



DISEÑO DE PLAN DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS DE “QUÍMICA SANTIAGO”

Parte I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Constanza Rodríguez Pinochet
Profesor Guía: Sebastián Ugarte Gómez**

Santiago, Junio 2020

CONTENIDOS

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
II. INTRODUCCIÓN.....	5
A. Descripción de la organización.....	5
B. Estrategia organizacional.....	5
1. Misión.....	6
2. Visión.....	6
3. Valores.....	6
4. Objetivos estratégicos de la organización.....	6
5. Objetivos del área de Ventas.....	6
C. Diseño organizacional.....	9
D. Objetivos de la investigación.....	10
1. Objetivo general.....	11
2. Objetivos específicos.....	11
E. Consideraciones relevantes para la investigación.....	11
1. Ética.....	11
2. Viabilidad de la investigación.....	11
3. Rol como Investigador.....	12
4. Acceso a la información.....	12
5. Marco Legal.....	12
6. Definición del proceso Gestión de Personas.....	12
III. MARCO TEÓRICO – REVISIÓN LITERARIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE COMPENSACIONES.....	14
A. Compensaciones.....	14
1. Elementos que componen la compensación.....	16
B. Alineamiento estratégico.....	17
C. Equidad interna.....	18
D. Valuación de puestos.....	18
E. Equidad externa.....	19
F. Dirección del desempeño: Desempeño / Resultados.....	20

G. Efectos de los incentivos en el comportamiento de los vendedores.....	20
1. Bonos y comisiones en la fuerza de ventas.....	21
2. Sistemas de incentivos para la fuerza de ventas.....	21
H. Compensaciones en la Industria Química.....	22
I. Análisis diseño del Sistema de Compensación.....	22
1. Confirmar puestos y selección.....	24
2. Niveles de pago y relación sueldo base e incentivos.....	24
3. Prominencia.....	24
4. Barreras de entrada.....	25
5. Relación de pago y apalancamiento.....	26
6. Indicadores de desempeño y ponderación.....	27
7. Metas y rangos de desempeño.....	27
8. Desarrollo de mecanismos de incentivos.....	27
IV. METODOLOGÍA.....	28

I. RESUMEN EJECUTIVO

Química Santiago y Cía. Ltda. es una empresa familiar chilena, con más de 30 años en el mercado, dedicada a la comercialización, distribución y fabricación de productos químicos inorgánicos a nivel nacional. Uno de los mayores desafíos que ha enfrentado esta organización durante el último período, es incrementar sus ingresos por ventas, pareciendo ser su fuerza de ventas un factor determinante en el logro del mismo. La investigación realizada apuntó a satisfacer la necesidad de “Diseñar un plan de incentivos, en función de la compensación variable, para la fuerza de ventas de Química Santiago, velando por que el mix de pago represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de las industrias químicas”, para lo cual, se abordaron los siguientes alcances específicos: Determinar la estructura de remuneraciones (porcentaje fijo y variable); Evaluar la equidad (interna y externa) de la fuerza de ventas; Determinar el posicionamiento competitivo del mix de pago respecto al mercado; Alinear el Plan de Incentivos de los vendedores con los objetivos estratégicos del área y de la organización, a través de la definición y medición de indicadores; y, Evaluar costo v/s beneficio de implementar este plan de incentivos.

Para llevar a cabo este estudio realizamos un diagnóstico preliminar, a través de la guía “Auditing your Human Resources Department” (John McConnell) donde pudimos estudiar el proceso de “Recompensas” identificando sus fortalezas y debilidades al interior de la organización. Posterior al diagnóstico, realizamos una investigación con enfoque inductivo, a través de la recopilación de datos cualitativos, que nos permitieron indagar respecto a los “significados y percepciones” en torno a la motivación del equipo de ventas, ahondando también en las brechas detectadas en la auditoría. Respecto al proceso de recolección de datos, utilizamos distintas fuentes de información primaria (entrevistas y focus group) y secundaria (estudio de compensaciones, descriptores de cargo, planilla de remuneraciones, estadísticas de ventas, evaluaciones de desempeño y matriz de objetivos e indicadores). Tras los análisis de la información antes mencionada, así como la profundización de los conceptos teóricos relacionados a compensaciones, motivación y gestión del cambio (entre otros), la propuesta se enfocó en el diseño de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de Química Santiago, basado en fortalecer la parte variable de la compensación percibida a través del pago de una comisión por ventas y de un bono anual por desempeño, definiendo un nuevo mix de pago. Este Plan de Incentivos está alineado con los objetivos estratégicos, tanto de la organización, como de la misma área de ventas, por medio de una definición y medición de indicadores adecuados.

Finalmente, un aprendizaje muy relevante fue entender que, para la implementación de este nuevo plan de incentivos, es fundamental contar con la validación y apoyo de la alta gerencia de la organización, así como, este cambio debe ser introducido bajo un proceso de comunicación bien cuidado, que atienda las posibles resistencias por parte de todos los involucrados.

II. INTRODUCCIÓN

A. Descripción de la Organización

La industria química chilena está compuesta por más de 300 empresas y ha experimentado un crecimiento importante a lo largo del tiempo, representando alrededor del 5% de las exportaciones totales a nivel nacional, siendo actualmente el desarrollo sustentable uno de sus principales focos para minimizar los impactos en la salud de las personas y el medio ambiente.

Sin embargo, y si bien el sector no ha perdido actividad de manera sustancial, la desaceleración de la economía mundial desde el primer semestre del año 2016, así como el exigente marco normativo que lo regula, han provocado que gran parte de la industria se haya visto expuesta a una reducción en sus márgenes, lo que la ha llevado a buscar distintas maneras de sopesar estos impactos negativos para recuperar su crecimiento, en un mercado que es altamente competitivo y sensible a los precios de los commodities.

Química Santiago y Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la comercialización, distribución y fabricación de productos químicos inorgánicos a nivel nacional, con una trayectoria de más de 30 años en el mercado. Sus principales clientes son la industria minera, alimenticia, agrícola, pesquera e industrial, cuenta con una flota interna de 23 camiones, sucursales en la región de Antofagasta, Coronel y Puerto Montt, además de su casa matriz ubicada en Santiago. Su equipo humano está compuesto por una dotación actual de 140 trabajadores, de la cual el 6% corresponde a su equipo de ventas.

Luego de haber experimentado un crecimiento en torno al 4% durante los últimos años, alcanzando ventas anuales cercanas a los 35 millones de dólares, actualmente está pasando por un período de recesión originado principalmente por la fuerte competencia, tanto interna como externa, las altas exigencias medioambientales y legales, un fuerte incremento del costo de su materia prima y un estancamiento de sus ventas, lo que la ha llevado a sufrir una baja en sus utilidades durante los primeros meses del año 2019.

Bajo este escenario, y no ajena a la realidad nacional, uno de los mayores desafíos que enfrenta la organización es incrementar sus ventas, siendo su “fuerza de ventas” un factor determinante en su logro.

B. Estrategia Organizacional

La Estrategia Organizacional de la compañía tiene como ejes fundamentales un crecimiento sostenible, el conocimiento de sus clientes, excelencia operacional y una cultura orientada a la seguridad y cuidado por el medio ambiente, lo que se ve plasmado en su misión, visión y valores:

1. **Misión:** “Brindar servicios y soluciones a nuestros clientes con eficiencia, calidad y transparencia, manteniendo un alto sentido de respeto y cuidado del medio ambiente y nuestra comunidad. Asimismo, potenciar y valorar la mejora continua de nuestros trabajadores, stakeholders y procesos, cuya finalidad es garantizar a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades y expectativas tanto presentes como futuras, promoviendo buenas prácticas en el manejo de sustancias químicas”.

2. **Visión:** “Crecimiento sostenible y sustentable, traducido en la profesionalización de sus trabajadores y proveedores, así como también de los servicios y soluciones prestadas a sus clientes, estableciendo alianzas estratégicas que trasciendan en el tiempo”.

3. **Valores:** “Formamos un equipo de profesionales comprometidos y con pasión por la excelencia, nos distinguimos por nuestra calidez y genuina actitud de compromiso y servicio. Asimismo, promovemos la proactividad e innovación permanente; actuamos y trabajamos de acuerdo a los siguientes pilares:
 - Orientación al cliente y al resultado
 - Profesionalización del servicio
 - Potenciación del capital humano
 - Satisfacción del cliente
 - Seguridad en nuestros procesos
 - Apuesta por la innovación
 - Trabajo en equipo
 - Cuidado y respeto por el medio ambiente”

4. **Objetivos Estratégicos de la Organización:** Actualmente, la organización está pasando por un proceso de Planificación Estratégica, liderado por la Alta Dirección, que busca institucionalizarla con el fin de lograr un crecimiento sostenible y sustentable a través del tiempo. Por este motivo, el mapa estratégico de la Organización contempla diversas perspectivas que se orientan hacia un enfoque financiero, hacia sus clientes, sus procesos y hacia su aprendizaje y crecimiento, que se ven plasmadas en los siguientes Objetivos Estratégicos:
 - Crecer con Rentabilidad Sustentable
 - Aumentar la participación en los mercados actuales (foco en el cliente)
 - Mejorar el desempeño ambiental, de seguridad y salud en las operaciones

- Desarrollar una cultura y modelo de liderazgo con orientación al cliente y la sustentabilidad

5. Objetivos del Área de Ventas: En referencia a los objetivos estratégicos de la organización anteriormente mencionados, la perspectiva del cliente es la que define la proposición de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes, orientando la estrategia del área de ventas hacia objetivos e indicadores de medición detallados en la tabla 1.

Los objetivos estratégicos para el área de ventas señalados en la tabla 1, se han planteado recientemente por lo que, si bien se han medido a nivel global, no se han incorporado dentro de un plan de incentivos, el que actualmente sólo considera comisiones por ventas, las que se determinan como un porcentaje de la venta realizada y cancelada por el cliente.

A partir de las entrevistas y focus group que se llevarán a cabo dentro de este estudio, se espera seleccionar desde tres a cinco indicadores, para incluirlos dentro del cálculo de un bono por desempeño orientado a la fuerza de ventas, los que también serán escogidos en función de su viabilidad de implementación y medición. En este sentido, resultará muy importante durante esta investigación, verificar si existe o puede habilitarse un sistema de gestión que los mida, de acuerdo a la periodicidad que se defina (anual, semestral, trimestral) para el cálculo de avances y pagos.

A su vez, semanalmente el equipo de ventas se reúne para analizar contingencias que van surgiendo, y para analizar estadísticas respecto a las tendencias del mercado. Sin embargo, no se realizan seguimientos a los KPI relacionados con el cumplimiento de los objetivos del área, por lo que no existe un monitoreo constante de su estado.

Por estos motivos, una estrategia de compensaciones que contemple incentivos ayudaría a la organización a lograr los resultados esperados, ya que motivaría al equipo de ventas a comprometerse con los objetivos organizacionales y a contar con información oportuna que permita gestionar las variaciones de estos indicadores.

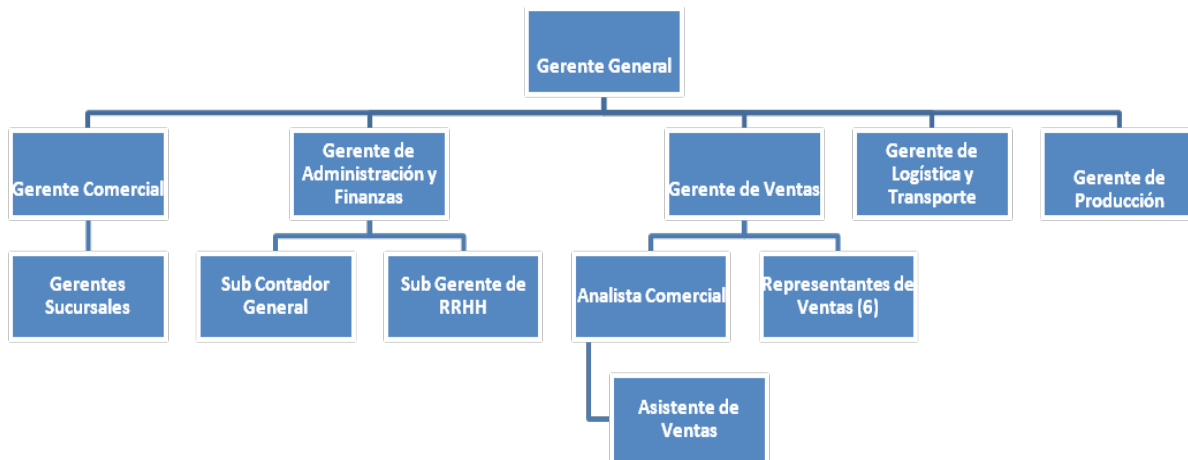
Tabla 1: Objetivos Área de Ventas

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional
Aumentar la participación en los mercados actuales	Atracción de nuevos clientes	% de los ingresos de clientes nuevos sobre el total de ventas del período
	Aumentar el valor de los actuales clientes	% de crecimiento en los ingresos provenientes de clientes del período t-1
Posicionar la marca como un referente en calidad y sustentabilidad	Satisfacción de Clientes	Promedio de satisfacción general obtenida en la encuesta sobre experiencia de compra del cliente
	Fidelización de Clientes	N° de visitas realizadas al mes por el equipo de ventas
	% de Reclamos / devoluciones	N° de reclamos ó devoluciones sobre total de compras realizadas
Contar con un servicio de venta y postventa de excelencia	Capacidad de respuesta	% de solicitudes de compra que se materializan en venta sobre el total compras
	Rotación de Clientes	Flujo neto de clientes del período t / Cartera de clientes en t-1 (el cliente debe tener al menos una compra en el período)
	Recompra de Clientes	Cantidad de toneladas que los clientes recurrentes compran al año, para el 20% de los clientes significativos
Mejorar la disponibilidad de productos	% de ordenes de compra entregadas a tiempo, cumpliendo las exigencias de calidad del cliente	% de Ordenes de compra entregadas en tiempo y forma sobre el total de ordenes de compra del período
Aumentar la gama y funcionalidad de productos / soluciones integrales	Nº de productos nuevos comercializados [Producto Nuevo: aquel producto que se empieza a vender en forma cotidiana y continúa]	Considera nuevos productos o aplicaciones de productos existentes con al menos una venta, sobre el total de productos/aplicaciones nuevas trabajadas

Fuente: Elaboración Propia

C. Diseño Organizacional

Química Santiago y Cía. Ltda. cuenta con una estructura vertical en cuanto a la jerarquía de sus niveles de autoridad, y horizontal en base a la especialización de sus diferentes funciones, promoviendo de este modo una estructura funcional, como se presenta a continuación:



La organización a nivel nacional cuenta con una dotación de 140 trabajadores, los que se distribuyen de la siguiente manera:

Sucursal	Cantidad de Trabajadores
Antofagasta	5
Coronel	13
Santiago	111
Puerto Montt	11
TOTAL	140

En cuanto a Recursos Humanos, siendo esta área nuestra contraparte en este estudio por lo que resulta importante contar sobre la misma, la responsabilidad de su función depende directamente del Gerente de Administración de Finanzas, estando a cargo del departamento la Subgerente de Recursos Humanos, que corresponde una de las integrantes de nuestro equipo de investigación, y es quien gestiona los procesos de reclutamiento y selección, pago de remuneraciones y finiquitos, capacitación, evaluación de desempeño y beneficios (por ejemplo fiesta de fin de año), procesos que ejecuta de manera colaborativa con la Sub Contadora General.

Por otro lado, el área de ventas, que es el otro actor relevante de este estudio, está compuesto por 9 personas, de las cuales 6 son Representantes de Ventas (Vendedores) y dependen directamente del Gerente de Ventas.

Si bien el equipo de ventas recibe comisiones mensuales por ventas, no se logra identificar una estructura de sueldo clara entre un componente fijo y variable, dado que todos poseen distintas condiciones derivadas de negociaciones personales previas.

D. Objetivos de la Investigación

Dada la situación actual de la empresa, la que ha experimentado una fuerte contracción de sus márgenes durante el primer semestre del año 2019 a causa de un aumento de sus costos operacionales y de una ralentización de sus ventas, uno de los objetivos que se ha propuesto para reactivar su crecimiento ha sido aumentar su participación de mercado actual, poniendo énfasis en el cliente, así como en la gama y funcionalidad de sus productos. Sin embargo, en este sentido, los vendedores han presentado dificultades en alcanzar los objetivos.

Una de las causas que podría explicar este bajo desempeño es la inexistencia de un plan de incentivos, ya que la empresa, a nivel general, no cuenta con una política de compensaciones y su estructura de remuneraciones se encuentra asociada más a la persona que al cargo. Por este motivo, para la fuerza de ventas, trabajaremos el elemento de la compensación variable de corto plazo, ya que consideramos que la incorporación de incentivos podría generar un aumento de las ventas de la compañía.

En consecuencia, el problema a investigar en este estudio apunta a que la inexistencia de una política de compensaciones y, específicamente, de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de Química Santiago, ha repercutido negativamente tanto en su rendimiento como en el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, consideramos que esta investigación podría ser un aporte para la comunidad profesional debido a que se trata de una problemática existente en varias organizaciones que se encuentran en una fase de profesionalización de sus procesos para lograr un crecimiento sostenible a través del tiempo. Asimismo, nos permitirá generar hipótesis previas al respecto y desarrollar un plan de acción en concordancia a lo detectado (política de compensaciones para la fuerza de ventas), para finalmente evaluar en terreno los posibles resultados de nuestra intervención (medir posible incremento en las ventas, tras un período representativo y aislando posibles externalidades), pudiendo aportar a la comunidad profesional una posible solución a esta interrogante.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se proponen los siguientes objetivos:

1. Objetivo General:

- Diseñar un plan de incentivos, en función de la compensación variable, para la fuerza de ventas de Química Santiago, velando por que el mix de pago (Compensación base más variable) represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de las industrias químicas.

2. Objetivos Específicos:

- Determinar la estructura de remuneraciones (porcentaje fijo y variable)
- Evaluar la equidad, tanto interna como externa, de la fuerza de ventas
- Determinar el posicionamiento competitivo del mix de pago respecto al mercado
- Alinear el Plan de Incentivos de los vendedores con los objetivos estratégicos del área y de la organización, a través de la definición y medición de indicadores
- Evaluar costo v/s beneficio de implementar este plan de incentivos

E. Consideraciones Relevantes para la Investigación

1. Ética

El equipo de investigación tendrá la máxima discreción y responsabilidad en la recopilación de la información, manteniendo los códigos éticos que este estudio implica, con el fin de prevenir repercusiones negativas que podrían afectar el clima dentro de la organización, ya que sería el primer plan de incentivos a implementarse en la empresa, el que manteniendo las precauciones correspondientes, debería repercutir positivamente tanto en el desempeño de los vendedores como en las ventas de la compañía.

2. Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable ya que se encuentran los recursos necesarios para desarrollarla, dado el alto interés que ha mostrado la Gerencia General por este tema, especialmente porque lo ve como una oportunidad frente a la situación actual que atraviesa la empresa.

Una de las ventajas con las que contamos en la realización de este estudio, es que una de las integrantes de nuestro equipo forma parte de esta organización, liderando el departamento de Recursos Humanos, lo que nos facilitará el acceso a la información y la posterior implementación de esta propuesta, como una colaboración entre nuestro equipo y la empresa, la que buscará contribuir a la solución del problema y a la introducción de cambios a partir de una comprensión de la organización.

3. Rol como Investigador

Es muy importante transparentar nuestro *rol como investigador* resguardando las garantías de confidencialidad y explicando a los participantes los objetivos y consecuencias de esta investigación, a modo de evitar confusiones que puedan distorsionar los resultados y conducirnos a un análisis inadecuado de la información.

4. Acceso a la Información

La empresa cuenta con distintos softwares de gestión que permiten el acceso y respaldo de la mayor parte de la información necesaria para la elaboración de indicadores, por lo que, si bien en un principio podría tomar tiempo recopilar los antecedentes para formularlos, una vez que se encuentren elaborados, podría facilitarse su seguimiento. En relación con eso, es posible considerar la necesidad de desarrollo de una interfaz tecnológica, para simplificar y automatizar la gestión de la data.

5. Marco Legal

De acuerdo a lo que señala la Dirección del Trabajo sobre condicionar el pago de la comisión al cumplimiento de un requisito que no se encontraba escriturado previamente, menciona que de conformidad con lo establecido en la letra c) del Artículo 42 del Código del Trabajo, la comisión es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de las operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador. Ahora bien, la modalidad remunerativa de "comisión" no puede estar sujeta a una condición ajena a las partes, por lo que no resulta lícito sujetar el nacimiento de la comisión a condición alguna que no sea la propia prestación de servicios personales y subordinados, en los términos convenidos en cada contrato de trabajo (Dictamen 5038/290 de 04.10.99).

En base a lo anterior, se debe tener especial cuidado en que las nuevas condiciones pactadas sean convenientes para ambas partes con el fin de que se resguarden los derechos del trabajador, y que el futuro Plan de Incentivos sea aceptado satisfactoriamente. En este punto, toma especial relevancia la sensibilización y transparencia en la manera en que se llevará a cabo este proceso.

6. Definición del Proceso Gestión de Personas

Actualmente, Química Santiago cuenta con un área de Recursos Humanos en la que su principal función ha sido el pago de remuneraciones, definido principalmente por niveles jerárquicos y de antigüedad en el cargo, contando con una estructura de remuneración transaccional que se encuentra compuesta por un sueldo base, un sueldo variable y pagos garantizados.

En los últimos años esta área se ha ido profesionalizando y transformando en un proceso

estratégico que ha ido complementándose con otras funciones, tales como formación y desarrollo, bienestar, gestión del desempeño y compensaciones.

En relación a las compensaciones para la fuerza de ventas, no existe aún un mix de pago definido o una estructura formal respecto al porcentaje del sueldo base y el variable sobre la compensación total, por lo que cada vendedor tiene una estructura diferente, acordada de forma personalizada, bajo un proceso de negociación individual.

Sin embargo, y para facilitar el análisis de datos, utilizaremos un promedio de la estructura de compensación **COMP 3**, agrupando a los vendedores por sus años de antigüedad (Seniority), de modo de incluir también la comisión y otros pagos garantizados mensualizados.

A continuación, se presenta dicha información respecto al equipo del área de ventas:

Tablas 2: Estructura Compensación COMP 3 (Ventas)

Cargo	Seniority	Sueldo Fijo	Aguinaldos	Gratificación	Comisión	Remuneración Total Mensual (Comp 3)
Gerente de Ventas	5 - 9 años	2,570,857	10,000	120,000	822,447	3,523,304
Representante de Ventas Senior	5 - 9 años	1,387,868	10,000	120,000	948,120	2,465,988
Representante de Ventas Junior	2 - 5 años	976,284	10,000	120,000	276,188	1,382,472
Analista Comercial	5 - 9 años	1,192,812	10,000	120,000	925,253	2,248,065
Asistente de Ventas	5 - 9 años	1,603,984	10,000	120,000	0	1,733,984

Cargo	Seniority	% Sueldo Fijo	% Pagos Garantizados	% Comisión	% Rem Total Mensual (Comp 3)
Gerente de Ventas	6 - 9 años	73%	4%	23%	100%
Representante de Ventas Senior	5 - 9 años	57%	5%	38%	100%
Representante de Ventas Junior	2 - 5 años	69%	10%	22%	100%
Analista comercial	5 - 9 años	53%	6%	41%	100%
Asistente de Ventas	5 - 9 años	93%	7%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al porcentaje de sueldo fijo, en la empresa hay muchos casos de bonos que se pagan regularmente y por un valor constante mensual que debiesen ser contemplados en el sueldo base. Estos bonos responden a asignaciones por nivel de educación u otros que no poseen una característica especial, si no que sólo se les caracterizó como “mensuales” con el fin de separarlos del sueldo fijo para que no repercutieran en el valor de las horas extras.

Con el fin de simplificar nuestro análisis y de erradicar progresivamente esta mala práctica de la organización, estos bonos se sumarán al sueldo base (COMP1) ya que de este modo se verán mejor reflejados en la banda evitando sobre pagos, punto que consideraremos más adelante dentro de nuestras medidas de intervención.

Por otro lado, la compensación variable en la mayoría de los cargos responde sólo a un incentivo de corto plazo, que se ve reflejado en las comisiones por venta en el caso de los vendedores y en bonos “Tratos” en el caso de los operarios de producción.

Por lo tanto, crear un Plan de Incentivos que se oriente en retribuir el logro de los objetivos por parte del personal, nos permitirá gestionar tanto su desempeño como el cumplimiento de KPI, logrando alinear de esta forma la política de compensaciones con la estrategia organizacional.

III. MARCO TEÓRICO – REVISIÓN LITERARIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESO DE COMPENSACIONES

Para comenzar este marco teórico, revisaremos algunos conceptos que resultan relevantes para el análisis de esta problemática:

A. Compensaciones

A través del tiempo, perpetuamente han existido pagos por distintos tipos de desempeño, por lo que las compensaciones, como menciona Fernández (2002) siempre han sido descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales, en base a sus estudios realizados en el mercado chileno, se han diagnosticado algunas tendencias como la aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de equidad interna, la progresiva introducción de sistema de renta variable y el uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas que refuerzan la importancia de contar con una política de compensaciones que minimice las distorsiones y que convenga al personal de dar lo mejor de sí aun cuando falten incentivos.

A continuación, en la siguiente tabla, exploraremos la evolución de los sistemas de compensaciones:

Tabla 3: La Evolución de los Sistemas de Compensaciones

	Años 80	Años 90	2000 en adelante
Sueldo Base	Rangos salariales basados en el cargo, foco en equidad interna	Rangos salariales basados en el cargo, sueldo base enfocado en el mercado y desempeño de la persona, algún pago por habilidades y competencias	Integración del mercado, habilidades y competencias y persistente desempeño en el tiempo
Herramienta Empleada	Sistema único de evaluación de cargos más datos de mercado limitados	Sistema de evaluación estándar detallados y amplios datos de pago de mercado	Varias aproximaciones (Habilidades/competencias), estrecho enfoque en datos de pago de mercado, banda ancha
Pago Variable	Poco o no ofrecido, no siempre ligado al desempeño	Mayor recompensa al desempeño, pago variable en efectivo, algún uso de opción de acciones (especialmente en nivel ejecutivo)	Aún mayor recompensa al desempeño, pago variable en efectivo condicionado al logro de resultados, mayor utilización de opción de acciones
Beneficios	Abundantes	Beneficios flexibles, se ofrecen opciones, restricción de costos	Planes con opción de compra, Beneficios de trabajo / vida balanceada
Empleabilidad	Seguridad del puesto, un empleador para toda carrera	Inseguridad, empleo eventual, múltiples empleadores, períodos de desempleo	Elección por ambas partes
Desarrollo	Poco	Responsabilidad individual para crecer y aprender, necesidad de invertir en uno mismo	Coaching continuo, desarrollo de retroalimentación, más entrenamiento,

Fuente: Compensación: Diferenciar con equidad (León. V, 2013)

En base a lo anterior, actualmente, Química Santiago cuenta con un sistema de compensaciones contextualizado más bien en los años 80', lo que se puede ver reflejado en sueldos bases enfocados en cumplir con una equidad interna y en pagos variables que no se encuentran ligados al desempeño. Asimismo, ofrece una gran seguridad laboral dado que casi para el 50% del personal este ha sido su primer o segundo trabajo, sin embargo, esta seguridad no va asociada a un desarrollo de carrera al interior de la organización.

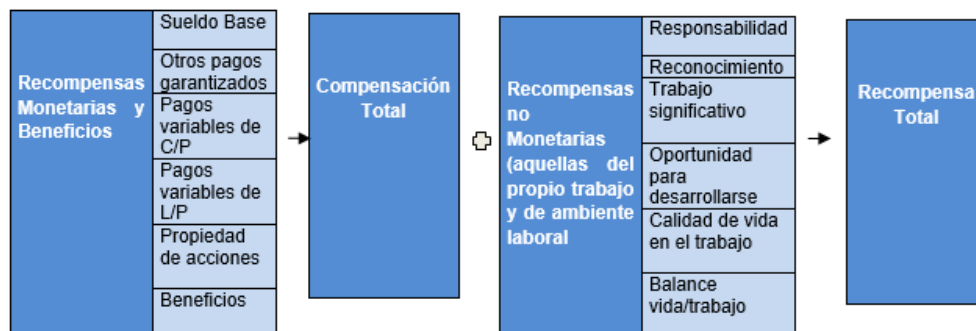
Por lo tanto, la implementación de "Buenas Prácticas" orientadas al sistema de compensaciones, le permitirá a la empresa evolucionar hacia un concepto de nuevo pago desarrollado también por Zingheim y Schusterse (1996), quienes al igual que León, mencionan que los programas actuales de compensación total no sólo deberían diseñarse para recompensar resultados y comportamientos consistentes con los objetivos estratégicos de la organización, si no que además, deberían ofrecer un ambiente laboral propicio para el crecimiento personal con un futuro laboral atractivo, permitiéndole de este modo a la empresa alinearse con las prácticas de este milenio.

1. Elementos que componen la Compensación

Para el logro de este objetivo, es fundamental que partamos por conocer los elementos que componen la compensación total, los que según Villanueva y González (2005), está compuesta por: la remuneración base o salario, también llamado renta fija; los incentivos o el componente variable de la remuneración total; y los beneficios, que son comprendidos como el componente no monetario de la compensación total.

En ese sentido, las **recompensas extrínsecas**, que corresponden a compensaciones y beneficios, dan lugar a la **Compensación total**, que sumada a las recompensas no monetarias o **intrínsecas**, tales como: lugar de trabajo positivo, crecimiento individual y la organización como tal, generan la **recompensa total**.

Tabla 4: Componentes de la Recompensa Total



Fuente: *Compensación: Diferenciar con Equidad (León. V, 2013)*

Como lo mencionamos en el punto anterior, Química Santiago se encuentra en una etapa de perfeccionamiento de su sistema de compensaciones el que, en una etapa inicial, se enfocará en formalizar una Política de Incentivos para el área de ventas, dando especial énfasis a la

renta variable, para luego replicarlo en el resto de la organización, con el fin de contar con una base sólida para en un futuro desarrollar su **“Recompensa Total”**.

Varios de los análisis comparativos que realizaremos dentro de este estudio se desarrollarán en función de los siguientes cortes de compensación, especialmente en **COMP1** y **COMP3**:

COMP1	• Sueldo Base (12 meses)
COMP2	•COMP1 + Asignaciones y otros haberes fijos garantizados (Ej. aguinaldos, bonos vacaciones, asignación zona, etc.)
COMP3	• COMP2 + Compensación Variable (monto target)
COMP4	• COMP3 + Valorización Beneficios (vida, salud, auto, otros)

En resumen, las Compensaciones y Beneficios suelen considerarse como una de las funciones estratégicas dentro del área de Recursos Humanos en las organizaciones, y no solamente porque representa uno de sus mayores costos, si no que además porque vincula el compromiso, el rendimiento y la productividad de las personas, lo que por consecuencia repercute en los resultados del negocio.

Asimismo, dentro de las funciones de las compensaciones que tienen relación con el desarrollo de cada uno de sus componentes, debe considerarse el alineamiento estratégico, su equidad interna y externa.

B. Alineamiento Estratégico

En base a lo que señala León (2013), la estrategia corporativa nos muestra el paso a paso para el desarrollo de una recompensa estratégica, la que debe ir alineada con las necesidades del negocio y los objetivos de la organización. Esto implica un alto involucramiento, consultas y comunicación con los grupos de interés, transformándose en un proceso continuo y sistemático. De igual manera, Fernández (2002), menciona que las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores.

En este caso, que nos estamos enfocando en **Diseñar un plan de incentivos, en función a la compensación variable, para la fuerza de ventas de Química Santiago, velando por que el mix de pago (Compensación base más variable) represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de las industrias químicas**, tiene como objetivo alinear la estrategia corporativa que va enfocada en **“Lograr un crecimiento sostenible y sustentable a través del tiempo”** con la de compensaciones.

Para poder alinear ambas estrategias, la organizacional con la de compensaciones, debemos determinar la equidad interna y la competitividad externa de nuestro grupo objetivo de estudio: La fuerza de ventas.

C. Equidad Interna

León (2013), menciona que la equidad interna es clave en la comunicación y educación de las personas, ya que representa un equilibrio entre lo que percibe el trabajador entre sus aportes a los fines de la empresa y la compensación justa por sus contribuciones, a medida que percibe mayor discrepancia en torno a este equilibrio mayor será su desmotivación.

A partir de técnicas de “valuación de cargos”, que garantizan una mirada justa y sistemática en la organización, se podrá lograr una equidad interna, ya que estas técnicas buscarán evaluar con la mayor objetividad posible las responsabilidades y sus efectos sobre las metas organizacionales, otorgando un peso relativo a cada cargo entre todos los cargos de la organización. De este modo, Los trabajos que requieren mayores habilidades, más responsabilidades y tareas más complejas, deberían recibir una compensación mayor.

En esa línea, Fernández (2002) señala en su estudio sobre “Las tendencias de las compensaciones en el mercado Chileno”, que la aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos debe ser la base de la equidad interna, ya que existe una conciencia creciente sobre la necesidad de asociar la remuneración con el impacto de cada cargo en los resultados de la empresa, lo que se realiza por sistemas de valuación de cargos por puntos, dejando atrás prácticas más bien subjetivas.

En el caso de Química Santiago, nunca se ha realizado una valuación de puestos por lo que a partir de un entendimiento y descripción de los cargos, relacionado en este caso al área de ventas, se deberá considerar la metodología más propicia para comparar y evaluar los puestos y “no a las personas” que lo ocupan en la organización.

D. Valuación de Puestos

León (2013) define la valuación de puestos como un proceso sistemático, utilizado para establecer el valor relativo o tamaño de las distintas posiciones dentro de una empresa, con el fin de obtener un ordenamiento interno y contar con las bases para designar grados equitativos y una estructura de pago.

La valuación de puestos permite además el establecimiento de jerarquías para los montos de pago variable, asignación de beneficios estratégicos, análisis de la estructura de la organización, entre otros..

Existen dos métodos de valuación de cargos:

- Métodos no analíticos o cualitativos: Compara todos los cargos para ubicarlos en grados u ordenamientos jerárquicos, los que no son analizados en relación a sus elementos o factores presentes en el puesto.
- Métodos analíticos o cuantitativos: Analiza varios factores o elementos vigentes en un puesto, los que deberían estar presentes en todos los puestos a ser evaluados, y los diferentes niveles en los que están presentes indican el valor relativo del puesto.

Es importante considerar el sistema que se ajusta mejor a la realidad de Química Santiago, considerando que nunca se ha realizado una valuación de cargos y que no todos los puestos poseen los mismos factores y elementos.

Una vez realizado este proceso, podremos definir un diagnóstico sobre el comportamiento de la equidad interna en la organización, lo que nos permitirá generar acciones y el desarrollo de buenas prácticas para su cumplimiento.

E. Equidad Externa

Así como la equidad interna, León (2013) define la competitividad externa como una política de carácter estratégico para la organización, ya que debe permitir la contratación y retención de los talentos que la empresa requiere. La definición del posicionamiento, mayor o menor que el mercado de referencia, tendrá relación con la estrategia de la empresa.

La manera en que se mide la competitividad externa depende de 4 factores:

1. Mercado de comparación
2. Nivel de pago
3. Componentes y porcentajes dentro del pago a considerar
4. Estructura de pago de acuerdo al posicionamiento según proyección de mercado

Con respecto a las políticas de remuneraciones según nivel jerárquico, Fernández (2002) señala que se constata en la práctica que a nivel nacional, la mayoría de las empresas paga a sus ejecutivos en percentil 75 o más del mercado comparativo, mientras que a los niveles técnicos, profesionales y administrativos, se les paga de acuerdo al promedio del mercado o incluso menos, por lo que la política de compensaciones es diferenciada según el nivel jerárquico.

Para evaluar la equidad externa en Química Santiago, a través de las entrevistas a realizar podremos definir la estrategia de la empresa de acuerdo a su nivel de pago respecto al mercado, la que compararemos a partir de estudios en compensaciones para los cargos de Gerente, Representante, Analista y Asistente de Ventas, considerando también los componentes y porcentajes dentro del pago y su estructura.

Por lo tanto, una vez definida su equidad externa, y al cruzar la data con la equidad interna, la empresa podrá contar con una estrategia en compensaciones que retribuya de manera justa el esfuerzo, responsabilidades y resultados de sus colaboradores, generando un mayor nivel de compromiso al lograr un equilibrio entre sus necesidades y las expectativas de las personas que la componen.

F. Dirección del Desempeño (Desempeño / Resultados)

Murphy (1990) define desempeño como el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o de la unidad organizativa en la que la persona trabaja. Para ello, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a los objetivos y estrategia de la empresa. En este caso, se espera que el diseño de una política de incentivos para los vendedores, tenga como consecuencia un incremento en las ventas.

Con respecto a lo antes mencionado, Diez y Silva (2012) señalan que en el área de gestión, el desempeño en las organizaciones se relaciona, por una parte, con las actividades que se han planificado para conseguir sus objetivos, y por otra, con las rectificaciones que se lleven a cabo después de evaluar el desempeño real de dichas actividades.

Por consiguiente, para que una organización sea competitiva, debe lograr que el compromiso de sus colaboradores sea retribuido a partir de incentivos monetarios o no monetarios que motiven el logro de los objetivos de la compañía. En ese sentido, la evaluación de desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, la que, si es verdaderamente efectiva, debería fomentar sistemas de promoción que permitan ser una fuerza motivadora en las personas.

En el caso de Química Santiago, si bien se han desarrollado evaluaciones de desempeño, éstas no han estado asociadas al cumplimiento de metas, indicadores y tampoco a un bono que las retribuya, por lo que no ha sido posible medir la contribución de cada colaborador en los resultados de la compañía.

En esa línea, la implementación de indicadores asociados a la evaluación de desempeño es una de las propuestas que contemplaremos dentro de nuestro Plan de Incentivos, las que irán asociada a un bono por desempeño que logre motivar y retener a sus colaboradores, favoreciendo ,a su vez, el logro de los objetivos de la organización.

G. Efectos de los incentivos en el comportamiento de los vendedores

Por lo anteriormente descrito, para lograr los resultados esperados, también será importante explorar el efecto de los incentivos en el comportamiento de los vendedores.

1. Bonos y Comisiones en la Fuerza de Ventas

Apuntando a la fuerza de ventas, podría resultar útil la propuesta de León (2013) en relación al desarrollo de mecanismos de incentivos. El autor propone dos tipos de planes:

- **Comisiones:** Éstas no necesariamente se asocian a una meta; se relacionan a un indicador de gestión, por ejemplo, a las unidades vendidas, gracias a las cuales se paga un porcentaje del pago mensual. León (2013) indica que las organizaciones utilizan el sistema de comisiones para recompensar los esfuerzos individuales y guiar los resultados. Sin embargo, por distintos motivos, no todas las organizaciones ofrecen este sistema.
- **Bonos:** En el caso de los bonos, siempre consideran algún tipo de meta financiera (volumen, rentabilidad, productividad) o no financiera. Estos se traducen en un monto de dinero por el cumplimiento de objetivos.

Como lo hemos mencionado anteriormente, la remuneración variable con la que cuenta la fuerza de ventas de Química Santiago actualmente sólo está asociada al pago de comisiones mensuales, **las que corresponden a un porcentaje en pesos ligado a los montos de la venta**, por lo que el desafío será diseñar un plan de compensaciones que contribuya a aumentar su efectividad.

2. Sistema de Incentivos para la fuerza de ventas

Los **incentivos**, por otro lado, son entendidos como aquellos planes que relacionan la remuneración del trabajador con su desempeño y su foco está en desarrollar o mejorar la motivación de los miembros de la organización, es decir, para que los colaboradores se motiven, deben sentir que su esfuerzo se recompensará justamente. Guzmán y Olave (2004), señalan que todo sistema de incentivos es originado con el fin de influir en el comportamiento humano, ya que de este modo los trabajadores cumplirían con lo que se espera de ellos; esto con el propósito de que la organización cumpla sus objetivos, dado que cada miembro de ella, realizaría sus labores de manera efectiva. En este mismo contexto, la literatura propone cinco tipos de incentivos:

1. Incentivos para empleados de producción
2. Incentivos para gerentes y ejecutivos
3. Incentivos para vendedores
4. Incentivos para otros profesionales
5. Incentivos para toda la organización

En este caso, el **sistema de incentivos para la fuerza de ventas** es el que desarrollaremos en Química Santiago y es el que más se ha utilizado a lo largo del tiempo, a raíz de la supuesta

carencia de supervisión que poseen los vendedores durante la mayor parte de la jornada y por la necesidad que tendrían, además, de sentirse motivados.

Bedodo y Giglio (2006) también indican que además del “**Plan Combinado**” (remuneración fija y variable), existen otros incentivos o programas de reconocimiento consistentes en reconocimientos únicos, monetarios o no monetarios, posteriores a un hecho, que se podrían considerar dentro de la recompensa total.

A partir del focus group que realizaremos a la fuerza de venta de la empresa, esperamos ahondar más en los tipos de incentivos que tendrían un mayor impacto en la motivación por cumplir con los objetivos planteados.

H. Compensaciones en la Industria Química

Si bien no existe mucha información disponible de forma gratuita en el mercado respecto al sistema de compensaciones en la industria química, pudimos rescatar un estudio sobre las “Funciones de los Vendedores de las Empresas Químicas Españolas” (1997) que determinan los factores condicionantes para un vendedor y que deberían converger con su sistema de incentivos, los que tienen relación con: expertise técnica, atención Post Venta y capacidad de visualizar productos complementarios en la venta.

La consideración de estos factores nos podría facilitar la valuación de cargos del área de ventas de Química Santiago, ya que los estaríamos comparando con elementos similares presentes en el puesto.

A continuación, presentaremos un análisis en el diseño del sistema de compensación, orientado específicamente al área de ventas, con el fin de lograr un impacto en los resultados del negocio.

I. Análisis Diseño del Sistema de Compensación

El diseño de un plan de pago para la fuerza de ventas es un tema muy sensible para las organizaciones, ya que la motivación de los vendedores tiene un impacto inmediato en los resultados del negocio.

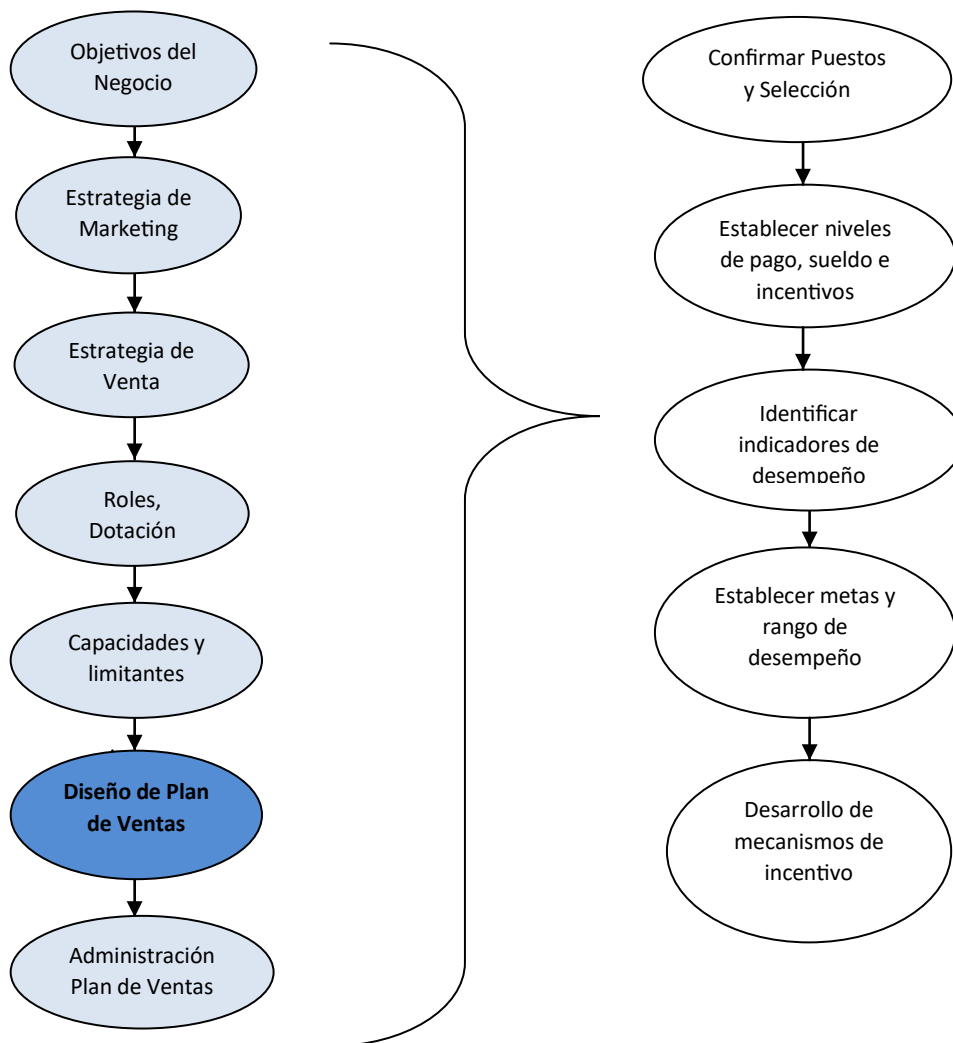
Por ese motivo, León (1013), propone las siguientes razones que sustentan el por qué la compensación de la fuerza de ventas es tan relevante para la alta gerencia:

1. La compensación en ventas, dependiendo del tipo de industria, representa entre un 30 a un 70 por ciento del presupuesto de venta, por lo que se espera un retorno de lo invertido en compensaciones.
2. El plan de compensaciones es un poderoso sistema para la fuerza de venta, ya que un plan bien diseñado debería directamente motivar y recompensar a la fuerza de venta para el logro de los objetivos organizacionales.

3. El plan de compensaciones en ventas es un proceso dinámico, el que se debe ir adecuando a los cambios que tienen lugar en la manera en como los clientes compran o en la forma en que esperan que el proceso de compra se desarrolle.

Por ende, un óptimo plan de compensaciones para el área de ventas debe ir enfocado en apoyar la estrategia del negocio, lo que se resume en el siguiente cuadro que será explicado en las próximas sub-secciones:

Tabla 5: Modelo para el Óptimo Diseño de un Plan de Compensaciones



Fuente: Compensación: Diferenciar con equidad (León. V, 2013)

1. Confirmar Puestos y Selección

Los puestos que definiremos dentro del área de ventas, y que tendrán relación con el diseño del plan de compensación serán los siguientes: Gerente de Ventas, Representantes de Ventas, Asistente de Ventas, Analista Comercial.

2. Niveles de pago y relación sueldo base e incentivos

La determinación de los niveles de pago de cada puesto y decidir el porcentaje de sueldo base y de incentivo respecto a la compensación total, como también el nivel de apalancamiento, que corresponde a la oportunidad relacionada a un desempeño sobresaliente, son los componentes claves en la compensación de ventas.

En el caso de la propuesta que queremos desarrollar, es primordial la definición de un mix de pagos exitoso para la fuerza de ventas de Química Santiago, ya que nos permitirá atraer, retener y motivar a sus colaboradores, como así también, conjugar el pago con los resultados del negocio. El mix de pago debe estar alineado a la estrategia de la empresa, en función de su competitividad para premiar resultados y en lo que define el mercado.

En base a un estudio realizado por la empresa Denarius Chile en el año 2015, con una muestra de 239 organizaciones, el mix de la compensación total para el área de ventas se compone de la siguiente manera:

Área	% Sueldo Fijo	% Comisión	% Bonos /Aguinaldos/ Gratificación	% Beneficios	% Compensación Total Mensual
Ventas	53%	25%	13%	9%	100%

Este mix de pago se asemeja bastante al que existe actualmente en Química Santiago, de todos modos, para definir el mix de pago definitivo, se utilizarán otros estudios en compensaciones y la estrategia que defina la empresa al respecto. Asimismo, hay dos conceptos en los roles de venta que tienen una directa relación con la compensación por ventas, éstos son la **prominencia**, que es la que dirige la relación entre el pago garantizado y el incentivo, y por otro lado, las **barreras de entrada** que dirigen el nivel de pago del puesto.

3. Prominencia

La prominencia es una medida del grado de influencia que un vendedor tiene sobre la decisión de compra. Cuando la prominencia es alta, el vendedor es altamente capaz de diferenciar las ofertas de la compañía respecto a aquellas ofrecidas por la competencia. Por el contrario, cuando la prominencia es baja, es incapaz de ejercer mucha influencia en los prospectos para nuevos negocios. Los indicadores claves para la prominencia son:

- Cantidad de competidores o proveedores
- La creatividad del proceso de ventas
- El nivel de soporte que se provee al representante de ventas
- Competitividad del producto
- Ciclo de ventas
- Participación en el mercado

Respecto a la situación actual en la que se encuentra Química Santiago, empresa que está pasando por un ciclo de ventas bajo, con muchos competidores y un proceso de ventas que se ejecuta individualmente, el nivel de prominencia y, por ende, el énfasis en el pago variable, debiese ser alto, especialmente porque el vendedor tiene una alta influencia en la decisión de compra del cliente.

Por lo tanto, el mix de pago de la fuerza de ventas, que corresponde al porcentaje de la compensación garantizada respecto al porcentaje de la compensación variable, debiese estar dirigida por la prominencia.

4. Barreras de Entrada

El otro factor relevante en el diseño de un programa de compensaciones en ventas es la barrera de entrada al puesto, en el que mientras mayor sea el número, especificaciones y valorizaciones de las calificaciones para el vendedor, mayores serán las barreras de entrada.

Considerando este punto, el nivel de relación entre el nivel de prominencia y el de barreras de entradas, determinarán también el diseño de un plan de compensaciones, el que podemos ver caracterizado en la siguiente tabla:

Tabla 6: Relación entre Nivel de Prominencia y Barreras de Entrada

		Barreras de Entradas	
		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
Prominencia	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Representante experto o experimentado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo entrenamiento • Múltiples proveedores • Prospección dificultosa
	<i>Baja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Representante técnicamente calificado • Pocos proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante mínimamente entrenado • Productos conocidos y estándares • Clientes establecidos

Fuente: *Compensación: Diferenciar con equidad* (León. V, 2013)

En el caso de la fuerza de ventas de Química Santiago, los vendedores Senior cuentan con un alto nivel de expertise en productos químicos y del rubro. Sin embargo, los vendedores Junior se han ido entrenando dada la poca experiencia que poseen.

A continuación, profundizaremos también sobre el nivel de apalancamiento relacionado a la compensación variable de corto plazo.

5. Relación de Pago y Apalancamiento

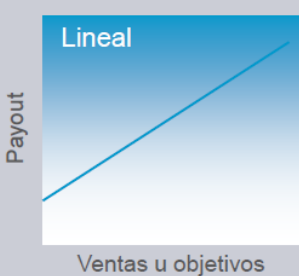
La Compensación Target Total Cash (CTTC ó COMP3) que se define para el puesto de Representante de ventas, incluye el sueldo base, otros pagos garantizados y los pagos variables por ventas, excluyéndose los beneficios y eventos de reconocimientos anuales por desempeños sobresalientes, se puede dividir entre el sueldo base y el monto target del incentivo de ventas, los que se deben expresar en términos porcentuales.

Por lo general, cuando la influencia del puesto en los resultados de venta aumenta, mayor debería ser su prominencia y, por tanto, menor será su sueldo base respecto al componente variable asociado a incentivos, lo que fue analizado en el punto anterior, **I.2. Niveles de pago y relación sueldo base e incentivos.**

Con respecto al apalancamiento, que es la expresión matemática para el potencial de ganancias superior de un puesto de venta, se expresa como múltiplos del nivel de incentivo, el que no se debe confundir con el tope que tienen algunas curvas de pago variable.

En el caso de Química Santiago, la curva de pago que se ajustaría mejor a la realidad de la empresa sería la lineal, dadas las características y ventajas que se definen en la siguiente tabla:

Tabla 7: Curva de Pago Lineal

Curva de Pago	Ventajas	Retos
	<ul style="list-style-type: none"> Fácil de entender y administrar. Previene que la fuerza de ventas mueva sus ventas al siguiente período (mes, trimestre, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Da suficiente reconocimiento e incentivo para lograr y exceder objetivos.

Fuente: *Introducción Renta Variable (Mercer, 2015)*

En este caso, el monto de apalancamiento provee un estimado de ganancia para los representantes de venta con mejor desempeño, por ende, aquéllos con desempeño sobresaliente obtendrían un mejor incentivo target por el resultado de desempeño obtenido.

En ese sentido, el 75 ó 90 percentil del mercado puede ser una buena referencia para fijar el nivel de apalancamiento, además de considerar los factores internos.

6. Indicadores de Desempeño y Ponderación

La selección de indicadores de desempeño (o también conocidos como KPI) para el desarrollo de un plan de incentivos para el área de ventas son claves para alinear, como lo hemos mencionado anteriormente, los esfuerzos de los vendedores con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo general, no se utilizan más de tres indicadores y ninguno de ellos debería tener una ponderación menor al 15%.

A partir del levantamiento de información que realizaremos por medio de entrevistas y focus group, seleccionaremos entre 3 y 5 indicadores del área de ventas, presentados en la Tabla 1, con el fin de asociarlos al desempeño de los vendedores.

7. Metas y Rangos de Desempeño

Así mismo, se deben establecer también metas en relación a los indicadores fijados para el área de ventas, los que en la mayoría de los casos debiesen tener relación con el volumen y la utilidad. La definición de estas metas se evaluará en función del levantamiento de información que realizaremos de la organización, focalizándonos en que el cumplimiento de éstas vaya asociado a un aumento de las ventas.

8. Desarrollo de Mecanismos de Incentivos

Para que el desarrollo del Plan de incentivos tenga éxito, se deberá prestar atención al establecimiento de las metas, ya que si las cuotas son muy fáciles de alcanzar, se podrían sobre pagar incentivos. Por lo tanto, dentro del rango de desempeño se deberá especificar su nivel más bajo y alto, con el fin de que constituya una amplitud del rango para efectos del pago.

El punto más bajo representa el desempeño mínimo, por lo que desempeños inferiores a este punto no debería recibir pagos por incentivos. En cambio, el punto más alto representa un desempeño excelente, el que debería recibir pagos por un apalancamiento de hasta tres veces o más, dependiendo la estrategia de compensaciones.

Como conclusiones generales de este apartado, y luego de haber analizado todos los componentes que permiten un diseño óptimo de un Plan de Compensaciones orientado inicialmente para la fuerza de ventas, ha quedado de manifiesto lo urgente que representa para la empresa adoptar estas buenas prácticas en el ámbito de Recursos Humanos, ya que le

permitirán volverse más competitiva y atractiva para sus colaboradores, logrando alinear su estrategia de compensaciones con la estrategia del negocio.

A continuación, explicaremos la metodología que utilizaremos para dar respuesta a nuestros objetivos de investigación.

IV. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo nuestro estudio realizamos un diagnóstico preliminar, como será explicado más adelante, a través de la guía “Auditing your Human Resources Department” (John McConnell) donde pudimos estudiar el proceso de **Recompensas (Compensaciones y Beneficios)** identificando sus fortalezas y debilidades.

Posterior al diagnóstico, y luego de haber identificado las diferentes dimensiones, realizaremos una investigación con enfoque inductivo, a través de la recopilación de datos cualitativos que nos permitirán indagar “significados y percepciones” entorno a la motivación del equipo de ventas a partir de la realización de entrevistas y focus group, pudiendo ahondar también en las brechas detectadas en la auditoría y otros indicadores.

Bajo este contexto, nuestro proyecto de investigación tendrá un **Enfoque Cualitativo**, ya que como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2010), éste se basará en métodos de recolección de datos no estandarizados, ya que no se efectuará una medición numérica, por tanto, el análisis no será estadístico, más bien, la recolección de los datos consistirá en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

En relación a la muestra en el proceso cualitativo, ésta corresponderá a un grupo de personas de interés para esta investigación, sobre el cual se recolectarán los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia, lo que en este caso corresponderá a los Representantes de Ventas, al Gerente de Ventas, el Gerente Comercial, un Director de la empresa, el Gerente General y a un Experto en Compensaciones.

Respecto al proceso de recolección de datos, ocuparemos fuentes de información primaria y secundaria, como se especifican a continuación:

- **Fuente Primaria:** Entrevistas y Focus Group.
- **Fuente Secundaria:** Estudio de compensaciones, descriptores de cargo, planilla de remuneraciones, estadísticas de ventas, evaluaciones de desempeño y matriz de objetivos e indicadores.

De las fuentes de información primaria especificadas anteriormente, uno de los métodos para descubrir las visiones múltiples de los participantes son las entrevistas, las que Janesick (1998) define como una instancia para conversar e intercambiar información entre una persona y otra con el fin de lograr una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un

tema.

En este caso, realizaremos **entrevistas semi estructuradas** a los participantes, ya que, si bien tendremos una guía con las preguntas más relevantes, existirá la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, en esa línea, las entrevistas irán enfocadas principalmente a las siguientes personas:

- **Gerente General** con el fin de conocer sus expectativas en cuanto al incremento de las ventas y al crecimiento organizacional deseado, así como también, la definición del posicionamiento, mayor, menor o igual que el mercado de referencia,
- **Gerente de Ventas** para determinar el rol de los vendedores y las variables a considerar dentro del Plan de Incentivos que influyan en su desempeño.
- **Gerente Comercial** para ahondar en las estrategias comerciales de la organización.
- **Directivo de la empresa** para alinear la política de incentivos con la planeación estratégica que se está llevando a cabo en la organización.
- **Experto en Compensaciones** con el fin de conocer buenas prácticas en el pago de incentivos que se puedan replicar dentro de la organización.

Otro método de recolección de datos que utilizaremos como fuente primaria serán los **focus group**, que responden a una dinámica en la que los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal que estará bajo nuestra conducción.

En este caso, el focus group estará dirigido a los vendedores con el fin de profundizar las posibles causas del estancamiento de las ventas y en las motivaciones o incentivos que se podrían generar para mejorarlas. Un factor a considerar, por ejemplo, es el mix de pago, el que en este momento se encuentra asociada la parte variable sólo a las comisiones por ventas.

Es importante considerar también dentro de la planificación de esta actividad la duración de la sesión, especificando fecha, hora de inicio y término, con el fin de que no se vea interrumpida por contingencias que pudiesen surgir o presiones por el tiempo destinado en su realización.

A continuación, presentamos los ejes centrales de discusión que llevaremos a cabo, tanto para las entrevistas semi estructuradas con los Ejecutivos y el Experto en Compensaciones, así como para el focus group a realizar al equipo de Ventas:

Entrevistas Director, Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Comercial:

- ¿Se encuentra alineada la estrategia de la empresa con la estrategia del área ventas?
- Revisión de los KPI de ventas actualmente declarados y ver su viabilidad de implementación. ¿Existe algo que cambiar?
- Cómo alinear los incentivos a los objetivos estratégicos
- Seleccionar 3 ó 5 indicadores y metas (además ponderaciones % composición del KPI) para medir el desempeño de los Vendedores
- Factibilidad de obtener esta información periódicamente
- ¿Cuáles serían los mecanismos de incentivos adecuados? (comisión, bono por desempeño, frecuencias de pago)
- Mix de pago esperado, ¿cómo paga la competencia?
- Posicionamiento empresa esperado, en cuanto a mercado en remuneraciones
- Conocimiento de buenas prácticas en este sentido

Entrevista Experto en Compensaciones:

- Tipo compensación fuerza de ventas – Mix de pago óptimo
- Tipos de incentivo mayoritariamente utilizados para la fuerza de ventas
- Fuentes de información de dónde se obtiene la data para mediciones
- Buenas prácticas mercado para fuerza de ventas

Focus Group Equipo de Ventas:

- Cómo alinear incentivos a los objetivos estratégicos (¿conocen los objetivos estratégicos de la organización?)
- Motivadores económicos que favorecerían el aumento de las ventas
- ¿Qué sería más motivador? ¿Bono semestral, bono anual, trimestral?
- ¿Cómo pagan otras compañías?
- ¿Cómo alinear las cobranzas al desempeño e incentivos?
- ¿Cómo asocian las cobranzas al incentivo otras empresas?
- Buenas prácticas de mercado

Otra fuente de recolección de datos será la información secundaria, cuyo foco será recopilar la información existente en la empresa, como lo son las planillas de remuneraciones, descriptores

de cargo, evaluaciones de desempeño, indicadores en el área de ventas, cobranzas, entre otros, que será facilitada por la Sub Gerente de Recursos Humanos, los que nos permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa referente a la creación de un Plan de Incentivos.

Para la recolección de esta información utilizaremos un enfoque deductivo, tomando en cuenta lo que señala Valerie Anderson (2013) sobre la preparación y el procedimiento que utilizaremos para la recopilación de esta información, ya que debe responder a nuestros objetivos de investigación dentro de un tiempo acotado y a la sensibilidad existente frente a este tema al interior de la empresa.

En este sentido, si bien existe pleno acceso a estos datos, puede que tome cierto tiempo la construcción de algunos indicadores que se podrían asociar al desempeño de los vendedores y, por ende, que logren repercutir en las ventas.

De igual manera, utilizaremos también como fuente de información, estudios de compensaciones, tales como un reporte salarial para los cargos de Gerente y Representante de Ventas realizado por Show me the Money, una encuesta realizada por Mercer el año 2017 y una guía salarial 2019 desarrollada por HAYS, que nos permitirán determinar nuestro posicionamiento y la política de competitividad externa en compensaciones respecto al mercado.

Por lo tanto, a partir de la implementación de esta metodología podremos desarrollar un “Plan de Incentivos” que traerá grandes beneficios tanto para el área de ventas como para la empresa, lo que se podrá ver reflejado en su rendimiento y comportamiento a lo largo del tiempo.

En el siguiente apartado, desarrollaremos cada uno de los pasos para dar respuesta a nuestros objetivos de investigación, y de esta forma presentar nuestras propuestas de intervención.