabajo le resulte más fácil o interesante, tal vez abandonar la organización o solicitar un traslado a otro departamento o cambiar el grupo de referencia de comparación para reducir la inequidad.

- **Análisis de la teoría de Adams en la compañía**

Algunos ejemplos para analizar la aplicación de esta teoría en el contexto de la compañía, podrían ser la asignación de los presupuestos de ventas, las evaluaciones del desempeño, el pago de comisiones, el desmonte del proyecto de servicio de transporte nacional y el retiro de las personas contratadas para su ejecución, la reorganización del departamento comercial, los ascensos o aumentos de salario, todas, circunstancias que promueven la comparación directa entre el esfuerzo y el resultado y en los que hay una oportunidad de capitalizar los aportes de las personas en ventas partiendo del supuesto que en la medida que se informa y se consulta a los empleados respecto de las decisiones que los afectan, estarán satisfechos con ellas y se esforzarán para respaldarlas.

Por otro lado, la compañía da libertad al empleado en participar en actividades de ciudadanía como las campañas de orden y aseo, el comité de bienestar o la campaña de calidad en donde las personas pueden realzar sus aportes sin importar variables como su antigüedad, el área de trabajo a la que pertenece o el nivel jerárquico que tiene en la organización.

Una conclusión importante de la aplicación de este modelo, es la relativa a la percepción de la inequidad en el grupo comercial respecto a las comisiones recibidas durante el año, que pudo dar origen a la comparación de comisiones entre pares y la comunicación informal como factor de insatisfacción. No obstante, de acuerdo con la teoría, cuando las personas creen que no se les trata de manera equitativa, tratarán de reducir la tensión mediante sus acciones en una o varias de las formas descritas anteriormente, con un impacto directo en su gestión individual y en la productividad; esto es, convencerse de que la reducción de las comisiones afecta a toda la fuerza por igual, por lo tanto, las condiciones económicas para todos mejorarán en el futuro.

2.3. La motivación para las empresas colombianas³⁸

Partiendo de la distinción que existe entre ocupación y profesión para analizar el cargo de ejecutivo de cuenta, en la cual una ocupación es un conjunto de actividades a las que se dedica una persona en la sociedad para obtener una retribución económica, mientras que la profesión, particularmente la venta vista como una profesión, es un cuerpo de conocimientos, métodos y técnicas que habilitan a quienes los poseen para actuar sobre las personas para desarrollar negocios por medio de la venta de productos y servicios.

En este sentido, la compañía cuenta con un perfil ideal de aspirante la cargo en ventas en el cual, aún si se trata de una promoción para una persona que ya trabaja en la compañía o bien, se busca la persona en el mercado laboral, los aspirantes deben poseer competencias ideales que les permitan comprender la complejidad del negocio y adicionalmente contar con estudios profesionales en comercio exterior, finanzas, o ciencias económicas, manejo de inglés, actitud comercial, orientación al logro, adaptación al cambio y fuertes relaciones interpersonales.

Para entender la relación entre motivación y perfil, se presentan a continuación las condiciones motivacionales internas (inherentes a la persona) y externas como los hechos, condiciones o circunstancias relacionadas con el desempeño que tienen el carácter de incentivos o resultados valorados y apreciados por la organización, que influyen en el desempeño profesional en el contexto de la empresa colombiana, basadas en estudios de la personalidad, la motivación en el trabajo, y los factores determinantes para esperar un resultado en las personas.

2.3.1. Condiciones motivacionales Internas

Para comprender los factores personales de cada individuo en el trabajo, es necesario el análisis de los perfiles organizacionales que determinan la fortaleza o ausencia de ciertos aspectos de la motivación. A continuación se describen los factores de motivación más frecuentes en el empleado colombiano.

El *logro*, se hace manifiesto por el deseo de hacer, inventar o crear algo excepcional, por el interés de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros o simplemente por la búsqueda de metas o resultados a mediano plazo. En función de las características personales se encuentra que esto está estrechamente relacionado con actitudes de atrevimiento, de disposición hacia intentar nuevas cosas, hacia la espontaneidad,

³⁸ Estudio de Fernando Toro Alvarez

emprendimiento, preocupación por los detalles, junto con una actitud por hacer cosas prácticas, realistas, de mucha responsabilidad.

Las personas con este perfil motivacional pueden percibirse en ocasiones como bruscas en sus relaciones interpersonales, sencillas, francas y con un sincero interés por las situaciones particulares de las personas que la rodean que puede generarle tensión. Por otra parte, tienen una fuerte preocupación por involucrarse por trabajos donde predominen situaciones de grupo y pueda mostrar resultados a partir de las actividades que desarrolla conjuntamente con varias personas. Para estas personas, es muy importante la aprobación de las demás personas debido a su desempeño.

Por otro lado, están las personas con aspiración de *poder*, entendido como un deseo de control social y de estatus. La persona busca obtener ventaja y superioridad en relación con los demás, es decir preocupación por la ubicación dentro de la estructura organizacional. Esta connotación está estrechamente relacionada con interés de pertenecer y seguir las indicaciones de los grupos, por obtener su apoyo, preocupación por las relaciones entre las personas y con relativa superficialidad en cuanto a la integración misma dentro de un grupo y especialmente por adquirir habilidades de conocimiento, no necesariamente de jerarquía.

En contraste con este perfil de motivación, la *afiliación* es el deseo o la necesidad de mantener relaciones interpersonales con mucha afectividad. Está relacionado con los factores que describen actitudes hacia lo sociable, a ser amable, expresivo, presentar actitudes positivas hacia la cooperación. La persona muestra cierta indiferencia hacia las críticas y es muy eficiente para memorizar nombres de personas. Muestra dependencia, deseo de sobreprotección, es fácilmente impresionable, predomina lo afectivo sobre lo racional, exige la atención hacia ella y ayuda a los demás. Hay poca preocupación por la tarea, lo cual lleva a dificultar actividades productivas de los grupos. En ocasiones puede experimentar una constante falta de confianza y seguridad en si misma.

El motivo de la auto-realización por su parte es complejo en el sentido que la persona se preocupa por su desarrollo personal y la búsqueda de la optimización de su experiencia, educación y habilidad, por medio de la realización de las labores o responsabilidades a su cargo. Se relaciona con actitudes hacia el realismo, orientado a resolver situaciones difíciles, con una preocupación o interés de ponerle el mayor esfuerzo posible a las tareas en que está comprometida. Son personas con una alta estabilidad emocional, muestran facilidad de adaptación, no son competitivas sino que se interesan por los demás y tienen preocupación por colaborar con los grupos de trabajo.

Entretanto, el perfil motivacional para las personas orientadas al *reconocimiento*, consiste en la expresión de deseos y realización de

actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer. Se muestra tendencia por preferir las propias decisiones y preocupación por la reputación social. Se caracteriza por utilizar lo que tiene a su alcance en forma práctica y eficiente. Suele estar bien informada, muestra tolerancia por las molestias y los cambios que se producen a su alrededor. Se centra en sus necesidades propias, pierde interés en actividades rutinarias y es poco convencional, creativa y con mucha imaginación.

Por su parte, las personas que se identifican con el perfil de la *orientación a la tarea*, se manifiestan por el interés y el esfuerzo mostrado por optimizar el tiempo, por mostrar iniciativa en el desarrollo de las tareas e igualmente por un deseo de compromiso en cuanto a responsabilidades y calidad en los resultados. Muestran control y confianza en lo que saben y cuentan con seguridad para manejar situaciones y personas, son flexibles y seguros. La dedicación a la tarea está asociada con factores que denotan independencia, tendencia a ser metódico, hacer respetar los derechos propios y de los demás, son personas comunicativas, entusiastas y francas, con perfiles de líder.

Así mismo existe un tipo de personas para las cuales el factor de *aceptación de la autoridad* es entendido como la preocupación, el reconocimiento y supeditación hacia las personas que representan lo establecido dentro de las estructuras jerárquicas de la organización. Se relacionan con esta variable las relaciones de dependencia, deseo de sobreprotección, tienen la preocupación de mantener una buena imagen de sí ante los demás. También muestran una alta responsabilidad por sus actos, son respetuosos de los demás, presentan cierto grado de pesimismo, muestran cierto grado de resistencia al cambio y son respetuosas de las ideas establecidas.

Finalmente, las personas con niveles fuertes de *aceptación de normas y valores*, son un grupo en el cual la aceptación de los lineamientos determinados por las creencias, valores y normas establecidas en la organización, tanto formal como informalmente en la vida laboral tienen una fuerte influencia en ciertas personas. Este perfil aplica en personas realistas acerca de los cambios y el desarrollo de la vida, son capaces de enfrentarse a dificultades con relativo éxito y en general muestran estabilidad emocional. Sus acciones están determinadas por el sentido de la responsabilidad y del deber, hay actitudes frente a la cooperación y una entrega por las personas y cosas relacionadas con su trabajo. Hay satisfacción por lo que tienen tanto a nivel personal como académico y ocupacional. Tienden a ser conformistas, se acomodan con facilidad a las situaciones, son bastante confiables y tienen un buen desempeño en el trabajo de grupo.

De cara a lo anterior, puede inferirse que la diversidad de los rasgos de la personalidad presentes en la fuerza de ventas de la compañía determina la presencia de uno o varios de estos perfiles de motivación de acuerdo con su

edad, antigüedad en la compañía, circunstancias personales o circunstancias externas. Dado que el objetivo de esta investigación es encontrar estrategias de motivación que permitan obtener el máximo de potencial de las personas, y no el análisis de sus perfiles particulares, se parte de este concepto para comprender los motivos que producen satisfacción en el trabajo a partir de la identificación de los factores de motivación más frecuentes en el grupo. Para ello, es pertinente el estudio de las condiciones externas de la motivación.

2.3.2. Condiciones motivacionales Externas

Las actividades y el comportamiento de la gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con el análisis del clima organizacional, del área y de las condiciones de trabajo que influyen en forma directa sobre la eficiencia y la eficacia del desempeño y la motivación de los empleados. A continuación se presentan los factores externos de mayor importancia en el ámbito organizacional

- **Supervisión:** es el conjunto de actividades de administración y control que un líder o representante de la autoridad formal ejerce sobre su grupo para la ejecución eficiente de sus tareas. Este factor registra la valoración que una persona hace del reconocimiento, consideración o retroalimentación proveniente de su jefe. Además se refiere al interés por tener información constante sobre su desempeño y las actividades que realiza, la forma como se está llevando a cabo y la importancia que se les atribuye nivel organizacional.
- **Afiliación:** es la influencia del grupo de trabajo en la persona se refiere a la valoración que esta hace de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto estrecho con otras personas, desarrollar actividades de grupo, compartir experiencias y estar en un continuo aprendizaje de las relaciones entre personas.
- **Contenido del trabajo:** es la valoración que da la persona de las circunstancias de trabajo depende de las sensaciones de autonomía, variedad e información constante sobre su contribución en los resultados de trabajo y las labores propias del ejercicio de su trabajo.
- **Salario:** visto desde el punto de vista de la valoración que la persona hace de lo que recibe por parte de la empresa como la contrapartida por su trabajo, por el tiempo dedicado y por el esfuerzo ejercido en el cumplimiento de tareas, está presente en personas que tienen los cargos para los que se supone una actitud de competencia preocupación por el desarrollo personal.

- **Promoción:** es la valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a la persona que lo desempeña dentro de un contexto organizacional. En este grupo se encuentran las personas cuyos valores se orientan hacia el crecimiento profesional, el aumento de responsabilidades y mayor autonomía para la realización de las actividades de su desempeño profesional.

b. Marco conceptual:

A continuación se definen los conceptos más importantes que fundamentan el proyecto de investigación como son los factores internos y externos que influyen en el cambio organizacional, entendido como el proceso en el cual las organizaciones enfrentan nuevas situaciones y circunstancias y la capacidad de respuesta para adaptarse a ellas.

- **Autorrealización:** es la búsqueda del individuo por su desarrollo personal, experiencia, educación o habilidad a través del trabajo.
- **Autonomía:** es la condición que determina el nivel de independencia el grado de libertad de una persona para el ejercicio de sus actividades y la toma de decisiones.
- **Autoridad:** es el factor que determina la influencia de una persona sobre un grupo relacionada con las condiciones de poder o liderazgo.
- **Desempeño:** es el grado de efectividad que una persona realiza en su trabajo y tiene que ver con sus conocimientos, habilidades y motivaciones personales.
- **Innovación:** es la variación en la manera tradicional de hacer las cosas, agregando valor.
- **Logro:** se entiende como el deseo de hacer, inventar o crear algo excepcional, por el interés de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros o simplemente por la búsqueda de metas o resultados a mediano plazo.
- **Manejo de equipos:** es una competencia que se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar las metas organizacionales.

- **Metas:** son los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos.
 - **Motivación:** Es la causa que mueve al individuo a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación; es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.³⁹
 - **Normas:** son el conjunto de lineamientos establecidos por la organización que determinan el comportamiento de las personas en su trabajo.
 - **Profesión:** es un cuerpo de conocimientos, métodos y técnicas que habilitan a quienes los poseen para actuar sobre las personas para desarrollar negocios por medio de la venta de productos y servicios.
 - **Perfil:** es el conjunto de factores psicológicos, educativos, sociales y familiares que determinan la orientación profesional de una persona y su desempeño.
 - **Plan de carrera:** se refiere a las etapas por las que una persona podría actuar en la organización en un período de tiempo y depende de aspectos como la economía, la disponibilidad de empleos.
 - **Revaluación del peso frente al dólar:** circunstancia económica en la cual el peso gana valor frente al dólar.
 - **Reconocimiento:** se entiende como el conjunto de acciones encaminadas a destacar las habilidades de una persona en un grupo.
 - **Segmentación:** es la manera de clasificar un grupo específico de acuerdo con sus características o necesidades
- Orientación a la tarea: es una condición típica de las personas que se interesan y esfuerzan en el desarrollo de las actividades relativas a su trabajo.

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivacion>

3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA

Luego de profundizar sobre las diferentes teorías motivacionales y su aplicación en el contexto de la empresa colombiana, se puede inferir que los motivos de los empleados afectan la productividad, por lo cual, la organización debe abordar los retos de la motivación en tres vías: atraer a personas y despertar en ellas el deseo de ser integrantes productivos de la organización, permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas y estimularlas a ir más allá del desempeño rutinario para ser más creativas e innovadoras en el trabajo. Una de las tareas de los gerentes es la de canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

La cuestión de qué es lo que principalmente motiva a las personas que se desempeñan como ejecutivo de cuenta en la compañía, se realizó una entrevista individual de sondeo, en la que se listaron los factores de motivación encontradas en la propuesta de cada teoría, invitando al ejecutivo a escoger en importancia las que mas significado tenían para él. Posteriormente se diseñó una encuesta en la que se relacionaron los factores de mayor coincidencia en las personas que integran el grupo comercial en Bogotá, cuyos resultados se exponen en este capítulo.

3.1. Clasificación de los resultados del sondeo individual

a. Factores de autorrealización

- Realización profesional
- Libertad de gestión, empoderamiento
- Participación en la toma de decisiones
- Crecimiento personal
- Trabajo interesante
- Manejo del tiempo

b. Factores de logro

- Reconocimiento
- Delegación de responsabilidades
- Estímulos y concursos: competencia
- Plan de Carrera
- Incrementos salariales
- Status

c. Factores de afiliación

- Buenas relaciones laborales
- Buenas relaciones con el jefe
- Apoyo de la gerencia
- Coaching efectivo
- Posibilidad de aportar e influir en el grupo
- Eventos sociales y actividades de integración

d. Factores de seguridad

- Calidad de Vida
- Acceso a la información
- Estabilidad y permanencia en el cargo
- Plan de beneficios de la compañía para el empleado
- Plan de beneficios de la compañía para sus familias
- Auxilios educativos

e. Factores de higiene

- Salario
- Incentivos económicos
- Capacitación
- Clima organizacional
- Plan de beneficios de la compañía
- Identificación con cultura y valores organizacionales
- Condiciones de trabajo adecuadas

A partir de esta primera aproximación a los factores que producen motivación en la fuerza de ventas, se analiza las diferentes herramientas de medición de la motivación en las investigaciones consultadas y en particular la herramienta CMT⁴⁰ con aplicación para la empresa colombiana para diseñar una encuesta adaptada a las necesidades del estudio que permitiera determinar el impacto y la relación de la motivación en el desempeño comercial.⁴¹

3.2. Diseño metodológico de la herramienta de medición de los factores de motivación

a. Clase de Investigación

⁴⁰ Análisis de la herramienta de Fernando Toro, CMT

⁴¹ Ver Anexo 4, herramienta de medición

El estudio parte de un proceso descriptivo y analiza la incidencia de una situación coyuntural de la economía sobre las ventas de la compañía, y los factores organizacionales y motivacionales que inciden sobre la productividad de su fuerza comercial.

b. Población

Será la fuerza de ventas de la compañía a nivel nacional, que está conformada por 24 vendedores pertenecientes a los tres canales de venta corporativos según el nivel de facturación o el sector productivo al que pertenecen los clientes: MNC⁴², Field Sales⁴³, Tele ventas⁴⁴ y telemarketing⁴⁵.

c. Selección de la muestra

Para efectos de este estudio se seleccionó como muestra el grupo de los ejecutivos Field sales de la ciudad de Bogotá, conocida como la Zona Centro, al referir la mayor concentración geográfica y la mayor participación en las ventas a nivel nacional en este canal, sobre los cuales se aplicaron las técnicas propuestas de investigación comercial.

d. Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Para propósitos de esta investigación, se aplicaron las técnicas de investigación comercial a partir del análisis de la información interna y la recolección de fuentes primarias y secundarias que permitan identificar el problema. El análisis y la interpretación de la información contenida en estas fuentes son relevantes para el diseño de estrategias comerciales y organizacionales que permitan mejorar el nivel de productividad, el desempeño y la motivación comercial de la fuerza de ventas.

Las fuentes de información interna relevante para el tema de investigación, son los resultados en las ventas en dólares y número de envíos durante el 2006 y 2007, para analizar el efecto real de la revaluación del peso. De igual forma, se

⁴² Mayor Accounts Executives, conformado por ejecutivos que atienden cuentas internacionales en las 5 industrias clave de la compañía, generalmente compañías con negociaciones regionales, necesidades logísticas complejas y que reportan la mayor participación en las ventas totales.

⁴³ Field sales, segmento conformado por 5 ejecutivos en Bogotá, 2 en Medellín, 2 en Cali, 2 en la zona norte, 1 en el eje cafetero y 1 en Bucaramanga, cuyo nivel de facturación sobrepasa los usd 500 al mes y comprende compañías de gran tamaño.

⁴⁴ Televentas, recientemente centralizado en Bogotá para atender el grueso de los clientes nacionales cuyo nivel de facturación es inferior a usd 500 por mes.

⁴⁵ Telemarketing, sin territorio definido, es el canal que califica las oportunidades de negocio y asigna nuevos clientes potenciales a los diferentes territorios de venta.

consulta el registro de comisiones de la fuerza de ventas durante el mismo período para analizar el impacto de la menor facturación en su salario variable.

Como fuentes primarias, se realizaron entrevistas a profundidad y un muestreo con dos instrumentos de recolección, formulario y grupo focal. El estudio contempla la aplicación de una encuesta aplicada al grupo de vendedores de la compañía cuyo objetivo es medir el nivel de motivación y satisfacción de la fuerza de ventas en términos de compensación, plan de carrera y carga administrativa y observar la manera como se administra el tiempo destinado para la gestión comercial y el nivel de conocimiento de su cartera.

Como fuentes secundarias externas relacionadas con el problema y con las variables, se consulta análisis de autoridades cambiarias acerca de la evolución de la tasa de cambio en Colombia comparando los períodos 2006 – 2007. Adicionalmente se consultó el análisis del sector de transporte expreso en Colombia para conocer la participación en el mercado de la compañía.

e. Procedimiento

Después de realizar una entrevista informal exploratoria al grupo de vendedores que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, para encontrar los aspectos principales de satisfacción en el trabajo, se realizó un análisis de los resultados para determinar los factores de mayor influencia en el grupo.

Las técnicas primarias de investigación consistieron en el diseño de un formulario estructurado como instrumento de recolección de datos en el cual se definieron las necesidades de información requeridas para identificar los motivos, aspiraciones y opiniones de la muestra incluidos en las tres secciones de la encuesta. El tipo de preguntas incluyó respuestas libres y sugeridas y el método de respuesta fue el de escala de importancia por orden numérico.

El cuestionario contiene tres partes. En la primera se examina los deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo y la compañía. La segunda profundiza en los aspectos que permitirían alcanzar ciertos beneficios en el trabajo y la tercera pretende estudiar el nivel de satisfacción respecto a los ingresos y las tareas realizadas.

3.3. Resultados de la investigación

El siguiente cuadro integra los resultados generales obtenidos durante la investigación con los resultados de encuesta a partir de la identificación con los factores internos y externos de mayor y menor peso relevantes para el

grupo de la fuerza comercial⁴⁶. En total participaron doce personas vinculadas a los tres canales de venta de la compañía en Bogotá.

a. Deseos y aspiraciones de la fuerza comercial relacionadas con el trabajo

La primera parte de la encuesta consistió en el planteamiento de varios grupos de afirmaciones que representan deseos, o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Entre los principales aspectos de satisfacción se identificó necesidades de reconocimiento, calidad de vida y retribución económica como los más importantes para el grupo en cuanto a la satisfacción frente al trabajo, y mostraron un nivel bajo de interés la capacitación y el hecho de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Por otra parte, en las preguntas orientadas a la recompensa por el trabajo se identificó el mayor interés del grupo hacia la promoción a cargos de mayores responsabilidades, y el menor interés en el reconocimiento de sus aportes al grupo y la compañía, así como perfeccionar los conocimientos y habilidades.

En cuanto a las preguntas sobre logro y aporte en los resultados, se destaca como aspectos más importantes el deseo superación personal (auto motivación) y la colaboración de compañeros y áreas del negocio y lo menos importante, la capacitación en temas relacionados con la labor, lo cual refleja un alto motivador de afiliación por parte del grupo, cuyo porcentaje es alto como factor para hacer el trabajo agradable pero bajo como condición para lograr el resultado individual.

Entre los aspectos que hacen atractivo el cargo de representante comercial en la compañía se destaca la posibilidad de realizar negocios interesantes para la compañía, la obtención de beneficios económicos resultantes de la gestión, el mejoramiento de la calidad de vida en lo económico y como aspectos no representativos para el grupo se destaca el apoyo e interés del supervisor para el alcance de sus objetivos, la posibilidad de fijarse metas propias y esforzarse por alcanzarlas, así como el trabajo visto como motor de realización personal.

b. Medios más efectivos para alcanzar beneficios en el trabajo

En esta parte se presentaron varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo, cuyos resultados más significativos fueron:

⁴⁶ Ver anexo 8, Tabulación de la encuesta y Resultados Generales

El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo fue atribuido principalmente al hecho de apoyar y tener buenas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo y la colaboración en las iniciativas de la compañía. De otro lado, el grupo dio un bajo nivel de respuesta a la identificación con los valores de la compañía y un alto porcentaje considera que debe darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de sus conocimientos y capacidades.

Esta parte de la encuesta tuvo un bajo nivel de respuesta en la pregunta de saber hacia donde se dirige en la compañía, a pesar de que la mayoría del grupo destaca la importancia de la retroalimentación frecuente sobre los logros y aspectos a mejorar por parte de los supervisores, hubo igual nivel de respuesta en la preferencia por el cargo actual, y la necesidad de una mayor experiencia para alcanzar un mayor cargo. Las preguntas orientadas al factor del reconocimiento por su parte, mostraron un alto porcentaje de participación en el aporte al resultado del grupo desde el cumplimiento de individual de las metas y un bajo nivel de respuesta en la participación de la toma de decisiones y la delegación de tareas.

c. Nivel de satisfacción respecto a ingresos y tareas

En esta última parte se mide el nivel de satisfacción con respecto a los ingresos de la fuerza de ventas y a las actividades relativas a su trabajo. Los aspectos de mayor motivación para el grupo acerca de su trabajo como ejecutivo o asesor fueron superiores en el tema de comisiones e incentivos, éntrelos cuales se dio un alto nivel de respuesta a los incentivos ideales que los participantes tuvieron la posibilidad de enunciar. Entre los aspectos menos importantes se destaca el reconocimiento público y la capacitación.

Como factores clave para el desarrollo del trabajo se destaca el pleno conocimiento y la estabilidad de las reglas de juego y los de menor trascendencia en la situación actual reflejaron un nivel bajo de participación en el diseño de metas, aporte de conocimientos y experiencia, retroalimentación frecuente sobre la gestión y relación de los resultados con el nivel de ingresos. Los factores de éxito en el trabajo fueron mayormente atribuidos a la planeación y organización de la carga administrativa y el pleno conocimiento de los clientes e interés por sus necesidades, y el de menor importancia, la aplicación de las capacitaciones y actualizaciones.

3.4. Análisis de resultados de la investigación

El siguiente cuadro clasifica las oportunidades de mejora en los aspectos de motivación identificados por el grupo como base de análisis:

Cuadro No. 1

Identificación de las áreas de mejora en la motivación

Factores Externos	Factores Internos
Política de comisiones	Plan de carrera
Plan de Incentivos	Motivadores de auto-realización
Relación meta /premio	Delegación de responsabilidades
Proyecciones de ventas	Libertad de gestión
Diseño de presupuestos	Participación en la toma de decisiones
Proceso de selección	Coaching
Proceso de entrenamiento	Comunicación informal
Medición de la carga administrativa	Fomento de ideas del grupo

Cuadro No. 2

Análisis de Resultados de los Factores Internos de Motivación

Fortalezas	Áreas de oportunidad de mejora	Análisis
1. AUTO- REALIZACION		
El cargo de ejecutivo es una meta aspiracional	Plan de carrera	Obtener mejores desempeños al conocer las aspiraciones del equipo
2. CALIDAD DE VIDA		
Programas de bienestar, actividades sociales y familiares	El trabajo del ejecutivo es llevado a casa	Mejoramiento de la planeación y la productividad, documentar las funciones del cargo.
3. RECONOCIMIENTO		
Convención de ventas Agente Mision Possible Iniciativas de comunicación interna del área de mercadeo	Proceso de retroalimentación	Interés por hacer aportes al grupo, Best practices
4. CRECIMIENTO PROFESIONAL		
Capacitación Aumento de competencias y habilidades por medio del trabajo	Oportunidades de ascenso	Motivación de crecimiento y logro
5. EMPODERAMIENTO		
Autonomía y libertad de gestión	Participación en el análisis y la toma de decisiones	Aumentar competencias gerenciales requeridas en las ventas

Cuadro No. 3

Análisis de Resultados de los Factores Externos de Motivación

Fortalezas	Áreas de oportunidad de mejora	Análisis
1. SALARIO Y REMUNERACIÓN		
La empresa replantea la política de comisiones para favorecer la mayoría del grupo	Esquema de comisiones basado en los ingresos en pesos de las ventas	Salario y los incentivos en el 68% de importancia en el grupo.
El esquema de compensación variable es informado oportunamente a la fuerza de ventas	La tabla de comisiones tiene una curva creceiente que se aplana después de un determinado nivel de cumplimiento	El aumento de la escala de comisiones para los cumplimientos más agresivos fomenta la motivación por alcanzar metas más altas.
Retribución económica anual de los resultados de la compañía al empleado	Rigidez de la política de comisiones en casos puntuales, confiabilidad de las proyecciones de metas	Se requiere una herramienta de planeación que permita la corrección de errores de facturación
Sistema de compensación variable por resultados	Calcular un porcentaje de participación variable por el resultado de la compañía para cargos administrativos	Mayor apoyo de las demás áreas funcionales de la organización para alcanzar los resultados de ventas.
2. PLAN DE INCENTIVOS		
Concursos de ventas pro el lanzamiento de un producto o resultados anuales	Ausencia de un programa constante de incentivos Relación de la atractividad del premio con tamaño de la meta	Involucrar otras variables de gestión e negocio diferentes al número
3. PLAN DE CARRERA		
Oportunidades de trabajo en la corporación en otros países	La toma de decisiones sobre los movimientos estratégicos de personal puede ser directa o por concurso de acuerdo con la urgencia o la coyuntura	Formalización de una estructura de plan de carrera según la motivación de cada vendor generaría una mayor productividad
Entrenamiento y capacitación	Comunicación informal, proceso de retroalimentación	Interés por agregar valor al trabajo y reunir méritos para un ascenso.
4. CLIMA ORGANIZACIONAL		
Alto sentido de pertenencia Orgullo por la marca Compañerismo y amistad Identificación por la cultura y valores	Estrategias de motivación en momentos de crisis Comunicación informal Proceso de retroalimentación	La oportunidad en la retroalimentación produce resultados a corto plazo y fomenta el compromiso para lograr la meta
5. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO		
Alto nivel de empoderamiento La actividad es interesante Movilidad y autonomía para el manejo del tiempo Herramientas tecnológicas de avanzada	Identificación con la meta Medición de la carga administrativa Participación de la fuerza de los ejecutivos en la toma de decisiones	Entender la toma de decisiones y mayor involucramiento en la consecución de las metas

4. PLAN DE ACCIÓN

Dado que los motivadores de un empleado no son explícitos sino que debe inferirse de su comportamiento, el gerente de ventas tiene varios retos, como el de identificar los aspectos de motivación que son inherentes a cada miembro de su equipo, el de enfocar la dinámica de las actividades hacia la consecución de la meta, lo cual es difícil en el sentido que cada individuo tiene diferentes necesidades, deseos y expectativas las cuales cambian con el transcurso del tiempo y también llegan a oponerse entre sí. Por ejemplo, los empleados que dedican tiempo extra a sus trabajos con la convicción de que al hacerlo podrán obtener un ascenso, pueden encontrar que este deseo se opone al deseo de afiliación para disfrutar de tiempo libre o compartir con sus familias.

El objetivo de este capítulo es proponer estrategias para la compañía que permita aumentar los niveles de satisfacción en el equipo de acuerdo con los factores claves y necesidades identificadas⁴⁷, para que con el apoyo del área de gestión humana de la compañía en procesos como selección, desarrollo del talento, motivación y capacitación la fuerza de ventas canalice su energía de manera eficaz hacia el logro de las metas de la organización.

CUADRO NO. 4
Esquema del Plan de Acción

Necesidades Identificadas	Propuesta
Factores de higiene - logro - afiliación - calidad de vida	Revisión del esquema de comisiones, determinando un incremento superior para los crecimientos más altos, flexibilidad de la política en negocios puntuales. Atar el salario variable a las metas de la compañía.
Logro - reconocimiento - autosatisfacción	Elaboración de un programa constante de incentivos e incorporar en él el mayor número de variables de venta y atractividad
Plan de carrera - autorealización - crecimiento personal- competencia	Definir Planes de carrera para la fuerza de ventasa basados sus competencias y méritos
Empoderamiento- toma de decisiones - información - apoyo al cambio	Programas de participación de la fuerza de ventas en la definción de metas e iniciativas para aumentar las ventas de la compañía Programa de tutores para nuevos vendedores

4.1. Estrategias de motivación para la fuerza de ventas de la compañía

⁴⁷ Ver cuadros 7 y 8, Análisis de los factores Internos y Externos

4.1.1. Estrategias de Gestión del Conocimiento

Las siguientes iniciativas proponen la integración del esfuerzo de las áreas de Ventas y Recursos Humanos para aumentar el nivel de motivación de la fuerza de ventas de la compañía en los aspectos que tiene que ver con el deseo de aumentar el nivel de conocimientos y hacer aportes al grupo, factores con bajo resultado en la encuesta aplicada. Con ellas, la compañía se verá beneficiada en la efectividad de la transferencia del conocimiento en el grupo a través del aprovechamiento de las fortalezas y habilidades individuales.

Cuadro 5
Estrategias de Gestión del Conocimiento

	Iniciativa	Acciones	KPI's o resultados esperado	
G e s t i ó n d e l C o n o c i m i e n t o	1. Plan de tutores para el entrenamiento comercial	Detectar la principal habilidad o fortaleza de cada ejecutivo	Complemento al plan actual de entrenamiento	
		Organizar y documentar los procesos actuales	Reconocimiento a la principal fortaleza de cada jugador	
	Motivadores clave	Definir un programa de capacitación por módulos	Mejoramiento de la curva de aprendizaje	
	* Estima	Eljir un tutor para cada módulo de aprendizaje	Alineación e interiorización de Best Practices	
	*Reconocimiento	Entrenamiento de los nuevos vendedores	Medición de conocimientos en actuales y nuevos vendedores	
	*Responsabilidad			
	*Logro			
	2. La idea de la semana	Motivadores clave	Presentación de ideas en reunión semanal	Interés por hacer aportes a la compañía
			Definición del objetivo del programa	Interés por resolver problemas o necesidades de los clientes
		Premiación de la mejor idea	Desarrollo de la creatividad	
		* Reconocimiento	Aplicación de la iniciativa	Liderazgo positivo
		* Competencia	Divulgación en la revista interna	Productividad
	3. Olimpiadas del conocimiento	Motivadores clave	Actividad lúdica de refuerzo de temas comerciales	Nivelación de conocimientos de nuevos y antiguos vendedores
			Definición del temario	Técnicas de negociación efectiva
		* Reconocimiento	Diseño de manuales de ventas	Mejora de habilidades comerciales
		* Competencia	Aprovechamiento de la web	Fomento del interés por la capacitación
		Entrega de certificados		
4. Creación de superusuarios de Herramientas Electrónicas	Motivadores clave	Diseño de la herramienta	Retorno de la inversión	
		Selección de usuarios de prueba	Interés por hacer aportes a la compañía	
	* Diseño del puesto	Identificación de mejoras y fallas	Liderazgo y trabajo en equipo	
	*Reconocimiento	Fase de Producción	Aumento de la productividad	
	*Trabajo en equipo	Implantación, entrenamiento, acompañamiento	Aumento de la curva de aprendizaje	
* Estima				

a. Plan de tutores para el entrenamiento comercial

Una propuesta orientada a estimular el motivo de logro y auto realizador en el grupo, tiene que ver con la profundización del plan de entrenamiento para nuevos vendedores. En la actualidad, existe una plantilla de entrenamiento desarrollada para cada cargo, en la cual el líder del área realiza o delega el proceso de inducción completando un número de horas requerido por cada tema y también en otras áreas funcionales para que el nuevo empleado comprenda la complejidad del negocio. No obstante, este proceso podría resultar en ocasiones breve ya que el nuevo empleado comienza sus actividades en forma simultánea a la terminación de su inducción.

Por ello, se recomienda como complemento a las iniciativas de gestión humana, y de acuerdo con la visión de la empresa, las buenas prácticas de ventas estandarizadas por la compañía y su programa de excelencia en ventas, la realización de un programa de entrenamiento dividido en módulos por cada una de las tareas relativas al cargo de ejecutivo de cuenta en la compañía. Así, habría un módulo de gestión administrativa, otro módulo de realización de visitas, el siguiente de análisis de resultados, herramientas de relaciones con los clientes, y por medio de ellos medir incluso los conocimientos de su equipo aplicando la misma prueba final que se diseñe para evaluar la efectividad del aprendizaje alcanzado por el nuevo vendedor.

Con esta estrategia, se atacaría dos frentes de la productividad: primero, documentar los procesos y las actividades de gestión comercial, segundo, mantener al equipo motivado en el sentido que se reconoce cual es su principal habilidad o fortaleza en su trabajo y puede aportar a la organización teniendo la responsabilidad de convertirse en el tutor de su nuevo compañero y compartir las razones de su éxito en esa determinada tarea para que alcance una curva de aprendizaje muy rápida para producir resultados lo antes posible.

b. La idea de la semana

En el mismo sentido, se propone el diseño de un programa que estimule la participación de los vendedores en la generación de ideas y búsqueda de soluciones para el aumento de las ventas. Al tener un contacto directo con el mercado y sus necesidades, es apenas lógico que el ejecutivo cuente con mucha información que puede ser interesante para la compañía y le permita aumentar sus oportunidades de negocio. En la medida que las personas puedan asumir mayores responsabilidades para resolver problemas y aumentar sus aportes en el grupo en canales diferentes de los resultados en ventas, crecerá la seguridad y satisfacción de los niveles más altos de motivación.

La manera de efectuar el reconocimiento consiste en entregar un premio simbólico por el aporte recibido por la compañía y el aprovechamiento de los espacios de comunicación interna como reuniones de ventas o la revista virtual el área para su divulgación; en general, la implementación de las ideas viables para el negocio ofrece la mejor recompensa.

c. Olimpiadas de conocimiento

Uno de los factores identificados en tres de las preguntas de la encuesta sobre la motivación en la fuerza de ventas, fue el bajo nivel de interés en la capacitación. Probablemente, la razón de este resultado obedece a la percepción de que el tiempo dedicado a la capacitación reduce el tiempo productivo para realizar las tareas relativas a la gestión y acumula trabajo, o simplemente porque los factores económicos son los de mayor peso para el grupo.

No obstante, es un hecho que la venta consultiva exige que los ejecutivos cuenten con conocimientos sólidos sobre el negocio y las tareas a realizar. Si bien es cierto que la compañía dedica recursos importantes en la capacitación de la fuerza de ventas, es importante desarrollar un programa que permita recordar los conceptos aprendidos y nivelar los conocimientos de los nuevos y antiguos vendedores.

Una manera de hacerlo, es realizar anualmente una actividad lúdica en la cual los ejecutivos se preparen en temas de conocimiento de las tareas, manejo de herramientas, conocimiento del sector, de la competencia y de la normatividad aduanera para participar en Olimpiadas del conocimiento, espacio que puede desarrollarse durante la Convención de ventas u otro espacio de grupo.

Con esta propuesta, crecerá el interés por el aprendizaje e interiorización del conocimiento, se fomenta el trabajo en equipo para equilibrar el dominio de temas corporativos en la fuerza de ventas sin importar su antigüedad, y se mantiene vigente el contenido de las capacitaciones que se realizaron en períodos anteriores.

Otra forma de hacerlo, es incluir en la escuela de capacitación virtual que ofrece el área de recursos humanos los temas relativos a la gestión comercial, y otorgar un certificado a las personas que avancen en el desarrollo de cada uno de los temas, inclusive, abrir el espacio para las personas de otras áreas que se interesen en estos temas y se sientan motivadas por incursionar en el futuro en el área comercial, para lo cual deberá atarse en el proceso de selección de candidatos internos a cargos comerciales la certificación en algunos de estos cursos virtuales.

d. Creación de súper usuarios de las herramientas electrónicas

Una de las ideas de Herzberg sobre la satisfacción se refiere al diseño de los puestos de trabajo mejoran las competencias de trabajo en equipo, emprendimiento y comunicación y son efectivos porque la gente se enfoca en su trabajo con mayor intensidad. La aplicación de esta teoría tiene que ver con el manejo de las herramientas tecnológicas de apoyo en la gestión comercial como lo son COMET⁴⁸, MEDATEO y SPR⁴⁹.

El objetivo de estas herramientas es principalmente dotar al ejecutivo y los gerentes de una mayor visibilidad de su gestión comercial y de las oportunidades de negocio que le ofrece el mercado y proporciona información precisa y en tiempo real. Quiere decir que cada persona tiene la capacidad de gestionar una administración más eficiente de su cartera de clientes y de prepararse para las visitas comerciales con elementos sólidos de negociación, en antítesis con la manera tradicional de hacer negocios.

Gráfico 5

Proceso de Implementación de la Herramienta



La compañía puede obtener un mayor y rápido retorno de la inversión en la fase de implementación de las nuevas herramientas, si permite que un número reducido de vendedores actúen como usuarios de prueba o *testers* con el objetivo de medir el desempeño de la aplicación en términos de rapidez, utilidades, contenidos, o errores que se entreguen al desarrollador para hacer los correctivos necesarios antes de la fase de producción.

De esta manera, las personas que participaron de estas pruebas podrían convertirse en súper-usuarios de su canal de ventas y apoyar el proceso de capacitación y puesta en funcionamiento del software, fomentar el trabajo en equipo y recompensar las necesidades de estima y reconocimiento en las personas en la medida que el grupo avanza y se perfecciona en el uso eficaz de la herramienta.

⁴⁸ Comet: Customer, Opportunity Management efficiency tool, Algoritmo del ingles desarrollado por Siebel, 2002.

⁴⁹ Ver anexo, Beneficios de las herramientas MEDATEO Y SPR, desarrollo de COGNOS

4.1.2. Estrategias de Gestión del Cambio

El siguiente grupo de estrategias proporciona alternativas para mantener alto el nivel de motivación de la fuerza de ventas en lo referente a factores de higiene o temas relacionados con diseño del puesto y compensación y están dirigidas al área comercial. Su objetivo es fomentar el nivel de las ventas y el foco en rentabilidad de los negocios de los ejecutivos. A continuación se presenta un resumen de las iniciativas sugeridas:

Cuadro 6
Estrategias de Gestión del Cambio

	Iniciativa	Acciones	KPI's o resultados esperado	
G e s t i ó n d e l C a m b i o	1. Taller de diseño de presupuestos y metas comerciales	Aprovechamiento del conocimiento del ejecutivo sobre su portafolio	Comprensión de la meta	
		Análisis de situación anterior y oportunidades del mercado	Desarrollo de habilidades analíticas	
		Motivadores clave	Definición conjunta de metas y presupuestos	Fomento de la comunicación y trabajo en equipo
		* Afiliación *Logro *Responsabilidad	Definición de estrategias para alcanzar las metas	Orientación al logro
		*Comunicación *Trabajo en equipo	Análisis de negocios puntuales	Compromiso y responsabilidad por el alcance de la meta
	2. Personalización de los premios	Identificación de los motivadores Individuales	Recompensa oportuna de resultados sobresalientes	
		Medición de la reacción del grupo frente a los premios	Cultura competitiva	
		Motivadores clave	Definición de las variables que determinan la eficacia en la venta	Orientación a la efectividad del resultado
		* Factores de higiene * Calidad de vida	Relación de atractividad del premio respecto a la meta	Foco en obtención de negocios rentables
		* Reconocimiento * Autosatisfacción	Inclusión de factores no económicos en la premiación	Desarrollo de la creatividad y la productividad del equipo
		3. programa constante de Incentivos	Análisis de los esfuerzos comerciales que se requieren durante el año de acuerdo con la estrategia (Convención).	Cultura competitiva Reconocimiento a un mayor número de jugadores
	Motivadores clave		Definición de un calendario de concursos mensual o trimestral	Foco en obtención de negocios rentables
	* Autorrealización *Autosatisfacción *Empowerment		Segmentación de las reglas del concurso por objetivos	Foco en la efectividad de las tareas administrativas
			Divulgación periódica de resultados	Desarrollo de la creatividad y la productividad del equipo
	4. utilización de reforzadores positivos y negativos		Uso de la métrica de los KPI's individuales para determinar el ranking mensual de resultados	Aumento de la motivación por logro y reconocimiento Cultura competitiva
		Motivadores clave	Seguimiento y apoyo al cumplimiento individual de los KPI's: coaching y feedback	Aumento de la productividad Foco a la excelencia en ventas
* Reconocimiento * Competencia		Divulgación del vendedor del mes, el negocio de la semana, premio a la excelencia, etc	Estandarización de las competencias	

a. Taller de diseño de presupuestos y metas comerciales

Si la gente conoce el origen y resultado esperado de una decisión, comprenderá la importancia de su buen desempeño. Una de las recomendaciones presentes en el modelo de McClelland, se refiere a que las variaciones en el entorno que ejerzan influencias en el ambiente de trabajo deben estar acordes con las estrategias de motivación en ese momento.

Ya que un empleado necesita conocer lo que se espera de él, y en este sentido la compañía cuenta con herramientas claras de medición del desempeño en cuanto a la meta y las actividades relativas a su gestión comercial, es muy importante conocer la influencia de las expectativas y aspiraciones de los ejecutivos en su desempeño; una manera de hacerlo es permitirles participar en la definición del objetivo. La consecución de la meta a través de un alto desempeño, está sujeta a que la persona entienda la meta, crea que tiene la habilidad para conseguirla, esté comprometida con ella y reciba retroalimentación de sus avances.

Una actividad en la que se percibe un oportunidades, es respecto al alcance del cargo comercial para el diseño de los presupuestos de ventas; dado que el ejecutivo de cuenta tiene un conocimiento detallado de su cartera de clientes, oportunidades de negocio y posibilidades de su territorio de ventas, un ejercicio interesante podría ser el invitarlos al análisis y la definición de las metas.

Si bien la planeación del presupuesto es una actividad requiera elementos más técnicos de la administración, el aporte de los vendedores en una decisión que les concierne directamente en su trabajo, podría potenciar la motivación de realización profesional al considerar que su meta es realista porque él participó en su fijación. De esta manera, cada vendedor se enfocará en las acciones que debe emprender para alcanzar su meta, y las estrategias a seguir serán diversas dependiendo de la situación particular de cada territorio de ventas.

b. Personalización de los premios

El modelo de expectativas de Vroom, cuya recomendación a los gerentes para motivar a los empleados consiste en determinar qué resultados son valiosos para cada miembro del equipo a partir de la observación de sus reacciones frente a los premios, también indaga sobre el tipo de premios que desean aunque esta percepción cambie según el momento o la circunstancia.

A continuación se presentan los factores económicos y no económicos de motivación identificados por los representantes de ventas de la compañía:

Cuadro No. 7

Incentivos Económicos preferidos por la fuerza de ventas

Lista de incentivos económicos	Lista de incentivos no económicos de motivación:
Concursos con premios en dinero o dólares Auxilio de internet Concursos mensuales Porcentaje mensual de las utilidades según rendimiento Premios en Viajes Bonos de Sodexho o Big pass	Premios por resultados con días libres Facilidades de crédito: vivienda, vehículo, educación Clases de idiomas e informática Celulares y equipos más modernos Oportunidad de programar las vacaciones en la fecha deseada

Una manera de hacerlo es adaptar las buenas prácticas del merchandising en las campañas de fidelización con clientes de algunas compañías a los sistemas de estímulo y premiación de sus empleados. Por ejemplo, desarrollar un programa de puntos en el cual la administración comercial haga un seguimiento de la gestión comercial de la fuerza de ventas durante todo el año, considerando los resultados en ventas, crecimiento, cumplimiento, aumento de volumen, KPI'S, uso de herramientas electrónicas, etc. y al final del año cada vendedor tendrá un puntaje coherente con el resultado de su gestión, lo cual promoverá un desempeño más alto y constante durante el año en el grupo.

Otra, es definir el valor del premio al momento de planear el resultado esperado de un concurso, y considerar una o dos opciones equivalentes en valor para que el ganador de un concurso elija el premio que se identifica más con sus preferencias. Para atar el resultado esperado con un premio relacionado, por ejemplo, podría considerarse como premio una tarjeta de conexión ilimitada a Internet durante tres meses para la persona que durante este mismo el premio mantuvo en más alto nivel sus indicadores de COMET, o alguna de las herramientas electrónicas que demandan trabajo extra en casa. Si la persona ya tiene Internet, no encontrará valor en el premio, no obstante podría elegir otro premio del mismo valor.

Para incentivar a otras áreas funcionales de la organización y fomentar la orientación al cliente y la colaboración entre áreas, es importante definir un indicador que relacione el aporte individual con el resultado de la compañía, otorgando puntos que el empleado pueda redimir escogiendo uno de los regalos que se encuentran en el catálogo de navidad para los clientes. Así, se estimula el trabajo en equipo y la afiliación al aumentar el compromiso por el alcance de la meta.

c. Elaboración de un Programa Constante de Incentivos

Para crear y mantener un alto nivel de motivación en la fuerza de ventas, es muy importante que los vendedores vean con claridad y rapidez el efecto de su desempeño en el alcance de una premiación, es decir que se debe considerar en la definición de los premios el mayor número de variables que determinen un desempeño específico, y en especial que los premios sean lo suficientemente atractivos como para motivar esfuerzos significativos.

Se recomienda la programación anual de los concursos a lo largo del año. Aprovechando que las iniciativas comerciales y el objetivo de la compañía son comunicadas a la fuerza comercial durante la Convención de Ventas al principio del año, puede usarse este espacio para divulgar los factores de medición que se tendrán en cuenta en el plan de incentivos en el marco del plan estratégico de la compañía.

Si por ejemplo, se realizara un concurso que midiera el mayor crecimiento en determinado producto, los requisitos necesarios para el alcance de dicho premio deben observar, además de la cifra en ventas, aspectos como rentabilidad del negocio, aumento en el volumen, crecimiento, cobertura, etc. Esto es, enfocar la premiación hacia los objetivos de rentabilidad y productividad que busca la compañía.

El siguiente cuadro presenta una programación propuesta de plan de incentivos, basada en algunas de las metas comerciales de la compañía para el año 2008 y los incentivos ideales identificados en la encuesta aplicada al fuerza comercial, como complemento a la premiación que se realiza en enero durante la Convención de ventas por los resultados obtenidos durante el año.

Cuadro 8

Calendario de Incentivos

Calendario de incentivos		
10	Define tu estrategia	Premio: % adicional de los resultados totales alcanzados por encima del presupuesto Objetivo: Incentivar planeación, uso de herramientas de análisis y resultados país Métricas: Uotraders, nuevos negocios, Uso de medateo y SPR
Abr	Descubre las oportunidades del mercado	Premio: Bono para el vendedor con mas cuentas nuevas abiertas facturando en el mes Objetivo: Aumento de las ventas via adquisición y trabajo en equipo con telemarketing Métricas: No. de cuentas abiertas de enero a abril y % de revenue adicional sobre total de las ventas
May	Aumenta de peso	Premio: 3 meses de gimnasio por el mayor aumento en envios internacionales entre 20 y 70 kilos Objetivo: Alcance del objetivo market enlargement, reconocimiento al esfuerzo adicional Métricas: Rentabilidad del negocio, uso de Medateo, no incluye negocios one shut
Jun	Mes del seguro	Premio: Premio a la mayor venta del producto seguros Objetivo: Aumentar el ingreso por productos non core Métricas: Registro de la actividad de seguros en COMET y resultados en ventas
30	Viaje a al excelencia	Premio: 3 días de viaje para el vendedor de mayor sobrecumplimiento del presupuesto Objetivo: Incentivar el esfuerzo y nivelar productos por debajo del presupuesto Métricas: Cumplir en todo producto, no cuenta notas crédito, rentabilidad de los negocios
Oct	Descarga tus clientes en la SIA	Premio: Bono por mayores crecimientos en el producto Aduanas hasta este mes Objetivo: Aumentar la venta de SIA y Descargue directo, trabajo en equipo con Aduanas Métricas: Numero de nuevos clientes, nuevos procesos y % de crecimiento en ventas
Nov	Cobertura total	Premio: Premio para el vendedor que alcance la mayor cobertura de clientes en este mes Objetivo: Anticipar oportunidades de final de año, uso eficiente de comet Métricas: Registro de actividades en Comet, num de oprotunidades abiertas

d. Utilización de reforzadores positivos y negativos

Durante una coyuntura, cuando los indicadores no van bien y el alcance de los objetivos de la empresa parece lejano, es cuando más se requiere de enfoque y gestión por parte de los vendedores. Si bien es cierto que algunas personas tienen un alto componente de auto motivación, y este factor se identificó como esencial en el perfil de un buen vendedor, una persona necesita saber que su trabajo es recompensado, sea en términos de incentivos, reconocimiento o feed back positivo.

La aplicación de reforzadores positivos es útil para impulsar el desempeño de los vendedores para alcanzar las metas; no obstante los reforzadores negativos y a determinadas personas pueden funcionar como medio de tensión para mejorar rendimientos individuales deficientes.⁵⁰ El apoyo del gerente con un vendedor que produce menos, es necesario para estimular su desarrollo. Del mismo modo, la promoción de estándares altos permite diferenciar los vendedores que deben esforzarse de las estrellas y exigir un nivel acorde con cada desempeño.

En este sentido, el fomento del espíritu de competencia sana entre los equipos podría potenciarse por medio de la aplicación de refuerzos positivos sencillos como la mención al vendedor del mes, la idea de la semana o la entrega periódica de premios a la excelencia para los vendedores que además de llegar a su meta utilicen en forma eficiente recursos como planeación, análisis y utilización de las herramientas internas de gestión.

Por otro lado, para evitar la tensión e incertidumbre que genere en algunas personas el efecto de los factores externos que influyen en sus ventas, la compañía podría destinar parte de los recursos de capacitación que se imparte en forma generalizada, cursos individuales de manejo el estrés, manejo del tiempo o actitud positiva de acuerdo con las necesidades más apremiantes que se identifiquen para motivar a estas personas a realizar un esfuerzo adicional.

4.1.3. Estrategias Desarrollo de Competencias

El último grupo de iniciativas está dirigido especialmente al área de Gestión Humana como complemento a sus procesos de selección y entrenamiento para las personas en ventas. Su objetivo es el de promover la búsqueda y el desarrollo de talentos en el área comercial en el contexto de la orientación estratégica de la corporación descrita en la fase introductoria de esta investigación, denominada First Choice.

⁵⁰ LA PERSUASIÓN DEL LÁTIGO, ob. cit, pág 49.

El siguiente cuadro resume el alcance y resultado esperado de estas actividades:

Cuadro 8

Estrategias de Desarrollo de Competencias

	Iniciativa	Acciones	KPI's o resultados esperado
Desarrollo de Competencias	3. Juegos de Rol	Diseño de un programa de ejercicios de análisis de casos	Desarrollo de competencias gerenciales
		Formación de grupos de trabajo con competencias complementarias	Liderazgo situacional
		Determinación de la frecuencia del ejercicio	Análisis y solución de problemas
		Presentación de análisis y solución de los casos	Fortalecimiento de habilidades de comunicación
		Retroalimentación	Formación de segundas y terceras líneas de mando
	2. Enfoque de los Perfiles Comerciales en los Procesos de Selección	Identificación de competencias gerenciales requeridas en ventas	Alineación del candidato con el equipo
		Desarrollo de una herramienta de medición de competencias en el proceso de selección	El entrenamiento del candidato seleccionado se enfocará a aplicar su perfil y conocimiento a la particularidad del negocio, no en desarrollar habilidades comerciales
		Identificación del perfil social y negociador del candidato	Rápido retorno de la inversión en selección
		Lista de verificación de competencias ideales	
	3. Segmentación del Equipo de Ventas por Competencias Motivadores clave * Autonomía * Reconocimiento * Empowerment * Clima	Identificación de fortalezas y habilidades individuales	Desarrollo y alineación de Buenas prácticas
		Identificación de modelos de logro	Liderazgo positivo
		Presentación de casos de éxito en el grupo	Formación de segundas y terceras líneas de mando
		Diseño de un plan de carrera para cada persona	Aumento del trabajo en equipo
		Seguimiento y retroalimentación de logros	Interés por aportar valor e iniciativas en el trabajo

a. Juegos de Rol para el Desarrollo de Competencias Gerenciales

De acuerdo con la teoría de Maslow, todas las personas aunque no lo reconozcan, o no actúen para satisfacerlas, tienen necesidades de crecimiento, y la razón por la cual las personas con cargos gerenciales, al igual que los cargos en ventas tienen mayores oportunidades de satisfacer las necesidades de estima y realización personal que los empleados con cargos de menores responsabilidades, es por los desafíos y retos que tienen en su cargo.

Si bien es cierto que este tipo de motivación puede no resultar igual de importante para todos los miembros de un equipo comercial, la realización de

un programa de ejercicios de juegos de rol con una frecuencia determinada, en los cuales se presente una situación externa que afecte el mercado o la compañía, o una problemática determinada en el área comercial o en un territorio específico, como la oportunidad de ganar una licitación, o la pérdida de un negocio, en las que los ejecutivos pudieran realizar sus propios análisis de la situación a resolver, y tomar decisiones al respecto en el ejercicio.

La retroalimentación de cada estrategia podrá desarrollar en el equipo competencias de análisis y toma de decisiones, que puede resultar interesante para el desarrollo de competencias y reacciones en situaciones de tensión. Conforme los integrantes de un equipo aprenden tareas nuevas, comienzan a satisfacer sus necesidades de nivel más alto y la empresa se beneficiará por el desarrollo de segundas y terceras líneas de mando.

b. Énfasis de los Perfiles Comerciales en los Procesos de Selección

El feeling o empatía con un candidato a una oportunidad durante un proceso de selección o promoción tiene un alto porcentaje en la decisión, en la actualidad. Se recomienda la incorporación de una herramienta más técnica de apoyo a la gerencia comercial para encontrar en el candidato, dependiendo del estilo social al que pertenezca, las características determinantes para el éxito en ventas: la empatía o capacidad de sentir como la otra persona y la actitud ganadora que impulsa a un vendedor a obtener negocios, denominada *self ego drive*. La combinación de estos dos factores sugiere cuatro posibles tipos de vendedores⁵¹, donde el vendedor ideal será aquel que tenga un alto componente de empatía y necesidad de conquistar.

Como herramienta de apoyo para el proceso actual de selección y entrevista de candidatos, se sugiere la aplicación de un esquema que reúna, las competencias requeridas para adaptarse y aprender rápidamente la complejidad y dinámica del negocio de la compañía.

A continuación se presenta una lista práctica de verificación que permita evidenciar la presencia de estas competencias⁵², y un cuadro que resume las competencias indispensables en negociación

Cuadro No. 9

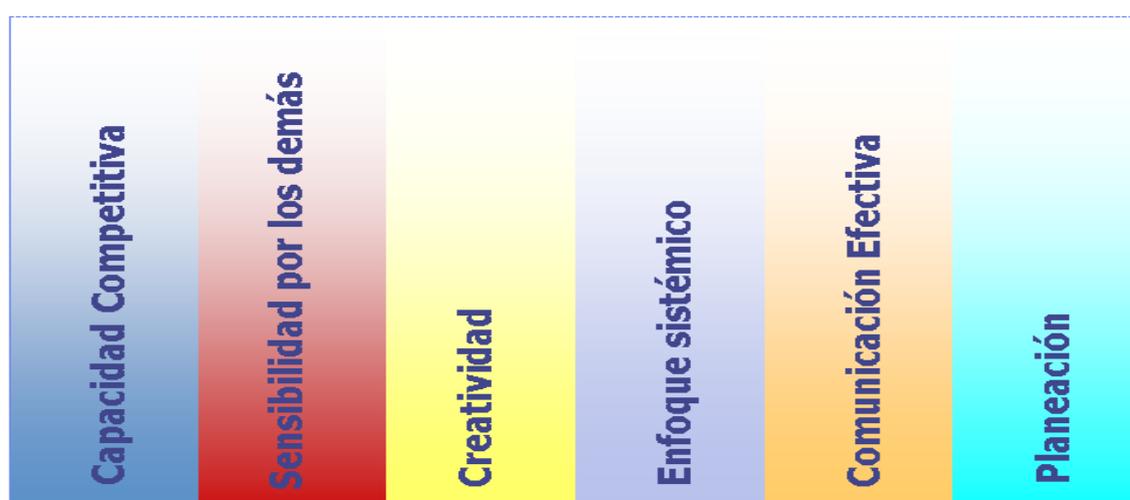
Atributos que distinguen a un buen vendedor

⁵¹ Ver Anexo No. 10, Estilos sociales

⁵² Basado en las 7 competencias básicas propuesta por Hellriegel; Mapa de aprendizaje, ob.cit., prefacio

Check list	Competencia	Definición
<input type="checkbox"/>	Self ego drive	Actitud ganadora indispensable para el alcance de objetivos agresivos sin desmotivarse por posibles circunstancias que le impidan el alcance de su resultados.
<input type="checkbox"/>	Empatía	Garantiza la interacción adecuada con el cliente sin importar el estilo social al que pertenezca o el cargo que ocupe en la compañía
<input type="checkbox"/>	Manejo propio	Habilidad para evaluar las propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y su vida personal, así como la capacidad de aprender nuevos conocimientos, habilidades, conductas y actitudes.
<input type="checkbox"/>	Manejo de la información	habilidad de usar todos los modos de transmisión, entendimiento y recepción de ideas, pensamientos y sentimientos, la comunicación verbal, no verbal, escrita y electrónica para transferir e intercambiar correctamente información y emociones.
<input type="checkbox"/>	Manejo de la diversidad	Necesaria para el entendimiento de la diversidad de su grupo de trabajo o el elod e liderazgo de su supervisor
<input type="checkbox"/>	Manejo de la ética	Identificación de valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas y que se acerque a los valores de la compañía.
<input type="checkbox"/>	Manejo de equipos	Necesaria para el desarrollo, apoyo, coordinación de las demás áreas de la compañía para satisfacer las necesidades del cliente.
<input type="checkbox"/>	Manejo del cambio	Habilidad de reconocer y establecer las adaptaciones o transformaciones totalmente nuevas que se requieren del personal y de las tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en sus áreas de responsabilidad.

Grafico 5
Atributos que distinguen a un buen Negociador



Se recomienda a la gerencia trabajar en el desarrollo de estas competencias en el equipo actual para fomentar la motivación y competencia en la medida que se presenten nuevas oportunidades de crecimiento en la compañía.

c. Segmentación del equipo de ventas por competencias

En principio, los vendedores conocen por sí mismos cuales son sus debilidades, inclusive más afondo que su gerente. No obstante, el gerente de ventas tiene la oportunidad de investigar a fondo los factores de motivación de cada integrante de su equipo y además de determinar los factores de éxito que diferencia a las personas de su grupo. ¿Quién demuestra habilidades para el manejo del sistema de administración de las oportunidades de negocio?; ¿Quién se destaca por sus fortalezas en negociación y puede atraer negocios rentables?; ¿Quién utiliza las mejores estrategias de venta consultiva?; ¿Cuál vendedor tiene habilidades para el análisis y la interpretación de resultados?

Esta información le ayudará a llevar al grupo hacia un nivel de desempeño mayor en la medida que se desarrolle en forma natural una cultura de *buenas prácticas*, en donde la habilidad de una persona en determinada área de su trabajo se convierta en el modelo a seguir por el resto del grupo. Dos maneras de estímulo son por una parte aumentar la autonomía de los vendedores para gestionar su propia estrategia, siempre y cuando esta lo conduzca al resultado que se espera de él y la otra consiste en darles mayores responsabilidades al convertirlos en instructores que transmitan un ejemplo positivo en los demás, punto en el cual es necesario el coaching para que el vendedor corrija sus debilidades y logre proyectarse en la organización.

En este sentido, se propone acciones puntuales como ordenar las tareas para que los empleados reciban retroalimentación sobre su desempeño en forma periódica, estimular a los empleados a convertirse en ejemplos de modelos de logro, reforzar la imagen que los vendedores tienen de sí y orientar las aspiraciones de los empleados⁵³. Para la consolidación de un equipo de alto desempeño es igualmente importante identificar a qué grupo de potencial pertenece cada vendedor, si es alto, medio o bajo, a fin de convertir el mayor número de jugadores de desempeño medio en estrellas o vendedores tipo A.

⁵³ Opcit, Hellriegel, pág 126

CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar que si bien un factor externo como la revaluación influyó directamente sobre el nivel de satisfacción de la fuerza de ventas de la Compañía en temas como comisiones y manejo de la incertidumbre, la motivación en el equipo está influenciada además por otros factores directos e indirectos como el diseño del puesto, y contenido del trabajo, la supervisión, la comunicación, el esquema de compensación, las posibilidades de ascenso o las políticas de aumento salarial, que se evidencian en las personas con mayor o menor fuerza dependiendo de su perfil y motivaciones individuales y se activan en mayor medida cuando las circunstancias externas estimulan el desarrollo de estos factores.

La efectividad en el alcance de las metas de la organización, aún en circunstancias externas desfavorables, depende de la productividad y el desempeño de sus equipos, por lo cual es necesario identificar los factores de motivación que impulsan a las personas en a ir más allá del desempeño rutinario y agregar valor a su trabajo por medio de la innovación y creatividad. Para ello, es importante canalizar de manera efectiva la motivación individual, generar espacios que promuevan el trabajo en equipo y asegurarse de que las personas entiendan con claridad sus puestos de trabajo y el sentido de las estrategias organizacionales para alcanzar un doble objetivo: rendimiento eficaz y calidad de vida.

Igualmente, se identifica en el grupo un bajo nivel de participación del grupo de estudio en el análisis y fijación de las metas, o la búsqueda de soluciones a situaciones externas que afectan a la compañía, por lo cual es importante involucrar a la fuerza de ventas en las actividades de planeación que son relativas a la gestión comercial para convertirla en gestora de cambio y enfocar su esfuerzo en los resultados.

La gestión del conocimiento en la fuerza de ventas es un aspecto importante para la alineación del equipo en las competencias y habilidades de excelencia en las ventas, las cuales están presentes con mayor intensidad en cada integrante del equipo por lo cual es necesario identificarlas para fomentar la creación de una cultura competitiva y potenciar el liderazgo positivo a partir de la identificación de modelos de logro y buenas prácticas comerciales.

Así, a pesar de que las posibilidades de ascenso o aumentos salariales estén limitadas por las políticas de la compañía en aspectos como vacantes, antigüedad o competencias requeridas, si el empleado cuenta con la

autonomía suficiente para tomar ciertas decisiones que afectan su trabajo, cuenta con espacios para intercambiar ideas y recibe reconocimientos por los resultados positivos de su trabajo, otorgará un mayor respaldo a las políticas y toma de decisiones de los supervisores que se reflejarán en un mejor desempeño en su trabajo.

En suma, la influencia de los factores externos de la macroeconomía en la compañía dio lugar a estrategias empresariales de productividad, diferenciación e innovación, así como acciones de respuesta a la coyuntura en el área comercial, las cuales influyeron directamente en la motivación de su fuerza de ventas. Debido a que la motivación del talento humano es el vehículo para alcanzar las metas organizacionales por medio del desempeño y la productividad, es necesario implementar estrategias que orientadas al desarrollo de las capacidades y las aspiraciones de las personas para que puedan participar conjuntamente de la búsqueda de soluciones y aportar valor a la organización.

Se destaca las acciones de la compañía hacia la alineación y el enfoque en temas como fortalecimiento de la marca y el servicio, mejoramiento de los indicadores de gestión y en especial la implementación de la iniciativa First Choice. No obstante se identifica en el grupo de estudio la importancia de la colaboración de las demás áreas de la organización para respaldar la promesa de venta

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el resultado del estudio, se recomienda a la organización abordar los retos de la motivación en tres vías: atraer a personas exitosas y despertar en ellas el deseo de ser integrantes productivos de la organización, desarrollar las competencias y habilidades del equipo actual por medio de una segmentación detallada de su perfil y motivadores individuales, y la revisión de los aspectos de alcance y contenido del trabajo que permitan una mayor participación y capitalización del conocimiento y experiencia de los integrantes del equipo para conducirlo a una mayor escala de productividad.

- Se recomienda la formalización de una estructura de plan de carrera según la motivación individual de los integrantes de la fuerza de ventas para generar mayores aportes a la organización, para lo cual es clave el acompañamiento y retroalimentación oportuna del supervisor, ya que el empleado centrará su atención al alcance de este objetivo por medio de su trabajo y la compañía se beneficiaría por el fortalecimiento de líderes potenciales para las segundas y terceras líneas de mando.
- Si bien es cierto que la auto motivación es una característica inherente a las personas exitosas en ventas, es muy importante realizar estrategias de motivación hacia el liderazgo de todo el equipo mediante la estimulación de la creatividad y el reconocimiento por el esfuerzo adicional, que permita a los vendedores tener en su trabajo una experiencia menos operativa y más enriquecedora a nivel personal y aspiracional.
- Aunque exista una circunstancia en la cual la carga de trabajo pudiera consistir en un factor de insatisfacción en determinado período, el motivo de afiliación y dedicación a la tarea podría activar en el grupo el deseo de colaboración y propiciar el aporte individual de las personas que contribuya a un mejor resultado en general, por lo cual es interesante fomentar el desarrollo de concursos que valoren el esfuerzo en las actividades que sin ser visibles en el resultado de las ventas, son requeridas por la compañía para sus necesidades de control y visibilidad del negocio.
- A pesar de que el esquema de comisiones es informado oportunamente al equipo comercial y que las circunstancias del mercado permitieron que la compañía replanteara el esquema de comisiones para favorecer a la mayoría del grupo, el factor de comisiones es directamente

proporcional al de ingresos por ventas, por lo cual se recomienda revisar la arquitectura del esquema actual de comisiones a fin de incentivar los esfuerzos comerciales con incrementos representativos en la tabla de comisiones que a la vez despiertan en el quipo un sentido de competencia y reto por alcanzar resultados excepcionales.

- En la misma vía, es recomendable desarrollar un programa constante de incentivos que estén alineados con el objetivo o la visión estratégica de la compañía en cada año, de manera que el ejecutivo comprenda las prioridades y reciba un estímulo a su aporte a lo largo del período
- Adicionalmente, puede considerarse un porcentaje mensual en el salario variable de los empleados de toda la compañía que dependa del resultado total de la empresa, con el objetivo de fomentar un mayor vínculo y responsabilidad por el logro del resultado y el trabajo en equipo de las diferentes áreas de la organización.
- Es muy importante realizar un análisis de los negocios puntuales o errores en facturación que distorsionan la lectura de los resultados en ventas que afectan la confiabilidad de las proyecciones y metas para el siguiente período.
- Igualmente, se sugiere flexibilidad en la política de presupuestos y comisiones en el sentido que un ingreso excesivo provocado por ejemplo, por un valor que se revertirá de la facturación en el siguiente período, tiene un efecto directo sobre el ingreso del vendedor en ese mes que pone en desventaja sus resultados frente a los de el resto del grupo pero el siguiente mes le generará un ingreso negativo; igualmente, la realización de un negocio puntual puede significar el no cumplimiento del ejecutivo en el mismo mes del siguiente año, por lo cual es necesario realizar alternativas de distribución de los ingresos extraordinarios durante el año.
- Los concursos deben considerar además de los resultados, el alcance de los demás indicadores de gestión de ventas para fomentar el enfoque de la fuerza de ventas en las actividades integrales de su gestión hacia la trascendencia de la relación con el cliente y la rentabilidad de los negocios.
- Se recomienda diseñar un programa para el aumento en la productividad de la gestión comercial en cuanto al manejo del tiempo, uso eficiente de las herramientas tecnológicas, revisión de tareas administrativas, uso del tiempo muerto entre visitas, planes de cobertura y asignación de un recurso que aminore la carga administrativa del vendedor para concentrar su actividad en el terreno.
- Es importante fomentar el nivel de aporte e innovación de los vendedores a través de la delegación de responsabilidades o la implementación de las buenas prácticas o mejoras en los procesos propuestas por los vendedores.

BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, Henry, HARRIS, Reuben. Administración del cambio. México: Ed. Addison- Wesley Iberoamericana, 1998.

BLUM, Milton, NAYLOR, J. Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. Segunda Edición. México: Editorial Trillas, 1986

Brian, Levy, Cómo descubrir un océano azul, Revista Gestión, Vol 9, No. 3 Jun-Jul 2006

HELLRIEGEL, Don, SCOLUM, John W, Comportamiento Organizacional, Décima edición, , Editorial Thomsom, México, 2004

KELLY, Eamonn. La década decisiva. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006.

KHADEM, Riaz. Alineación total. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. Harvard Business School Press. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

KING, Niegel, ANDERSON, Niel, Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones. Madrid: Ed. Thomson, 2003

LAUDON Y LAUDON, Gerencia de la Información, _____, Cap 11, 2006,

MARIN, Henry. Organización de aprendizaje, cultura organizacional y gerencia del cambio. Tesis de Doctorado en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Medellín: Impregón, 1998.

MICHAEL, Stephen, LUTHANS, Fred. Técnicas para el cambio organizacional. México: Mc. Graw Hill, 2003.

MICHAELSON, Gerald, MICHAELSON, Steven, Estrategias para ventas, Ed. McGraw Hill, México, 2005

NIEVEL Benjamín, FREIVALDS Andris. Ingeniería Industrial, Métodos estándares y diseño del trabajo. Décima Edición. México: Editorial Alfaomega, 2001.

RODRÍGUEZ, Mauricio. Brújulas empresariales. Bogotá: Portafolio, 2005.

SENGE, Peter. La danza del cambio. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2000.

SAWHNEY, Monhanbir, BALASUBRAMANIAN, Sridhar, KRISHNAN, Vish. Una oferta de valor. Revista Gestión Feb Mar 2005 – Ene 2006.

STALK, G., PECAULT, D, BURNETT B y otros, Estrategias de crecimiento. Serie Harvard Business Review. Bogotá: Ed. Deusto, 1999.

TORO ALVAREZ, FERNANDO, El Clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas, Editorial Cinel Ltda., Colombia, 2001

TORO ALVAREZ, FERNANDO, CABRERA GÓMEZ, HERNAN. MOTIVACION PARA EL TRABAJO. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas, Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento organizacional, Ltda., Medellín, 1985

YANKELOVICH, Daniel, MEER, David, Redescubriendo la segmentación del mercado, Harvard Bussiness Review, Marzo, 2004

WASSER, Ernest, DAHNEKE, Marshall, PEKKARIEN, Michael, Una segmentación más inteligente para su fuerza de ventas, Harvard Bussiness Review, Marzo, 2004

ARTICULOS REVISTA GESTIÓN

PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA, por Todd Gurley, Spencer Lin y Steve Ballou, , Gestión 6, vol. 8 , dic - ene 2006, pg 44.

La Aventura del Combo, por *Byron G. Auguste, Eric P. Harmon y Vivek Pandit*, , Vol. .9, No. 3, Jun- Jul 2006.

CAMBIO DE PARADIGMA Entrevista con Neil Rackhman, por LÍlian Féres, , Vol. 9, oct – nov 2006.

EL NUEVO CONSUMIDOR, File, Informe de Boston Consulting Group, Vol. 8, No. 6, Dic 2005 Ene 2006

FUENTES BIBLIOGRAFICAS DE INTERNET

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-motivacion/autoestima-motivacion.shtmlteotaylor>

www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm

www.eltiempoonline.com

ANEXO 1

Artículo tomado de El Tiempo Online, Octubre 31 de 2006

Revaluación se agudizó en el último mes y el dólar ya se acerca a los 2.300 pesos

Foto: AFP - Archivo / EL TIEMPO

Reservas internacionales han crecido apenas 50 millones de dólares este año, lo cual no explica el descenso de esta divisa. La oferta de divisas aumentó por el ingreso de recursos de portafolio y las expectativas que generaron negocios como la venta de la refinería de Cartagena y la concesión de Eldorado.

El precio del dólar registró en octubre un desplome de 85,82 pesos, hecho que sorprendió a muchos analistas y hombres de negocios, especialmente exportadores. Ayer, por ejemplo, la divisa norteamericana tuvo un descenso adicional cercano a 7 pesos. El mes pasado, el dólar comenzó con un precio oficial de 2.394,31 pesos y terminó en 2.308,49 pesos. Lo peor de todo es que la amenaza de nuevas bajas está a la orden del día, por lo menos a corto plazo. Esa situación contrasta con las proyecciones de los analistas que habían previsto una tendencia alcista de la divisa para el cierre del año.

A comienzos de octubre, EL TIEMPO realizó un sondeo entre analistas y operadores cambiarios y sus proyecciones le apuntaban a un dólar y a unas tasas de interés en alza para el fin de año, pero hoy la situación es claramente contraria, por lo menos en el tema cambiario. Señalaban que el dólar cerraría el 2006 entre 2.450 y 2.500 pesos, pero hoy ya ronda 2.300 pesos.

La sorpresa de la caída reciente de la moneda estadounidense es aún más grande si se tiene en cuenta que la mayoría de analistas preveía a comienzos del año una devaluación del peso para el 2006 cercana a 5 por ciento y hoy apenas ronda alrededor de 1 por ciento. Si se compara con el inicio del año, el dólar ha subido apenas unos 24 pesos.

Entre enero y julio, las exportaciones sumaron 13.650 millones de dólares (un aumento de 15,2 por ciento respecto a igual periodo del 2005) mientras que las importaciones sumaron 14.213 millones, para un incremento de 22,1 por ciento. Las reservas internacionales pasaron de 14.950 millones de dólares el 2 de enero a cerca de 15.000 millones el pasado 25 de octubre, lo que no representa una acumulación masiva y todo correspondería más a expectativas de llegada de recursos nuevos al mercado para los próximos meses. El monto más alto de reservas se alcanzó a finales de julio cuando llegaron a 15.675 millones de dólares.

Las explicaciones de operadores cambiarios al desplome reciente del dólar se reducen básicamente al ingreso de divisas por inversión extranjera directa y de portafolio, además de ventas de dólares de entidades financieras locales y del propio Gobierno que, según agentes del mercado, está monetizando recursos para atender necesidades de gasto de fin de año.

El ex codirector del Banco de la República y actual presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), Sergio Clavijo, dice que esas ventas de empresas no influyen por ahora en la baja del dólar y que este comportamiento se explica más por los fondos de inversión extranjera de portafolio que traen dólares y están comprando títulos en pesos, aprovechando el buen momento de la economía colombiana, que les ofrece mejores rentabilidades en comparación a otros mercados.

En el caso de los fondos extranjeros, el saldo de sus portafolios llegó en septiembre a 2.117 millones de dólares, lo que representó un aumento de 37 por ciento frente al mismo mes del 2005 y de 3 por ciento con respecto a agosto.

En general, lo que el mercado siente es que la baja del dólar corresponde más al ingreso de divisas por estos fondos y a la expectativa que generan los grandes negocios de ventas de empresas en el 2006.

ANEXO 2

Análisis estratégico de la compañía desde el esquema de las Cinco Fuerzas de Porter

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER									
DHL EXPRESS									
Atractividad									
Fuerza	Factores Competitivos	Desde	Muy Poca	Poca	Neutra	Alta	Muy Alta	Hasta	Descripción
Barreras de entrada	Economías de Escala	Pequeña						Grande	ano es al escala es incremental
	Diferenciación de Producto	Escasa						Grande	Producto diferenciado
	Identificación de marca	Baja						Elevada	Alto good will
	Flexibilidad en tarifas	Bajo						Elevado	Depende de las condiciones de la red
	Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	Existe amplio acceso a los canales de distribución
	Infraestructura	Bajo						Elevados	Cobertura nacional estrategica en ciudades principales
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio						Restringido	sistemas de restreo y comunicación
	Internacionalización	Amplio						Restringido	Presencia en las de 228 países
	Especialización	Inexistente						Elevada	Factor clave de éxito
Efecto de la experiencia	No importante							Muy importante	Factor clave de éxito
Barreras de salida	negociaciones globales	Elevado						Baja	clienets estratégicos
	terminos de negociación	Elevado						Bajo	clienets con acuerdos de proveedores en el exterior
	Interrelación estratégica	Elevada						Baja	un solo proveedor
	tasa de cambio	Elevadas						Bajas	incertidumbre afecta planeación de los envíos
Barerras arancelarias en el exterior	Elevadas						Bajas	Dificultad para costear los envíos	
Rivalidad entre competidores	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande						Pequeño	FedEX, UPS y TNT son la principal copenpetencia, ninguno esta establecido directamente en CO
	Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	Logistica y Trasporte crece el 35%
	Diferenciación	Elevado						Bajo	el transporte se percibe como un commodity
	Propuesta única de valor	Genérico						Único	Percebido en el producto Import Express
	Incremento capacidad	Pequeños						Grandes	DHL es el único courier instalado directamente en colombia
	Diversidad de competidores	Elevada						Baja	En servicio ingernacional hay 3 competidores y en nacional hay una gran diversidad de servicios, dificultad para negociar con precio
	Compromisos estratégicos	Grandes						Pequeños	No existen compromisos o alianzas estratégicas
Poder de los compradores	Cantidad de compradores importantes	Pocos						Muchos	Los grandes clientes representan el 70% de la facturación e la empresa.
	Disponibilidad sustitutos de productos de la industria	Muchos						Pocos	El precio es un factor indispensable en la negociaicon, poder de Iso consolidadores de carga
	Costo de cambio del comprador	Bajos						Altos	Es muy complejo implementar una solución logística
	Amenaza de la industria de integración hacia delante	Baja						Elevada	No aplica
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande						Pequeña	Hacer que nuestros clienets sean exitosos implica procesos especiales y diferenciads
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Grande						Pequeña	La propuest de dhl es ser un unico contacto, unica factura, unico proveedor
	Rentabilidad de los compradores	Baja						Elevada	Existe un área fortalecida de pricing y rentabilidad
Poder de los proveedores	Cantidad de proveedores importantes	Pocos						Muchos	La red es propia, solo en el servicio nacional hay dependencia en destinos no
	Disponibilidad sustitutos de productos de proveedores	Baja						Elevada	La posibilidad de obtner productos sustitutos es baja
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevada						Baja	No hay muchas alternativas confiables para delegar el transporte ancional
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada						Pequeña	Solo para lasa entregas nacionales donde DHL no está presente
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Grande						Pequeña	No es significativo
	Importancia de la industria /								Es un negocio atractivo para los proveedores
	Rentabilidad de los proveedores	Pequeña						Grande	
Acciones de gobierno	Protección a la industria	Desfavorable						Favorable	El ministerio de comercio exterior regula lo relativo a transporte internacional
	Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable	Impuestos y aranceles
	Consistencia de políticas	Baja						Elevada	El regimen aduanero cambia constantemente
	Revaluacion	Restringidas						Sin restricción	variable no controlable pero con efectos en las tarifas
Pico y placa	Restringido						Sin restricción	retringe la labor comercial	

ANEXO NO. 3

Artículo tomado de El Tiempo Online, Septiembre 20 de 2006

Las importaciones superan todo tipo de proyecciones

Las compras de Colombia al exterior alcanzarán este año unos 25.000 millones de dólares. Hasta julio, las importaciones crecían 30 por ciento. Los economistas dicen que cuando hay revaluación se estimulan las importaciones porque se abarata el dólar y que cuando hay devaluación se desestimulan las compras al exterior porque se encarecen. Sin embargo, en los últimos meses que ha habido devaluación del peso, esa teoría parece no cumplirse. Al menos en el caso colombiano, lo están demostrando las cifras, al punto que el crecimiento de las importaciones en los primeros meses del año hace prever que en las próximas semanas el Gobierno tendrá que ajustar las metas que había previsto.

El Banco de la República había estimado un crecimiento de las importaciones en el 2006 de 16,3 por ciento, para llegar a los 23.500 millones de dólares y el Ministerio de Comercio y Proexport acogieron esta meta de importaciones para el 2006. Sin embargo, lo ocurrido hasta junio y lo que se ha proyectado incluso para el mes de julio, hace prever que la cifra pasará de los 25.000 millones de dólares en todo el año, pues las compras del exterior están hoy 'disparadas'.

El analista Javier Fernández Riva señaló en su publicación semanal Prospectiva Económica y Financiera, que las proyecciones del gobierno se han quedado cortas. Según sus cálculos, entre enero y julio las importaciones de bienes crecieron 22,1 por ciento. Fernández anotó que pese a que entre enero y julio el dólar tuvo un valor más alto que el que se registra en estos momentos, "se observó aceleración de las importaciones, en lugar de pérdida de ritmo por el transitorio encarecimiento del dólar". Su proyección de las importaciones en julio, indican que en sólo este mes el aumento fue del 30,4 por ciento. Incluso, para el 2006 Fernández calcula que el crecimiento nominal de las importaciones podría ser del 19,5 por ciento y alcanzar los 24.064 millones de dólares, que según el experto todavía "tiene un sesgo conservador", por lo que no es nada osado hablar de 25.000 millones.

Las cifras oficiales, producidas por el Dane, sólo están hasta el mes de junio. Según éstas, en solo junio el aumento de las importaciones fue del 22,7 por ciento, mientras que en los seis primeros meses del año la variación fue del 20,7 por ciento. Entre enero y junio, las importaciones totalizaron 12.029 millones de dólares mientras que en sólo junio la cifra registrada fue de 2.224 millones de dólares, la más alta reportada en los últimos 8 años.

La dinámica importadora que vive el país hace ya algún tiempo ha estado acompañada de dos factores que permiten no prever problemas cambiarios, al menos en el corto plazo: una gran entrada de dólares de remesas y servicios y un buen comportamiento de las exportaciones, aunque se nota una desaceleración de éstas en los últimos meses: por ejemplo, en junio hubo una caída en las exportaciones totales del 3,5 por ciento, atribuida en buena parte a la huelga de la Drummond, que llevó a una caída del 70 por ciento en ese producto.

Este bajón en las exportaciones, registrado en junio, podría modificar los cálculos que se tienen sobre las ventas al exterior, que a junio alcanzaron los 11.537 millones de dólares.

A mediados del primer semestre, hubo una gran discusión sobre la evolución de la tasa de cambio, la cual estaba marcada por las importaciones: quienes calcularon que éstas crecerían en el 2006 en un 15 por ciento hablaban de revaluación y quienes creían en un 25 por ciento creían en una depreciación de la moneda. Nuevamente, ni lo uno ni lo otro: la tasa de cambio ha mantenido una tendencia 'tranquila' en los últimos meses, al punto que en el último año se habla de 4,0 por ciento hasta mediados de septiembre.

MEXICO Y CHINA SE VUELVEN GRANDES

Estados Unidos sigue siendo el principal proveedor: entre enero y junio de este año, sus ventas a Colombia totalizaron 3.025 millones de dólares, con una variación cercana al 10 por ciento. El siguiente país con mayor importación es México con 1.029 millones de dólares en el período, casi el doble de la del primer semestre del 2005, que fue de 695,1 millones de dólares. Sigue China con 850 millones de dólares en el semestre, casi un 40 por ciento más. En el caso de E.U., hay con qué responder en exportaciones,

pero frente a México y China la relación es muy adversa a Colombia: les compramos tres y cinco veces más de lo que les vendemos.

Con el TLC, las cosas serían a otro precio

Las alarmas sobre el excesivo crecimiento de las importaciones ya se han comenzado a escuchar en algunos sectores. La razón es clara: el Banco de la República, la Cepal y otros organismos de investigación económica han señalado que en los primeros años de vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se podría dar una 'avalancha' de importaciones, que podrían afectar la balanza de pagos del país, pues al mismo tiempo las exportaciones no tendrían un comportamiento tan dinámico. Pero también quienes saben del asunto advierten que el boom en el consumo interno está más sustentado en las importaciones que en la producción nacional, lo que desde el punto de vista de la economía no parece una buena señal o un crecimiento económico sólido. Es más, una parte del crecimiento de la economía es el resultado de las importaciones y no de la producción nacional. Según los análisis esto no es sostenible, en particular porque en las cifras de crecimiento, los datos más pobres se dan en aquellos renglones productivos locales generadores de valor agregado como el agro y algunas ramas de la industria.

Para los comerciantes, a quienes no les importa tanto si venden nacional o importado, la bonanza en las compras externas los tiene contentos. Durante el pasado congreso de exportadores, organizado por Analdex, el presidente del gremio, Javier Díaz Molina, reconoció el aumento de las compras externas pero insistió en que éstas "no deben satanizarse" ni caer en el mito de que las exportaciones son buenas y las importaciones son malas.

El presidente de la junta directiva del gremio, Ronald Bakalarz, también dijo que "Colombia no puede seguir pensando que las exportaciones son buenas pero las importaciones son malas o pretender que podremos expandir nuestras ventas externas manteniendo barreras a las importaciones". Sin embargo, buena parte de la preocupación en materia de importaciones tiene que ver con el rápido crecimiento de los bienes de consumo del exterior, cuya variación fue del 32,7 por ciento en el primer semestre, según el Dane.

Por tipos de productos, los mayores aumentos en las compras externas se registraron en vehículos y sus partes, con una variación del 47,8 por ciento y de combustibles y aceites minerales y sus productos, con el 67,8 por ciento.

ANEXO 4 (a)

Supuestos Macroeconómicos para Colombia en el 2007

BALANZA DE PAGOS DE COLOMBIA - SU

REGRESAR AL INICIO	2006	2007	2008	2009	2010
I. INFLACIÓN					
Inflación Doméstica (IPC)	4,5	3,8	3,5	3,0	3,0
Inflación Doméstica (IPC) Promedio	4,7	4,2	3,7	3,2	3,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP)	4,5	3,8	3,5	3,0	3,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP) Promedio	3,3	4,2	3,7	3,2	3,0
Inflación Externa Implícita ITCR	4,6%	2,2%	2,1%	1,9%	2,1%
II. TASA DE CAMBIO REPRESENTATIVA DEL MERCADO					
Tasa de Cambio Nominal Fin Año	2.400,00	2.367,75	2.460,38	2.628,60	2.516,07
Tasa de Cambio Nominal Promedio	2.386,58	2.376,67	2.434,77	2.582,09	2.547,18
Devaluación Fin Año (%)	5,1	-1,3	3,9	6,8	-4,3
Devaluación Promedio Año (%)	2,8	-0,4	2,4	6,1	-1,4
III. INDICE DE TASA DE CAMBIO REAL					
ITCR Fin de periodo (Base Promedio Geométrico 1994)	127,2	111,7	123,1	125,6	125,8
ITCR Promedio de periodo	121,3	112,9	116,3	120,6	123,0
Devaluación Real Fin de periodo	6,1	-12,2	10,2	2,1	0,1
Devaluación Promedio de periodo	2,4	-6,9	3,0	3,7	2,1
IV. PRODUCTO INTERNO BRUTO					
PIB Interno Nominal (\$ Mill.) (provisional)	310.718.820	333.746.583	359.720.605	386.802.754	414.595.925
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)	9,5	7,4	7,8	7,5	7,2
PIB Interno Real (\$ Mill.) (Millones de pesos de 1994)	92.213.186	95.901.713	99.737.782	103.727.293	107.876.385
Crecimiento PIB Real (%)	4,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Deflactor del PIB (1994=1)	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8
Crecimiento deflactor del PIB (1994=1)	4,5	3,3	3,6	3,4	3,1
PIB (US\$ Mill. corrientes)	130.912,4	148.746,6	153.373,1	157.366,9	163.866,5
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)	7,1	13,6	3,1	2,6	4,1
Variación 7 principales países OECD	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
V. TASAS DE INTERÉS E INVERSIÓN DE RESERVAS					
Prime	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Libor (6 meses)	5,0	5,1	5,1	5,1	5,1
Tasa de Inversión de Reservas	4,1	4,2	4,5	4,8	5,2
% Reservas Invertidas	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
VI. PRECIOS EXTERNOS					
Café (US\$/Lb) FOB	1,1	1,0	0,7	0,5	0,3
Crudo Promedio	58,9	61,8	61,7	60,5	61,4
Carbón (US\$/Ton.)	47,8	50,2	49,3	48,6	48,0
Níquel (US\$/Lb.)	2,4	2,2	1,8	1,9	1,7
Oro (US\$/Oz)	560,2	590,2	620,2	650,2	663,2
VII. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES					
Totales	11,6	9,1	6,7	9,3	9,9
No Tradicionales	12,0	16,1	6,3	20,0	19,0
VIII. CRECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES					
	15,9	19,5	9,9	8,2	6,8

* Los supuestos de este cuadro corresponden a un escenario para la
FUENTE: DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS - DNP

ANEXO 4 (b) Supuestos macroeconómicos para Colombia en el 2007

BALANZA DE PAGOS DE COLOMBIA - SUPUESTOS GENERALES (DEE) *

REGRESAR AL INICIO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
I. INFLACIÓN												
Inflación Doméstica (IPC)	22,6	19,5	21,6	17,7	16,7	9,2	8,7	7,6	7,0	6,5	5,5	4,9
Inflación Doméstica (IPC) Promedio	22,9	20,9	20,8	18,5	16,7	10,9	9,2	8,0	6,3	7,1	5,9	5,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP)	20,7	15,4	14,5	17,5	13,5	12,7	11,0	6,9	5,3	5,7	4,6	2,1
Inflación Doméstica (IPM/IPP) Promedio	17,2	18,1	15,0	15,4	17,3	9,8	13,2	9,4	5,3	5,1	5,2	3,1
Inflación Externa Implícita ITCR		6,4%	-2,2%	2,0%	-4,4%	-0,9%	0,1%	-0,4%	0,7%	5,6%	10,8%	4,3%
II. TASA DE CAMBIO REPRESENTATIVA DEL MERCADO												
Tasa de Cambio Nominal Fin Año	831,3	987,7	1.005,3	1.293,6	1.542,1	1.673,8	2.229,3	2.291,2	2.864,8	2.778,2	2.389,8	2.284,2
Tasa de Cambio Nominal Promedio	826,6	912,8	1.036,6	1.141,1	1.427,0	1.758,6	2.087,4	2.299,8	2.608,0	2.875,9	2.628,47	2.321,49
Devaluación Fin Año (%)		18,8	1,8	28,7	19,2	21,5	19,0	2,8	25,0	-3,0	-14,0	-4,4
Devaluación Promedio Año (%)		10,4	13,6	10,1	25,1	23,2	18,7	10,2	9,1	14,7	-8,6	-11,7
III. INDICE DE TASA DE CAMBIO REAL												
ITCR Fin de período (Base Promedio Geométrico 1994)	97,5	100,5	92,8	101,3	104,6	108,3	121,5	115,2	133,8	135,7	122,7	119,9
ITCR Promedio de período	100,0	101,8	98,7	94,3	99,3	107,6	115,1	118,2	118,8	136,1	128,3	118,5
Devaluación Real Fin de período		3,0	-7,7	9,2	3,3	3,5	12,3	-5,2	16,1	1,5	-9,6	-2,3
Devaluación Real Promedio de período		1,8	-3,0	-4,5	5,4	8,4	7,0	2,7	0,5	14,6	-5,7	-7,7
IV. PRODUCTO INTERNO BRUTO												
PIB Interno Nominal (\$ Mill.) (provisional)	67.532.862	84.439.109	100.711.389	121.707.501	140.483.322	151.565.005	174.896.258	188.558.786	203.451.414	228.516.603	254.405.241	283.847.595
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)		25,0	19,3	20,8	15,4	7,9	15,4	7,8	7,9	12,3	11,3	11,6
PIB Interno Real (\$ Mill.) (Millones de pesos de 1994)	67.532.862	71.046.217	72.506.824	74.994.021	75.421.325	72.250.601	74.363.831	75.458.108	76.917.222	79.884.490	83.699.782	87.989.681
Crecimiento PIB Real (%)		5,2	2,1	3,4	0,6	-4,2	2,9	1,5	1,9	3,9	4,8	5,1
Deflactor del PIB (1994=1)	1,0	1,2	1,4	1,6	1,9	2,1	2,4	2,5	2,6	2,9	3,0	3,2
Crecimiento deflactor del PIB (1994=1)		18,9	16,9	16,8	14,8	12,6	12,1	6,2	5,9	8,1	6,3	6,1
PIB (US\$ Mill. corrientes)	81.703	92.507	97.160	105.660	98.444	86.186	83.786	81.990	81.122	79.459	96.788	122.269
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)		13,2	5,0	9,8	-7,7	-12,5	-2,8	-2,1	-1,1	-2,1	21,8	26,3
Variación 7 principales países OECD	2,9	2,6	2,5	4,2	2,7	1,2	3,5	1,2	0,2	-0,6	3,9	3,2
V. TASAS DE INTERÉS E INVERSIÓN DE RESERVAS												
Prime	7,2	8,8	8,3	8,4	8,4	8,0	9,2	7,0	4,7	4,2	4,7	6,7
Libor (6 meses)	5,1	6,1	5,6	5,8	5,5	5,5	6,6	3,7	1,9	1,2	1,8	3,8
Tasa de Inversión de Reservas	4,3	5,4	5,2	5,5	5,6	4,8	5,6	4,8	3,4	2,0	2,1	2,7
% Reservas Invertidas	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
VI. PRECIOS EXTERNOS												
Café (US\$/lb.) FOB	1,4	1,5	1,2	1,8	1,3	1,1	0,9	0,6	0,6	0,6	0,8	1,0
Crudo Promedio	16,5	16,4	20,8	18,5	12,7	17,7	28,8	23,8	24,2	29,0	37,3	49,8
Carbón (US\$/Ton.)	29,8	31,9	34,7	34,2	31,1	28,4	26,7	30,9	30,8	28,2	36,1	47,8
Níquel (US\$/lb.)	1,1	1,5	1,4	1,4	1,0	2,5	1,8	1,1	1,1	1,4	2,3	2,4
Oro (US\$/Oz)	384,1	384,1	387,7	331,1	294,2	279,0	279,7	270,0	310,2	362,5	409,3	446,0
VII. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES												
Totales		18,8	3,8	9,4	-5,2	5,8	13,3	-6,6	-3,6	9,7	27,1	26,6
No Tradicionales		15,1	-1,4	11,3	4,3	-2,6	17,5	6,6	-4,9	-0,8	30,7	21,0
VIII. CRECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES												
		16,5	-1,1	12,2	-4,8	-27,3	7,6	11,0	-1,5	9,8	19,8	26,8

* Los supuestos de este cuadro corresponden a un escenario para la elaboración de la Balanza de Pagos. No tienen porque corresponder a las metas o supuestos oficiales.

FUENTE: DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS - DNEP

ANEXO 5

Misión, Visión y Valores de la compañía

VISIÓN

Los clientes confían en DHL como el socio preferido en transporte global expreso y de logística, liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación en el mercado.

MISIÓN

- DHL enriquece el negocio de nuestros clientes al ofrecer soluciones de transporte expreso y logística de la más alta calidad basada en una experiencia local sólida y una más amplia presencia local sólida y una amplia presencia a nivel global.
- DHL atrae y desarrolla personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo global y otorgándole valor en nuestra herencia multicultural.
- DHL ofrece beneficios excepcionales al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocio.
- DHL es un ciudadano corporativo responsable.

VALORES CORPORATIVOS

- Brindar Excelencia en la Calidad
- Hacer que nuestros clientes sean exitosos
- Fomentar una actitud abierta
- Actuar de acuerdo con prioridades claras
- Actuar con una actitud emprendedora
- Actuar con integridad tanto interna como externamente
- Aceptar nuestra responsabilidad social

ANEXO 6

Factores de motivación presentes en la situación actual de la compañía de acuerdo con las teorías de Motivación

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

SITUACION ACTUAL		
Necesidades	Beneficios o acciones de la compañía	Características
Seguridad	Auxilio educativo para hijos en edad escolar	Anual
	Auxilio de gafas	Cada 2 años
	Auxilio educativo para estudios superiores	Mensual
	Póliza de salud y accidentes personales para empleados y descuento para familiares.	Se estudia el caso y el porcentaje
Sociales	Medición de variables de clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo en el 2007	Iniciativa regional
	Evaluación de liderazgo, iniciativa y responsabilidad social en el estudio: <i>Las mejores empresas para trabajar.</i>	estudio externo
Estima	Programa Agente Misión Posible: reconocimiento a empleados que realizaron un aporte significativo a los resultados de la organización, y se identifique con la vivencia de uno o varios de los valores de la compañía.	Iniciativa regional
	El area comercial realiza concursos para estimular la venta de un producto o el alcencede una meta	Estacionario, incentivos económicos

FACTORES DE MOTIVACION E HIGIENE HEZBERG

SITUACION ACTUAL		
Necesidades	Beneficios o acciones de la compañía	Incidencia
Factores de contenido del trabajo	Capacitación y plan de entrenamiento	Diseño del puesto
	Manejo del tiempo y niveles de empoderamiento en otorgamiento de descuentos a clientes para cargos en ventas	Autonomía
	Reconocimiento a empleados ejempleares Mission Possible	Reconocimiento
Factores de higiene	Plan de entrenamiento incluye módulos de crecimiento personal	Afiliación
	Remuneración de salario variable por resultados	Logro
	Participación del empleado en comités de bienestar	Afiliación
	Celebraciones de integración: fiesta de fin de año, fiesta de los niños, aniversario de la compañía, cumpleaños, novenas	Familia y afiliación

TEORIA DE MOTIVACION DE LOGROS DE MC CLELLAND

SITUACION ACTUAL	
Necesidades	Acciones del área comercial
Logro	Definición de metas y estándares deseados de la fuerza de ventas
	Diseño de concursos premiación por resultados
	Definición de siete competencias que determinan el porcentaje de incremento salarial
	Herramientas de inteligencia de negocios para apoyar el alcance de las metas
Afiliación	Actividades de integración del área comercial
Poder	Status del cargo de ejecutivo de cuenta

ANEXO 7

Perfiles Sociales

ANALITICO	EMPRENDEDOR
<ul style="list-style-type: none">▪ Se centra en los hechos y la lógica▪ Actúa cuando el resultado está claro▪ Se cuida de no comprometerse	<ul style="list-style-type: none">▪ Toma la dirección del trabajo▪ Toma decisiones rápidamente
Exacto Perfeccionista Lógico Analítico Teme equivocarse Sigue las reglas Busca el orden Silencioso No motiva Orientado a los detalles Orientado a las reglas Evita los riesgos Es diplomáticamente gentil	Agresivo Competitivo Demandante Apurado Interrumpe Es directo Nos reta Iniciador- no finalizador Negro/blanco Espontáneo Autoritario Se aburre fácilmente No escucha Le gusta el control Gerente tipo champignon
AFABLE	EXPRESIVO
<ul style="list-style-type: none">▪ Enseña y aconseja▪ Proporciona apoyo▪ Comunica confianza	<ul style="list-style-type: none">▪ Crea entusiasmo y participación▪ Comparte ideas, sueños entusiasmo
Minucioso Constante Sistemático Gentil Modesto Prefiere ambientes seguros y estables Procede con cuidado 1 Tiene los pies en la tierra Escucha más de lo que habla Requiere instrucciones Tiene fuertes principios Se resiste a los cambios bruscos Confiable Disfruta el trabajo en equipo Auditivo y mira el corazón	Hablador Sociable Impulsivo Comunicativo Muy exitado Concuerda con uno Disfruta el contacto cercano Promete <u>mas</u> de lo que puede cumplir Siempre está vendiendo Evita detalles No le gusta la gente aburrida Olvida las reglas Comete errores

ANEXO 8

El presente ejercicio está orientado a medir las variables que influyen en la motivación de la fuerza de ventas en DHL como parte de la investigación sobre “Productividad y estrategias para mejorar el desempeño comercial”. Al ser una investigación para fines académicos, no constituye la opinión de la Compañía objeto del estudio.

Cuestionario de identificación de los factores de motivación para la fuerza de ventas de DHL⁵⁴

Instrucciones

El objetivo de este cuestionario es entender la importancia de los diferentes aspectos del trabajo que son de interés para usted como representante comercial en DHL Express, las acciones que lo impulsan en su desempeño y las expectativas que tiene sobre su trabajo.

Todas las respuestas son importantes, y no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad. Por favor, responda todos y cada uno de los puntos con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

El cuestionario se divide en tres partes. Lea las preguntas y ordénelas según el grado de importancia que tiene para usted, comenzando por la más importante, a la que le corresponde el número cinco, hasta la menos importante a la que le corresponde el número uno. Una vez terminado el ejercicio, marque la hoja de respuestas, según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

0. La mayor satisfacción que deseo obtener de mi trabajo es:

- a. Ser estimado por el grupo
- b. Obtener una promoción
- c. Tener libertad para hacer lo que soy capaz de hacer
- d. Aumentar el nivel de mis ingresos por mi esfuerzo
- e. Aprender y mejorar mis competencias

Suponiendo que asignó la mayor importancia a la letra a y la menor a la letra e, en la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento así:

Pregunta	a	B	C	d	e
0	5	4	3	2	1

Tabla de respuestas

Pregunta	a	b	c	d	e
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

⁵⁴ Documento Basado en cuestionario CMT de Fernando Toro Álvarez, segunda edición, Medellín, 1992 y Cuestionario de compromiso con las metas, Don Hellriegel, John Slocum, Comportamiento Organizacional, Thomson, Décima Edición, 2004, pág 150.

Primera Parte

En esta primera parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos, o aspiraciones relacionadas con el trabajo.

1. La mayor satisfacción que deseo obtener de mi trabajo es:
 - a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
 - b. Adquirir nuevos conocimientos y mejorar mis competencias
 - c. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para obtener mejores resultados
 - d. Obtener incentivos económicos para mi bienestar y el de mi familia
 - e. Alcanzar mi realización personal por medio del trabajo
2. La principal recompensa que aspiro tener en mi trabajo es:
 - a. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos y habilidades
 - b. Aumentar mis ingresos y recibir incentivos económicos
 - c. Obtener reconocimiento por mis aportes al grupo y a la compañía
 - d. Participar en la toma de decisiones de la compañía
 - e. Ser promovido a un cargo de mayores responsabilidades
3. Para alcanzar las metas de la compañía es muy importante en mi trabajo:
 - a. Que exista un ambiente de compañerismo y amistad con mi grupo de trabajo
 - b. Que la compañía me permita desarrollar mis propias estrategias
 - c. Contar con el respaldo de las demás áreas funcionales de la compañía
 - d. Recibir capacitaciones permanentes sobre temas relacionados con mi labor
 - e. Participar en el proceso de fijación de las metas
4. Mis resultados actuales obedecen principalmente a:
 - a. La identificación que tengo con los valores y la visión de la compañía
 - b. El ambiente laboral y la calidad de las personas con las que trabajo
 - c. El deseo de progreso y superación que me impulsa a dar resultados
 - d. La retroalimentación que recibo sobre mi gestión
 - e. La constancia y disciplina con la que realizo mis tareas
5. Lo que me más me gusta de mi trabajo como ejecutivo / asesor es:
 - a. La posibilidad de realizar negocios interesantes para la compañía
 - b. Poder enseñar y recomendar a otros sobre maneras de hacer mejor las cosas
 - c. La obtención de beneficios económicos o intangibles por mi trabajo
 - d. El apoyo e interés de mi jefe por ayudarme a lograr mis objetivos
 - e. El status, la movilidad y los beneficios relativos a mi cargo

6. Mi trabajo como ejecutivo/asesor me permite:

- a. Mejorar cada día mi calidad de vida en lo económico y lo familiar
- b. Contar con status y reconocimiento social
- c. Contar con seguridad económica y estabilidad laboral
- d. Alcanzar la satisfacción de todas mis necesidades
- e. Realizar mis metas y deseos más profundos

Por favor, marque su hoja de respuestas con el número que asignó a cada pregunta

Segunda parte

En esta parte encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo

7. Usualmente el medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:
 - a. Esforzarme por realizar con entusiasmo y disciplina las tareas asignadas
 - b. Aceptar con interés los cambios y retos que define la compañía
 - c. Construir un ambiente de compañerismo y empatía con mis colegas
 - d. Desarrollar ideas creativas y novedosas de realizar mis tareas
 - e. Ponerme mis propias metas y esforzarme en conseguir las
8. Usualmente el medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:
 - a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa
 - b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
 - c. Apoyar y tener buenas relaciones con los jefes y los compañeros de trabajo
 - d. Convencer a mi jefe de los méritos y capacidades con que cuento y demostrarlo con mis resultados
 - e. Darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.
9. El medio más eficaz para destacarse en un grupo de trabajo es:
 - a. Mostrar interés en las metas de la compañía (presupuestos y tareas del grupo).
 - b. Esmerarme en demostrar mi amistad y compromiso con los miembros del grupo
 - c. Ofrecer apoyo cuando sea necesario para obtener beneficios para el bien de todos
 - d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
 - e. Practicar día a día los valores de la Compañía
10. Sé hacia dónde me dirijo en la Compañía porque

- a. Mi jefe inmediato conoce exactamente mis fortalezas y trabaja conmigo para alcanzar el máximo de potencial
- b. Me parece que aún necesito más experiencia para pensar en eso
- c. Recibo frecuentemente retroalimentación sobre mis logros y aspectos a mejorar
- d. No conozco por ahora cuál es mi proyección en la Compañía
- e. Me gusta mucho el lugar en el que estoy ahora.

11. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:

- a. Mantener una relación cordial y amistosa con él
- b. Dar cumplimiento a lo que él espera que lleve a cabo
- c. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias
- d. Participar puntual y activamente de las actividades realizadas en el grupo
- e. Comunicar en forma abierta mis necesidades y expectativas

12. Se que mis aportes son valiosos para el trabajo en equipo porque:

- a. Participo en cierta forma de la toma de decisiones
- b. Tengo un espacio para compartir en mi grupo mis logros o fracasos
- c. A veces se me encomienda la solución a ciertos problemas
- d. Recibo feed back positivo de mi jefe sobre la utilidad de mis aportes al grupo
- e. Generalmente apoyo al resultado del grupo con el cumplimiento de mis metas

Por favor, marque su hoja de respuestas con el número que asignó a cada pregunta

Tercera parte

En esta última parte se estudiará el nivel de satisfacción con respecto a sus ingresos y a las actividades relativas a su trabajo

13. Qué es lo más interesante de mi trabajo como ejecutivo/ asesor?

- a. Enfrentar retos y lograr metas
- b. El sentimiento de pertenencia a la compañía
- c. Que mi ingreso dependa de mi habilidad comercial
- d. Conocer nuevas personas todos los días
- e. Tener el respaldo de la marca y la compañía

14. Para mí la manera más adecuada de obtener la retribución de mis esfuerzos es:

- a. Mis comisiones
- b. Incentivos económicos o premios por el esfuerzo adicional
- c. Avanzar en mi carrera
- d. Recibir cursos y actualizaciones en temas clave para mi gestión
- e. Recibir reconocimientos públicos

15. Lo más importante para concentrarse en el resultado es

- a. Conocer desde el principio las reglas del juego
- b. Recibir el apoyo de mi jefe y la compañía para lograr el objetivo
- c. Participar del diseño de metas y aportar con mis conocimientos y experiencia
- d. Recibir retroalimentación frecuente sobre mi gestión
- e. Que los beneficios económicos estén al nivel de mis expectativas

16. Económicamente, lo que más me motiva de mi trabajo es

- a. La estabilidad que me permite el cargo y el salario
- b. Mis comisiones
- c. Los beneficios al empleado que ofrece la compañía
- d. Los incentivos, auxilios y beneficios de mi cargo
- e. Cual factor económico adicional lo motivaría? _____

17. Sin considerar el aspecto económico, lo que más me motiva de mi trabajo es

- a. El status que tengo en la compañía
- b. asegurar el bienestar para mi familia
- c. La posibilidad de tener ascensos o traslados
- d. El ambiente y los beneficios de la compañía
- e. Cual factor no económico adicional lo motivaría? _____

18. Qué determina unos resultados sobresalientes en la gestión comercial?

- a. Análisis y feedback de la evolución de sus resultados
- b. Uso de las herramientas tecnológicas de la compañía
- c. Planeación y organización de su carga administrativa
- d. La aplicación de las capacitaciones y actualizaciones
- e. Conocimiento de sus clientes e interés por sus necesidades

Por favor, marque su hoja de respuestas con el número que asignó a cada pregunta
Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 9

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta	Ejecutivo 1					Ejecutivo 2					Ejecutivo 3					Ejecutivo 4					Ejecutivo 5					Ejecutivo 6					Asesor 1					Asesor 2					Asesor 3					Asesor 4					Asesor 5					Asesor 6				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
1	3	2	4	5	1	5	3	2	1	4	1	4	3	5	2	4	3	5	2	1	1	2	3	4	5	5	2	1	4	3	5	4	1	2	3	1	2	4	3	5	4	2	5	1	3	3	2	4	1	5	2	3	1	4	5	4	1	2	5	3
2	1	5	3	2	4	4	5	1	2	3	1	5	3	2	4	5	2	1	4	3	3	4	2	1	5	1	4	2	3	5	3	2	5	1	4	1	4	2	3	5	2	5	1	4	3	2	5	3	1	4	1	3	2	4	5	2	5	2	3	4
3	4	3	5	2	1		3	5	4	1	5	3	4	2	1	4	3	2	5	1	1	4	5	2	3	5	4	3	2	1	5	2	4	1	3	4	1	5	2	3	5	2	4	1	3	1	2	3	4	5	3	1	5	2	4	4	1	3	5	2
4	3	2	4	1	5	2	1	5	3	4	3	2	5	1	4	2	3	4	5	1	1	2	5	3	4	3	2	5	1	4	3	2	5	1	4	1	3	4	2	5	3	5	2	4	1	2	1	4	3	5	1	2	4	3	5	1	3	4	2	5
5	4	2	3	1	5	3	4	5	1	2	5	3	2	1	4	4	1	3	5	2	4	2	5	1	3	5	3	4	1	2	4	5	1	2	3	4	2	5	3	1	1	3	5	4	2	4	1	2	3	5	4	5	2	1	3	4	1	5	2	3
6	4	2	5	3	1	4	2	5	1	3	5	2	3	4	1	2	3	1	4	5	5	4	3	2	1	3	2	4	5	3	4	3	5	2	1	4	1	5	3	2	1	3	4	5	2	4	1	3	2	5	5	1	4	3	2	2	3	5	4	1
7	3	1	5	4	2	4	1	3	5	2	5	2	1	3	4	2	4	5	3	1	2	4	5	1	3	4	3	5	2	1	5	2	4	3	1	3	1	4	5	2	5	4	1	3	2	4	5	3	2	1	3	2	1	5	4	3	2	4	5	2
8	4	3	5	2	1	2	1	5	4	3	3	2	5	4	1	1	3	3	5	4	3	2	5	1	4	1	3	5	4	2	3	2	4	5	1	3	2	4	5	1	1	3	3	5	4	4	3	4	2	1	4	5	3	2	1	2	4	5	4	1
9	4	3	5	2	1	2	1	3	5	4	3	4	2	5	1	2	3	1	5	4	2	5	4	3	1	2	4	5	3	1	2	1	5	4	3	4	3	5	2	1	3	2	1	4	5	5	2	4	3	1	5	1	4	3	2	2	5	4	3	1
10	4	2	5	1	3	4	1	5	2	3	2	3	1	5	4	1	4	2	3	5	1	0	2	5	0	1	0	4	5	0	2	5	3	4	1	4	3	5	2	1	3	1	4	5	2	5	1	4	2	3	4	3	5	1	2	3	2	4	5	1
11	2	5	4	1	3	4	5	3	1	2	5	4	3	2	1	4	5	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	5	2	3	4	3	2	1	5	4	2	3	5	4	1	3	5	4	2	1	3	2	4	5	1	2	5	4	3	1
12	1	2	3	4	5	4	5	3	1	2	1	4	3	2	5	5	2	4	3	1	0	0	0	2	5	1	3	2	4	5	4	3	2	1	5	1	3	5	2	4		1	2	3	4	3	2	2	3	5	0	0	0	0	5	1	3	2	4	5
13	4	3	5	2	1	2	1	4	5	3	4	3	5	2	1	3	4	1	5	2	5	2	4	1	3	4	1	5	3	2	5	3	1	4	2	1	2	3	4	5	3	1	5	4	2	5	3	4	1	3	5	2	4	3	1	5	2	5	4	1
14	4	5	2	1	3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	4	5	3	5	3	4	2	1	4	3	5	1	2	4	5	1	3	2	4	3	5	2	1	1	2	3	4	5	3	4	1	5	2	3	2	5	1	4	3	4	5	1	2
15	4	3	2	1	5	5	4	1	2	3	4	1	2	3	5	1	4	5	3	2	3	2	1	4	5	5	4	3	1	2	5	3	4	1	2	5	4	3	2	1	5	2	1	3	4	3	2	4	1	5	1	4	3	5	2	5	3	1	4	2
16	4	5	2	3	1	2	5	1	4	3	2	3	1	5	4	2	1	4	3	5	2	5	2	4	3	4	5	3	1	2	5	4	1	3	2	5	4	2	1	3	2	1	4	3	5	2	3	4	1	5	2	1	5	3	4	5	2	3	1	4
17	3	2	5	4	1	1	5	4	2	3	1	4	5	2	3	2	1	3	4	5	1	2	4	3	5	3	5	2	1	4	3	4	5	2	1	2	5	4	3	1	3	2	4	1	3	2	1	5	3	4	1	3	5	2	4	3	5	4	1	2
18	3	1	4	2	5	2	1	5	3	4	3	2	4	1	5	5	4	2	3	1	2	1	4	3	5	3	2	4	1	5	3	1	4	2	5	3	1	5	2	4	1	3	2	4	5	3	4	5	2	1	4	1	5	2	3	3	1	5	2	4

ANEXO 10 (a) Resultados de la encuesta

RESULTADOS TOTALES (FIELDSALES + TELESALES)

Pregunta	Mas Importante	Menos Importante
a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	50%	33%
b. Adquirir nuevos conocimientos y mejorar mis competencias	17%	58%
c. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para obtener mejores resultados	42%	42%
d. Obtener incentivos económicos para mi bienestar y el de mi familia	50%	42%
e. Alcanzar mi realización personal por medio del trabajo	42%	25%
2. La principal recompensa que aspiro tener en mi trabajo es:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos y habilidades	17%	67%
b. Aumentar mis ingresos y recibir incentivos económicos	75%	17%
c. Obtener reconocimiento por mis aportes al grupo y a la compañía	8%	67%
d. Participar en la toma de decisiones de la compañía	25%	50%
e. Ser promovido a un cargo de mayores responsabilidades	83%	0%
3. Para alcanzar las metas de la compañía es muy importante en mi trabajo:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Que exista un ambiente de compañerismo y amistad con mi grupo de trabajo	73%	18%
b. Que la compañía me permita desarrollar mis propias estrategias	17%	50%
c. Contar con el respaldo de las demás áreas funcionales de la compañía	67%	8%
d. Recibir capacitaciones permanentes sobre temas relacionados con mi labor	33%	67%
e. Participar en el proceso de fijación de las metas	17%	50%
4. Mis resultados actuales obedecen principalmente a:	Lo más importante	Lo menos importante
a. La identificación que tengo con los valores y la visión de la compañía	0%	58%
b. El ambiente laboral y la calidad de las personas con las que trabajo	8%	67%
c. El deseo de progreso y superación que me impulsa a dar resultados	92%	8%
d. La retroalimentación que recibo sobre mi gestión	17%	50%
e. La constancia y disciplina con la que realizo mis tareas	83%	17%
5. Lo que me más me gusta de mi trabajo como ejecutivo / asesor es:	Lo más importante	Lo menos importante
a. La posibilidad de realizar negocios interesantes para la compañía	83%	8%
b. Poder enseñar y recomendar a otros sobre maneras de hacer mejor las cosas	25%	50%
c. La obtención de beneficios económicos o intangibles por mi trabajo	50%	33%
d. El apoyo e interés de mi jefe por ayudarme a lograr mis objetivos	17%	67%
e. El status, la movilidad y los beneficios relativos a mi cargo	25%	42%
6. Mi trabajo como ejecutivo/asesor me permite:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Mejorar cada día mi calidad de vida en lo económico y lo familiar	67%	25%
b. Contar con status y reconocimiento social	8%	58%
c. Contar con seguridad económica y estabilidad laboral	67%	8%
d. Alcanzar la satisfacción de todas mis necesidades	42%	33%
e. Realizar mis metas y deseos más profundos	17%	67%
7. Usualmente el medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Esforzarme por realizar con entusiasmo y disciplina las tareas asignadas	50%	17%
b. Aceptar con interés los cambios y retos que define la compañía	33%	58%
c. Construir un ambiente de compañerismo y empatía con mis colegas	58%	25%
d. Desarrollar ideas creativas y novedosas de realizar mis tareas	42%	25%
e. Ponerme mis propias metas y esforzarme en conseguirlas	25%	75%
8. Usualmente el medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	50%	17%
b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo	33%	58%
c. Apoyar y tener buenas relaciones con los jefes y los compañeros de trabajo	58%	25%
d. Convencer a mi jefe de los méritos y capacidades con que cuento y demostrarlo con mis resultados	42%	25%
e. Darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.	25%	75%
9. El medio más eficaz para destacarse en un grupo de trabajo es:	Lo más importante	Lo menos importante
a. Mostrar interés en las metas de la compañía (presupuestos y tareas del grupo).	33%	50%
b. Esmerarme en demostrar mi amistad y compromiso con los miembros del grupo	33%	42%
c. Ofrecer apoyo cuando sea necesario para obtener beneficios para el bien de todos	67%	25%
d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato	42%	17%
e. Practicar día a día los valores de la Compañía	25%	67%

ANEXO 10 (b) Resultados de la encuesta

RESULTADOS TOTALES (FIELDSALES + TELESALES)

Pregunta

	Lo más importante	Lo menos importante
10. Sé hacia dónde me dirijo en la Compañía porque		
a. Mi jefe inmediato conoce mis fortalezas y trabaja conmigo para alcanzar el máximo de potencial	42%	42%
b. Me parece que aún necesito más experiencia para pensar en eso	17%	58%
c. Recibo frecuentemente retroalimentación sobre mis logros y aspectos a mejorar	67%	25%
d. No conozco por ahora cuál es mi proyección en la Compañía	50%	42%
e. Me gusta mucho el lugar en el que estoy ahora.	17%	58%
11. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:		
a. Mantener una relación cordial y amistosa con él	42%	33%
b. Dar cumplimiento a lo que él espera que lleve a cabo	75%	17%
c. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias	42%	17%
d. Participar puntual y activamente de las actividades realizadas en el grupo	25%	58%
e. Comunicar en forma abierta mis necesidades y expectativas	25%	67%
12. Se que mis aportes son valiosos para el trabajo en equipo porque:		
a. Participo en cierta forma de la toma de decisiones	25%	67%
b. Tengo un espacio para compartir en mi grupo mis logros o fracasos	17%	50%
c. A veces se me encomienda la solución a ciertos problemas	17%	58%
d. Recibo feed back positivo de mi jefe sobre la utilidad de mis aportes al grupo	25%	50%
e. Generalmente apoyo al resultado del grupo con el cumplimiento de mis metas	83%	17%
13. Qué es lo más interesante de mi trabajo como ejecutivo/ asesor ?		
a. Enfrentar retos y lograr metas	67%	17%
b. El sentimiento de pertenencia a la compañía	8%	58%
c. Que mi ingreso dependa de mi habilidad comercial	75%	17%
d. Conocer nuevas personas todos los días	50%	33%
e. Tener el respaldo de la marca y la compañía	8%	67%
14. Para mí la manera más adecuada de obtener la retribución de mis esfuerzos es:		
a. Mis comisiones	64%	9%
b. Incentivos económicos o premios por el esfuerzo adicional	50%	25%
c. Avanzar en mi carrera	50%	25%
d. Recibir cursos y actualizaciones en temas clave para mi gestión	25%	67%
e. Recibir reconocimientos públicos	17%	67%
15. Lo más importante para concentrarse en el resultado es		
a. Conocer desde el principio las reglas del juego	67%	17%
b. Recibir el apoyo de mi jefe y la compañía para lograr el objetivo	42%	33%
c. Participar del diseño de metas y aportar con mis conocimientos y experiencia	25%	50%
d. Recibir retroalimentación frecuente sobre mi gestión	25%	50%
e. Que los beneficios económicos estén al nivel de mis expectativas	42%	50%
16. Económicamente, lo que más me motiva de mi trabajo es		
a. La estabilidad que me permite el cargo y el salario	42%	58%
b. Mis comisiones	50%	33%
c. Los beneficios al empleado que ofrece la compañía	33%	50%
d. Los incentivos, auxilios y beneficios de mi cargo	25%	33%
e. Cual factor económico adicional lo motivaría? _____	58%	17%
17. Sin considerar el aspecto económico, lo que más me motiva de mi trabajo es		
a. El status que tengo en la compañía	0%	58%
b. asegurar el bienestar para mi familia	50%	42%
c. La posibilidad de tener ascensos o traslados	83%	8%
d. El ambiente y los beneficios de la compañía	17%	58%
e. Cual factor no económico adicional lo motivaría? _____	42%	33%
18. Qué determina unos resultados sobresalientes en la gestión comercial?		
a. Análisis y feedback de la evolución de sus resultados	17%	25%
b. Uso de las herramientas tecnológicas de la compañía	17%	75%
c. Planeación y organización de su carga administrativa	83%	17%
d. La aplicación de las capacitaciones y actualizaciones	8%	67%
e. Conocimiento de sus clientes e interés por sus necesidades	75%	17%

ANEXO 11

Beneficios de las herramientas MEDATEO Y SPR

Herramientas de Inteligencia de Negocios de la Compañía



- Frecuencia de envíos
- Pesos, volúmenes
- Destinos / orígenes
- Medios de transporte
- Agente de aduanas
- Valores declarados

- Mix de producto
- Downtraders
- Uptraders
- TOP 20
- Comparativos
- Revenue
- Reportes SPD.WPS.RPS



El lanzamiento mundial de un sistema de administración comercial, COMET por sus siglas en inglés, contiene información determinante para la toma de decisiones y por ello se requiere que toda la información allí registrada por los ejecutivos sea real y precisa. El área de mercadeo realizó una campaña de expectativa antes del despliegue de la herramienta, seguida de una serie de capacitaciones para perfeccionar su uso en forma eficiente. Al tratarse de una base de datos, la información ha pasado por una serie de depuraciones que son realizadas directamente por los ejecutivos. También se ató el salario variable con la medición de indicadores que validaban el uso adecuado de la herramienta, y se realizaron seguimientos semanales en todo el grupo donde se mostraban los mejores y peores desempeños de la semana. Así, se fue creando el hábito en la fuerza de ventas de utilizarla a diario.

Otra de las herramientas, implementada en forma más reciente, consistió en un sistema de integración de bases de datos que brinda dos herramientas de análisis del mercado denominadas La estrategia fue similar a la anterior respecto a la expectativa y la capacitación técnica sobre su funcionamiento y utilidades, se le dio una identidad visual por medio de un personaje.