

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# El poder de los incentivos en equipos de ventas: diseño, motivación y su impacto en el desempeño comercial y organizacional

**Autoría:** Cassina, Mariela

**Año:** 2025

## ¿Cómo citar este trabajo?

Cassina, M. (2025) "El poder de los incentivos en equipos de ventas: diseño, motivación y su impacto en el desempeño comercial y organizacional". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13835>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

TRABAJO FINAL  
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS  
AÑO 2025

**El poder de los incentivos en equipos  
de ventas: diseño, motivación y su  
impacto en el desempeño comercial y  
organizacional**

ALUMNO: Mariela Cassina  
TUTOR: Guillermo Cuccioletta

## **Dedicatoria – Agradecimientos**

A mis hijas, Federica y Victoria, con quienes comparto el esfuerzo, la paciencia y el compromiso de alcanzar nuestras metas.

A mis padres, por su apoyo incondicional y por haber sido el pilar en los momentos de mayor desafío. Sus enseñanzas han sido una guía invaluable en este proceso.

A mi querido EMBA 23, y especialmente a mis compañeros del grupo 12, quienes han sido más que colegas de estudio: compañeros de lucha, inspiración y amistad en este recorrido.

A todos aquellos que creen en el poder de la motivación y el talento humano como motores del desarrollo y el éxito, porque es gracias a su visión y compromiso que las metas se convierten en logros.

## Resumen Ejecutivo

Los incentivos de venta constituyen una herramienta estratégica fundamental en la gestión comercial, con un impacto directo en la productividad, motivación y compromiso de la fuerza de ventas. Su efectividad depende de múltiples factores, entre ellos el tipo de incentivo aplicado, su alineación con los objetivos organizacionales y la percepción de equidad por parte del equipo comercial. Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo los incentivos, tanto económicos como no económicos, pueden generar mejoras sostenibles en el desempeño comercial, reforzando su rol como motor de alineación entre los intereses individuales y los objetivos corporativos.

Para abordar esta problemática, se adoptó una metodología mixta, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Mediante encuestas dirigidas a equipos comerciales y entrevistas en profundidad con responsables del área de ventas, se indagaron las percepciones y experiencias vinculadas a los sistemas de recompensa, su impacto en los resultados de negocio, la retención del talento y su integración con la estrategia organizacional. Asimismo, se examinaron distintas configuraciones de incentivos según el tipo de venta y el contexto de mercado.

Los resultados del estudio indicaron que un sistema de incentivos bien diseñado y gestionado no solo potencia el rendimiento individual y colectivo, sino que también contribuye a la satisfacción, fidelización y desarrollo del equipo comercial. Mientras que los incentivos económicos tienden a generar respuestas inmediatas en términos de productividad, los incentivos no económicos consolidan el sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo. Finalmente, se destaca la relevancia de una gestión flexible y adaptativa de los incentivos, capaz de responder a las necesidades dinámicas de los equipos y de asegurar su contribución sostenida al éxito empresarial.

## Palabras clave

- Incentivos comerciales
- Motivación
- Desempeño comercial
- Estrategias comerciales
- Impacto organizacional

# Índice / Tabla de Contenido

## Contenido

Dedicatoria – Agradecimientos .....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
Palabras clave .....	4
Índice / Tabla de Contenido .....	5
Lista de tablas.....	<a href="#">76</a>
Lista de figuras.....	8
Introducción / Prefacio .....	9
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Integración Estratégica entre Marketing y Ventas en la Generación de Valor Comercial... 10</b>	
<b>1.1 Importancia del marketing y ventas en una organización .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Roles de marketing y ventas .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Estrategia comercial y modelo 5c de marketing .....</b>	<b>13</b>
<b>2 MODELOS DE VENTAS, FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Enfoques de Venta: Transaccional, Consultiva e Indirecta .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Características de los Tipos de Venta y su Impacto en la motivación de la fuerza comercial .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Tipos de mercados y productos .....</b>	<b>21</b>
A- Mercados.....	21
B- Productos.....	22
<b>2.4 Variables clave: las 4 p .....</b>	<b>23</b>
<b>3 DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS EN VENTAS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Elementos Clave en el Diseño de Sistemas de Incentivos en Ventas .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Incentivos monetarios y psicológicos.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Tipos de incentivos según el ciclo de ventas.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Alineación con los objetivos de la organización .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Impacto de la inflación y las leyes laborales en los sistemas de incentivos.....</b>	<b>36</b>
<b>4 PERFIL DEL VENDEDOR Y SU INFLUENCIA EN LOS INCENTIVOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Características del vendedor.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Diseño de modelos de incentivos .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 Personalización de incentivos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Evaluación de resultados.....</b>	<b>46</b>
<b>5 PERSPECTIVAS DE LOS INTERVINIENTES .....</b>	<b>49</b>

5.1	Perspectiva del Vendedor .....	49
5.2	Perspectiva del Manager .....	50
5.3	Perspectiva de Recursos Humanos.....	51
5.4	Perspectiva de Finanzas .....	51
5.5	Perspectiva de la Empresa .....	52
5.6	Perspectiva del Mercado y la Competencia.....	52
6	<b>METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>54</b>
6.1	Objetivo del Trabajo de Campo .....	54
6.2	Análisis de resultados segmentación Comerciales y No comerciales .....	58
6.3	Segmentación dentro del Área Comercial: Comparación entre Vendedores y No Vendedores.....	65
6.4	Segmentación dentro del área comercial por sector .....	68
6.5	Resultados de la encuesta y su contraste con la teoría.....	73
7	<b>ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MANAGERS COMERCIALES .....</b>	<b>77</b>
7.4	Contrastando Perspectivas: Coincidencias y divergencias entre entrevistas y encuestas .....	81
8	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
8.1	Reflexiones generales y principales hallazgos.....	85
8.2	Implicaciones teórico-prácticas.....	86
8.3	Limitaciones del estudio.....	86
8.4	Recomendaciones .....	86
8.5	Conclusión general .....	87
	<b>APENDICES .....</b>	<b>88</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>89</b>
	<b>Entrevistas .....</b>	<b>91</b>
	Entrevista 1: Directora Comercial de una Empresa Líder en Tecnología .....	91
	2 Entrevista 2: Director Comercial de una Empresa de Consumo Masivo.....	92
	3 Entrevista 3: Gerente de Ventas de una Distribuidora de Productos de Ferretería .....	93
	4 Entrevista 4: Director Comercial de una Empresa del Sector Energético .....	95
	Encuesta: Esquemas de Incentivos para Fuerzas de Ventas .....	97

## Lista de tablas

Tabla 1 Actividades de marketing , fuente: Kotler & Keller (2016).....	10
Tabla 2 Estrategia - Modelo 5C de marketing- Fuente Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).....	14
Tabla 3 Modelos De Venta- Fuente Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).....	18
Tabla 4 Tipos de venta- Fuente Lamb, Hair y McDaniel (2021).....	20
Tabla 5 4P de marketing – Fuente: Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018).....	25
Tabla 6 Fases del ciclo de venta- Fuente - Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). ....	33
Tabla 7 Objetivos Smart- Fuente - Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review .....	42
Tabla 8 Tabla preferencias de incentivos .....	63
Tabla 9 Resumen de Entrevistas .....	79

## Lista de figuras

ilustración 1 teoría de la motivación, fuente maslow 1943 .....	41
ilustración 2 teoría de la determinación deci y ryan (1985) .....	49
ilustración 3 teoría de la agencia, fuente jensen y meckling (1976) .....	50
ilustración 4 proporción de encuestados del área comercial .....	55
ilustración 5 proporción de vendedores del segmento área comercial .....	55
ilustración 6 peso de sectores representados en la muestra .....	56
ilustración 7 proporción de comercial/ no comercial por sector de la muestra .....	57
ilustración 8 remuneración fija y variable por segmento .....	59
ilustración 9 tipos de remuneraciones recibidas por segmento .....	59
ilustración 10 esquema ideal para el total de los encuestados .....	60
ilustración 11 preferencias de composición salarial .....	60
ilustración 12 preferencias de tipo de incentivos .....	61
ilustración 13 incentivos motivacionales .....	61
ilustración 14 prioridades motivacionales por segmento .....	62
ilustración 15 factores clave de un esquema de incentivos .....	64
ilustración 16 salario actual comercial no comercial .....	66
ilustración 17 salario ideal comercial no comercial .....	66
ilustración 18 factores claves según segmento .....	67
ilustración 19 encuestados por sector .....	69
ilustración 20 estructura de salario por sector .....	70
ilustración 21 estructura ideal por sector .....	70
ilustración 22 valoración de tipos de incetivos .....	71
ilustración 23 factores relevantes para un sistema de incentivos exitoso .....	72

## Introducción / Prefacio

Los incentivos de venta han sido una herramienta clave en la gestión comercial, impactando de manera directa en la motivación y el rendimiento de la fuerza de ventas en distintos sectores y modelos de negocio. Sin embargo, su efectividad depende de múltiples factores, incluyendo el rubro, la dinámica del mercado y el tipo de venta utilizada. Mientras que, en la venta transaccional, los incentivos han priorizado la maximización de volumen y rapidez en las conversiones, en la venta consultiva, han estado más ligados a la especialización del vendedor, la fidelización del cliente y el desarrollo profesional. En el caso de las ventas indirectas a través de distribuidores, el sistema de recompensas ha estado orientado a fortalecer relaciones comerciales y potenciar la distribución del producto (Johnston & Marshall, 2020).

Cada rubro comercial ha adoptado enfoques distintos para la gestión de incentivos, ajustándolos a la naturaleza de su negocio. En sectores de consumo masivo, los incentivos han tendido a centrarse en bonificaciones por volumen de ventas y cumplimiento de objetivos de mercado (Johnston & Marshall, 2020). Por otro lado, en servicios especializados, los incentivos han incorporado programas de formación y reconocimiento profesional para fortalecer la confianza del vendedor y la relación con los clientes (Churchill, Ford, & Walker, 2010). En rubros como retail y tecnología, los esquemas de recompensa han combinado incentivos económicos con beneficios experienciales para mejorar el compromiso del equipo comercial (Ingram & Williams, 2015).

Esta investigación busca responder la pregunta principal: ¿Cómo pueden los modelos de incentivos ser adaptados para optimizar la motivación y el rendimiento de las fuerzas de ventas en distintos rubros, tipos de productos y tipos de ventas (transaccional, consultiva, indirecta a través de distribuidores)? Además, se explorarán cuestiones como la variación de preferencias entre vendedores de diferentes sectores y niveles de experiencia, la combinación más efectiva de incentivos económicos y no económicos, el impacto en la retención del talento comercial y el rol de los líderes en la implementación de estrategias de incentivos.

El objetivo principal es analizar la efectividad de los incentivos en la motivación y desempeño de los vendedores. Los objetivos específicos incluyen identificar diferencias por sector y experiencia, evaluar el impacto de incentivos en la fidelización del talento y estudiar la influencia del liderazgo comercial en la estrategia de incentivos.

La metodología utilizada es mixta, se combinan enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando encuestas estructuradas con escalas Likert y entrevistas semiestructuradas a Directores Comerciales, managers y vendedores en Argentina.

La investigación inicia con una Introducción, donde se presentan los objetivos y metodología. Luego, el Marco Teórico analiza modelos de ventas, estrategias comerciales y fundamentos de incentivos. Posteriormente, se estudian el perfil del vendedor, perspectivas de los actores clave y los datos recopilados en la Metodología y Análisis de Datos. Finalmente, se presentan los hallazgos de entrevistas, seguido de las Conclusiones, con implicaciones prácticas y recomendaciones para mejorar la gestión de incentivos comerciales.

A pesar de la relevancia de los incentivos comerciales, aún persisten desafíos en su diseño y aplicación. Las investigaciones han demostrado que un sistema de incentivos bien estructurado puede generar mejoras sostenibles en el desempeño comercial y la retención de talento, pero su efectividad depende de su alineación con los objetivos organizacionales y la percepción de equidad entre los vendedores (Kotler & Keller, 2016; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013). Analizar la manera en que los incentivos han sido ajustados a distintos modelos de venta y sectores es fundamental para optimizar su impacto y garantizar una gestión eficiente de la motivación comercial.

## MARCO TEÓRICO

### 1 Integración Estratégica entre Marketing y Ventas en la Generación de Valor Comercial

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la alta competitividad, la fragmentación de mercados y la aceleración de la innovación, la articulación entre marketing y ventas se posiciona como un eje estratégico para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio. Ambos departamentos, aunque tradicionalmente diferenciados por sus funciones operativas y tácticas, comparten un objetivo común: la creación, comunicación y entrega de valor al cliente, y la captura de valor para la organización.

Desde una perspectiva clásica, el marketing ha sido definido por Kotler y Keller (2016) como el proceso de identificar, anticipar y satisfacer de manera rentable las necesidades y deseos del consumidor. Este proceso no se limita a la promoción o venta de productos, sino que abarca un conjunto de actividades estratégicas como la investigación de mercado, la segmentación, el posicionamiento, el desarrollo de ofertas de valor y la gestión de marca. El objetivo último es generar relaciones sostenibles que deriven en lealtad, recompra y recomendación, integrando una visión de largo plazo orientada al cliente.

Por su parte, el área de ventas desempeña el rol de ejecutar la estrategia comercial en el terreno, gestionando la relación directa con los clientes, interpretando sus necesidades específicas y cerrando acuerdos. Aunque históricamente ha sido considerada una función táctica o de implementación, hoy se reconoce su capacidad para aportar información clave sobre el comportamiento del mercado, retroalimentar los procesos de marketing y co-construir soluciones con el cliente, especialmente en contextos de venta consultiva o relacional.

De acuerdo con la tabla 1, se pueden observar las principales actividades que forman parte de este proceso y su papel dentro de la estrategia general de una empresa.

**TABLA 1 ACTIVIDADES DE MARKETING , FUENTE: KOTLER & KELLER (2016)**

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
<b>Análisis del mercado</b>	Estudiar consumidores, competencia y entorno para tomar decisiones estratégicas.
<b>Segmentación de mercado</b>	Dividir el público en grupos homogéneos para dirigir estrategias efectivas.
<b>Desarrollo de productos</b>	Crear y mejorar bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.
<b>Estrategia de posicionamiento</b>	Definir cómo la marca se diferencia en la mente del consumidor.
<b>Gestión de marca</b>	Construir una identidad fuerte y mantener la reputación de la empresa.
<b>Estrategia de precios</b>	Fijar precios competitivos según valor percibido, costos y competencia.
<b>Distribución y canales de venta</b>	Elegir los puntos de contacto adecuados para hacer llegar el producto al consumidor.
<b>Comunicación y promoción</b>	Ejecutar campañas publicitarias, relaciones públicas y estrategias de marketing digital.
<b>Captación y fidelización de clientes</b>	Desarrollar estrategias para atraer consumidores y construir relaciones duraderas.

<b>Evaluación y ajuste de estrategias</b>	Medir resultados y optimizar tácticas para mejorar el rendimiento.
---	--

Como se muestra en la tabla 1, cada una de estas actividades cumple una función específica dentro del marketing. La investigación de mercado permite conocer las necesidades del consumidor, la segmentación facilita la identificación de públicos clave, y el desarrollo de productos responde a las expectativas y preferencias de estos segmentos. Asimismo, la comunicación y promoción aseguran que la propuesta de valor llegue de manera efectiva al mercado objetivo, fortaleciendo la posición de la empresa frente a la competencia.

Por otro lado, las ventas se centran en la transacción directa entre el vendedor y el cliente, donde se busca cerrar un acuerdo que beneficie a ambas partes. Este proceso requiere habilidades interpersonales, persuasión y un profundo conocimiento del producto o servicio que se ofrece. Los vendedores actúan como embajadores de la marca, y su capacidad para comunicar el valor del producto puede influir significativamente en la decisión de compra del consumidor.

La relación entre marketing y ventas es simbiótica. Mientras que el marketing crea la demanda y genera leads a través de diversas estrategias, como publicidad, promociones y relaciones públicas, el departamento de ventas se encarga de convertir esos leads en clientes. Una comunicación efectiva entre ambos departamentos es crucial; el marketing debe proporcionar a ventas información sobre las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor, mientras que ventas debe retroalimentar al marketing sobre las opiniones y necesidades de los clientes.

Con el desarrollo del canal digital, el marketing y las ventas han evolucionado. Las herramientas de marketing digital, como el SEO, el marketing en redes sociales y el email marketing, han transformado la forma en que las empresas se comunican con sus clientes. Las ventas también se han profesionalizado con estas herramientas, permitiendo un enfoque más personalizado y basado en datos para interactuar con los consumidores.

Los departamentos de marketing y ventas son componentes esenciales de la estrategia empresarial. Juntos, forman un proceso continuo que no solo busca satisfacer las necesidades del cliente, sino también entender y adaptarse a un entorno en constante cambio. Las organizaciones que logran alinear sus esfuerzos de marketing y ventas están mejor posicionadas para alcanzar sus objetivos comerciales y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

## 1.1 Importancia del marketing y ventas en una organización

El marketing y las ventas son pilares fundamentales en la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización. A través de estrategias de marketing bien diseñadas, las empresas logran construir una marca sólida, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Esto no solo genera un aumento en la cuota de mercado, sino que también fortalece la reputación de la empresa en la mente del consumidor. Una marca bien posicionada es capaz de generar confianza y lealtad, lo que ha resultado crucial en un entorno donde los consumidores tienen múltiples opciones y han sido cada vez más exigentes (Kotler & Keller, 2021).

El departamento de marketing permite a las organizaciones identificar oportunidades de mercado y adaptarse a las tendencias cambiantes. La investigación de mercado, una de las funciones clave del marketing, proporciona información valiosa sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores, lo que permite a las empresas ajustar sus ofertas y estrategias de comunicación. Esto es especialmente importante en un mundo donde la tecnología y las expectativas de los consumidores evolucionan rápidamente. (Solomon, 2020).

Además, el marketing ha desempeñado un papel esencial en la diferenciación de productos y servicios. En mercados altamente competitivos, las empresas han necesitado desarrollar propuestas de valor únicas que les permitieran destacar frente a la competencia. Estrategias como el branding, la

segmentación de mercado y el marketing digital han sido clave para posicionar productos y servicios de manera efectiva (Lamb, Hair & McDaniel, 2019).

Por otro lado, las ventas son el motor que impulsa los ingresos y permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos financieros (Pérez Rodríguez, 2015). Un equipo de ventas bien entrenado y motivado no solo se enfoca en cerrar transacciones, sino que también juega un papel crucial en la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. Estas relaciones son esenciales para la retención de clientes, que es generalmente más rentable que la adquisición de nuevos. Esta gestión requiere una combinación de habilidades técnicas y emocionales. Los vendedores que comprenden las necesidades de los clientes ofrecen soluciones personalizadas y generan confianza en cada interacción. Según Churchill et al. (2019), la capacidad de un vendedor para establecer relaciones sólidas es un factor determinante en la fidelización de clientes y en la generación de ingresos sostenibles.

La sinergia entre marketing y ventas también se manifiesta en la capacidad de las empresas para implementar estrategias de ventas cruzadas y upselling. Cuando el marketing proporciona información sobre las necesidades y preferencias de los clientes, el equipo de ventas puede personalizar su enfoque y ofrecer soluciones que realmente resuenen con el cliente, aumentando así el valor de cada transacción. Estas estrategias permiten incrementar el valor de cada cliente al ofrecer productos complementarios o versiones mejoradas de los productos adquiridos. Según Kotler & Keller (2021), las empresas que han logrado una integración efectiva entre marketing y ventas han experimentado un crecimiento más acelerado y una mayor rentabilidad.

En un contexto globalizado, el marketing y las ventas permiten a las organizaciones expandirse a nuevos mercados. Las estrategias de marketing bien diseñadas pueden facilitar la entrada en mercados internacionales, mientras que un equipo de ventas capacitado puede adaptarse a las particularidades culturales y económicas de cada región, asegurando que la propuesta de valor de la empresa sea relevante y atractiva. La internacionalización requiere un enfoque estratégico en la adaptación de productos, precios y canales de distribución. Según Lamb, Hair & McDaniel (2019), las empresas que han comprendido las diferencias culturales y ajustando sus estrategias de marketing y ventas tienen mayores probabilidades de éxito en mercados extranjeros.

La importancia del marketing y las ventas en una organización no es solamente la generación de ingresos, sino que dichas áreas son esenciales para construir una marca fuerte, entender y satisfacer las necesidades del cliente, y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa en un entorno competitivo y en constante cambio. La integración efectiva de ambas áreas es clave para el éxito organizacional, permitiendo a las empresas diferenciarse, fidelizar clientes y expandirse estratégicamente.

## 1.2 Roles de marketing y ventas

Los roles de marketing y ventas son amplios e incluyen desde el desarrollo de estrategias de marketing hasta la ejecución de tácticas de ventas. Los profesionales de marketing se encargan de la investigación de mercado, la segmentación de clientes y la creación de campañas publicitarias, mientras que los vendedores son responsables de la interacción directa con los clientes, la presentación de productos y el cierre de ventas (Hanan, 2015). Sin embargo, la interrelación entre estos roles es lo que realmente potencia el éxito de una organización.

En el ámbito del marketing, los profesionales no solo se limitan a la creación de campañas; también deben analizar el rendimiento de estas iniciativas a través de métricas y análisis de datos. Esto incluye el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI) que permiten evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. La capacidad de adaptarse y optimizar las campañas en función de los resultados obtenidos es crucial para maximizar el retorno de la inversión (ROI) en marketing.

El marketing digital ha transformado significativamente los roles tradicionales. Los especialistas en marketing ahora deben dominar herramientas y plataformas digitales, como redes sociales, SEO (optimización para motores de búsqueda) y marketing de contenido. Esto les permite alcanzar a un

público más amplio, segmentarlo e interactuar con los consumidores de manera más directa y personalizada. La creación de contenido relevante y valioso es una estrategia clave para atraer y retener clientes que debe realizar el equipo de marketing.

Por otro lado, el rol de ventas ha evolucionado en respuesta a las nuevas dinámicas del mercado. Los vendedores ya no son simplemente los que levantan el pedido de los clientes; se convirtieron en consultores que ofrecen soluciones a las necesidades específicas de estos. Esto implica que necesariamente deben poseer un profundo conocimiento del producto y del mercado, así como habilidades interpersonales para construir relaciones de confianza. La formación continua y el desarrollo de habilidades son esenciales para que los vendedores se mantengan competitivos y puedan adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores.

El marketing proporciona a los vendedores datos sobre las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado, personalizando su enfoque y mejorando la tasa de conversión. A su vez, el feedback de los vendedores sobre los productos que relevan de los clientes y sus necesidades retroalimenta las estrategias de marketing, mejorando el resultado.

El marketing se enfoca en el desarrollo de la propuesta de valor, la segmentación de clientes y la generación de demanda. El área de ventas, por su lado, es responsable de concretar transacciones, gestionar relaciones comerciales y maximizar la conversión de oportunidades en ingresos sostenibles. Por ello, los roles de marketing y ventas son complementarios y esenciales para el crecimiento de una organización. La integración de ambos equipos, junto con la adaptación a nuevas tecnologías y tendencias del mercado, es clave para crear una experiencia del cliente coherente y satisfactoria, lo que a su vez impulsa la lealtad y el éxito a largo plazo. Son pilares fundamentales en la gestión empresarial ya que determinan la capacidad de una organización para atraer, retener y fidelizar clientes, garantizando su crecimiento sostenible y su competitividad en el mercado. Mientras que el marketing se enfoca en identificar oportunidades, generar demanda y construir relaciones con el consumidor, el área de ventas transforma esas estrategias en transacciones reales, asegurando la conversión de prospectos en clientes activos.

En un entorno cada vez más dinámico, donde la digitalización y la evolución del comportamiento del consumidor han redefinido las estrategias comerciales, las empresas deben adaptar sus modelos de ventas e incentivos para maximizar su efectividad. Factores como la diferenciación de marca, la segmentación de mercado y la gestión de relaciones comerciales han cobrado mayor relevancia, exigiendo que las compañías diseñen estructuras de motivación que impulsen el desempeño de su equipo de ventas.

### **1.3 Estrategia comercial y modelo 5c de marketing**

Las estrategias de ventas son fundamentales para el éxito comercial de una empresa, ya que permiten la planificación de cómo posicionar productos o servicios en el mercado, captar clientes y generar una ventaja competitiva sostenible. Sin una estrategia clara, las organizaciones pueden enfrentar desafíos como pérdida de participación en el mercado, baja conversión de prospectos y dificultades en la retención de clientes.

El modelo de las 5 C del Marketing, según Kotler et al. (2016), proporciona una base sólida para el diseño de estrategias de ventas, al integrar cinco factores clave que influyen en la ejecución comercial: Compañía, Clientes, Competencia, Colaboradores y Contexto. Estos elementos, cuando se consideran de manera conjunta, ofrecen una visión más completa para la toma de decisiones estratégicas y permiten estructurar planes de ventas que sean más eficientes y adaptados al entorno.

Las empresas deben diseñar sus estrategias de ventas con base en un diagnóstico del mercado y un entendimiento claro de sus ventajas competitivas. Kotler y Keller (2016) señalan que una estrategia comercial efectiva debe contemplar tres dimensiones fundamentales: segmentación del mercado, propuesta de valor y modelo de comercialización, asegurando que la ejecución de las ventas se alinee con las capacidades organizativas y las expectativas del cliente.

El modelo de las 5 C del Marketing permite estructurar una estrategia de ventas bajo un enfoque integral, considerando factores internos y externos que impactan el éxito comercial.

Para estructurar una estrategia de ventas efectiva, es fundamental considerar tanto los factores internos como externos que influyen en el desempeño comercial de una empresa. En este sentido, el modelo de las 5 C de Marketing, desarrollado por Kotler y Keller (2016), proporciona un marco de referencia clave para la planificación estratégica. La tabla 2 sintetiza estos elementos, destacando su impacto en la formulación de estrategias de ventas. Al analizar cada componente—Compañía, Clientes, Competencia, Colaboradores y Contexto—se puede obtener una visión integral que facilita la toma de decisiones orientadas al crecimiento sostenible

**TABLA 2 ESTRATEGIA - MODELO 5C DE MARKETING- FUENTE KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2016)**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en la Estrategia de Ventas</b>
<b>Compañía</b>	Representa los recursos internos, capacidades, cultura organizacional y objetivos estratégicos de la empresa.	Define la alineación de la estrategia comercial con la visión corporativa, asegurando coherencia entre ventas y posicionamiento de marca.
<b>Clientes</b>	Incluye la segmentación de mercado, comportamiento de los consumidores y sus necesidades específicas.	Permite adaptar la estrategia de ventas para mejorar la conversión y fidelización de clientes.
<b>Competencia</b>	Engloba el análisis del entorno competitivo, diferenciación y ventaja estratégica frente a otras empresas.	Influye en el diseño de estrategias comerciales para destacar en el mercado y optimizar la percepción de marca.
<b>Colaboradores</b>	Se refiere a socios estratégicos, proveedores y distribuidores que participan en la comercialización de los productos.	Optimiza la eficiencia comercial y fortalece la coordinación de ventas en modelos de distribución indirecta.
<b>Contexto</b>	Factores externos como regulaciones, tendencias económicas, innovación tecnológica y cambios en el mercado.	Exige adaptación en las estrategias comerciales para mantener la relevancia y competitividad de la empresa.

La tabla 2 permite visualizar la interrelación entre estos cinco factores y su influencia en la estrategia comercial. La correcta alineación de la Compañía con las necesidades de los Clientes, el análisis de la Competencia, la gestión eficiente de los Colaboradores y la adaptación al Contexto del mercado son aspectos clave para lograr ventaja competitiva. Integrar estos elementos en la planificación de ventas no solo optimiza la ejecución comercial, sino que también potencia la capacidad de la empresa para responder a los cambios del entorno y mejorar su posicionamiento en el mercado

Las organizaciones deben definir su estrategia comercial en función de sus capacidades internas, recursos y cultura organizacional. Según Pérez Rodríguez (2015), una empresa con un modelo de negocio orientado a la innovación puede requerir estrategias de ventas centradas en comunicación consultiva y valor agregado, mientras que aquellas con una estructura de costos optimizada pueden enfocarse en volúmenes de ventas más altos y eficiencia operativa.

La alineación entre los objetivos organizacionales y la estrategia de ventas es clave para garantizar coherencia en la ejecución comercial. Por ejemplo, si una compañía posiciona su marca como premium, su estrategia de ventas debe enfatizar el servicio personalizado y la exclusividad del producto, mientras que una empresa que busca masificación necesitará un enfoque en la accesibilidad y expansión territorial.

Otro elemento central en esta dimensión es la gestión del talento comercial y la capacitación del equipo de ventas, lo que se conecta directamente con los incentivos comerciales como mecanismo para mejorar el desempeño. Estos incentivos deben ser diseñados de manera que refuercen los objetivos estratégicos de la compañía.

El consumidor ha evolucionado, exigiendo modelos comerciales más adaptados a sus necesidades específicas. Según Kotler y Keller (2016), la personalización en las estrategias de ventas es clave para aumentar la conversión y fidelización de clientes. Las empresas deben analizar detalladamente su público objetivo y diseñar planes comerciales que optimicen la comunicación con cada segmento.

El impacto de la segmentación en la estrategia de ventas puede observarse en diversos enfoques empresariales, tales como:

- Empresas de retail que diferencian sus estrategias según la edad y preferencias del consumidor.
- Industria B2B donde la estructura de ventas debe adaptarse a las necesidades específicas de empresas clientes.
- Marcas que desarrollan estrategias digitales enfocadas en datos de comportamiento y personalización de oferta.

Además, el comportamiento de los clientes influye directamente en la estructura de incentivos comerciales. Si el mercado está compuesto por consumidores con un ciclo de compra prolongado, los incentivos pueden enfocarse en retención y servicio postventa. Por otro lado, si los clientes realizan compras recurrentes en un corto plazo, los incentivos pueden premiar el volumen y velocidad de conversión.

Las estrategias de ventas no pueden diseñarse sin considerar el contexto competitivo en el que opera la empresa. La presencia de competidores en el mercado obliga a las organizaciones a desarrollar mecanismos de diferenciación, ya sea en precio, calidad del producto, servicio al cliente o velocidad de entrega.

Kotler y Keller (2016) enfatizan que una ventaja competitiva sostenible se basa en la diferenciación real de la empresa frente a sus competidores. Para lograrlo, la estrategia de ventas debe integrar elementos que refuercen su posicionamiento en el mercado y permitan una mayor conversión de clientes.

La competencia también impacta la percepción de los vendedores sobre los incentivos comerciales que reciben. En industrias donde otras compañías ofrecen mejores esquemas de compensación y beneficios, la retención del talento comercial puede verse afectada.

El éxito de las estrategias de ventas no depende únicamente del equipo comercial interno, sino también de la red de colaboradores y socios estratégicos que participan en la distribución y comercialización de los productos. En modelos de ventas indirectas, como los que involucran distribuidores, franquicias o canales de retail, es fundamental que la empresa mantenga un esquema de incentivos y coordinación para garantizar la alineación de objetivos.

Según Pérez Rodríguez (2015), las empresas que optimizan sus estrategias comerciales a través de la colaboración con socios estratégicos pueden mejorar significativamente su alcance y eficiencia operativa. Esto implica establecer mecanismos de comunicación clara, estructura de precios compartida y sistemas de incentivos que fortalezcan la relación con los colaboradores comerciales.

Las estrategias de ventas deben adaptarse a los factores externos que impactan la dinámica comercial. El entorno económico, las regulaciones gubernamentales y las innovaciones tecnológicas influyen en la capacidad de las empresas para ejecutar sus modelos comerciales.

Deci y Ryan (2000) sostienen que los cambios en el entorno afectan la motivación y desempeño de los equipos comerciales, por lo que los incentivos y estrategias de ventas deben diseñarse considerando la estabilidad y evolución del mercado. La digitalización ha permitido la automatización

de procesos de ventas, introduciendo modelos como el marketing predictivo y el análisis de datos en tiempo real para mejorar la toma de decisiones comerciales.

El modelo de las 5 C del Marketing proporciona un marco estratégico que facilita la planificación de estrategias de ventas alineadas con la realidad del mercado y las capacidades internas de la empresa. Su aplicación permite estructurar modelos comerciales más efectivos, adaptados a la segmentación de clientes, diferenciados de la competencia y optimizados para la colaboración con socios estratégicos.

Las estrategias de ventas deben evolucionar de manera dinámica para responder a los factores externos que influyen en el desempeño comercial. La integración del modelo de las 5 C del Marketing permite estructurar estrategias más efectivas, alineadas con las capacidades internas de la empresa y las exigencias del mercado. La convergencia entre marketing y ventas refuerza la planificación estratégica, optimizando la generación de demanda y la fidelización de clientes. Comprender la naturaleza de los modelos comerciales y sus fundamentos es esencial para adaptar las prácticas de ventas a un entorno en constante transformación, asegurando que las empresas mantengan su competitividad y crecimiento sostenible.

## 2 MODELOS DE VENTAS, FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS

Comprender los modelos de venta que adoptan las organizaciones es fundamental para analizar cómo se configuran los sistemas de incentivos y de qué modo estos impactan en la motivación y desempeño de los equipos comerciales. Cada enfoque de venta plantea una lógica distinta en la interacción con el cliente, en el perfil requerido del vendedor y en las herramientas más efectivas para estimular su rendimiento. En el marco de esta investigación, centrada en el análisis de los incentivos comerciales, resulta clave explorar cómo varían estas dinámicas según el tipo de modelo predominante en cada sector o empresa.

### 2.1 Enfoques de Venta: Transaccional, Consultiva e Indirecta

En el ámbito del marketing y las ventas, los modelos de ventas juegan un papel crucial en la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes y generan ingresos. Existen diversos enfoques que las empresas pueden adoptar, siendo los más destacados los modelos transaccionales, consultivos e indirectos. Cada uno de estos modelos presenta características únicas que influyen en la dinámica de ventas y, por ende, en la motivación de la fuerza de ventas.

El modelo de ventas transaccional se centra en la realización de ventas rápidas y eficientes, donde el objetivo principal es cerrar la venta en el menor tiempo posible. Este enfoque es común en entornos de alta rotación de productos, donde la relación con el cliente es menos personal y más orientada a la transacción. Según Pérez Rodríguez (2015), este modelo puede ser efectivo en mercados donde la competencia es amplia y los consumidores buscan precios bajos y rapidez en el servicio. Sin embargo, la motivación de los vendedores en este contexto puede depender en gran medida de incentivos extrínsecos, como comisiones por ventas, que fomentan un enfoque en el volumen de transacciones. El modelo de ventas consultivas se enfoca en construir relaciones a largo plazo con los clientes. Los vendedores actúan como asesores, buscando entender las necesidades y problemas del cliente para ofrecer soluciones personalizadas. Este modelo requiere un mayor nivel de conocimiento y habilidades interpersonales por parte de la fuerza de ventas. Según Kotler y Keller (2016), la motivación en este contexto puede estar más alineada con incentivos intrínsecos, como el reconocimiento y la satisfacción personal por ayudar a los clientes a resolver sus problemas. La capacidad de los vendedores para establecer relaciones sólidas puede ser un factor determinante en su desempeño y en la lealtad del cliente.

Finalmente, el modelo de ventas indirectas implica la utilización de intermediarios o distribuidores para llegar al cliente final. Este enfoque es común en industrias donde la logística y la distribución son complejas. En este caso, la motivación de la fuerza de ventas puede estar influenciada por la necesidad de coordinar esfuerzos con terceros, lo que puede requerir incentivos que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo. Pérez Rodríguez (2015) señala que, en este modelo, los incentivos deben ser diseñados para alinear los objetivos de los vendedores con los de los intermediarios, asegurando así el objetivo de ambas partes.

Para comprender mejor la dinámica de los modelos de ventas y su impacto en la motivación de la fuerza de ventas, se presenta la Tabla 3. En esta tabla se sintetizan las características principales de los enfoques transaccional, consultivo e indirecto, junto con los factores clave que influyen en el rendimiento comercial. Este análisis permite identificar cómo cada modelo requiere estrategias diferenciadas, no solo en la interacción con los clientes, sino también en la implementación de incentivos efectivos para optimizar el desempeño de los equipos de ventas.

**TABLA 3 MODELOS DE VENTA- FUENTE KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2016)**

<b>Modelo de Venta</b>	<b>Características Principales</b>	<b>Motivación de la Fuerza de Ventas</b>	<b>Tipo de Incentivo Más Efectivo</b>
<b>Transaccional</b>	Ventas rápidas y enfocadas en volumen. Relaciones cliente menos personalizadas. Común en mercados competitivos.	Basada en resultados inmediatos y volumen de ventas. Incentivos extrínsecos predominantes.	Comisiones por venta, premios por objetivos alcanzados, bonos por volumen de ventas.
<b>Consultiva</b>	Relaciones a largo plazo. Venta basada en la comprensión de necesidades del cliente y soluciones personalizadas. Requiere habilidades interpersonales y conocimiento técnico.	Motivación intrínseca basada en el reconocimiento profesional y satisfacción personal. Fidelización del cliente es clave.	Programas de reconocimiento, incentivos por satisfacción del cliente, capacitación continua, bonos por retención de clientes.
<b>Indirecta</b>	Venta a través de intermediarios o distribuidores. Enfoque en logística y distribución. Coordinación entre empresas.	Motivación vinculada a la colaboración y coordinación con terceros. Necesidad de alineación entre empresas.	Incentivos grupales, bonos por rendimiento conjunto con distribuidores, esquemas de compensación por objetivos compartidos.

El análisis de la Tabla 3 muestra cómo cada modelo de ventas requiere un enfoque específico para motivar a la fuerza comercial. Mientras que el modelo transaccional se basa en incentivos extrínsecos orientados al volumen de ventas, el enfoque consultivo pone énfasis en la satisfacción del cliente y el reconocimiento profesional. Por otro lado, el modelo indirecto resalta la importancia de la colaboración y alineación con intermediarios estratégicos. La correcta identificación de estas diferencias es clave para diseñar programas de incentivos que potencien la efectividad del equipo de ventas y fortalezcan la relación con el mercado.

En resumen, cada modelo de ventas presenta características y dinámicas únicas que impactan en la motivación de la fuerza de ventas. Comprender estas diferencias es fundamental para diseñar sistemas de incentivos que se alineen con las necesidades específicas de cada modelo, maximizando así el rendimiento y la efectividad del equipo de ventas. Es clave entender cuál es el modelo de ventas de la organización para seleccionar adecuadamente a su fuerza de ventas como así un esquema de incentivos que potencien las capacidades y logros del equipo.

## 2.2 Características de los Tipos de Venta y su Impacto en la motivación de la fuerza comercial

Los tipos de venta impactan en la elección de incentivos para la fuerza de ventas, es clave entender cuáles son las particularidades de cada venta para poder seleccionarlos. Entendiendo que habilidades y capacidades buscamos promover.

Existen diferentes tipos de ventas, cada una con características y enfoques distintos que se adaptan a las necesidades del mercado y del cliente. Entre los principales tipos de ventas se encuentran:

- Venta Directa: Este tipo de venta se realiza con una interacción entre el vendedor y el cliente. Según Kotler y Armstrong (2018), la venta directa es una de las formas más tradicionales de ventas, donde el vendedor tiene la oportunidad de personalizar la oferta y responder de manera inmediata a las preguntas y preocupaciones del cliente.

En la venta directa, el vendedor tiene una interacción periódica y cercana, los incentivos suelen enfocarse en el rendimiento individual. Beneficios por ventas cerradas (cantidad de pedidos), y premios por alcanzar target de ventas son comunes. Esto motiva a los vendedores hacer foco en cerrar ventas de manera efectiva. Según Kotler y Armstrong (2018), estos incentivos pueden mejorar la motivación y la performance de los vendedores.

- Venta Consultiva: En la venta consultiva, lo primordial es entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas. Jobber y Lancaster (2019) señalan que este tipo de venta requiere un alto nivel de conocimiento del producto y habilidades de comunicación para identificar y resolver los problemas del cliente.

En la venta consultiva, los incentivos deben reconocer las habilidades y capacidades de los vendedores orientadas a entender y resolver las necesidades del cliente. Programas de incentivos basados en la satisfacción del cliente y en la retención de clientes a largo plazo son más efectivos. Jobber y Lancaster (2019) señalan que la capacitación continua y los incentivos basados en el desarrollo de habilidades y/o para conocer mejor los productos/ servicios son importantes para este tipo de venta.

- Venta B2B (Business to Business): Las transacciones de venta B2B se realizan entre empresas. De acuerdo con Hutt y Speh (2020), en este tipo de venta, las relaciones a largo plazo y la personalización de las soluciones son fundamentales para el éxito. Requieren incentivos que promuevan la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes empresariales. Bonificaciones basadas en cerrar contratos a largo plazo, participación de licitación, conversión a ventas, con objetivos de ventas de periodos más largos (semestrales/anuales) y colaboración en proyectos son acordes para este tipo de ventas. Hutt y Speh (2020) consideran que la importancia de los incentivos no monetarios, como oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento dentro de la empresa, o proyección de carrera, podrían ser lo más indicados.

- Venta B2C (Business to Consumer): Las ventas B2C son transacciones entre empresas y consumidores finales. Lamb, Hair y McDaniel (2021) explican que este tipo de venta se caracteriza por una alta rotación de productos y una mayor dependencia de la publicidad y las promociones. Como la rotación de productos es alta, los incentivos suelen centrarse en la cantidad de ventas realizadas. comisiones (volumen, facturación, cobranzas), concursos de ventas y premios por rendimiento mensual son efectivos. Lamb, Hair y McDaniel (2021) sugieren promover incentivos que generen el aumento de la competencia saludable entre los vendedores para mejorar los resultados de ventas.

Es clave identificar qué factores claves impactan según la naturaleza de la interacción con el cliente, la complejidad de los productos o servicios ofrecidos y la duración del ciclo de ventas para seleccionar los esquemas variables de remuneración de los vendedores. La elección de incentivos para la fuerza de ventas varía dependiendo tanto del tipo de venta como del mercado en el que operan que definen el tipo de producto a ser comercializado.

Para comprender la relación entre los tipos de venta y los incentivos más adecuados para la fuerza de ventas, la Tabla 4 presenta un resumen de los principales enfoques comerciales. Esta clasificación permite analizar cómo la naturaleza de la interacción con el cliente, la complejidad del producto o servicio y la duración del ciclo de ventas influyen en la selección de esquemas de compensación. La correcta aplicación de estos incentivos no solo optimiza el rendimiento individual de los vendedores, sino que también fortalece la competitividad de la empresa en su mercado.

**TABLA 4 TIPOS DE VENTA- FUENTE LAMB, HAIR Y MCDANIEL (2021)**

<b>Tipo de Venta</b>	<b>Características</b>	<b>Incentivos Recomendados</b>
<b>Venta Directa</b>	Interacción cercana entre vendedor y cliente. Personalización de la oferta. Rapidez en la respuesta.	Comisiones por ventas cerradas, premios por cumplimiento de objetivos, incentivos por volumen de pedidos.
<b>Venta Consultiva</b>	Enfoque en soluciones personalizadas. Alta capacitación y conocimiento del producto. Relaciones a largo plazo.	Incentivos por satisfacción del cliente, bonos por retención de cuentas clave, formación continua en productos y servicios.
<b>Venta B2B</b>	Transacciones entre empresas. Contratos de larga duración. Enfoque en negociación y relaciones comerciales.	Bonificaciones por cierre de contratos, participación en licitaciones, incentivos por conversión de prospectos en clientes activos.
<b>Venta B2C</b>	Venta a consumidores finales. Alta rotación de productos. Dependencia de publicidad y promociones.	Concursos de ventas, premios por rendimiento mensual, incentivos basados en volumen de facturación y cobranzas.

La correcta selección de incentivos para la fuerza de ventas es fundamental para potenciar el desempeño comercial y fortalecer la competitividad empresarial. Comprender las características de cada tipo de venta permite diseñar esquemas de compensación que mejoren la productividad individual y alineen los objetivos comerciales con la motivación de los equipos de ventas. Al adaptar los incentivos a la naturaleza de la interacción con los clientes y a las condiciones del mercado, se optimiza la efectividad de las estrategias comerciales y se facilita el logro de resultados sostenibles. La relación entre los tipos de ventas y los modelos de venta radica en la manera en que cada enfoque comercial estructura la interacción con los clientes y define la estrategia de ventas. Los tipos de ventas, como la venta directa, consultiva, B2B y B2C, se refieren a la naturaleza de la transacción y las características de la relación entre el vendedor y el comprador. En contraste, los modelos de venta establecen cómo se ejecuta la estrategia dentro de cada tipo de venta, definiendo el nivel de personalización, el proceso de negociación y la duración de la relación comercial. La venta directa se caracteriza por la interacción inmediata entre el vendedor y el cliente, lo que la hace compatible con el modelo de venta transaccional. En este enfoque, el objetivo es cerrar la venta de manera rápida y eficiente, sin desarrollar una relación de largo plazo. En mercados de alta rotación de productos, este modelo es efectivo para maximizar el volumen de ventas y la velocidad de conversión, apoyándose en incentivos extrínsecos como comisiones y bonos por rendimiento. Por otro lado, la venta consultiva enfatiza la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, lo que la vincula con el modelo consultivo. Este modelo se enfoca en comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas, requiriendo un mayor nivel de conocimiento del producto y habilidades de comunicación por parte del vendedor. La motivación en este contexto suele estar relacionada con incentivos intrínsecos, como el reconocimiento profesional y la satisfacción personal por ayudar al cliente, además de programas de capacitación y bonos por retención de clientes.

En el ámbito B2B, los modelos de venta pueden ser consultivos o indirectos. Si la empresa trabaja directamente con clientes corporativos y adapta soluciones específicas, sigue un modelo consultivo, en el cual la negociación y la personalización son esenciales para cerrar contratos de largo plazo. En cambio, si la venta se realiza a través de intermediarios o distribuidores, se adopta un modelo indirecto, donde la coordinación y la colaboración con terceros son determinantes. En este caso, los incentivos deben alinearse con los objetivos de los vendedores y los intermediarios, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo mediante esquemas de compensación conjuntos.

La venta B2C, orientada a consumidores finales, puede combinar distintos modelos de venta. En entornos con alta rotación de productos y transacciones rápidas, predomina el modelo transaccional, donde el volumen de ventas es el principal indicador de éxito. Sin embargo, en mercados donde la experiencia del cliente y la fidelización son clave, como en productos tecnológicos o de lujo, el modelo consultivo es más adecuado. En estos casos, los incentivos deben enfocarse en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, más allá del número de ventas realizadas.

La correcta identificación de la relación entre los tipos de ventas y los modelos comerciales permite optimizar los incentivos y las estrategias de motivación para la fuerza de ventas. Adaptar el esquema de compensación y las herramientas de trabajo a la naturaleza de la interacción con los clientes y la complejidad del producto mejora el desempeño comercial y fortalece la posición competitiva de la empresa. Comprender esta interdependencia es esencial para diseñar sistemas efectivos que maximicen el rendimiento del equipo de ventas y aseguren la sostenibilidad del negocio en el mercado.

## 2.3 Tipos de mercados y productos

Para diseñar estrategias de incentivos efectivas, es fundamental comprender los tipos de mercados en los que operan los vendedores y las características de los productos que comercializan. Cada mercado tiene dinámicas específicas que afectan la forma en que los vendedores interactúan con los clientes, negocian y generan valor. Asimismo, la naturaleza del producto influye directamente en los enfoques de venta y en las tácticas de motivación utilizadas.

En este capítulo, se presentan las principales clasificaciones de mercados y productos, analizando su impacto en la gestión de ventas y en la configuración de incentivos adecuados para optimizar el rendimiento del equipo comercial.

### A- Mercados

Los mercados también se pueden clasificar en diferentes tipos según la naturaleza de los productos y los clientes a los que se dirigen. Entre los principales tipos de mercados se encuentran:

- Mercado de Consumo masivo: donde los productos se venden a consumidores finales para su uso personal. Según Solomon (2020), los mercados de consumo son altamente competitivos y requieren estrategias de marketing innovadoras para captar la atención del consumidor.

Para estos productos la competencia es alta y las decisiones de compra son rápidas, los incentivos deben fomentar la agilidad y la capacidad de los vendedores para destacar entre los competidores. Premios por ventas dentro del mes y por la captación de nuevos clientes y reconocimientos por creatividad en las ventas pueden ser efectivos, o por mejoras en la rentabilidad.

- Mercado Industrial: cuando las empresas compran productos para su uso en la producción de bienes o servicios. Webster y Wind (2021) destacan que estos mercados se caracterizan por una demanda derivada, donde las necesidades de compra están directamente relacionadas con la demanda de los productos finales. En estos mercados las decisiones de compra son más complejas y a largo plazo, suelen incluir consultas técnicas, o necesidades make to order por lo que los incentivos deben centrarse en la profundidad de las relaciones con los clientes y la capacidad de gestionar cuentas clave. Premiar la renovación de contratos, o evaluar la gestión de proyectos exitosos a través de encuestas a clientes, son claves para medir la performance del equipo comercial. Brindar

oportunidades de desarrollo profesional motivan a los vendedores de este tipo de mercado fomentando mantener relaciones sólidas con los clientes industriales.

## B- Productos

Los productos pueden entenderse como bienes y servicios diseñados para satisfacer una necesidad del mercado, ya sea a nivel de consumo masivo o industrial. Según Kotler y Keller (2016), un producto es cualquier oferta comercial capaz de generar valor para el consumidor o empresa, incluyendo bienes tangibles, servicios, experiencias e ideas.

Desde una perspectiva amplia, los productos pueden clasificarse en:

- Bienes tangibles: Artículos físicos como herramientas, materiales de construcción, electrodomésticos y equipos industriales.
- Servicios: Actividades intangibles que generan valor, como asesoramiento técnico, mantenimiento, logística y capacitación especializada.

En el mercado de B2C, los productos están dirigidos a clientes finales, mientras que en el mercado B2B, o mercados industriales, los productos se orientan a empresas que los utilizan en su operación o producción. Esta diferenciación es clave para el diseño de incentivos comerciales, ya que las estrategias de venta deben adaptarse a la naturaleza de cada tipo de producto y a la dinámica del cliente.

Según sus características, los productos de cada mercado respectivo también pueden clasificarse en distintas categorías, cada una con particularidades y enfoques distintos a nivel comercial, que se adaptan a las necesidades del mercado y del cliente.

Los productos de consumo masivo son bienes destinados al uso personal y se pueden subdividir en diferentes tipos según la frecuencia, el comportamiento de compra del consumidor o shopper.

Productos commodities son aquellos que los consumidores compran con frecuencia y con un mínimo esfuerzo de comparación, con poca o nula diferenciación entre marcas o proveedores. Como por ejemplo alimentos básicos, arroz, azúcar, harina, productos básicos de higiene, o nafta.

Los bienes de consumo son, a su vez, aquellos que se compran después de comparar alternativas en términos de calidad, precio y estilo, con una vida útil más larga. Ejemplos incluyen electrodomésticos, muebles y ropa.

Los productos de lujo, en cambio, son aquellos que se perciben con características únicas o una marca específica por la cual los consumidores están dispuestos a hacer un esfuerzo especial para adquirir, donde el aspiracional juega un papel importante. Ejemplos incluyen autos, ropa de diseñador y equipos de tecnología de alta gama.

Finalmente, existen los bienes que los consumidores no consideran comprar habitualmente o que no conocen. Ejemplos incluyen seguros de vida y servicios funerarios.

En el caso del mercado B2B, los productos industriales son bienes utilizados en la producción de otros productos o en la operación de una empresa. Se pueden clasificar en:

1. Materias Primas: Bienes que se extraen de la naturaleza y se utilizan en la producción de productos finales. Ejemplos incluyen minerales, madera y productos agrícolas.
2. Bienes de Capital: Equipos y maquinaria utilizados en la producción de bienes y servicios. Ejemplos incluyen maquinaria industrial, edificios y vehículos comerciales.
3. Suministros y Servicios: Bienes y servicios que facilitan la producción, pero no se incorporan directamente en el producto final. Ejemplos incluyen suministros de oficina, mantenimiento y servicios de consultoría.

Con respecto a los servicios son otro tipo de oferta de bienes intangibles que satisfacen necesidades específicas de los consumidores o empresas. A diferencia de los productos tangibles, los servicios no se pueden stockear ni transportar. Los servicios se pueden clasificar en:

1. Servicios de Consumo: Incluyen servicios personales y recreativos destinados a consumidores finales. Ejemplos incluyen servicios de peluquería, turismo y educación.
2. Servicios Profesionales: Incluyen servicios especializados que requieren habilidades y conocimientos avanzados. Ejemplos incluyen servicios legales, médicos y de consultoría empresarial.

3. **Servicios Públicos:** son servicios suministrados por el gobierno o entidades públicas.

Ejemplos incluyen servicios de salud, luz, gas y transporte público.

Los distintos tipos de productos que el vendedor debe ofrecer tiene un impacto directo en la elección de estrategias de marketing. Según Kotler y Keller (2016), las estrategias de esquema de beneficios e incentivos a implementar deben tener en cuenta las distintas características de cada producto y su impacto en las variables de ventas como precio, plaza, producto y promoción deben ser consideradas en un programa robusto de incentivos que sea factible, y desafiante para el equipo comercial.

## 2.4 Variables clave: las 4 P

Las 4 P del marketing, son fundamentales para el desarrollo de estrategias efectivas. Estas variables clave permiten a las empresas diseñar y ejecutar planes de marketing que satisfagan las necesidades del mercado y logren los objetivos comerciales. Además, la interacción entre la fuerza de ventas, sus incentivos y las 4 P del marketing es crucial para el éxito de las estrategias implementadas.

### 1. *Producto*

El producto se refiere a lo que se ofrece al mercado, incluyendo bienes, servicios o ideas. Según Kotler y Keller (2016), un producto no solo incluye los atributos físicos, sino también las características intangibles como la marca, el empaque, la calidad y las garantías. Es crucial que las empresas comprendan las necesidades y deseos de los consumidores para desarrollar productos que generen valor y satisfacción.

La fuerza de ventas juega un papel crucial en la recopilación de información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, lo que puede influir en el desarrollo y mejora de los productos. Los incentivos bien diseñados motivan a los vendedores a proporcionar retroalimentación valiosa que puede ser utilizada por el equipo de desarrollo de productos para ajustar características, calidad y diseño, mejorando así la oferta al mercado (Kotler & Keller, 2016).

Las características y calidad del producto afectan la motivación de la fuerza de ventas. Un producto bien diseñado y alineado con las necesidades del mercado facilita el trabajo de los vendedores y puede aumentar su satisfacción laboral. Además, la percepción del valor del producto puede influir en la estructura de los incentivos, incentivando a los vendedores a promover productos de alta calidad que generen mayor satisfacción del cliente (Kotler & Keller, 2016).

### 2. *Precio*

El precio es la estrategia de fijación de precios que refleja el valor del producto. Según Nagle y Müller (2017), el precio es uno de los elementos más flexibles del mix de marketing, ya que puede ajustarse rápidamente en respuesta a cambios en la demanda, competencia y costos. Una estrategia de precios efectiva considera factores como la percepción del valor por parte del cliente, los costos de producción, la competencia y los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Los incentivos pueden influir en la estrategia de precios al motivar a la fuerza de ventas a vender productos a precios que reflejen el valor percibido por los clientes. Incentivos basados en el margen de beneficio pueden animar a los vendedores a negociar precios que maximicen la rentabilidad. Por otro lado, la información que los vendedores recogen sobre la sensibilidad al precio del consumidor puede ayudar a ajustar las estrategias de fijación de precios (Nagle & Müller, 2017). Productos con alto precio suelen tener comisiones por ventas menores si es que son de consumo masivo, y productos industriales o make to order pueden desvirtuar fuertemente en el salario de un vendedor en el mes de concretada la venta o cobranza de este tipo de productos. Por lo que la frecuencia o la probabilidad de éxito de la venta definirá que tipo de porcentaje de comisión será el más adecuado.

Además, la estrategia de precios puede impactar en la motivación de la fuerza de ventas. Precios competitivos que reflejen el valor del producto pueden facilitar el proceso de venta y, en consecuencia, mejorar el desempeño de los vendedores. Los incentivos pueden ajustarse en función de las estrategias de precios, analizando comisiones más altas por productos con márgenes de

beneficio mayores o menores con alto precio de venta dependiendo sobre que variable impacte la comisión (Nagle & Müller, 2017).

### *3. Plaza*

La plaza se refiere a cuáles son los canales de distribución utilizados para llevar el producto al consumidor. Lamb, Hair y McDaniel (2018) explican que una distribución efectiva garantiza que los productos estén disponibles en los lugares adecuados y en el momento adecuado, facilitando el acceso de los consumidores. Las decisiones de distribución abarcan aspectos como la selección de intermediarios, la gestión de inventarios, el transporte y la logística.

La distribución eficaz de los productos puede mejorarse mediante una fuerza de ventas motivada. Los incentivos pueden alinearse para promover la efectividad en la distribución, asegurando que los productos lleguen a los lugares adecuados en el momento adecuado. Por ejemplo, bonificaciones por alcanzar metas de cobertura geográfica o por la eficiencia logística pueden motivar a los vendedores a optimizar la distribución (Lamb, Hair & McDaniel, 2018).

Los canales de distribución afectan la accesibilidad del producto y, por lo tanto, la efectividad de la fuerza de ventas. Una red de distribución bien establecida facilita el acceso a los productos y reduce las barreras para los vendedores. Los incentivos pueden diseñarse para recompensar el alcance y la efectividad en la cobertura del mercado, incentivando a los vendedores a maximizar la disponibilidad del producto (Lamb, Hair & McDaniel, 2018).

### *4. Promoción*

La promoción incluye las estrategias de comunicación utilizadas para informar y persuadir a los consumidores. Según Belch y Belch (2018), la promoción incluye publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. El objetivo es crear conciencia, generar interés, estimular el deseo y fomentar la acción de compra por parte de los consumidores. Una estrategia de promoción efectiva debe ser coherente con el posicionamiento del producto y los objetivos de la empresa.

La promoción de productos se ve directamente influenciada por la motivación y el desempeño de la fuerza de ventas. Los incentivos pueden aumentar la efectividad de las estrategias de comunicación, muchas veces el equipo de ventas debe participar en actividades promocionales, tales como demostraciones de productos, eventos y campañas de ventas. Los incentivos por desempeño en estas actividades pueden resultar en una mayor visibilidad y atractivo del producto para los consumidores (Belch & Belch, 2018).

Las estrategias de promoción pueden aumentar el reconocimiento y la demanda de los productos, lo que facilita el trabajo de la fuerza de ventas. Una promoción efectiva genera interés y atrae a los clientes potenciales, proporcionando a los vendedores más oportunidades de cerrar ventas. Los incentivos pueden alinearse con las campañas promocionales para motivar a la fuerza de ventas a participar activamente en estas actividades (Belch & Belch, 2018).

Es fundamental reconocer que cada rubro y tipo de producto presenta características distintivas que deben ser cuidadosamente consideradas al diseñar un modelo de incentivos. La estrategia de producto se debe centrar en resaltar la calidad, las características únicas y el valor que ofrece, lo que influye en la motivación de los vendedores para comunicar efectivamente estos atributos a los clientes. En cuanto al precio, es crucial considerar cómo la estructura de incentivos puede alinearse con las estrategias de precios, ya que diferentes niveles de precios pueden requerir enfoques de venta distintos, afectando la forma en que los vendedores abordan a los clientes. La plaza, o distribución, también juega un papel importante; los incentivos pueden variar dependiendo de si se utilizan canales de venta directa, donde se espera una relación más cercana y consultiva, o canales indirectos, que pueden requerir un enfoque más orientado al volumen. Finalmente, las tácticas de promoción son esenciales, ya que un incentivo bien estructurado puede potenciar las campañas promocionales, motivando a los vendedores a aprovechar oportunidades de ventas en momentos estratégicos. Esta consideración integral de las 4 P en el diseño de modelos de incentivos no solo optimiza el rendimiento de las fuerzas de ventas, sino que también asegura que los objetivos comerciales y las

estrategias de motivación estén alineados con la naturaleza específica del mercado y las expectativas de los consumidores.

La motivación de la fuerza de ventas está estrechamente relacionada con la aplicación de estrategias comerciales alineadas con los principios del marketing. La Tabla 5 ilustra cómo los incentivos pueden diseñarse considerando las 4 P del marketing—producto, precio, plaza y promoción—para maximizar la efectividad del equipo de ventas. Cada uno de estos factores influye en la manera en que los vendedores perciben sus objetivos y estructuran sus esfuerzos, impactando directamente en su rendimiento y compromiso profesional.

**TABLA 5 4P DE MARKETING – FUENTE: LAMB, C. W., HAIR, J. F., & MCDANIEL, C. (2018)**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en los Incentivos Comerciales</b>
<b>Producto</b>	Características, calidad y diferenciación del producto ofrecido en el mercado.	Los incentivos pueden premiar la especialización en productos complejos o de alto valor, motivando a los vendedores a destacar aspectos diferenciales en su oferta. También pueden diseñarse bonificaciones por venta de productos estratégicos o nuevos lanzamientos.
<b>Precio</b>	Estrategia de precios, descuentos y accesibilidad del producto al mercado.	Los incentivos pueden estar vinculados a la capacidad del vendedor de negociar precios favorables para la empresa o maximizar la rentabilidad de las ventas. En mercados con márgenes ajustados, pueden ofrecerse bonificaciones por mantener precios competitivos sin sacrificar beneficios.
<b>Plaza</b>	Canales de venta, logística y disponibilidad del producto en el mercado.	Los incentivos pueden incentivar la expansión de ventas en territorios estratégicos o la apertura de nuevos clientes en mercados clave. También pueden premiar la eficiencia en distribución, como el cumplimiento de tiempos de entrega y disponibilidad del producto.
<b>Promoción</b>	Estrategias de comunicación, publicidad y visibilidad del producto.	Los incentivos pueden alinearse con campañas promocionales, premiando a los vendedores que impulsan productos en períodos de oferta o activaciones comerciales. También pueden diseñarse incentivos para participación

		en estrategias de marketing, como promociones cruzadas y eventos de marca.
--	--	--

La tabla 5 pone de manifiesto la importancia de una estructura de incentivos que responda a la dinámica del mercado y fortalezca la capacidad de los vendedores para influir en la percepción del cliente. Al ajustar los incentivos a cada uno de los componentes del marketing, se logra una mejor integración entre la estrategia comercial y la motivación del equipo de ventas, asegurando que sus esfuerzos se alineen con las metas de la empresa y con las expectativas del consumidor.

Este marco proporciona una base que invita a reflexionar sobre cómo las decisiones en la formulación de estrategias de producto, precio, plaza y promoción pueden entrelazarse con las motivaciones subyacentes de los vendedores. Al comprender estos elementos, se abre un abanico de posibilidades que puede influir en la manera en que se estructura el esfuerzo de ventas. La interconexión de estos factores resalta la importancia de una óptima alineación entre las estrategias comerciales y los incentivos diseñados, indicando que cada componente juega un papel crucial en la sinergia integral de la estrategia de ventas y la administración de los representantes comerciales.

Los incentivos de ventas no solo actúan como motores de rendimiento, sino que también son vitales para cultivar un ambiente laboral que favorezca la retención del talento y la satisfacción profesional. Al considerar la diversidad de incentivos que pueden implementarse, surge la oportunidad de explorar cómo una combinación efectiva de incentivos monetarios y psicológicos puede potenciar el compromiso de los vendedores, alineando sus esfuerzos con las metas organizacionales y fomentando un desempeño sostenible a largo plazo. Entender como definir los incentivos al equipo comercial en función de las diferentes características del mercado, producto y canal que se usan para comercializar, es clave para lograr un esquema eficiente que retroalimente de manera positiva los beneficios para los vendedores a la vez que se obtienen los resultados esperados por la compañía.

### 3 DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS EN VENTAS

Los incentivos en el ámbito comercial representan una herramienta esencial para influir en la conducta de los equipos de ventas y orientar sus esfuerzos hacia los objetivos estratégicos de la organización. Su correcta implementación permite no solo mejorar el rendimiento individual y colectivo, sino también fortalecer el compromiso, la retención de talento y la alineación entre los intereses personales y corporativos. En mercados cada vez más exigentes, el diseño de estos sistemas debe considerar múltiples variables que trascienden lo económico e incorporan elementos psicológicos, sociales y organizacionales.

Analizar los diferentes tipos de incentivos, su vínculo con el tipo de producto, la estrategia de precios, la complejidad del ciclo de ventas o la política de distribución, permite comprender mejor cómo generar esquemas eficaces y sostenibles. La articulación entre recompensas monetarias y no monetarias, así como su coherencia con la cultura interna y las dinámicas del entorno, son factores clave para desarrollar estrategias motivacionales que impacten positivamente en la productividad comercial y en la experiencia del cliente.

#### 3.1 Elementos Clave en el Diseño de Sistemas de Incentivos en Ventas

Los incentivos en ventas se definen como las recompensas ofrecidas a los vendedores para motivarlos a alcanzar y superar los objetivos de ventas. Estos pueden ser monetarios, como comisiones y bonificaciones, o no monetarios, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional (Hanan, 2015).

Los incentivos de ventas son cruciales para mejorar la productividad y el desempeño de la fuerza de ventas en las organizaciones. Diversos estudios indican que un adecuado plan de incentivos no solo incrementa la productividad de los vendedores, sino que también es fundamental para la retención y satisfacción del personal. Para optimizar estos incentivos, es necesario considerar aspectos que van más allá de las comisiones económicas e incluir beneficios sociales y capacitación (Castillo et al., 2022).

Además, la efectividad de los incentivos está estrechamente ligada a la estrategia comercial y debe integrarse con otros elementos clave en la gestión de ventas. En este sentido, factores como la naturaleza del producto, la política de precios, la estrategia de distribución y las acciones de promoción juegan un papel fundamental en la forma en que los incentivos impactan el desempeño de los vendedores. La coherencia entre estas dimensiones permite diseñar esquemas de recompensas alineados con las condiciones del mercado y las expectativas del equipo comercial, generando así un sistema de motivación más efectivo y sostenible.

En una organización, la fuerza de ventas desempeña un papel crucial en la generación de ingresos y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Según Pérez Rodríguez (2015), la efectividad de este equipo no solo depende de sus habilidades y conocimientos, sino también de los incentivos que se les ofrecen para motivar su desempeño. Los incentivos para la fuerza de ventas son herramientas estratégicas que buscan alinear los objetivos individuales de los vendedores con los objetivos organizacionales, fomentando así un ambiente de trabajo productivo y orientado a resultados. Kotler y Keller (2016) también destacan que un sistema de incentivos bien diseñado puede influir significativamente en la motivación y el compromiso de los vendedores, lo que a su vez impacta en la satisfacción del cliente y en la lealtad hacia la marca.

Es importante diseñar programas de compensación que no sólo recompensen el rendimiento, sino que también fomenten la lealtad y el compromiso del personal. Según Pérez Rodríguez (2015), los incentivos pueden adoptar diversas formas, incluyendo comisiones, beneficios, premios y reconocimientos, cada uno de los cuales tiene implicancias distintas en la motivación y el comportamiento de los vendedores. Estos programas deben ser estratégicamente estructurados para

alinean los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales, creando así un entorno que incentive tanto el rendimiento como la retención del talento (Pérez Rodríguez, 2015). Desde una perspectiva psicológica, Deci y Ryan (2000) argumentan que los incentivos extrínsecos, como las bonificaciones, pueden ser efectivos, pero es crucial que se complementen con incentivos intrínsecos que fomenten la satisfacción personal y el sentido de logro.

Es esencial considerar que los incentivos deben ser justos y equitativos, adaptándose a las características del mercado y a las particularidades de cada empresa. Según Pérez Rodríguez (2015), es clave seleccionar incentivos para la fuerza de ventas que sean coherentes con el impacto deseado en el rendimiento, la satisfacción laboral y la retención del talento. La implementación de un sistema de incentivos bien diseñado no solo mejora la motivación de los vendedores, sino que también contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo que favorece la lealtad y el compromiso hacia la organización.

### **3.2 Incentivos monetarios y psicológicos**

La motivación de la fuerza de ventas desempeña un papel clave en la efectividad de cualquier estrategia comercial. De acuerdo con Hanan (2015), los incentivos representan un instrumento esencial para influir en la actitud y el rendimiento de los vendedores, generando mejoras en productividad y compromiso organizacional. Estos mecanismos pueden clasificarse en dos grandes categorías: monetarios y psicológicos. Los primeros se relacionan con compensaciones económicas directas, mientras que los segundos apuntan al fortalecimiento del reconocimiento y desarrollo profesional.

Los incentivos monetarios han sido tradicionalmente empleados en entornos comerciales debido a su impacto inmediato en el desempeño de los equipos de ventas. Una de las formas más eficaces son las comisiones, las cuales permiten que los vendedores reciban una compensación proporcional a sus logros. Según Mantrala et al. (2019), este tipo de incentivo fomenta un mayor esfuerzo por parte del equipo, ya que establece una correlación clara entre resultados obtenidos y recompensas económicas. La estructura de estas comisiones puede variar, incluyendo porcentajes sobre el volumen de ventas, bonificaciones por cobranza efectiva y esquemas progresivos que incentivan la captación de clientes estratégicos.

En mercados con ventas transaccionales, caracterizados por una alta frecuencia de compra y competencia intensa, los incentivos suelen estar vinculados al volumen de ventas. Esto impulsa a los vendedores a generar múltiples transacciones dentro de períodos cortos, maximizando el flujo de ingresos para la organización. Por otro lado, en ventas consultivas, donde la relación con el cliente es más prolongada, los esquemas de comisiones pueden asociarse a la satisfacción del comprador y la renovación de contratos, favoreciendo el establecimiento de alianzas a largo plazo (Churchill et al., 2019).

Además de las comisiones, los bonos por desempeño representan una herramienta complementaria en la gestión de incentivos. Este modelo otorga recompensas económicas adicionales cuando los vendedores alcanzan o superan objetivos específicos. Según Brown y Peterson (2017), estas gratificaciones pueden estructurarse de manera mensual, trimestral o anual, y han demostrado ser eficaces para mantener elevados niveles de compromiso dentro del equipo comercial.

Por otro lado, los incentivos psicológicos han cobrado relevancia en el ámbito empresarial, ya que influyen no solo en la productividad, sino también en la satisfacción y estabilidad laboral de los vendedores. El reconocimiento público constituye una estrategia efectiva en este sentido, ya que permite destacar los logros individuales y colectivos, reforzando la autoestima y la motivación del equipo. Según Kotler y Keller (2021), valorar el desempeño de los empleados dentro de la organización genera un impacto positivo en la confianza y el sentido de pertenencia, favoreciendo un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico.

Asimismo, el desarrollo profesional es un incentivo clave para la retención del talento. Proporcionar acceso a formación especializada y herramientas avanzadas de prospección permite a los vendedores perfeccionar sus habilidades y mejorar su desempeño. Según Villanueva et al. (2022), los programas de capacitación en técnicas de negociación, gestión de clientes y liderazgo han demostrado ser fundamentales para incrementar la motivación del equipo de ventas y optimizar los resultados comerciales.

En definitiva, la combinación de incentivos monetarios y psicológicos fortalece la estructura de motivación de los vendedores, permitiendo a las empresas mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos estratégicos. Mientras que las compensaciones económicas estimulan el rendimiento inmediato, los incentivos psicológicos consolidan la estabilidad y el compromiso a largo plazo, generando una fuerza de ventas altamente eficiente y motivada.

En ventas indirectas, las bonificaciones podrían estar vinculadas al éxito de los distribuidores, incentivando a los vendedores a proporcionar un mejor soporte y capacitación. Y las comisiones pueden estar vinculadas tanto al rendimiento del distribuidor como al soporte proporcionado por los vendedores.

En cuanto a los Incentivos Psicológicos, los más recurrentes consisten en la celebración y reconocimiento de logros, así como la capacitación y proyección de carrera.

Celebrar los logros de los vendedores es un incentivo psicológico importante. El reconocimiento público de los logros individuales y de equipo puede aumentar la moral y la motivación. Por ejemplo, una empresa puede implementar un esquema de beneficios y premios donde se otorgue un certificado y un premio, como un fin de semana pagado, a los mejores vendedores (Churchill et al., 2019). También se pueden organizar eventos especiales o cenas para reconocer los logros anuales, participar de eventos especiales representando a la compañía.

En ventas transaccionales, el reconocimiento regular y visible (como "Empleado del Mes") puede ser muy motivador. En ventas consultivas, el reconocimiento debe centrarse en logros a largo plazo y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes. El reconocimiento puede extenderse también a los distribuidores, celebrando la colaboración exitosa entre vendedores y distribuidores. Podrían ser premios de viajes o en conjunto con clientes y distribuidores que lleguen a un objetivo anual o bianual. La capacitación y formación continua son esenciales para el crecimiento profesional de los vendedores. Pueden ser utilizadas tanto para mejorar las habilidades de ventas como para aumentar la satisfacción laboral. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros puede proporcionar capacitación continua en técnicas de venta y gestión de relaciones con los clientes, así como oportunidades de asistir a conferencias y seminarios (Brown & Peterson, 2017).

También, la capacitación en técnicas de cierre de ventas rápidas y gestión del tiempo puede ser muy beneficiosa en mercados de consumo masivo.

En ventas consultivas, la formación en habilidades de consultoría como técnicas de productos, y en la gestión de relaciones con los clientes puede mejorar el rendimiento.

Los incentivos monetarios y psicológicos, en resumen, juegan un rol esencial en mantener alta la motivación y el desempeño de la fuerza de ventas. Al ofrecer una combinación de recompensas económicas y reconocimiento, las organizaciones pueden asegurarse de que sus vendedores se sientan valorados y comprometidos con su trabajo. Estas estrategias no solo promueven la productividad, sino que también contribuyen a la retención y satisfacción del personal. Logrando que los objetivos de la organización se consigan de manera exitosa.

### **3.3 Tipos de incentivos según el ciclo de ventas**

La aplicación óptima de los modelos de incentivos depende de una correcta alineación con las distintas fases del ciclo comercial. La gestión de incentivos debe tomar en cuenta las particularidades de cada etapa: prospección, negociación y cierre, y fidelización/postventa, asegurando que los

vendedores reciban estímulos adaptados a sus funciones específicas y no una estrategia única que puede no resultar efectiva en todos los casos.

#### Incentivos en la fase de prospección: Generación de oportunidades

La prospección es la fase más desafiante del ciclo de ventas, ya que involucra la identificación de clientes potenciales y la construcción de relaciones iniciales en mercados donde la competencia es alta. Sin incentivos adecuados, esta fase puede generar desmotivación, especialmente en vendedores que enfrentan múltiples rechazos antes de concretar una oportunidad viable.

La motivación de los vendedores en la etapa de prospección es esencial para garantizar el éxito en la adquisición de nuevos clientes. Un aspecto clave en este proceso es la persistencia ante los rechazos. En el ámbito comercial, los vendedores enfrentan múltiples respuestas negativas antes de concretar una venta, lo que exige una gran tolerancia a la frustración. Mantenerse enfocado y comprometido, sin dejar que los rechazos afecten la actitud, es fundamental para construir una mentalidad resiliente y orientada a resultados.

Otro factor determinante es la investigación de mercado, que permite a los vendedores identificar oportunidades con alto potencial. La prospección requiere habilidades analíticas para evaluar el perfil de los clientes, su comportamiento de compra y sus necesidades específicas. Cuanto mejor sea la segmentación del mercado, más eficiente será el proceso de captación y menor será el tiempo dedicado a clientes que no representan oportunidades reales de negocio.

Por último, la generación de confianza inicial es un aspecto clave en el proceso de ventas. La credibilidad de un vendedor influye directamente en la decisión de compra del cliente. Lograr una conexión rápida y efectiva, transmitiendo seguridad y conocimiento sobre el producto o servicio, facilita la construcción de relaciones comerciales sólidas. Un vendedor que inspira confianza desde el primer contacto aumenta considerablemente sus posibilidades de éxito en la conversión de prospectos en clientes.

La combinación de estos factores fortalece la motivación de los vendedores en la etapa de prospección, permitiéndoles superar obstáculos y avanzar con determinación en la construcción de una cartera de clientes valiosa.

#### Tipos de incentivos más efectivos en la prospección

Los incentivos juegan un papel fundamental en la fase de prospección, ya que motivan a los vendedores a identificar y captar clientes con alto potencial. Un esquema de bonificación por generación de prospectos calificados es una estrategia efectiva para incentivar la búsqueda activa de oportunidades de negocio. En este modelo, los vendedores reciben recompensas por cada cliente potencial que cumpla ciertos criterios establecidos por la empresa, tales como el tamaño del negocio, la capacidad de compra o el interés demostrado en el producto. Este enfoque no solo estimula la productividad, sino que también optimiza la calidad de los prospectos que ingresan al proceso comercial.

Otro tipo de incentivo relevante en la prospección es el premio por alcance de nuevos mercados, destinado a aquellos vendedores que logran introducir productos en sectores estratégicos previamente no explorados. Esta estrategia impulsa la expansión comercial de la empresa y fomenta la identificación de oportunidades en nichos de mercado con gran potencial de crecimiento. La recompensa puede materializarse en bonificaciones, viajes corporativos o reconocimientos que refuercen el compromiso del equipo con los objetivos estratégicos de la organización.

El reconocimiento público y el acceso a herramientas avanzadas constituyen incentivos altamente efectivos en esta etapa, ya que no solo refuerzan la motivación del vendedor, sino que también optimizan su desempeño. La posibilidad de acceder a formación especializada y a herramientas de prospección innovadoras impulsa el desarrollo de habilidades clave, permitiendo a los vendedores mejorar su capacidad de identificación y captación de clientes potenciales.

Además, el reconocimiento dentro de la empresa no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también genera un efecto positivo en la confianza del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo

colaborativo y motivador. Cuando los logros individuales y colectivos son valorados y visibilizados, los vendedores sienten mayor compromiso con el proceso comercial, lo que se traduce en un esfuerzo sostenido por alcanzar y superar los objetivos estratégicos de la organización.

### Negociación y Cierre: Estrategias para Maximizar la Conversión y Rentabilidad

En esta fase los incentivos deben estar orientados a maximizar los resultados comerciales. Este momento exige habilidades avanzadas de comunicación, persuasión y gestión de objeciones, ya que el vendedor ha captado el interés del cliente, pero aún debe convencerlo de concretar la compra. Incentivos como bonificaciones por cierre exitoso y premios por cumplimiento de objetivos específicos refuerzan la seguridad del vendedor en sus habilidades y lo incentivan a mantener altos estándares de desempeño.

El impacto de los incentivos en la negociación y el cierre no solo se refleja en la cantidad de transacciones realizadas, sino también en la calidad de las relaciones comerciales establecidas. Un vendedor motivado es más propenso a construir vínculos sólidos con los clientes, asegurando ventas recurrentes y fortaleciendo la imagen de la empresa en el mercado. En este sentido, la implementación de un sistema de incentivos bien diseñado no solo impulsa el éxito individual de los vendedores, sino que también a obtener los objetivos generales.

### Factores clave en la motivación de vendedores en esta etapa

La fase de negociación y cierre en el proceso de ventas es crucial para maximizar la conversión de prospectos en clientes y garantizar la rentabilidad de cada transacción. En esta etapa, los vendedores deben contar con habilidades avanzadas de negociación y gestión de conflictos, ya que enfrentan objeciones y dudas por parte de los clientes. La capacidad de resolver estas objeciones de manera efectiva y destacar la propuesta de valor del producto o servicio es fundamental para generar confianza y facilitar la toma de decisiones. Según Kotler y Keller (2021), una negociación exitosa no solo depende del conocimiento del producto, sino también de la capacidad del vendedor para adaptar su discurso a las necesidades específicas del cliente, demostrando cómo la oferta satisface sus expectativas y resuelve sus problemas.

El cierre efectivo es otro aspecto clave en esta fase, ya que representa el momento en el que la conversación se convierte en una venta concreta. Para lograrlo, los vendedores deben aplicar técnicas de persuasión que minimicen el margen de pérdida y aseguren que el cliente tome una decisión favorable. Según Churchill et al. (2019), los vendedores más exitosos son aquellos que saben identificar el momento adecuado para cerrar la venta, utilizando estrategias como la generación de urgencia, la oferta de beneficios adicionales y la eliminación de barreras psicológicas que puedan frenar la decisión de compra.

Además, la rentabilidad de la transacción es un factor determinante en la gestión de ventas. No basta con cerrar una venta; es necesario optimizar cada transacción en términos de margen comercial, asegurando que el acuerdo sea beneficioso tanto para el cliente como para la empresa. Según Brown y Peterson (2017), los vendedores deben enfocarse en maximizar el valor de cada venta mediante estrategias como el upselling y el cross-selling, ofreciendo productos complementarios o versiones mejoradas que incrementen el valor promedio de compra.

En cuanto a los tipos de incentivos más efectivos en la negociación y cierre, las comisiones escalonadas han demostrado ser una de las estrategias más motivadoras para los vendedores. Este modelo de compensación aumenta proporcionalmente según el tamaño del contrato o la cantidad de productos vendidos, incentivando a los vendedores a cerrar acuerdos de mayor valor. Según Jobber y Lancaster (2019), las comisiones escalonadas generan un efecto positivo en la productividad del equipo de ventas, ya que los vendedores perciben una relación directa entre su esfuerzo y la recompensa obtenida.

Otro incentivo clave es el bono por conversión de prospectos en clientes activos, que premia el logro de acuerdos que generen ingresos recurrentes o ventas de alto valor. Este tipo de incentivo es especialmente útil en mercados donde la fidelización del cliente es un factor determinante para la

rentabilidad a largo plazo. Según Villanueva et al. (2022), los vendedores que reciben bonificaciones por conversión tienden a enfocarse en la calidad de las relaciones comerciales, asegurando que los clientes no solo realicen una compra inicial, sino que continúen adquiriendo productos o servicios en el futuro.

Finalmente, los concursos internos de ventas han demostrado ser una estrategia efectiva para fomentar la competitividad y el alto desempeño dentro del equipo comercial. La creación de rankings con premiaciones para los vendedores con mayores volúmenes de cierre no solo incentiva la productividad, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y el reconocimiento dentro de la empresa. Según Kotler y Keller (2021), los concursos internos generan un ambiente dinámico y motivador, donde los vendedores se esfuerzan por mejorar sus resultados y alcanzar posiciones destacadas dentro del equipo.

La fase de negociación y cierre es un momento crítico en el proceso de ventas, donde las habilidades de persuasión, la optimización de la rentabilidad y la implementación de incentivos adecuados juegan un papel fundamental en el éxito comercial. Un sistema de incentivos bien diseñado no solo motiva a los vendedores a mejorar su desempeño, sino que también contribuye a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en un entorno competitivo.

### Incentivos en Postventa y Fidelización: Estrategias para Retención y Crecimiento de Clientes

La venta no concluye con la transacción inicial, sino que se extiende a la fase de postventa y fidelización, donde la recurrencia del cliente se convierte en un factor clave para garantizar ingresos sostenibles en el tiempo. En mercados altamente competitivos, la retención de clientes es fundamental para la estabilidad financiera de la empresa, ya que adquirir nuevos consumidores suele ser más costoso que mantener a los actuales (Kotler & Keller, 2021). Sin incentivos adecuados, los vendedores pueden enfocarse exclusivamente en el cierre de ventas inmediatas, descuidando la construcción de relaciones comerciales duraderas y la satisfacción del cliente.

Uno de los aspectos esenciales en esta etapa es la construcción de confianza a largo plazo, lo que implica mantener contacto con los clientes y brindarles asesoría continua. Según Brown y Peterson (2017), la confianza es un elemento determinante en la fidelización, ya que los consumidores prefieren realizar compras recurrentes con empresas que les ofrecen seguridad y respaldo. Para lograrlo, los vendedores deben establecer canales de comunicación efectivos, responder inquietudes y proporcionar información relevante sobre productos o servicios que puedan mejorar la experiencia del cliente.

El seguimiento de satisfacción es otro factor clave en la motivación de los vendedores en la fase de postventa. No basta con concretar una venta; es necesario asegurar que las expectativas del cliente se cumplan tras la compra. Según Churchill (2019), las empresas que implementan estrategias de seguimiento postventa logran mayores niveles de lealtad y reducen la tasa de abandono de clientes. Este proceso puede incluir encuestas de satisfacción, llamadas de seguimiento y programas de atención personalizada que permitan detectar oportunidades de mejora en la experiencia del consumidor.

Además, la generación de recomendaciones juega un papel crucial en la expansión de la base de clientes. El boca a boca sigue siendo una de las estrategias más efectivas para atraer nuevos consumidores, ya que las recomendaciones de clientes satisfechos tienen un alto impacto en la percepción de marca (Villanueva et al., 2022). Los vendedores pueden potenciar este efecto incentivando a los clientes a compartir sus experiencias positivas y referir nuevos compradores, lo que contribuye al crecimiento orgánico de la empresa.

Para reforzar la importancia de la fidelización, las empresas pueden implementar diversos tipos de incentivos que motiven a los vendedores a priorizar la retención de clientes. Uno de los más efectivos es la bonificación por retención de clientes, que recompensa a los vendedores que logran mantener relaciones comerciales activas por períodos prolongados. Según Jobber y Lancaster (2019), este tipo de incentivo fomenta la construcción de vínculos sólidos con los clientes, asegurando que continúen adquiriendo productos o servicios de manera recurrente.

Otro incentivo relevante es el premio por satisfacción del cliente, que reconoce el desempeño de los vendedores en encuestas de satisfacción y lealtad del consumidor. Este modelo de recompensa no solo motiva a los vendedores a brindar un servicio excepcional, sino que también refuerza la cultura organizacional centrada en la experiencia del cliente (Kotler & Keller, 2021).

Finalmente, los programas de recomendación representan una estrategia eficaz para incentivar la captación de nuevos clientes a través de referencias. En este esquema, los vendedores reciben incentivos cuando sus clientes refieren nuevos consumidores, lo que genera un crecimiento orgánico de la base de clientes y fortalece la reputación de la empresa en el mercado (Villanueva et al., 2022). Diseñar incentivos alineados con cada fase del ciclo de ventas permite no solo motivar a los vendedores, sino también optimizar los resultados de la empresa. La personalización de incentivos según el tipo de actividad desempeñada garantiza que los esfuerzos de prospección, cierre y fidelización sean igualmente valorados, generando un equipo comercial más equilibrado y enfocado en objetivos de largo plazo.

La motivación de los vendedores varía según la fase del ciclo de ventas en la que se encuentren, por lo que es fundamental diseñar incentivos alineados con cada etapa del proceso comercial. La Tabla 6 presenta un esquema que permite analizar los factores clave de motivación en cada fase—desde la prospección hasta la fidelización—y los tipos de incentivos más efectivos para maximizar el desempeño de la fuerza de ventas. Comprender esta relación facilita la creación de estrategias comerciales más equilibradas y orientadas a objetivos sostenibles.

**TABLA 6 FASES DEL CICLO DE VENTA- FUENTE - KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2016).**

<b>Fase del Ciclo de Ventas</b>	<b>Factores Clave de Motivación</b>	<b>Tipos de Incentivos Efectivos</b>
<b>Prospección</b>	Persistencia ante rechazos, investigación de mercado, generación de confianza inicial	Bonificaciones por generación de prospectos calificados, premios por expansión a nuevos mercados, acceso a herramientas avanzadas de prospección
<b>Negociación y Cierre</b>	Habilidades de persuasión, resolución de objeciones, cierre efectivo	Comisiones escalonadas, bonos por conversión de prospectos en clientes activos, concursos internos de ventas
<b>Fidelización y Postventa</b>	Construcción de confianza, seguimiento de satisfacción, generación de recomendaciones	Bonificaciones por retención de clientes, incentivos por satisfacción del cliente, programas de recomendación

La Tabla 6 resalta la importancia de estructurar los incentivos de manera estratégica para asegurar un desempeño óptimo en todas las fases del ciclo de ventas. Adaptar la compensación según la actividad realizada permite valorar los esfuerzos desde la generación de nuevos prospectos hasta la fidelización de clientes, promoviendo una gestión comercial más eficiente. Un enfoque integral en el diseño de incentivos no solo fortalece el compromiso de los vendedores, sino que también contribuye al crecimiento sostenido de la empresa y la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo.

Con un enfoque de incentivos adaptado a cada fase del ciclo comercial, las empresas pueden optimizar la productividad de su equipo de ventas, fortalecer la relación con los clientes y garantizar un crecimiento sostenible. Al estructurar incentivos alineados con los objetivos organizacionales, no solo se impulsa el rendimiento en la prospección y el cierre de ventas, sino también en la fidelización y la postventa, asegurando la continuidad del negocio y la recurrencia de ingresos.

Según Kotler y Keller (2021), los incentivos bien diseñados contribuyen a la motivación y retención del talento, reduciendo la rotación de personal y promoviendo un entorno laboral más dinámico y competitivo. Además, las estrategias de reconocimiento y desarrollo profesional mejoran la satisfacción de los vendedores, aumentando su compromiso con la empresa y su disposición a generar relaciones comerciales de largo plazo.

La implementación de incentivos monetarios y psicológicos permite una gestión equilibrada de la motivación del equipo de ventas. Mientras las recompensas económicas impulsan el logro de metas inmediatas, los incentivos intangibles, como la capacitación y el reconocimiento público, refuerzan el sentido de pertenencia y la estabilidad del equipo, potenciando el desempeño individual y colectivo. Según Brown y Peterson (2017), este enfoque integral maximiza la rentabilidad de la empresa y genera una ventaja competitiva en mercados altamente exigentes.

En definitiva, las empresas que integran estrategias de incentivos personalizadas no solo logran mejores resultados comerciales, sino que también consolidan un equipo de ventas motivado y enfocado en la creación de valor. La clave del éxito radica en adaptar los incentivos a cada fase del proceso de ventas, asegurando que la prospección, negociación, cierre y fidelización sean igualmente incentivadas para generar un impacto positivo tanto en la rentabilidad como en la sostenibilidad del negocio.

### **3.4 Alineación con los objetivos de la organización**

La alineación de los incentivos con los objetivos organizacionales es un factor clave para garantizar que los esfuerzos de la fuerza de ventas contribuyan al logro de metas estratégicas. Estos objetivos pueden incluir el aumento de la participación en el mercado, la mejora de la satisfacción del cliente y el crecimiento de los ingresos. Cuando los incentivos están diseñados de manera coherente con la estrategia empresarial, los vendedores no solo se sienten motivados a alcanzar sus metas individuales, sino que también trabajan en función de los intereses generales de la organización (Jobber & Lancaster, 2019).

Los incentivos pueden ser utilizados como una herramienta estratégica para dirigir el comportamiento de los vendedores hacia áreas prioritarias de la empresa. Por ejemplo, si una organización busca expandir su presencia en un segmento de mercado específico, puede diseñar un plan de incentivos que recompense a los vendedores que logren ventas significativas en ese segmento. De esta manera, los esfuerzos individuales se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa, generando un impacto positivo en la cuota de mercado y en la competitividad de la organización (Brown & Peterson, 2017).

Además, los incentivos pueden ser utilizados para fomentar la venta de productos con mayor margen de rentabilidad o para impulsar la comercialización de nuevas líneas de productos. En estos casos, las empresas pueden establecer bonificaciones adicionales para aquellos vendedores que logren posicionar estos productos en el mercado, asegurando que la estrategia de ventas esté alineada con los objetivos financieros de la organización (Churchill et al., 2019).

La rotación de personal es una preocupación importante en la gestión de la fuerza de ventas. Una alta rotación puede ser costosa y disruptiva para la empresa, ya que implica gastos de reclutamiento, selección y capacitación, además de la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada. Sin embargo, en algunos casos, una rotación controlada puede ser beneficiosa para renovar el equipo y traer nuevas perspectivas.

Las industrias con ventas transaccionales de alto volumen y alta competencia, como el sector minorista o las telecomunicaciones, suelen experimentar una mayor rotación de personal comercial. En estos casos, la alta rotación puede estar relacionada con incentivos que no están alineados con la satisfacción y el desarrollo a largo plazo de los vendedores (Jobber & Lancaster, 2019). En estos sectores, los vendedores suelen tener perfiles más juniors y no requieren una capacitación extensa, lo que facilita la entrada y salida frecuente de empleados.

Para evitar una alta rotación de personal, es crucial diseñar incentivos que no solo se enfoquen en el rendimiento a corto plazo, sino que también consideren el bienestar y el desarrollo profesional de los vendedores. Por ejemplo, ofrecer oportunidades de desarrollo, programas de mentoría y un equilibrio adecuado entre la compensación fija y variable puede aumentar la satisfacción laboral y la retención del personal (Brown & Peterson, 2017).

Además de los incentivos monetarios, los beneficios soft o intangibles desempeñan un papel esencial en la retención de talento dentro de las organizaciones. Estos beneficios no solo impactan la satisfacción laboral de los vendedores, sino que también contribuyen a la estabilidad del equipo comercial, reduciendo la rotación de personal y fortaleciendo el compromiso con la empresa. La flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo positivo y el apoyo al bienestar personal y profesional son factores determinantes que influyen en la permanencia de los empleados y en su desempeño a largo plazo.

Uno de los beneficios más valorados es la flexibilidad laboral, ya que permite a los vendedores equilibrar su vida personal y profesional. Según Churchill et al. (2019), los esquemas de trabajo flexible, como horarios adaptables y modalidades híbridas, han demostrado mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados, al reducir el estrés asociado a jornadas rígidas y favorecer una mejor gestión del tiempo. Este tipo de incentivo es especialmente relevante en equipos de ventas, donde la autonomía y la movilidad son fundamentales para el éxito comercial.

Los programas de bienestar también juegan un papel clave en la retención de personal, ya que proporcionan acceso a recursos que mejoran la calidad de vida de los empleados. Según Kotler y Keller (2021), las empresas que invierten en iniciativas de bienestar, como beneficios en salud, asesoramiento psicológico y actividades recreativas, logran un mayor nivel de compromiso por parte de sus equipos. Estas estrategias no solo impactan la motivación individual, sino que también contribuyen a la construcción de una cultura organizacional centrada en el bienestar y el desarrollo integral de los empleados.

Otro aspecto fundamental es la implementación de actividades de team building, diseñadas para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar el clima organizacional. Según Brown y Peterson (2017), las dinámicas grupales, como eventos corporativos, talleres de integración y programas de reconocimiento, fomentan la colaboración y el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Estas iniciativas generan un impacto positivo en la moral de los vendedores, promoviendo un ambiente de trabajo más dinámico y motivador.

En definitiva, los beneficios soft complementan los incentivos monetarios al ofrecer un enfoque integral para la motivación y retención de talento. La combinación de flexibilidad laboral, bienestar organizacional y fortalecimiento del equipo permite a las empresas mejorar la satisfacción de sus empleados, optimizar su desempeño y consolidar una fuerza de ventas comprometida con los objetivos estratégicos de la organización.

Las empresas que han implementado estos beneficios han logrado reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral de sus empleados. Según Villanueva et al. (2022), los vendedores que perciben un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de crecimiento tienen menos probabilidades de buscar oportunidades laborales en otras empresas.

Un plan de incentivos bien diseñado puede aumentar significativamente la motivación de los vendedores, lo que a su vez mejora el rendimiento y la productividad.

Los incentivos no solo impactan en la cantidad de ventas realizadas, sino también en la calidad de las interacciones con los clientes. Un vendedor motivado tiende a ofrecer un mejor servicio, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y en una mayor probabilidad de fidelización. Además, los incentivos pueden ser utilizados para reforzar comportamientos específicos, como la venta consultiva o la captación de clientes estratégicos, asegurando que los esfuerzos comerciales estén alineados con los objetivos organizacionales (Kotler & Keller, 2021).

La alineación de los incentivos con los objetivos organizacionales es esencial para garantizar que la fuerza de ventas trabaje en función de las metas estratégicas de la empresa. Un programa de incentivos

bien estructurado no solo motiva a los vendedores a mejorar su desempeño, sino que también contribuye a la retención de talento y a la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Las empresas que logran integrar incentivos monetarios y beneficios intangibles en su estrategia comercial pueden generar un impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y la competitividad en el mercado. En este sentido, la alineación de los incentivos con los objetivos organizacionales no solo optimiza el rendimiento de la fuerza de ventas, sino que también fortalece la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo (Villanueva et al., 2022).

### **3.5 Impacto de la inflación y las leyes laborales en los sistemas de incentivos**

El diseño de un sistema de incentivos efectivo debe considerar el contexto económico y legal en el que opera la empresa. En Argentina, la inflación y las leyes laborales, como el “Convenio Colectivo de Trabajo de Viajantes” y el “Convenio de Empleados de Comercio”, imponen desafíos adicionales para la implementación de incentivos que sean motivadores para los empleados y, al mismo tiempo, sostenibles para los empresarios.

#### **Inflación y su Efecto en los Incentivos**

La inflación es uno de los factores más críticos que afectan los sistemas de incentivos en Argentina. En un entorno inflacionario, los incentivos monetarios pierden valor rápidamente, lo que puede generar desmotivación en los empleados si las recompensas no se ajustan periódicamente. La inflación impacta directamente en la capacidad de las empresas para mantener esquemas de incentivos atractivos, ya que los costos operativos aumentan y la rentabilidad se ve afectada. Según de la Vega et al. (2024), la inflación impacta directamente en la capacidad de las empresas para mantener esquemas de incentivos atractivos, ya que los costos operativos aumentan y la rentabilidad se ve afectada.

Además, la política monetaria juega un papel fundamental en la dinámica inflacionaria y su efecto sobre los incentivos. Según Rosino, Cucher y Ruiz (2023), la monetización del déficit fiscal y las fluctuaciones en la tasa de interés han sido factores determinantes en la inflación argentina durante las últimas dos décadas. Estos elementos afectan la capacidad de las empresas para ofrecer incentivos competitivos, ya que la incertidumbre económica dificulta la planificación financiera a largo plazo.

Para contrarrestar el impacto de la inflación en los incentivos, las empresas deben adoptar un enfoque estratégico que garantice la estabilidad y efectividad de sus programas de compensación. La depreciación del poder adquisitivo puede reducir el atractivo de las recompensas económicas, afectando la motivación y el compromiso de los vendedores. Según Kotler y Keller (2021), la clave para mantener incentivos efectivos en entornos inflacionarios radica en la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las estructuras de compensación.

Una alternativa para enfrentar este desafío es la actualización periódica de los incentivos, ajustándolos conforme a los cambios económicos. Este enfoque permite que las recompensas mantengan su impacto y continúen siendo atractivas para los empleados. Churchill et al. (2019) destacan que las empresas que revisan sus esquemas de incentivos regularmente logran minimizar los efectos adversos de la inflación, asegurando que los vendedores sigan percibiendo una relación positiva entre su desempeño y la compensación recibida.

Además, diversificar los incentivos mediante beneficios adicionales no monetarios puede ser una estrategia eficaz para reducir la dependencia de bonificaciones sujetas a la volatilidad económica. El acceso a formación profesional, esquemas de reconocimiento interno y flexibilidad laboral se han convertido en elementos fundamentales para sostener la motivación del equipo comercial. Según Brown y Peterson (2017), estos incentivos intangibles refuerzan la lealtad de los empleados y contribuyen a la retención de talento, lo que resulta esencial en períodos de incertidumbre financiera. Otra estrategia efectiva es vincular los incentivos al desempeño ajustado por inflación, priorizando indicadores como el crecimiento en volumen de ventas o la captación de nuevos clientes. Este método

evita que las fluctuaciones monetarias afecten la percepción de éxito por parte de los vendedores, permitiendo que su rendimiento sea medido de manera más objetiva. Jobber y Lancaster (2019) afirman que estructurar las compensaciones con base en métricas alineadas al contexto económico mejora la estabilidad del sistema de incentivos y previene la desmotivación causada por la pérdida de valor del dinero.

La gestión eficiente de los incentivos en un contexto inflacionario exige planificación, ajuste constante y creatividad para mantener la motivación de los empleados sin comprometer la sostenibilidad financiera de la empresa. Mediante un enfoque adaptativo, las organizaciones pueden garantizar que sus programas de compensación sigan siendo efectivos, incentivando el desempeño y la retención de talento en mercados altamente cambiantes.

### Leyes Laborales y Regulaciones sobre Incentivos en Argentina

Las leyes laborales en Argentina establecen regulaciones específicas sobre la compensación y los incentivos, lo que puede limitar la flexibilidad de las empresas para diseñar esquemas personalizados. Estas normativas buscan garantizar condiciones laborales justas y proteger los derechos de los trabajadores, pero también pueden generar desafíos para las organizaciones que buscan implementar estrategias de motivación basadas en incentivos. Dos convenios clave que afectan los incentivos en el país son el “Convenio Colectivo de Trabajo de Viajantes” y el “Convenio de Empleados de Comercio”, ambos con disposiciones que regulan la estructura de compensaciones y beneficios adicionales.

El “Convenio Colectivo de Trabajo de Viajantes” regula las condiciones laborales de los vendedores que trabajan fuera de la sede de la empresa, estableciendo derechos específicos que impactan directamente en los esquemas de incentivos. Uno de los aspectos más relevantes es la existencia de “comisiones mínimas garantizadas”, lo que limita la posibilidad de ofrecer incentivos variables sin afectar la estructura salarial. Según el acuerdo vigente, los viajantes tienen derecho a una compensación mínima, lo que obliga a las empresas a diseñar esquemas de incentivos que complementen, pero no sustituyan, esta remuneración básica.

Además, el convenio contempla viáticos y compensaciones por movilidad, elementos esenciales para los vendedores que deben desplazarse constantemente. Estos beneficios deben ser considerados dentro del esquema de incentivos para evitar conflictos legales y garantizar que los empleados reciban una compensación adecuada por los costos asociados a su actividad comercial. Según el CCT 308/75, los viáticos pueden ser remunerativos o no remunerativos, dependiendo de la naturaleza del gasto y la política de la empresa.

Otro aspecto clave es la protección contra despidos, lo que implica que los incentivos deben estar alineados con la estabilidad laboral y no generar presiones excesivas sobre el desempeño. En este sentido, las empresas deben diseñar esquemas de incentivos que motiven a los vendedores sin comprometer su seguridad laboral, evitando prácticas que puedan ser interpretadas como mecanismos de presión indebida.

Por otro lado, el Convenio de Empleados de Comercio regula las condiciones de trabajo en el sector comercial y establece restricciones sobre la estructura de compensaciones. Uno de los puntos más relevantes es la existencia de salarios básicos regulados, lo que limita la proporción de incentivos variables dentro del esquema de remuneración. Según el acuerdo paritario más reciente, los empleados de comercio tienen un salario mínimo garantizado, lo que obliga a las empresas a estructurar los incentivos como complementos y no como sustitutos de la remuneración fija.

Asimismo, el convenio contempla horas extras y compensaciones adicionales, que deben ser consideradas al diseñar incentivos para evitar conflictos con la legislación vigente. Las empresas deben asegurarse de que los incentivos no generen una carga laboral excesiva ni vulneren los derechos de los trabajadores en cuanto a jornadas laborales y descansos obligatorios.

Finalmente, el convenio establece beneficios adicionales, como licencias y protección social, que pueden ser utilizados como incentivos no monetarios para mejorar la motivación sin afectar la estructura salarial. Estos beneficios incluyen acceso a capacitaciones, programas de bienestar y

reconocimiento profesional, elementos que pueden contribuir significativamente a la satisfacción y retención de los empleados.

En conclusión, las leyes laborales en Argentina imponen regulaciones estrictas sobre los incentivos, lo que obliga a las empresas a diseñar estrategias de compensación alineadas con la normativa vigente. Si bien estas regulaciones pueden limitar la flexibilidad en la estructuración de incentivos, también ofrecen oportunidades para desarrollar esquemas que equilibren la motivación de los empleados con la estabilidad laboral y el cumplimiento legal.

Implementar un sistema de incentivos variables en un contexto inflacionario como el de Argentina representa un desafío significativo para los empresarios, ya que la volatilidad económica puede afectar la previsibilidad y sostenibilidad de las compensaciones. La inflación impacta directamente en el poder adquisitivo de los empleados, lo que obliga a las empresas a ajustar periódicamente sus esquemas de incentivos para evitar la pérdida de valor de las recompensas. Sin embargo, estos ajustes pueden generar costos adicionales y afectar la rentabilidad del negocio, especialmente en sectores con márgenes de ganancia reducidos.

### Riesgos para el Empresario y Desmotivación para el Empleado

El diseño de incentivos en Argentina enfrenta el desafío de equilibrar la motivación de los empleados con la sostenibilidad financiera de las empresas. Un sistema de incentivos mal estructurado puede generar costos elevados, afectar la rentabilidad y aumentar la exposición a conflictos laborales. Según Kotler y Keller (2021), los incentivos deben ser diseñados de manera estratégica para evitar impactos negativos en la estabilidad financiera de la organización. La falta de planificación en la implementación de incentivos puede derivar en gastos excesivos que no generan un retorno adecuado, afectando la viabilidad del negocio a largo plazo.

Uno de los principales riesgos para los empresarios es la erosión del valor real de los incentivos monetarios, lo que puede generar descontento entre los empleados si las compensaciones no se actualizan con la suficiente frecuencia. Según de la Vega et al. (2024), la inflación en Argentina ha mostrado una tendencia persistente, con aumentos significativos en los costos operativos y una reducción en la capacidad de las empresas para mantener esquemas de incentivos atractivos. Esto obliga a los empresarios a diseñar estrategias de compensación que sean flexibles y adaptables a las fluctuaciones económicas.

Otro riesgo importante es la incertidumbre financiera, ya que la inflación dificulta la planificación a largo plazo y puede generar desequilibrios en el presupuesto empresarial. Según KPMG Argentina (2020), la gestión del riesgo inflacionario requiere una estrategia integral que contemple la optimización de procesos financieros y la transformación de activos monetarios en reales para proteger su valor adquisitivo. En este sentido, los empresarios deben evaluar cuidadosamente la viabilidad de los incentivos variables y considerar alternativas como bonos ajustados por inflación o beneficios no monetarios que mantengan la motivación de los empleados sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

Además, la implementación de incentivos variables en un contexto inflacionario puede aumentar la exposición a conflictos laborales, ya que los empleados pueden percibir que sus compensaciones no reflejan adecuadamente su desempeño o el costo de vida. Según Fundar (2022), la inflación en Argentina es un fenómeno multicausal que afecta la estabilidad económica y genera tensiones en las relaciones laborales. Para mitigar este riesgo, las empresas deben garantizar transparencia en la comunicación de los incentivos, asegurando que los empleados comprendan los criterios de asignación y los mecanismos de ajuste.

El diseño de incentivos variables en un entorno inflacionario como el de Argentina requiere una planificación estratégica que equilibre la motivación de los empleados con la sostenibilidad financiera de la empresa. La actualización periódica de los incentivos, la diversificación de las compensaciones y la implementación de estrategias de gestión del riesgo inflacionario son fundamentales para garantizar la efectividad del sistema de incentivos sin comprometer la estabilidad del negocio.

El diseño de sistemas de incentivos en equipos de ventas es un proceso complejo que debe considerar factores económicos y laborales para garantizar su efectividad. La inflación y las regulaciones vigentes en Argentina plantean desafíos que pueden afectar la motivación y el desempeño comercial, por lo que es fundamental adoptar estrategias flexibles que permitan ajustarse a estos cambios.

La clave para un sistema de incentivos exitoso radica en su capacidad para motivar a los vendedores, asegurar la rentabilidad de la empresa y alinearse con los objetivos comerciales y organizacionales. Mediante la combinación de incentivos monetarios, desarrollo profesional y estabilidad laboral, las empresas pueden potenciar el rendimiento de su fuerza de ventas, asegurando un crecimiento sostenible en un entorno dinámico y competitivo (Villanueva et al., 2022).

## 4 PERFIL DEL VENDEDOR Y SU INFLUENCIA EN LOS INCENTIVOS

El perfil del vendedor se refiere a las características individuales que tiene cada persona que cumpla el rol, como la experiencia, habilidades, motivación, estilo de venta, y otros atributos personales y profesionales que influyen en su rendimiento. Comprender este perfil es crucial para diseñar planes de compensación efectivos, ya que los diferentes tipos de vendedores pueden responder de manera diversa a la misma estructura de incentivos.

Podemos encontrar un vendedor altamente motivado y experimentado puede estar más interesado por comisiones altas y bonificaciones basadas en el rendimiento, mientras que un vendedor menos experimentado podría beneficiarse más de un salario base sólido y formación adicional. Personalizar los incentivos para ajustarse a las características específicas del perfil del vendedor, es necesario para maximizar el rendimiento y la satisfacción laboral, logrando así un mejor alineamiento con los objetivos comerciales.

Los métodos de evaluación del perfil del vendedor pueden incluir análisis de desempeño previo, entrevistas personalizadas y evaluaciones psicológicas, lo cual permite al equipo de gestión crear una estructura de compensación que no solo motive, sino que también fomente el desarrollo y la retención de talento en la fuerza de ventas.

### 4.1 Características del vendedor

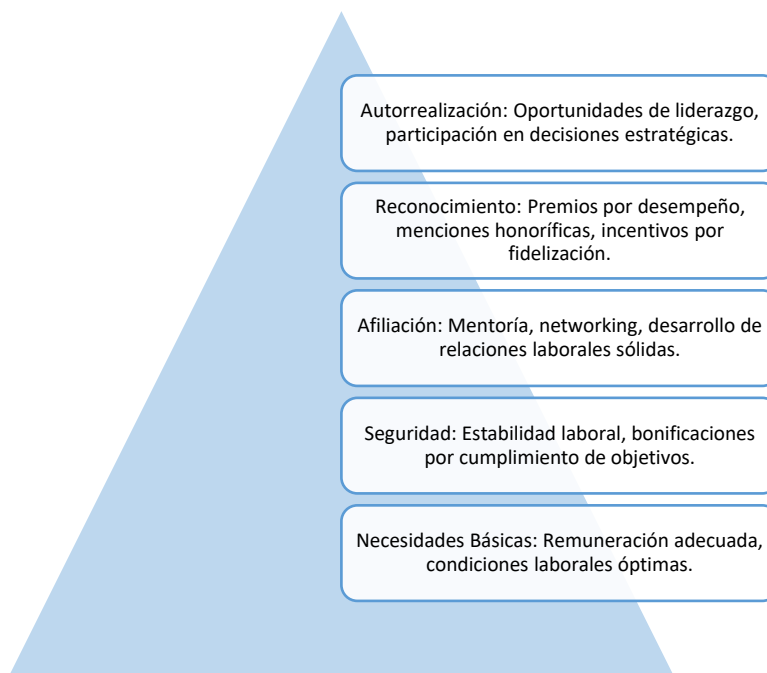
Los vendedores son una parte crucial en el proceso de ventas y su rendimiento puede verse afectado por varias características que dependen del tipo de producto que están ofreciendo. Según Basu y Staelin (1985), es esencial considerar las diferencias en habilidades específicas y motivaciones que presentan los vendedores. Por ejemplo, los vendedores de productos de alta tecnología no solo necesitan habilidades interpersonales, sino también conocimientos técnicos que les permitan explicar las complejidades del producto y responder a preguntas sofisticadas de los clientes.

Las diferencias en las motivaciones de los vendedores juegan un papel importante. Los vendedores de productos que requieren un contacto más prolongado y consultivo con el cliente, como en el caso de servicios financieros o seguros, tienden a estar más motivados por la construcción de relaciones a largo plazo que por las comisiones instantáneas (Cespedes, 1993). Esto resalta la necesidad de diseñar planes de compensación que se alineen con el perfil de cada tipo de vendedor y los mercados en los que operan.

Además, la naturaleza del producto influye en el ambiente competitivo que enfrenta el vendedor. Como mencionan Ingram et al. (2019), los vendedores de productos de consumo masivo se enfrentan frecuentemente a una mayor competencia, lo que significa que su capacidad para diferenciarse a través de sus habilidades y técnicas de venta es crucial para el éxito. Por lo tanto, entender las características demográficas y psicológicas de los vendedores en función del tipo de producto puede ayudar a las organizaciones a implementar estrategias de incentivos más efectivas.

Las necesidades y percepciones del vendedor son factores determinantes que influyen en la efectividad de los incentivos en un programa de ventas. La teoría de la motivación de Maslow (1943) proporciona un marco útil para interpretar estas necesidades. Maslow argumenta que las personas son motivadas a satisfacer una serie de necesidades, comenzando desde las más básicas (como la remuneración y la estabilidad laboral) y avanzando hacia necesidades más complejas, como el reconocimiento y la autorrealización.

## ILUSTRACIÓN 1 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, FUENTE MASLOW 1943



Por ejemplo, los vendedores que sienten que su esfuerzo es reconocido no solo a través de incentivos financieros, sino también mediante elogios y reconocimiento público, tienden a ser más productivos (Deci & Ryan, 2000). Este reconocimiento puede ser tan importante como los incentivos monetarios, especialmente en roles donde el desempeño se mide a través de métricas de servicio al cliente y satisfacción (Cespedes, 1993).

Además, la efectividad de los incentivos también depende de cómo los vendedores perciben el sistema de compensación. Si sienten que un plan de incentivos es justo y basado en el rendimiento real, esto aumenta su motivación y compromiso (Basu & Staelin, 1985). Sin embargo, si un vendedor percibe el sistema como arbitrario pues no se siente vinculado a sus esfuerzos, esto puede llevar a una disminución en la moral y el rendimiento. Lazear (2000) destaca la importancia de la transparencia en la comunicación de los objetivos de ventas y la estructura de incentivos para que los vendedores se sientan involucrados y motivados.

Es importante que las organizaciones dediquen tiempo y recursos a entender las necesidades y percepciones de sus vendedores. Esto se puede lograr mediante encuestas y entrevistas, así como proporcionando oportunidades para que los vendedores compartan sus experiencias y opiniones sobre el sistema de compensación actual (Ingram et al., 2019). Al alinearse con las necesidades de los vendedores, las empresas pueden desarrollar incentivos que no solo motivan, sino que también fomentan un ambiente laboral positivo y productivo.

Para maximizar el impacto de estos incentivos, es fundamental que se integren de manera coherente en el sistema de compensación global. La clave está en diseñar un modelo de incentivos que no solo motive a corto plazo, sino que también fomente el compromiso y la lealtad a largo plazo. Esto requiere una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico que asegure que cada elemento del incentivo contribuya de manera efectiva al éxito organizacional.

Entender los componentes críticos que conforman estos modelos y cómo se pueden estructurar para obtener los mejores resultados es el siguiente paso en este proceso.

## 4.2 Diseño de modelos de incentivos

Un modelo de incentivos bien diseñado debe considerar las particularidades de cada rubro, tipo de producto y tipo de venta, adaptando los incentivos para maximizar su efectividad. Este capítulo se centra en dos elementos clave: la definición de objetivos claros y la adecuada combinación entre compensación fija y variable.

Para que los modelos de incentivos sean efectivos, es esencial que los objetivos sean claros y SMART. Los objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) permiten a los vendedores entender claramente lo que se espera de ellos, seguir su progreso y ajustar sus estrategias para mejorar su desempeño y resultados. Este enfoque facilita la alineación de los esfuerzos de la fuerza de ventas con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una cultura de alto rendimiento y enfoque en resultados.

Un objetivo SMART, como "Incrementar las ventas de productos tecnológicos en un 15% en el próximo trimestre", proporciona un marco claro y específico para los vendedores. Hanan (2015) destaca que los objetivos bien definidos no solo proporcionan claridad y dirección, sino que también facilitan la evaluación del rendimiento y el ajuste de los incentivos según sea necesario. Esta claridad en los objetivos es clave para que los vendedores puedan identificar las palancas necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar sus metas.

El establecimiento de objetivos claros y bien definidos es fundamental para alinear los incentivos comerciales con las estrategias de ventas. La Tabla 8 muestra cómo el modelo SMART, propuesto por Doran (1981), permite estructurar objetivos de manera específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado. Aplicar este enfoque a la gestión de incentivos facilita la evaluación del rendimiento de la fuerza de ventas y promueve una mayor orientación hacia el logro de metas estratégicas.

**TABLA 7 OBJETIVOS SMART- FUENTE - DORAN, G. T. (1981). THERE'S A S.M.A.R.T. WAY TO WRITE MANAGEMENT'S GOALS AND OBJECTIVES. MANAGEMENT REVIEW**

Concepto	Descripción	Ejemplo Aplicado en Incentivos de Ventas
<b>Específico (Specific)</b>	El incentivo debe estar bien definido, indicando qué se quiere lograr y cómo impactará en la fuerza de ventas.	"Otorgar una bonificación del 10% a los vendedores que aumenten su cartera de clientes en el segmento corporativo."
<b>Medible (Measurable)</b>	Debe incluir métricas claras para evaluar el desempeño de los vendedores y el impacto del incentivo.	"Premiar a los vendedores que incrementen las ventas en un 20% respecto al trimestre anterior."
<b>Alcanzable (Achievable)</b>	El incentivo debe ser alcanzable según las condiciones del mercado y las capacidades del equipo comercial.	"Establecer una comisión progresiva por volumen de ventas para fomentar el cierre de grandes acuerdos, sin afectar los márgenes de rentabilidad."
<b>Relevante (Relevant)</b>	Debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y generar valor en la gestión comercial.	"Diseñar un sistema de incentivos que impulse la venta de productos nuevos, reforzando la estrategia de posicionamiento de la marca."
<b>Tiempo definido (Time-bound)</b>	Debe contar con un plazo de ejecución claro, asegurando	"Implementar un programa de incentivos trimestral basado en

	que los resultados puedan medirse en un período determinado.	rendimiento, con evaluaciones al final de cada período para ajustar la estrategia."
--	--	---

La tabla 8 evidencia cómo la aplicación de objetivos SMART en los incentivos comerciales contribuye a mejorar la precisión en la medición del rendimiento y la motivación de los vendedores. La correcta estructuración de estos incentivos, adaptados al tipo de venta y al enfoque comercial de la empresa, permite maximizar la productividad y reforzar el compromiso de los equipos de ventas. Alinear los objetivos con la naturaleza de cada modelo de ventas no solo impulsa el cumplimiento de metas, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Los objetivos deben ser adaptados a los diferentes contextos de venta. En ventas transaccionales, los objetivos pueden centrarse en el volumen de ventas y la rapidez en el cierre de tratos. En ventas consultivas, los objetivos pueden enfocarse en la satisfacción del cliente y la duración de las relaciones comerciales. En ventas indirectas a través de distribuidores, los objetivos pueden incluir metas conjuntas entre vendedores y distribuidores para fomentar la colaboración y el éxito conjunto. El equilibrio entre la compensación fija y variable es otro elemento crítico en el diseño de incentivos. La compensación fija proporciona una base segura de ingresos para los vendedores, mientras que la compensación variable está directamente vinculada al rendimiento y puede incluir comisiones, bonificaciones y otros incentivos.

**Compensación Fija:** La compensación fija ofrece estabilidad financiera a los vendedores, lo que puede reducir el estrés asociado con las fluctuaciones en los ingresos. Según Churchill et al. (2019), un salario base competitivo es crucial para atraer y retener talento, especialmente en mercados con alta competencia laboral. Además, la estabilidad proporcionada por la compensación fija permite a los vendedores centrarse en el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes, en lugar de buscar resultados inmediatos a cualquier costo.

**- Compensación Variable:** La compensación variable está diseñada para incentivar comportamientos que alineen los intereses de los vendedores con los objetivos estratégicos de la empresa. Mantrala et al. (2019) sugieren que los incentivos variables, como las comisiones y las bonificaciones, pueden ser herramientas motivacionales poderosas. Sin embargo, es fundamental encontrar un equilibrio adecuado entre la compensación fija y variable para evitar una excesiva presión sobre los vendedores, que podría tener efectos negativos en su motivación y bienestar.

En ventas transaccionales, puede ser beneficioso tener una mayor proporción de compensación variable para incentivar un alto volumen de ventas rápidas. En ventas consultivas, un equilibrio entre compensación fija y variable puede ser más efectivo para fomentar la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. En ventas indirectas a través de distribuidores, la compensación variable puede incluir incentivos tanto para los vendedores como para los distribuidores, promoviendo la colaboración y el éxito conjunto.

Las ventas transaccionales se caracterizan por procesos rápidos y de alto volumen. Los incentivos en este tipo de ventas suelen centrarse en comisiones por transacción y bonificaciones por alcanzar metas de volumen. Este enfoque motiva a los vendedores a cerrar ventas de manera rápida y eficiente, optimizando el rendimiento en entornos competitivos.

En las ventas consultivas, donde la relación con el cliente y la personalización de soluciones son clave, los incentivos deben centrarse en la satisfacción del cliente y la renovación de contratos. Los objetivos SMART en este contexto podrían incluir metas de satisfacción del cliente y la duración de las relaciones, incentivando a los vendedores a construir relaciones sólidas y duraderas.

**Ventas Indirectas a través de Distribuidores:** En las ventas indirectas, la colaboración entre vendedores y distribuidores es esencial. Los incentivos en este contexto deben fomentar la cooperación y el alineamiento de objetivos. Por ejemplo, los vendedores pueden recibir bonificaciones basadas en el rendimiento de los distribuidores a los que apoyan, mientras que los distribuidores pueden ser incentivados con comisiones y recursos adicionales por alcanzar metas conjuntas.

En resumen, el diseño de modelos de incentivos debe considerar cuidadosamente la definición de objetivos y el equilibrio entre compensación fija y variable. Estos elementos son fundamentales para crear un sistema de incentivos que motive y recompense a los vendedores de manera efectiva, alineando sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización.

Para maximizar el impacto de un sistema de incentivos, es crucial considerar la definición de objetivos y el equilibrio entre compensación fija y variable. Además, es esencial establecer instancias de seguimiento regular para los vendedores, permitiendo monitorear su progreso, proporcionar retroalimentación y realizar ajustes cuando sea necesario. Estas prácticas aseguran que el sistema de incentivos no solo motive y recompense de manera efectiva, sino que también mantenga a los vendedores alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Entender cómo personalizar los incentivos es el siguiente paso clave. Adaptar los incentivos a las necesidades individuales de los vendedores y a las características específicas de cada contexto de venta puede aumentar significativamente su efectividad, al considerar las motivaciones únicas de cada miembro de la fuerza de ventas y las particularidades del mercado en el que operan.

### 4.3 Personalización de incentivos

Adaptar los incentivos a las necesidades del vendedor y del contexto es fundamental para maximizar su efectividad. Philip Kotler sostiene que "la clave del marketing es entender las necesidades y deseos de los clientes para ofrecerles soluciones que los satisfagan" (Kotler, 2021). Aplicando esta premisa a los equipos de ventas, se puede inferir que personalizar los incentivos según las características específicas de cada vendedor optimiza su rendimiento y motivación. Esta personalización puede basarse en factores como la experiencia (senior vs. junior), género, y el tipo de mercado o producto. Los premios por fidelización de clientes son una excelente estrategia para reconocer a aquellos vendedores que han logrado mantener relaciones duraderas y de confianza con los clientes. Estos premios pueden incluir certificados, trofeos y menciones honoríficas en eventos corporativos, reforzando la importancia de la lealtad del cliente, que Kotler (2021) describe como una ventaja competitiva que debe ser recompensada y fomentada. En línea con esto, ofrecer bonificaciones por la renovación de contratos con clientes existentes no solo reconoce el esfuerzo de mantener la relación, sino que también incentiva la continuidad del negocio. Según Miller (2019), "la retención de clientes es más rentable que la adquisición de nuevos".

Establecer programas de mentoría donde los vendedores experimentados puedan guiar a los nuevos empleados también es una estrategia eficaz. La mentoría mejora la moral y el compromiso de los empleados, aumentando así la retención, como afirma Miller (2019). Además, el acceso a desarrollo profesional exclusivo para vendedores destacados en la gestión de relaciones a largo plazo es una forma efectiva de mantenerlos motivados y comprometidos. Esto puede incluir cursos avanzados, seminarios y talleres en áreas específicas de interés, respaldando la afirmación de Kotler (2021) de que "la formación continua es esencial para mantener la competitividad y el compromiso del equipo de ventas".

Invitar a vendedores exitosos a participar en eventos exclusivos de networking con líderes de la industria y clientes clave no solo destaca su éxito, sino que también les proporciona oportunidades para fortalecer sus relaciones profesionales. Kotler (2021) sostiene que "las conexiones personales son fundamentales para el éxito en ventas y deben ser fomentadas". Asimismo, los viajes de incentivo para vendedores con desempeño sobresaliente en la gestión de relaciones con clientes pueden tener un impacto duradero en la motivación de los empleados, como comenta Miller (2019). Estos viajes pueden ser tanto recreativos como educativos, combinando el reconocimiento con oportunidades de aprendizaje.

La participación de vendedores reconocidos en proyectos estratégicos de la empresa les permite influir en decisiones importantes y sirve como un motivador significativo. Según Kotler (2021), "la inclusión en la toma de decisiones estratégicas aumenta la lealtad y el compromiso del personal".

Finalmente, ofrecer premios basados en las calificaciones de satisfacción del cliente recolectadas a través de encuestas y feedback directo es una excelente manera de incentivar a los vendedores. Miller (2019) afirma que "la satisfacción del cliente es un indicador clave del desempeño de ventas y debe ser incentivada adecuadamente".

Además de estas estrategias, es crucial considerar los diferentes perfiles de los vendedores. Los vendedores senior, por ejemplo, tienen experiencia y pueden ser recompensados con oportunidades de desarrollo profesional avanzado y participación en proyectos estratégicos, mientras que los vendedores juniors pueden beneficiarse de programas de mentoría y formación continua para desarrollar sus habilidades. En cuanto al género, es importante adaptar los incentivos ofreciendo beneficios específicos que respondan a las necesidades personales de los vendedores sin ser discriminatorios. Esto puede incluir servicios de guardería, licencias extendidas por paternidad o maternidad, y flexibilidad horaria para equilibrar vida laboral y personal.

La personalización de incentivos también debe tener en cuenta el tipo de mercado y producto. Para productos de alta rotación, los incentivos pueden basarse en el volumen de ventas y bonificaciones por renovación de contratos. En el caso de productos especializados, es más efectivo reconocer la fidelización de clientes y la participación en proyectos estratégicos.

**Premios por Fidelización de Clientes:** Reconocer a los vendedores que han logrado mantener relaciones duraderas y de confianza con los clientes. Estos premios pueden incluir certificados, trofeos y menciones honoríficas en eventos corporativos.

**Beneficios por Renovación de Contratos:** Ofrecer bonificaciones adicionales a los vendedores que logran renovar contratos con clientes existentes. Esto no solo reconoce el esfuerzo de mantener la relación, sino que también incentiva la continuidad del negocio.

**Programas de Mentoría:** Establecer programas de mentoría donde los vendedores experimentados que han demostrado habilidades excepcionales en la construcción de relaciones a largo plazo pueden guiar a nuevos empleados. Este reconocimiento del conocimiento y la experiencia no solo motiva al mentor, sino que también beneficia a toda la organización.

**Acceso a Desarrollo Profesional Exclusivo:** Prover oportunidades de desarrollo profesional que estén reservadas para vendedores que han demostrado habilidades destacadas en la gestión de relaciones a largo plazo. Esto puede incluir cursos avanzados, seminarios y talleres en áreas específicas de interés.

**Eventos de Networking:** Invitar a vendedores exitosos a participar en eventos exclusivos de networking donde pueden interactuar con líderes de la industria y clientes clave. Este tipo de reconocimiento no solo destaca su éxito, sino que también les proporciona oportunidades para fortalecer aún más sus relaciones profesionales.

**Viajes de Incentivo:** Organizar viajes de incentivo para los vendedores que han tenido un desempeño sobresaliente en la gestión de relaciones con los clientes. Estos viajes pueden ser tanto recreativos como educativos, combinando el reconocimiento con oportunidades de aprendizaje.

**Participación en Proyectos Estratégicos:** Involucrar a los vendedores reconocidos en proyectos estratégicos de la empresa, donde puedan aportar su experiencia en la construcción de relaciones sólidas y a largo plazo. Este tipo de participación también puede ser un motivador significativo, ya que les permite influir en decisiones importantes de la empresa.

**Premios por Satisfacción del Cliente:** Ofrecer premios y reconocimientos basados en las calificaciones de satisfacción del cliente, recolectadas a través de encuestas y feedback directo. Reconocer a los vendedores que consistentemente reciben altas puntuaciones de sus clientes puede aumentar su motivación y compromiso.

Estos beneficios no solo reconocen el esfuerzo de los vendedores en la construcción de relaciones a largo plazo, sino que también los motivan a continuar desarrollando estas habilidades clave. Al adaptarse a las necesidades específicas del rubro y tipo de venta, estos incentivos pueden optimizar la motivación y el rendimiento de las fuerzas de ventas en distintos contextos.

En conclusión, adaptar los incentivos a las necesidades específicas del vendedor y del contexto no solo reconoce el esfuerzo de los vendedores, sino que también optimiza su motivación y rendimiento.

Personalizar los incentivos según la experiencia, género y tipo de mercado/producto es esencial para alcanzar mejores resultados en la fuerza de ventas.

#### 4.4 Evaluación de resultados

La evaluación de los resultados es una etapa crucial en la implementación de esquemas de incentivos para garantizar que estos sean efectivos y cumplan con los objetivos establecidos. Medir la efectividad de los esquemas de incentivos no solo ayuda a validar su impacto, sino que también proporciona información valiosa para realizar ajustes y mejoras continuas. En esta sección, se exploraron los métodos y herramientas para evaluar la efectividad de los incentivos y gestionar el rendimiento del equipo comercial.

Uno de los métodos más directos para evaluar la efectividad de los incentivos es analizar las métricas de ventas. Comparar los resultados de ventas antes y después de la implementación de los incentivos puede proporcionar una visión clara de su impacto. Es importante considerar factores como el volumen de ventas, el valor promedio de los pedidos y la frecuencia de las transacciones (Kotler, 2021).

La percepción del cliente es un indicador clave del desempeño del equipo de ventas. Realizar encuestas de satisfacción del cliente antes y después de la implementación de los incentivos puede ayudar a medir su efectividad. Las preguntas pueden enfocarse en la calidad del servicio, la experiencia de compra y la satisfacción general (Miller, 2019).

Las evaluaciones de desempeño individual son esenciales para medir el impacto de los incentivos en cada miembro del equipo de ventas. Estas evaluaciones pueden incluir métricas específicas como el número de nuevos clientes adquiridos, la tasa de retención de clientes y la habilidad para alcanzar o superar objetivos establecidos. Según Kotler (2021), "las evaluaciones de desempeño bien estructuradas permiten una retroalimentación constructiva y el reconocimiento de logros individuales."

La retención de personal es un indicador indirecto pero importante de la efectividad de los incentivos. Un aumento en la retención del personal y una disminución en la rotación pueden sugerir que los incentivos están teniendo un impacto positivo. Miller (2019) señala que "la retención de empleados talentosos es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa."

Evaluar la productividad del equipo de ventas mediante métricas como el tiempo dedicado a actividades clave, el número de llamadas realizadas y la eficiencia en el cierre de ventas puede ofrecer información valiosa sobre la efectividad de los incentivos. Herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) son útiles para recopilar y analizar estos datos.

Para gestionar y seguir el rendimiento del equipo comercial de manera efectiva, es fundamental utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo y la evaluación continua.

Los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) son esenciales para gestionar la información del cliente, monitorear las actividades de ventas y analizar el rendimiento del equipo. Estas herramientas permiten un seguimiento detallado de las interacciones con los clientes y proporcionan informes sobre métricas clave (Kotler, 2021).

El software de análisis de ventas ayuda a recopilar y analizar datos de ventas en tiempo real. Estas herramientas pueden generar informes personalizados que facilitan la identificación de tendencias y patrones, así como la evaluación de la efectividad de los incentivos (Miller, 2019).

Utilizar plataformas digitales para realizar encuestas y recoger feedback de clientes y empleados permite una evaluación continua de la satisfacción y el desempeño. Estas plataformas pueden automatizar el proceso de recolección de datos y generar informes detallados (Kotler, 2021).

Los tableros de control (dashboards) son herramientas visuales que permiten monitorear en tiempo real el rendimiento del equipo de ventas. Estos dashboards pueden personalizarse para mostrar métricas clave, como el volumen de ventas, la tasa de conversión y el rendimiento individual de los vendedores (Miller, 2019).

El software de gestión del desempeño facilita la planificación y el seguimiento del desarrollo profesional del equipo de ventas. Incluye funciones para establecer objetivos, realizar evaluaciones periódicas y proporcionar retroalimentación continua (Kotler, 2021).

### Evaluación de Resultados y Mejora Continua con Kaizen

La evaluación de los resultados es una etapa crucial en la implementación de esquemas de incentivos para garantizar que sean efectivos y cumplan con los objetivos establecidos. Medir su impacto permite validar su efectividad y proporciona información valiosa para realizar ajustes. Sin embargo, para que esta mejora no sea esporádica, es clave adoptar una metodología de mejora continua, como el Kaizen, que permita ajustes progresivos basados en el análisis de resultados.

El Kaizen, originario de Japón, se centra en la mejora constante a través de pequeños cambios que, acumulados, generan mejoras significativas a largo plazo. En el contexto de los incentivos de ventas, la aplicación de esta metodología puede transformar la manera en que se diseñan, ejecutan y ajustan los esquemas de compensación del equipo comercial.

La metodología Kaizen, originaria de Japón, hace foco en la mejora continua mediante pequeños cambios incrementales que resultan en mejoras significativas a largo plazo. En el contexto de la gestión de equipos de ventas, Kaizen puede ser utilizado para monitorear y mejorar constantemente el rendimiento del equipo. La aplicación de esta metodología puede transformar la manera en que se diseñan, ejecutan y ajustan los esquemas de compensación del equipo comercial (Delgado Ortiz & Montoya Cárdenas, 2022).

El Kaizen, basado en la mejora continua, puede aplicarse al desarrollo del perfil del vendedor mediante capacitación constante, retroalimentación y ajustes en los incentivos. Esto permite que los vendedores evolucionen en sus habilidades y se adapten mejor a los cambios del mercado.

Implementar Kaizen en el equipo de ventas implica la participación de todos los miembros en la identificación de áreas de mejora y en la aplicación de soluciones. Esta metodología fomenta una cultura de colaboración y compromiso, lo que puede resultar en un rendimiento mejorado y una mayor satisfacción laboral.

Una de las ventajas de Kaizen es que permite a todos los miembros del equipo ver el avance y la evolución de las ventas y el logro de los objetivos globales. Esta visibilidad no solo aumenta la transparencia, sino que también puede servir como una herramienta de motivación. Ver el ranking de vendedores, por ejemplo, puede favorecer la retroalimentación y la competencia saludable, estimulando a los vendedores a mejorar su desempeño.

El éxito de los incentivos no solo depende de los resultados medibles, sino también de la forma en que impactan en el desarrollo y motivación del vendedor. Al aplicar Kaizen:

- Promueve el aprendizaje continuo, facilitando capacitaciones que mejoren habilidades de negociación y ventas (Imai, 1986).
- Fomenta un ambiente de colaboración y mejora, donde los vendedores participan en la identificación de áreas de optimización (Delgado Ortiz & Montoya Cárdenas, 2022).
- Establece criterios de evaluación transparentes, evitando percepciones de injusticia y fortaleciendo la competitividad saludable (Kotler, 2021).

Sin embargo, es importante considerar en qué condiciones la visibilidad y los rankings pueden ser positivos o desfavorables. Cuando se implementan de manera justa y transparente, y se acompañan de un entorno de apoyo y desarrollo continuo, los rankings pueden ser una herramienta poderosa para la mejora del rendimiento. Por otro lado, si los rankings se utilizan de manera punitiva o se perciben como injustos, pueden generar estrés y competencia negativa, afectando el ambiente de trabajo y la moral del equipo. Según Kotler (2021), "la gestión efectiva del desempeño requiere un equilibrio entre la competencia y la colaboración, asegurando que todos los miembros del equipo se sientan valorados y apoyados."

El rol del manager es crucial para el éxito de cualquier esquema de incentivos. Un manager efectivo debe ser capaz de transmitir claramente los objetivos y asegurar que estos sean justos y acordes a la experiencia y cartera de clientes de cada vendedor. Según Kotler (2021), "los objetivos claros y bien

definidos son esenciales para guiar el desempeño y asegurar que todos los miembros del equipo entiendan lo que se espera de ellos."

Es importante que los objetivos establecidos sean alcanzables y estén alineados con las habilidades y la experiencia de los vendedores. Un vendedor junior, por ejemplo, puede tener objetivos diferentes a los de un vendedor senior, de manera que se tenga en cuenta su curva de aprendizaje y su desarrollo profesional. Miller (2019) señala que "ajustar los objetivos a la experiencia del vendedor no solo es justo, sino que también puede servir como un motivador adicional para aquellos que están comenzando."

De esta manera, la evaluación de resultados no solo se centra en medir la efectividad actual de los incentivos, sino también en mejorar constantemente su impacto, permitiendo ajustes progresivos alineados con el desarrollo del equipo de ventas y los objetivos comerciales de la empresa.

Además, los objetivos deben ser relevantes y estar alineados con la cartera de clientes que maneja cada vendedor. Esto asegura que los esfuerzos de los vendedores estén enfocados en las áreas donde pueden tener el mayor impacto. Es responsabilidad del manager monitorear y ajustar estos objetivos según sea necesario para reflejar cambios en el mercado o en las circunstancias del cliente.

### *Las excepciones y su manejo*

Los managers deben ser capaces de identificar y gestionar excepciones de manera efectiva para mantener la equidad y la motivación dentro del equipo. Según Kotler (2021), "la capacidad de un manager para manejar excepciones de manera justa y transparente es crucial para mantener la confianza y el compromiso del equipo."

Una excepción puede surgir, por ejemplo, cuando un vendedor enfrenta circunstancias fuera de su control que afectan su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. En estos casos, es importante que el manager evalúe la situación y determine si es necesario ajustar los objetivos o brindar un apoyo adicional. Esto puede incluir la reasignación temporal de clientes, la flexibilización de metas o la provisión de recursos adicionales para ayudar al vendedor a superar el obstáculo.

Otro aspecto crítico del manejo de excepciones es la comunicación. El manager debe ser transparente y comunicarse de manera efectiva con el equipo sobre las razones detrás de cualquier ajuste a los objetivos o cambios en las expectativas. Esto ayuda a evitar malentendidos y asegura que todos los miembros del equipo comprendan las decisiones tomadas.

Los managers deben estar atentos a patrones recurrentes que puedan indicar problemas sistémicos. Si un vendedor o un grupo de vendedores enfrentan consistentemente desafíos similares, puede ser una señal de que se necesitan cambios en el enfoque, la capacitación o los recursos disponibles. Según Miller (2019), "la identificación y resolución de problemas sistémicos es esencial para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo."

En conclusión, la evaluación de los resultados y el uso de herramientas de gestión y seguimiento, junto con la implementación de la metodología Kaizen y el rol crucial del manager, son componentes esenciales para asegurar la efectividad de los esquemas de incentivos en equipos comerciales. Utilizar métodos rigurosos para medir el impacto de los incentivos, junto con herramientas tecnológicas avanzadas y una gestión efectiva, permite optimizar la motivación y el rendimiento de los vendedores, contribuyendo al éxito general de la organización.

## 5 PERSPECTIVAS DE LOS INTERVINIENTES

El análisis de los sistemas de incentivos en las ventas es un tema complejo que involucra múltiples dimensiones y actores clave. En este capítulo, se examinaron las diferentes perspectivas de los intervinientes en estos sistemas, proporcionando una comprensión profunda de cómo los incentivos impactan en los vendedores, managers y la empresa en su conjunto. Este enfoque integral permitió identificar las mejores prácticas para diseñar e implementar sistemas de incentivos efectivos que promuevan el rendimiento, la motivación y la alineación con los objetivos organizacionales.

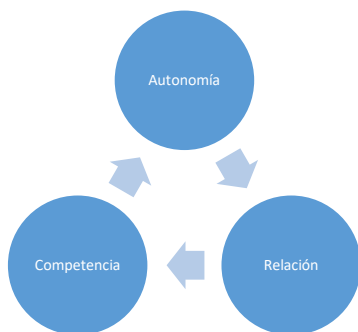
Los vendedores, como actores principales en el proceso de ventas, tienen motivaciones y expectativas específicas que deben ser comprendidas y atendidas para maximizar su desempeño. La gestión efectiva de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas es esencial para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral. Por otro lado, los managers desempeñan un papel crítico en la implementación y seguimiento de estos sistemas de incentivos, asegurando que estén alineados con las metas estratégicas de la organización. Sus estrategias de gestión y liderazgo son determinantes para el éxito de estos programas.

### 5.1 Perspectiva del Vendedor

Las motivaciones de los vendedores son un área compleja y multidimensional que requiere un análisis detallado. Las motivaciones intrínsecas, como el deseo de superación personal, la satisfacción por alcanzar metas y el orgullo profesional, son esenciales para un rendimiento sostenido. Estudios han demostrado que los vendedores intrínsecamente motivados tienden a tener mayor resiliencia ante los desafíos y muestran una mayor capacidad para mantener altos niveles de rendimiento a largo plazo. Por otro lado, las motivaciones extrínsecas, como las recompensas financieras, los bonos y los reconocimientos, juegan un papel crucial en la motivación a corto plazo y en el impulso inicial del rendimiento.

Las teorías de la motivación, como la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), subrayan la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación para fomentar la motivación intrínseca. En el contexto de las ventas, los vendedores que sienten que tienen control sobre su trabajo (autonomía), que son eficaces en sus tareas (competencia) y que tienen conexiones significativas con sus colegas y clientes (relación) están más propensos a experimentar motivación intrínseca.

#### ILUSTRACIÓN 2 TEORÍA DE LA DETERMINACIÓN DECI Y RYAN (1985)



Cuando las tres necesidades psicológicas se satisfacen simultáneamente, los vendedores experimentan una motivación intrínseca más fuerte, lo que impacta positivamente su desempeño y satisfacción laboral.

Las expectativas de los vendedores están influenciadas por múltiples factores, incluyendo las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y la percepción de justicia en el sistema de recompensas. La teoría de la equidad de Adams (1965) destaca cómo las percepciones de equidad o inequidad en el lugar de trabajo pueden afectar significativamente la satisfacción y el rendimiento laboral. Si los vendedores perciben que sus esfuerzos no son recompensados de manera justa en comparación con sus compañeros, es probable que experimenten desmotivación, lo que puede llevar a una reducción en el rendimiento y un aumento en la rotación del personal.

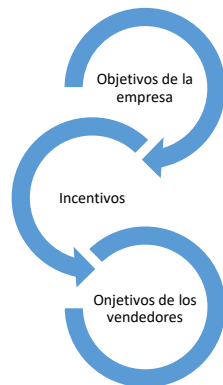
## 5.2 Perspectiva del Manager

Las estrategias de gestión de incentivos efectivas requieren una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el rendimiento y proporcionar recompensas adecuadas. Es fundamental que los managers establezcan metas claras y alcanzables que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. El uso de evaluaciones de desempeño periódicas y el feedback continuo son esenciales para mantener a los vendedores enfocados y motivados. Además, las estrategias de gamificación pueden ser utilizadas para crear un ambiente competitivo y motivador, donde los vendedores se sientan incentivados a superar sus metas y alcanzar nuevos niveles de rendimiento.

Los managers también deben considerar la personalización de los incentivos para satisfacer las necesidades y expectativas individuales de los vendedores. Esto puede incluir opciones de flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional y programas de reconocimiento que vayan más allá de las recompensas financieras.

La alineación de los objetivos individuales de los vendedores con los objetivos estratégicos de la empresa es crucial para asegurar un rendimiento cohesivo y dirigido. Los principios de la teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976), sugieren que alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa puede reducir los costos de agencia y mejorar el rendimiento organizacional. Esto se puede lograr a través de la implementación de contratos de incentivos que vinculen las recompensas con los objetivos organizacionales clave.

### ILUSTRACIÓN 3 TEORÍA DE LA AGENCIA, FUENTE JENSEN Y MECKLING (1976)



El uso de Balanced Scorecards, como propuesto por Kaplan y Norton (1996), puede ser una herramienta eficaz para asegurar que los objetivos de los vendedores estén alineados con las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de la empresa. Los Balanced Scorecards permiten a los managers monitorear y evaluar el desempeño de los vendedores en múltiples dimensiones, asegurando una alineación integral con los objetivos estratégicos de la organización.

El liderazgo en la gestión de ventas es un factor determinante en la efectividad de los sistemas de incentivos. Los líderes transformacionales, que inspiran y motivan a sus equipos a través de una visión compartida y un enfoque en el desarrollo individual, pueden crear un ambiente de alto rendimiento y compromiso. El liderazgo transformacional está asociado con niveles más altos de satisfacción laboral, motivación y desempeño entre los vendedores (Bass & Avolio, 1993).

Además, la implementación de prácticas de liderazgo inclusivo y equitativo puede mejorar la percepción de justicia y equidad dentro del equipo de ventas. Los líderes deben promover una cultura de transparencia y comunicación abierta, donde los objetivos, criterios de evaluación y resultados sean claramente comunicados y entendidos por todos los miembros del equipo.

El Customer Relationship Management (CRM) es una herramienta esencial para la gestión de ventas efectiva. Los sistemas CRM permiten a las empresas centralizar y analizar datos de clientes, facilitando el seguimiento de interacciones, la identificación de oportunidades de ventas y la mejora de la comunicación interna. Un CRM bien implementado puede mejorar la eficiencia operativa, aumentar la lealtad del cliente y proporcionar a los managers información valiosa para tomar decisiones estratégicas.

El uso de CRM también permite a los managers personalizar las estrategias de incentivos y el seguimiento del rendimiento, asegurando que las recompensas estén basadas en datos precisos y actualizados. Esto puede conducir a una mayor transparencia y equidad en el sistema de incentivos, reforzando la motivación y el compromiso de los vendedores.

### **5.3 Perspectiva de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos juega un papel crucial en el diseño y la personalización de los esquemas de incentivos. Es esencial que los incentivos estén alineados con las políticas de la empresa y sean atractivos para los empleados. Recursos Humanos debe trabajar en colaboración con los managers de ventas para identificar las necesidades y expectativas de los vendedores y asegurarse de que los incentivos sean justos y equitativos (Adams, 1965).

Un sistema de incentivos bien diseñado puede contribuir significativamente a la retención de talento y al desarrollo profesional. Recursos Humanos debe monitorear continuamente la efectividad de los incentivos y realizar ajustes cuando sea necesario para mantener altos niveles de motivación y satisfacción laboral. La creación de oportunidades de desarrollo profesional, como programas de formación y promoción interna, también es fundamental para mantener a los empleados comprometidos y motivados (Herzberg, 1966).

El departamento de Recursos Humanos también juega un papel clave en la construcción y mantenimiento de un clima y cultura organizacional positivos. Un ambiente de trabajo saludable y una cultura de reconocimiento y apoyo pueden potenciar la efectividad de los esquemas de incentivos. Los empleados que se sienten valorados y apoyados por su organización están más motivados para alcanzar sus objetivos y contribuir al éxito de la empresa (Schein, 2010).

Fomentar una cultura de feedback abierto y continuo, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones, puede mejorar significativamente el compromiso y la satisfacción laboral. Además, la promoción de valores como la integridad, la colaboración y la innovación puede crear un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo profesional.

### **5.4 Perspectiva de Finanzas**

El departamento de Finanzas tiene la responsabilidad de evaluar el costo-beneficio de los esquemas de incentivos. Es fundamental que los incentivos sean sostenibles y proporcionen un retorno de la inversión positivo. Finanzas debe trabajar en estrecha colaboración con los managers de ventas y Recursos Humanos para asegurar que los incentivos sean rentables y alineados con los objetivos financieros de la empresa (Jensen & Meckling, 1976).

Finanzas también desempeña un papel crucial en el monitoreo y reporte de los resultados de los esquemas de incentivos. Utilizando herramientas de análisis financiero, Finanzas puede proporcionar información valiosa sobre el impacto de los incentivos en el rendimiento organizacional y la rentabilidad. Esta información es esencial para tomar decisiones informadas y ajustar los esquemas de incentivos según sea necesario (Kaplan & Norton, 1996).

El control cruzado y la gobernanza son aspectos críticos en la gestión de los esquemas de incentivos. El departamento de Finanzas debe gestionar los incentivos con justicia y transparencia, evitando su mal uso o abuso. La implementación de controles internos robustos y la realización de auditorías regulares pueden ayudar a mantener la integridad del sistema de incentivos. Además, Finanzas debe coordinarse con Recursos Humanos y otros departamentos para asegurar que las políticas y procedimientos relacionados con los incentivos sean consistentes y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (COSO, 2013).

## 5.5 Perspectiva de la Empresa

Un sistema de incentivos bien diseñado puede aumentar significativamente la productividad de los vendedores al alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa. La productividad incrementada no solo se traduce en un mayor número de ventas, sino también en una mejora en la eficiencia operativa y una reducción en los costos. La implementación de incentivos basados en el rendimiento puede estimular a los vendedores a alcanzar y superar sus metas, contribuyendo al éxito financiero de la empresa.

El análisis de datos y la medición del rendimiento son componentes cruciales en la evaluación de la efectividad de los sistemas de incentivos. Los managers deben utilizar herramientas analíticas para monitorear el progreso, identificar tendencias y ajustar las estrategias de incentivos según sea necesario. La retroalimentación basada en datos puede ayudar a los vendedores a comprender mejor sus fortalezas y áreas de mejora, promoviendo un ciclo continuo de mejora del rendimiento.

Los incentivos también juegan un papel importante en la mejora de la satisfacción del cliente. Los vendedores motivados y comprometidos están más dispuestos a ofrecer un servicio de alta calidad, lo que resulta en clientes más satisfechos y leales. La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito organizacional y puede influir en la reputación y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

El uso de sistemas CRM para gestionar y analizar datos de clientes puede proporcionar a los vendedores la información necesaria para personalizar sus enfoques y mejorar la experiencia del cliente. La capacidad de ofrecer un servicio más personalizado y eficiente puede diferenciar a la empresa de sus competidores y fortalecer las relaciones con los clientes.

"Los incentivos adecuados pueden alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa, resultando en un mejor desempeño general" (Eisenhardt, 1989).

## 5.6 Perspectiva del Mercado y la Competencia

Los incentivos dentro del mercado competitivo no solo buscan maximizar el rendimiento de los vendedores, sino que también representan una herramienta estratégica para diferenciarse frente a otras empresas del sector. La competencia entre compañías impulsa a las organizaciones a diseñar esquemas de incentivos que favorezcan la captación de clientes, la retención y la mejora continua del desempeño comercial.

En mercados altamente competitivos, las empresas deben crear programas de incentivos que generen ventajas sobre sus rivales. Según Porter (1980), la ventaja competitiva puede desarrollarse a través de estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque en nichos de mercado. Dentro de este marco, los incentivos juegan un rol clave: desde bonificaciones por desempeño superior al de la competencia hasta programas de fidelización que refuercen la lealtad del cliente.

Las compañías suelen implementar incentivos estratégicos para enfrentar la competencia en el mercado. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), los sistemas de gestión del desempeño deben considerar tanto indicadores financieros como no financieros para optimizar los resultados comerciales. Las empresas pueden otorgar premios por superar las cuotas de ventas en relación con los competidores, ofrecer incentivos para atraer nuevos clientes desde otras marcas, o implementar beneficios exclusivos que diferencien sus productos o servicios.

La competencia obliga a las empresas a actualizar constantemente sus modelos de incentivos para responder a los cambios del mercado. Como señalan Christensen et al. (2004), la innovación disruptiva puede modificar significativamente las dinámicas competitivas, lo que implica que los esquemas de incentivos deben adaptarse a nuevas tendencias y tecnologías. Por ejemplo, el auge del comercio digital ha llevado a muchas empresas a incorporar bonificaciones por ventas online, programas de recompensas basados en datos analíticos y estrategias de gamificación para motivar a los vendedores.

Los incentivos bien diseñados pueden fortalecer la competitividad de una empresa frente a sus rivales, mejorando su posicionamiento en el mercado y asegurando una ventaja sostenible.

Los incentivos son más que un mecanismo de motivación: son una pieza estratégica que atraviesa distintas áreas de la empresa y condiciona su posicionamiento en el mercado. Su impacto no se limita a la productividad individual, sino que moldea dinámicas organizacionales, influye en la competencia y define la sostenibilidad del negocio.

Uno de los principales desafíos en el diseño de incentivos es lograr que estos funcionen como un catalizador de objetivos sin generar efectos contraproducentes, como desbalance en costos, inequidad percibida o presión excesiva sobre los equipos. La evolución del mercado exige estructuras flexibles que se adapten a nuevas dinámicas y que aprovechen herramientas analíticas para refinar los esquemas de compensación.

A medida que las empresas exploran enfoques más sofisticados, es clave observar cómo los incentivos se traducen en resultados concretos. Analizar su impacto en distintas industrias y entender su aplicación práctica proporciona una perspectiva más completa para optimizar su diseño y ejecución.

## 6 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS

Este capítulo presenta el diseño metodológico y los resultados del estudio, desarrollado bajo un enfoque mixto con orientación pragmática, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas para abordar con mayor profundidad el fenómeno de los incentivos en la fuerza de ventas. A través de un proceso de triangulación entre encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, se buscó comprender cómo los esquemas de incentivos son percibidos por los vendedores y cómo impactan en su motivación y desempeño, considerando diferencias por sector, tipo de producto y modelo de venta. La investigación se propuso responder a la siguiente pregunta central:

¿Cómo pueden adaptarse los modelos de incentivos para optimizar la motivación y el rendimiento de las fuerzas de ventas en distintos rubros, tipos de productos y modelos de venta (transaccional, consultiva, indirecta a través de distribuidores)?

Para ello, el trabajo de campo contempló dos niveles de recolección de datos. En primer lugar, se realizaron encuestas dirigidas a trabajadores de áreas comerciales y no comerciales de múltiples sectores, con el objetivo de capturar percepciones generalizadas sobre el esquema de incentivos vigente, su efectividad y su alineación con las aspiraciones de los empleados. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con ejecutivos, gerentes comerciales y especialistas en ventas, con el propósito de enriquecer el análisis desde una perspectiva estratégica y contextual.

Los datos cuantitativos permitieron identificar patrones recurrentes y segmentaciones clave, como la diferencia en la valoración de los incentivos entre roles comerciales y no comerciales, así como entre distintos sectores industriales. Se analizaron variables centrales como:

- Preferencias por incentivos monetarios o psicológicos.
- Percepciones sobre equidad, transparencia y claridad en los objetivos del sistema de incentivos.
- Composición actual y deseada de la estructura salarial (fijo-variable).
- Valoración de factores estratégicos como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y el reconocimiento organizacional.

En paralelo, los hallazgos cualitativos provenientes de las entrevistas permitieron comprender las lógicas internas de diseño e implementación de incentivos desde el punto de vista de quienes los gestionan. Este abordaje permitió matizar la mirada cuantitativa y aportar claves interpretativas sobre las decisiones que orientan los modelos de compensación.

La integración de ambas fuentes de información permitió un análisis riguroso, alineado con los postulados del marco teórico, y permitió contrastar las evidencias empíricas con los aportes de autores como Deci & Ryan (2000), Kotler & Keller (2016), y Brown & Peterson (2017). Esta triangulación teórico-empírica facilitó la identificación de convergencias, tensiones y brechas entre lo prescrito en la literatura y lo aplicado en las organizaciones.

A partir de este abordaje, los siguientes apartados desarrollan el análisis de resultados según dimensiones clave previamente definidas (función comercial, estructura salarial, sector, tipo de incentivo preferido), con el objetivo de ofrecer una interpretación articulada y crítica de los factores que inciden en la efectividad de los esquemas de incentivos actuales.

### 6.1 Objetivo del Trabajo de Campo

Este estudio tiene como propósito central analizar cómo impactan los esquemas de incentivos en la motivación y el rendimiento de los equipos comerciales, reconociendo que no todos los actores dentro de la organización experimentan estos estímulos de igual forma. Para lograr una lectura más precisa y significativa de los datos, se definieron dos ejes principales de segmentación que permiten organizar el análisis según el nivel de involucramiento de los participantes con la función comercial:

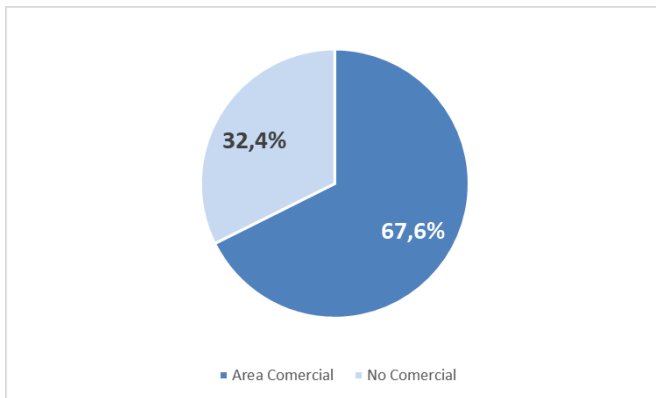
- 1- Área funcional: Diferenciación entre empleados del área comercial y aquellos de otras áreas no orientadas directamente a la venta.

- 2- Sector al que pertenece el área comercial: Permite identificar diferencias en la valoración de incentivos según el tipo de industria, considerando que los modelos de venta, ciclos comerciales y perfiles de cliente varían significativamente entre sectores.

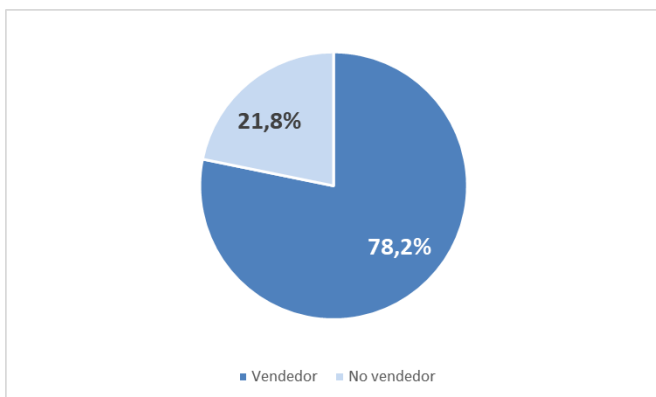
Estas dos dimensiones permiten abordar la percepción de los incentivos desde perspectivas complementarias. Por un lado, la función desempeñada condiciona el grado de exposición a objetivos comerciales: mientras los vendedores están sometidos a métricas claras y presión directa por resultados, otros perfiles operan en roles más estratégicos o de soporte. Por otro lado, el sector industrial al que pertenece el encuestado, dentro del área comercial, introduce variaciones significativas en la forma en que se valoran los incentivos. Sectores como consumo masivo o industria —más enfocados en metas cuantificables y esquemas de venta transaccionales— tienden a priorizar incentivos económicos. En contraste, sectores como tecnología o laboratorios, donde predominan ventas consultivas o técnicas, muestran una mayor valoración por la capacitación, el desarrollo profesional y la estabilidad. Esta doble segmentación permite capturar tanto las diferencias funcionales como las sectoriales que inciden en la motivación laboral y la efectividad de los esquemas de recompensas.

De los encuestados, un 67,6 % pertenece al área comercial (ilustración 4), y dentro de este grupo, el 78,2 % (ilustración 5) trabaja como vendedor o ejecutivo de cuenta. Esta doble segmentación fue utilizada como criterio de inclusión para los cruces posteriores, centrando el análisis cuantitativo y cualitativo en los encuestados cuya percepción sobre los esquemas de incentivos se considera directamente relevante para los objetivos de esta investigación.

#### ILUSTRACIÓN 4 PROPORCIÓN DE ENCUESTADOS DEL ÁREA COMERCIAL



#### ILUSTRACIÓN 5 PROPORCIÓN DE VENDEDORES DEL SEGMENTO ÁREA COMERCIAL

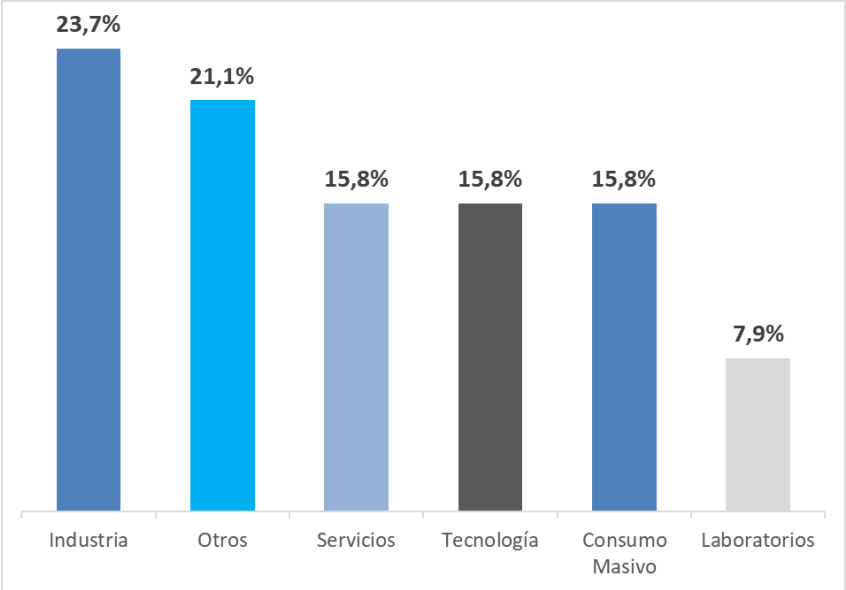


Esta segmentación permite observar cómo varían ciertas percepciones clave respecto a los esquemas de incentivos: la motivación generada por distintos tipos de recompensas, la satisfacción con la estructura salarial vigente y la aspiración de mejora futura en el modelo de compensación.

A fin de enriquecer el análisis, se decidió explorar estas percepciones a partir del cruce con el sector de pertenencia, reconociendo que las dinámicas comerciales, los ciclos de venta y el tipo de cliente difieren sustancialmente entre rubros como industria, tecnología, servicios, consumo masivo o laboratorios.

La representación sectorial de la muestra, como se puede observar en la ilustración 6, revela una alta presencia del sector Industria (23,7%), que agrupa actividades como manufactura, petróleo, iluminación, packaging y agroindustria. Le siguen los sectores clasificados como Otros (21,1%), y luego los rubros de Servicios, Tecnología y Consumo Masivo, cada uno con un peso del 15,8%. Por último, Laboratorios representa el 7,9% de la muestra, con un perfil técnico altamente especializado.

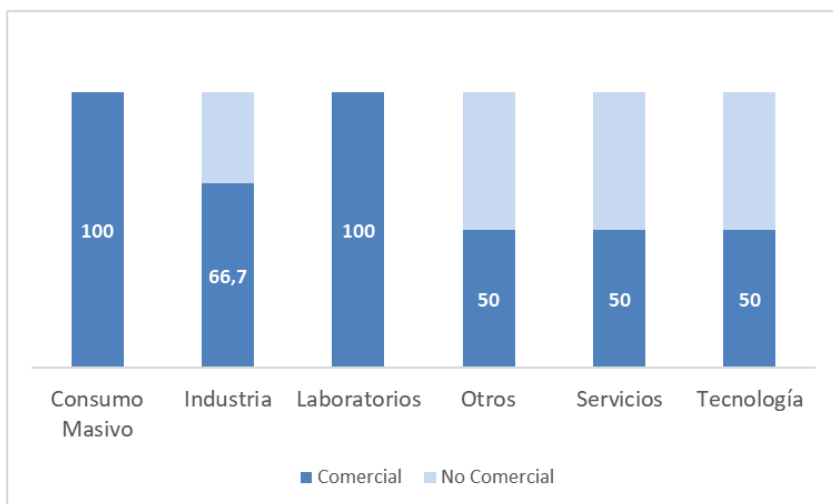
**ILUSTRACIÓN 6 PESO DE SECTORES REPRESENTADOS EN LA MUESTRA**



Esta distribución busca obtener patrones diferenciados por sector en la percepción de los incentivos. Para entender por ejemplo como en el sector consumo masivo o industrial donde los esquemas de incentivos pueden estar más ligados a volúmenes de venta, productividad y cumplimiento de métricas duras. En contraste, sectores como laboratorios y tecnología tienden a valorizar más la capacitación, la estabilidad y el reconocimiento profesional, dadas sus lógicas de venta consultiva y ciclos de venta más largos.

La distribución de la muestra según sector y área funcional muestra una participación mayoritaria de perfiles comerciales en los sectores de consumo masivo y laboratorios, donde más del 100% de los encuestados se desempeña en funciones vinculadas a la venta. En contraste, en sectores como servicios, tecnología e industria, la proporción entre empleados comerciales y no comerciales es más equilibrada. Esta distribución permite representar una diversidad de realidades organizacionales y modelos de operación dentro del conjunto de sectores relevados, como se observa en la ilustración 7.

## ILUSTRACIÓN 7 PROPORCIÓN DE COMERCIAL/ NO COMERCIAL POR SECTOR DE LA MUESTRA



Esta diferenciación observada en la ilustración 7, no debe ser interpretada como una representación del comportamiento general de cada industria, sino como una radiografía específica de los perfiles incluidos en esta investigación. Sin embargo, ofrece una base empírica sólida para analizar cómo las condiciones del entorno y la distribución de funciones dentro de cada sector influyen en las expectativas y la recepción de los esquemas de recompensas.

Finalmente, los resultados de esta encuesta sientan las bases para un análisis en profundidad de las percepciones en torno a los esquemas de incentivos. Los cruces posteriores abordan cómo varía la valoración de distintos componentes del sistema —como la claridad de objetivos, la transparencia, la equidad percibida y la flexibilidad— en función del sector de pertenencia y el tipo de función desempeñada. Estas dimensiones serán fundamentales para entender qué tipo de incentivos resultan más efectivos y en qué condiciones, integrando las variables contextuales que modelan la motivación laboral dentro de las organizaciones. En la tabla 8 se observan los segmentos a analizar, las dimensiones y objetivos buscados.

**TABLA 8 SEGMENTACIÓN Y DIMENSIONES**

Segmento	Dimensión	Objetivo
Comercial vs. No Comercial	Preferencia de incentivos	Comparar la inclinación hacia incentivos monetarios o psicológicos según rol funcional.
	Percepción de equidad, transparencia y claridad	Evaluar si la percepción de justicia del sistema varía entre quienes están o no bajo presión comercial.
	Remuneración actual	Observar cómo difieren los esquemas salariales según la exposición directa a objetivos.
	Aspiración salarial ideal	Detectar brechas entre estructura salarial vigente y expectativas deseadas por tipo de función.
	Valoración del desarrollo profesional, formación y reconocimiento	Identificar si los aspectos simbólicos y de crecimiento son más valorados según el grado de exposición comercial.

	Valoración de flexibilidad laboral	Explorar si la necesidad de equilibrio vida-trabajo varía entre funciones con o sin presión de resultados.
Sectores	Preferencia de incentivos	Identificar patrones sectoriales en la preferencia por tipos de incentivos.
	Percepción de equidad, transparencia y claridad	Analizar si sectores con distintos modelos comerciales difieren en percepción de transparencia y equidad.
	Remuneración actual	Relacionar la estructura salarial con los modelos de venta predominantes en cada industria.
	Aspiración salarial ideal	Comparar expectativas salariales ideales en función de la lógica de cada sector.
	Valoración del desarrollo profesional, formación y reconocimiento	Observar si los sectores priorizan el desarrollo profesional y simbólico en contextos técnicos o consultivos.
	Valoración de flexibilidad laboral	Determinar si hay mayor demanda por flexibilidad en sectores con ciclos de venta largos o alta especialización.

En este capítulo se analizan los datos segmentando a los encuestados en dos grupos principales: (1) aquellos que pertenecen al área comercial y (2) los que trabajan en dicha área diferenciándolos por sector. Esta doble segmentación permite focalizar el análisis en el público objetivo central del estudio —los vendedores—, sin descartar la influencia de otras funciones comerciales que también participan en la dinámica de incentivos.

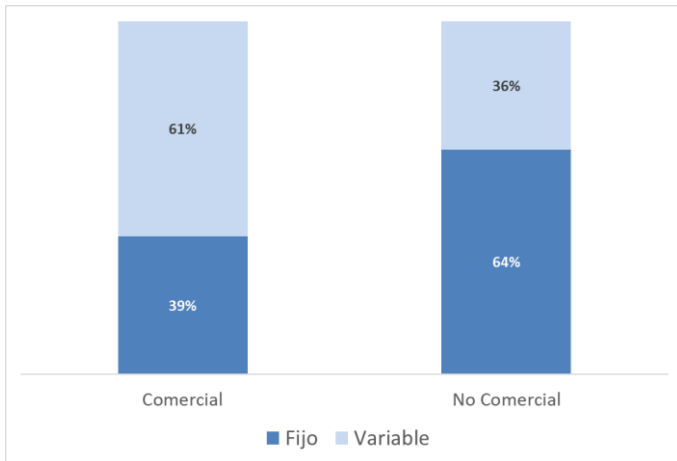
En síntesis, esta segmentación permite establecer con claridad los criterios analíticos que guiarán la interpretación de los datos. A partir de esta estructura, el estudio profundiza en cómo se articulan la función, el sector y las expectativas salariales con la valoración de los esquemas de incentivos, proponiendo una lectura contextualizada que permite diferenciar patrones según el entorno organizacional y función comercial.

## 6.2 Análisis de resultados segmentación Comerciales y No comerciales

Esta segmentación permite delimitar con claridad el público objetivo del estudio. En adelante, se utilizará esta distinción para comparar cómo varía la motivación entre comerciales y no comerciales ante distintos tipos de incentivos. También ayuda a identificar si los sistemas de recompensas están percibidos como adecuados por quienes están bajo presión directa por resultados. Este análisis contempla dimensiones fundamentales como la estructura de remuneración actual, la aspiración salarial, las preferencias de incentivos (monetarios vs. psicológicos), así como la valoración de distintos factores cualitativos que inciden en la efectividad de estos sistemas.

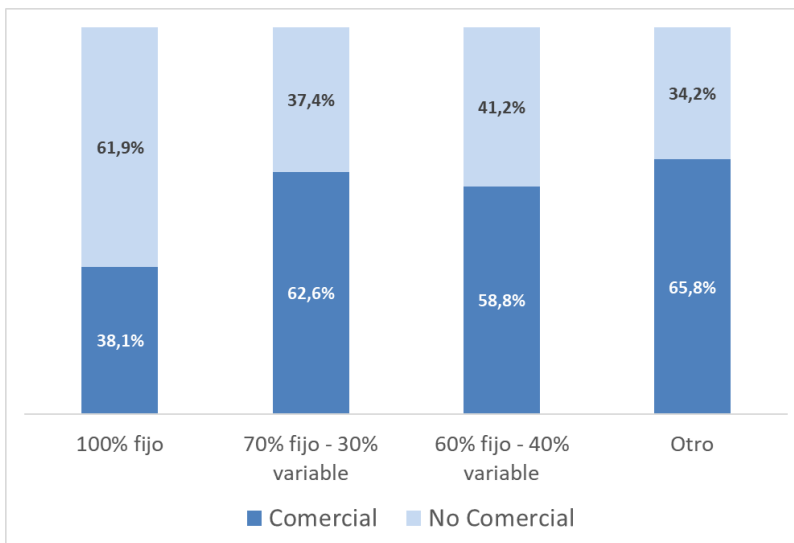
Los datos revelan diferencias marcadas entre ambos grupos, ver figura nº 8. Mientras que el 64% de los no comerciales recibe un sueldo 100% fijo, en el grupo comercial esta proporción desciende al 39%, reflejando una mayor presencia de esquemas mixtos. La combinación "70% fijo - 30% variable" aparece como un esquema predominante entre los comerciales, lo cual sugiere una mayor vinculación entre compensación y desempeño directo. Estos datos, observados en la ilustración 8, indican que los roles orientados a la gestión de ingresos tienen estructuras más agresivas, con incentivos explícitos por rendimiento individual.

## ILUSTRACIÓN 8 REMUNERACIÓN FIJA Y VARIABLE POR SEGMENTO



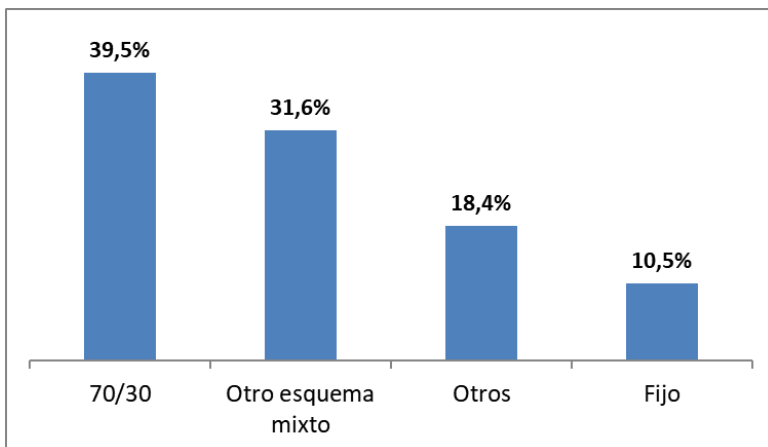
Antes de comparar los resultados entre grupos funcionales, resulta pertinente observar cómo se distribuyen las preferencias salariales ideales en el conjunto total de la muestra. La Figura 9 presenta un agrupamiento de las aspiraciones según cuatro grandes categorías: esquemas fijos, mixtos 70/30, otros esquemas mixtos (fijo y variable) y otros. Esta visualización permite identificar tendencias dominantes en las expectativas de los encuestados respecto al balance entre estabilidad financiera y recompensas por desempeño. El predominio del esquema 70/30 como opción preferida indica una inclinación generalizada hacia un modelo que combine previsibilidad con estímulo, incluso entre quienes actualmente no están sujetos a estructuras variables de compensación.

## ILUSTRACIÓN 9 TIPOS DE REMUNERACIONES RECIBIDAS POR SEGMENTO



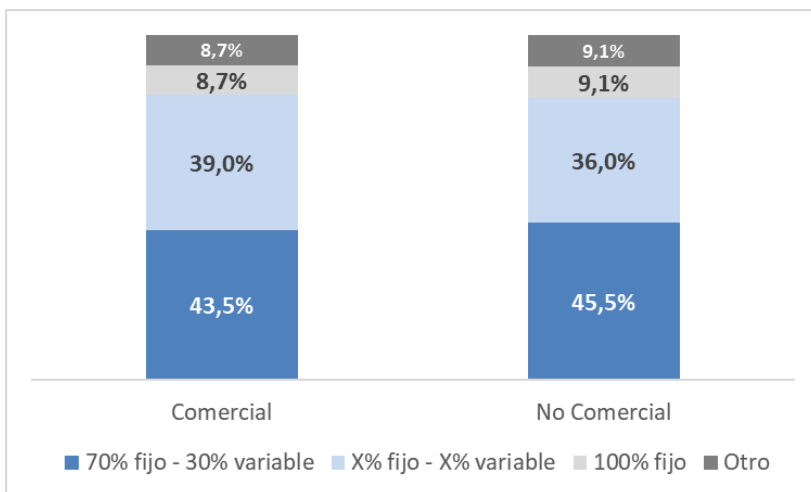
La Ilustración 10 muestra que, en el total de la muestra, la mayoría de los encuestados prefiere un esquema mixto de remuneración, siendo el modelo 70% fijo – 30% variable la opción más elegida. Esta tendencia indica una clara valoración por sistemas que combinen estabilidad financiera con incentivos por desempeño, reflejando la búsqueda de equilibrio entre seguridad económica y estímulo al logro.

### ILUSTRACIÓN 10 ESQUEMA IDEAL PARA EL TOTAL DE LOS ENCUESTADOS



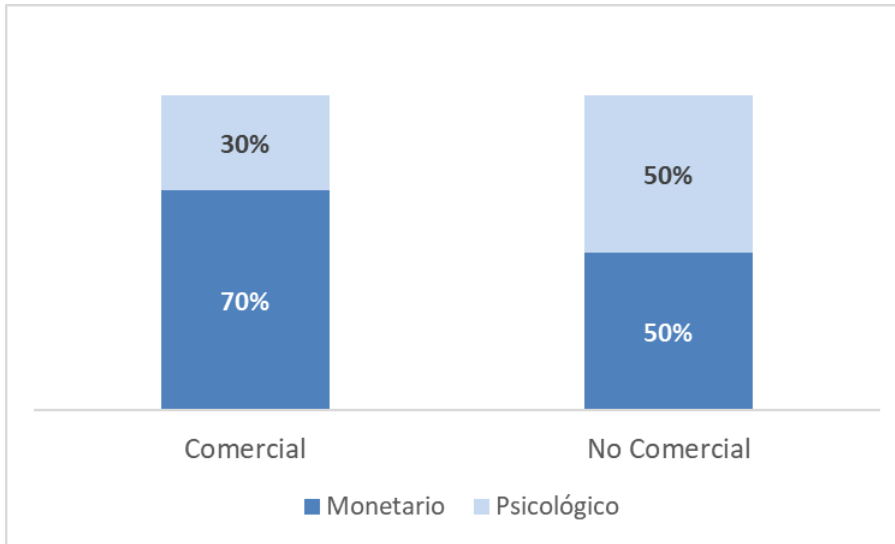
A pesar de las diferencias en la realidad salarial, ambos grupos coinciden en considerar que el esquema ideal es mixto. Como se observa en la ilustración 11, la combinación preferida es "70% fijo - 30% variable", elegida por el 43,5% de los comerciales y el 45,5% de los no comerciales. Esta convergencia apunta a una expectativa generalizada en torno a un sistema que ofrezca tanto estabilidad como estímulos. Para los comerciales, el componente variable es una forma de premiar el esfuerzo adicional, mientras que para los no comerciales puede representar una oportunidad de reconocimiento por logros cualitativos, innovación o colaboración departamental.

### ILUSTRACIÓN 11 PREFERENCIAS DE COMPOSICIÓN SALARIAL



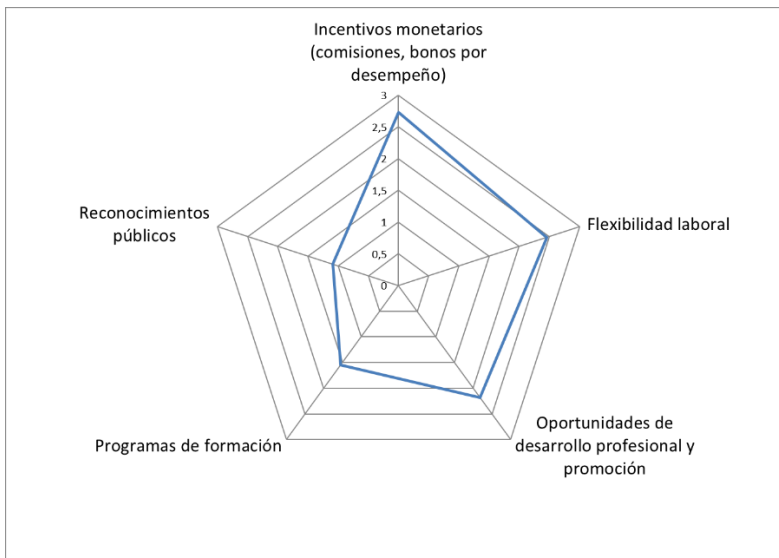
Los comerciales tienden a valorar más los incentivos monetarios (70%), mientras que en el grupo no comercial esta preferencia se distribuye de forma equitativa entre incentivos económicos (50%) y psicológicos (50%) (Figura N° 12). Esta diferencia puede vincularse con la naturaleza del trabajo: en contextos de presión comercial, los incentivos financieros actúan como reguladores de desempeño, mientras que en entornos más estables o con objetivos menos cuantificables, los incentivos psicológicos como el reconocimiento, la autonomía o el desarrollo profesional tienen un impacto más fuerte en la motivación.

## ILUSTRACIÓN 12 PREFERENCIAS DE TIPO DE INCENTIVOS



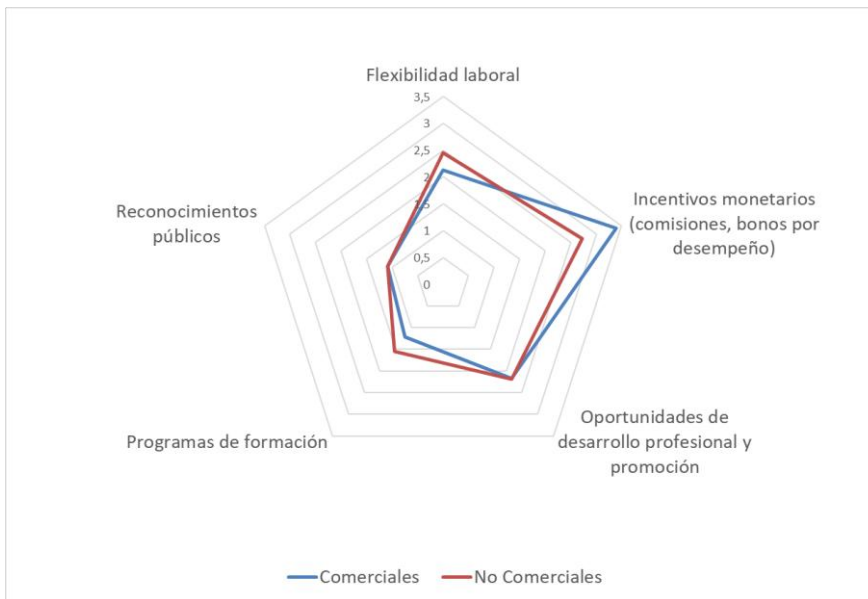
Considerando el total de encuestados, como se observa en la ilustración 13, los incentivos monetarios se posicionan como los más valorados, seguidos por la flexibilidad laboral. Estos resultados sugieren que, si bien la compensación económica sigue siendo el principal motor de motivación, también existe una fuerte demanda por esquemas que promuevan un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. En tercer lugar, se encuentran las oportunidades de desarrollo profesional, reflejando la relevancia de contar con un horizonte de crecimiento dentro de la organización. Más rezagados en la valoración aparecen los programas de formación y el reconocimiento público, lo cual puede interpretarse como una preferencia por beneficios tangibles y aplicables en el corto plazo, por sobre elementos simbólicos o de largo plazo.

## ILUSTRACIÓN 13 INCENTIVOS MOTIVACIONALES



La ilustración 14 presenta una comparación entre las valoraciones promedio asignadas por los empleados comerciales y no comerciales a distintos tipos de incentivos. Esta visualización permite observar cómo varían las prioridades motivacionales entre ambos grupos según su exposición directa o indirecta a objetivos de venta. A través de esta comparación, se busca identificar si los incentivos más eficaces deben diferenciarse en función del tipo de rol desempeñado dentro de la organización.

#### ILUSTRACIÓN 14 PRIORIDADES MOTIVACIONALES POR SEGMENTO



El análisis detallado de las respuestas permite identificar patrones diferenciados en la valoración de incentivos entre quienes forman parte del área comercial y quienes no. En el grupo no comercial, los incentivos monetarios son los más valorados, lo cual indica que, incluso en funciones no orientadas a la venta directa, las recompensas económicas siguen siendo un componente fundamental de motivación. A esto se suman, con una alta ponderación, la flexibilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, reflejando una búsqueda de equilibrio entre estabilidad financiera y bienestar organizacional. En este segmento, los programas de formación ocupan una valoración intermedia, mientras que el reconocimiento público se posiciona como el incentivo menos valorado, lo cual sugiere que los factores simbólicos tienen un impacto limitado cuando no se acompañan de beneficios más tangibles o estructurales.

En contraste, los empleados comerciales, al estar directamente expuestos a métricas de desempeño y presión por resultados, manifiestan una preferencia aún más marcada por los incentivos económicos y esquemas de compensación variables. Sin embargo, también valoran elementos como la flexibilidad y el desarrollo profesional, aunque en menor medida que sus pares no comerciales. Esta diferencia puede explicarse por el hecho de que su motivación está fuertemente ligada al cumplimiento de objetivos cuantificables, donde el reconocimiento y la retribución están directamente asociados al rendimiento individual.

La comparación entre ambos segmentos pone en evidencia dos lógicas motivacionales: una basada en la recompensa por desempeño y orientada al logro (comerciales), y otra más centrada en el desarrollo profesional, las condiciones laborales y la estabilidad organizacional (no comerciales). Esta diferenciación refuerza la importancia de diseñar políticas de incentivos segmentadas, que consideren tanto las demandas específicas del rol como el contexto funcional en el que se inserta cada

colaborador. Intentar aplicar un modelo único de recompensas podría generar desmotivación o distorsiones, afectando la eficacia de los sistemas de incentivos y la retención de talento.

La tabla comparativa permite visualizar con claridad las diferencias estructurales entre los segmentos comercial y no comercial en relación con la percepción y expectativas frente a los esquemas de incentivos. Mientras que el área comercial presenta una configuración salarial más vinculada al rendimiento, con un predominio del esquema 70% fijo – 30% variable, en el grupo no comercial predomina una estructura 100% fija, lo cual refleja la menor exposición a objetivos cuantificables. Sin embargo, ambos grupos coinciden en considerar como ideal un esquema mixto de 70/30, lo que sugiere una aspiración compartida por combinar estabilidad con cierto nivel de estímulo económico. En cuanto a la preferencia de incentivos, los comerciales manifiestan una marcada orientación hacia lo monetario, mientras que los no comerciales valoran en mayor medida un equilibrio entre incentivos económicos y psicológicos. Esta diferencia se acentúa al analizar los factores motivacionales más relevantes: los comerciales priorizan metas, rendimiento y resultados, en línea con su lógica de presión por objetivos, mientras que los no comerciales destacan el desarrollo profesional, la formación continua y la flexibilidad como aspectos centrales para su motivación.

**TABLA 8 TABLA PREFERENCIAS DE INCENTIVOS**

<b>Dimensión</b>	<b>Comerciales</b>	<b>No Comerciales</b>
Esquema predominante actual	70% fijo – 30% variable	100% fijo
Aspiración salarial ideal	70% fijo – 30% variable	70% fijo – 30% variable
Preferencia de incentivo	Monetario (70%)	Equilibrado entre monetario y psicológico
Factores valorados	Resultados, metas, rendimiento	Desarrollo, formación, flexibilidad

Este contraste sugiere que un sistema de incentivos eficaz debe diferenciarse no solo por función organizacional, sino también por tipo de relación que el trabajador mantiene con los objetivos institucionales. La implementación de modelos segmentados permitiría no solo mejorar la efectividad de las recompensas, sino también fomentar mayor satisfacción y alineación interna con los valores y propósitos de la organización.

Finalmente, al cruzar esta segmentación con otras variables como el sector de actividad, la estructura de remuneración actual, la aspiración salarial y la percepción de equidad, se observaron diferencias adicionales en función del tipo de producto, la duración del ciclo de venta y el modelo comercial predominante. Estas dimensiones permitirán enriquecer el análisis en los próximos apartados, orientando el diseño de estrategias de incentivos más alineadas con las condiciones reales del entorno de trabajo y las expectativas de cada grupo.

El análisis detallado de las respuestas del grupo no comercial permite identificar con precisión los factores más influyentes en su motivación. Los incentivos monetarios aparecen como los más valorados, lo que indica una apreciación relevante por las recompensas económicas incluso en funciones no directamente vinculadas a la venta. Les siguen, con niveles de valoración también altos, la flexibilidad laboral y , las oportunidades de desarrollo profesional, lo que refleja un interés sostenido por esquemas que equilibren reconocimiento económico y bienestar organizacional. En una posición intermedia se encuentran los programas de formación, mientras que el reconocimiento público resulta ser el menos valorado entre las opciones ofrecidas. Este patrón sugiere que, si bien los

factores simbólicos no son descartados, el foco motivacional en el grupo no comercial se orienta claramente hacia beneficios tangibles y condiciones de desarrollo estructuradas.

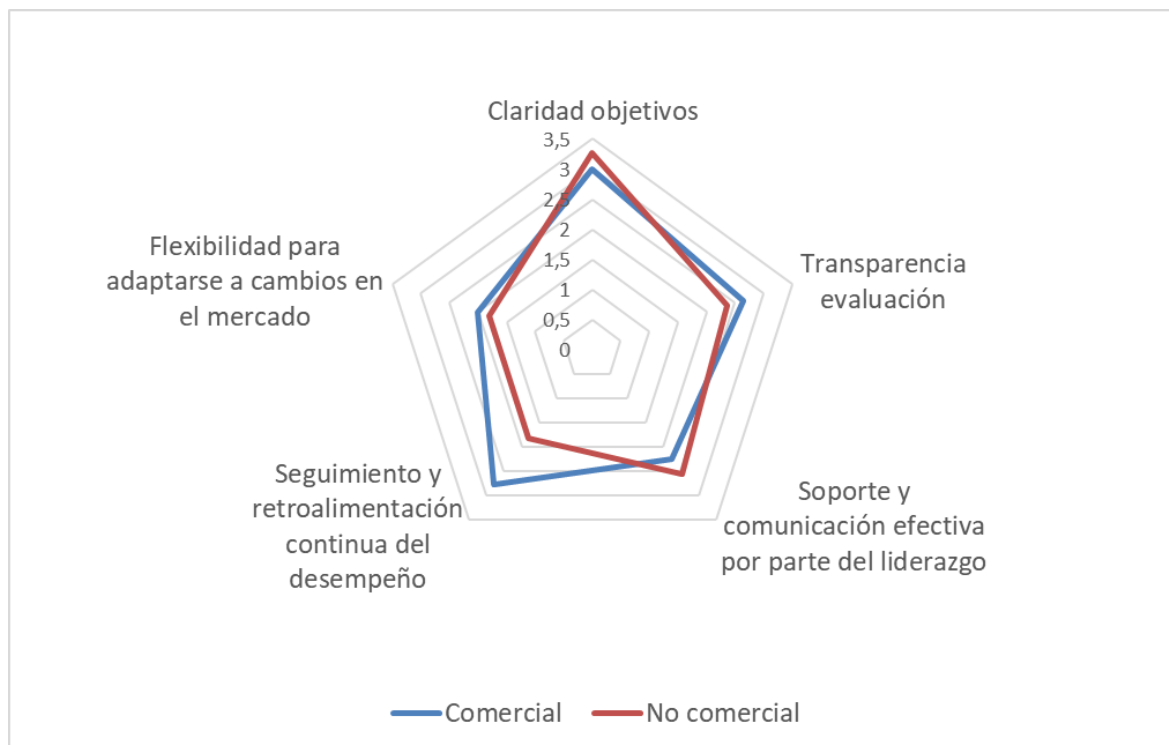
La comparación entre empleados comerciales y no comerciales permite observar dos lógicas de motivación claramente diferenciadas. Los comerciales, más expuestos a objetivos numéricos y métricas de rendimiento directo, valoran los sistemas de incentivos con componentes variables ligados a resultados y muestran una clara inclinación por incentivos económicos. En cambio, los no comerciales priorizan incentivos cualitativos que refuercen su crecimiento, formación y balance entre vida laboral y personal.

Esta distinción evidencia la necesidad de políticas de incentivos segmentadas, que integren tanto elementos financieros como psicológicos, y que se adapten a las características y expectativas propias de cada grupo funcional. Un diseño homogéneo de recompensas podría resultar ineficiente o incluso contraproducente si no considera las diferencias estructurales en las tareas, objetivos y ciclos de evaluación de desempeño.

Los resultados de la encuesta evidencian diferencias relevantes entre trabajadores del área comercial y no comercial en relación con los factores que consideran críticos para que un sistema de incentivos sea eficaz.

Como se puede observar en la ilustración 15, en primer lugar, hay un consenso claro en torno a la claridad en los objetivos y metas, lo que indica que este aspecto es percibido como el más importante por casi todos los encuestados. Del mismo modo, la transparencia en la evaluación y difusión de la información también fue fuertemente valorada, especialmente por el segmento comercial, evidenciando una preocupación específica en roles orientados a resultados medibles.

#### ILUSTRACIÓN 15 FACTORES CLAVE DE UN ESQUEMA DE INCENTIVOS



Una de las principales divergencias se observa en la percepción sobre el seguimiento y retroalimentación continua del desempeño. El personal comercial lo considera un factor altamente relevante, lo que refleja la necesidad de acompañamiento constante en contextos donde los incentivos

están directamente ligados al rendimiento individual. Por el contrario, los no comerciales lo valoran menos, lo cual puede estar relacionado con el hecho de que sus tareas no siempre están sujetas a métricas formales ni a esquemas de evaluación periódicos.

El factor soporte y comunicación efectiva del liderazgo fue más valorado por los no comerciales que por los comerciales. Esto puede interpretarse como una expectativa mayor de acompañamiento, reconocimiento simbólico y orientación en contextos donde los incentivos no son tan visibles ni cuantificables. También se detectó una diferencia menor, pero consistente, en relación con la flexibilidad del sistema para adaptarse a cambios del entorno, con una valoración algo más alta por parte del grupo comercial.

El análisis confirma que, aunque algunos factores —como la claridad de objetivos y la transparencia— son prioritarios para ambos grupos, existen diferencias de enfoque asociadas a las características del rol.

Los comerciales se centran en factores instrumentales y operativos, como la evaluación justa y la retroalimentación constante, elementos clave para sostener la motivación en esquemas vinculados a resultados. En cambio, los no comerciales otorgan mayor peso a dimensiones simbólicas y contextuales, como el liderazgo y la equidad organizacional percibida.

Estas conclusiones refuerzan la necesidad de diseñar sistemas de incentivos diferenciados, que integren tanto variables cuantitativas como cualitativas, y que contemplen las expectativas particulares de cada grupo. Un modelo único puede resultar ineficaz o incluso contraproducente si no se adapta al tipo de tarea, visibilidad del desempeño y dinámica motivacional de cada segmento.

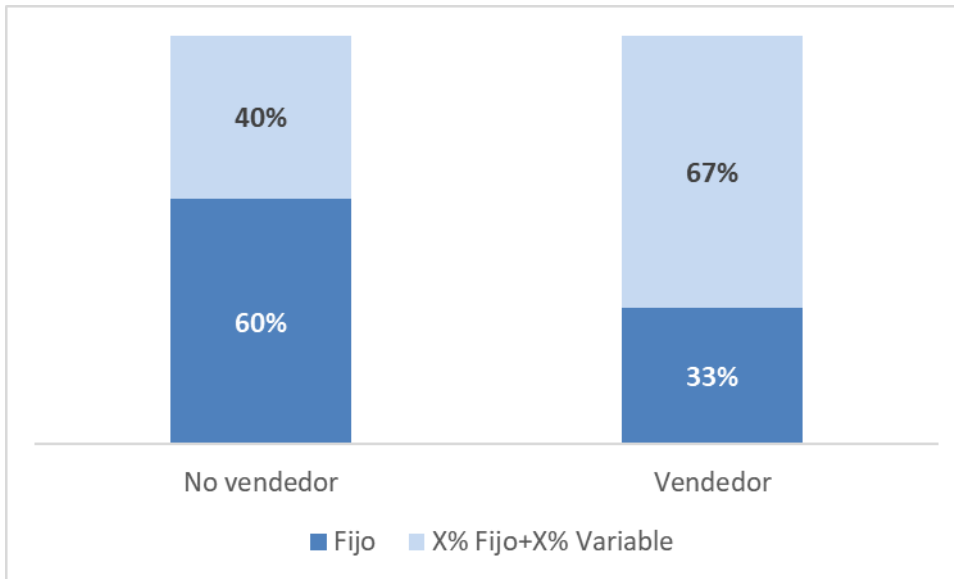
### **6.3 Segmentación dentro del Área Comercial: Comparación entre Vendedores y No Vendedores**

Dentro del segmento comercial, se identifican diferencias sustantivas al comparar a los vendedores, definidos como quienes desempeñan funciones directas de venta, con los no vendedores, que integran el área comercial, pero desempeñan tareas indirectas o de soporte. Esta distinción no es menor, ya que permite desagregar realidades que suelen tratarse de manera homogénea en los sistemas de recompensas.

Uno de los primeros elementos analizados fue la composición actual del salario en términos de proporción entre componente fijo y variable. Los resultados revelan diferencias consistentes: los vendedores están expuestos a una mayor proporción de salario variable, con esquemas como "60% fijo - 40% variable", "comisión directa por ventas" o combinaciones no estandarizadas que dependen de indicadores individuales o grupales. Esta heterogeneidad refleja la alta dependencia que estos perfiles tienen de su desempeño para alcanzar ingresos satisfactorios. Algunos incluso están sujetos a sistemas con componente 100% variable, lo que implica altos niveles de presión y volatilidad.

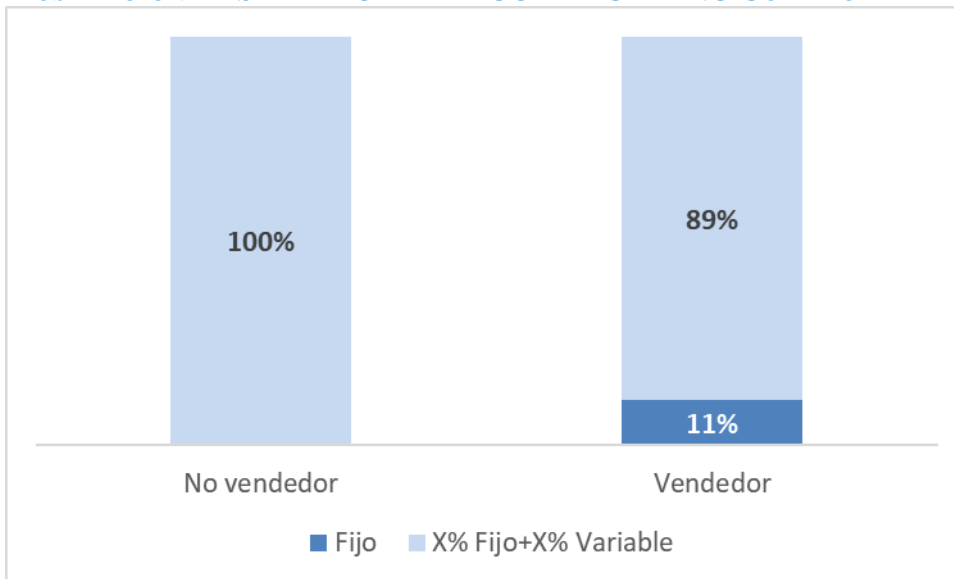
En contraste, los no vendedores presentan una composición salarial mayormente fija, predominando el "70% fijo - 30% variable" o directamente esquemas de "100% fijo". Esto puede explicarse por la dificultad de definir indicadores de desempeño objetivo para roles de soporte, así como por la ausencia de metas individuales claras.

#### ILUSTRACIÓN 16 SALARIO ACTUAL COMERCIAL NO COMERCIAL



Cuando se consulta por la estructura ideal de remuneración, los datos de la encuesta muestran una preferencia generalizada por esquemas mixtos, tanto en el grupo de vendedores como en el de no vendedores. En particular, los esquemas "70% fijo - 30% variable" y "60% fijo - 40% variable" fueron los más mencionados por ambos subgrupos. Incluso entre los no vendedores, que actualmente tienden a tener estructuras más estables, se evidencia un interés por incorporar un componente variable asociado a proyectos, logros de equipo o cumplimiento de objetivos compartidos.

#### ILUSTRACIÓN 17 SALARIO IDEAL COMERCIAL NO COMERCIAL



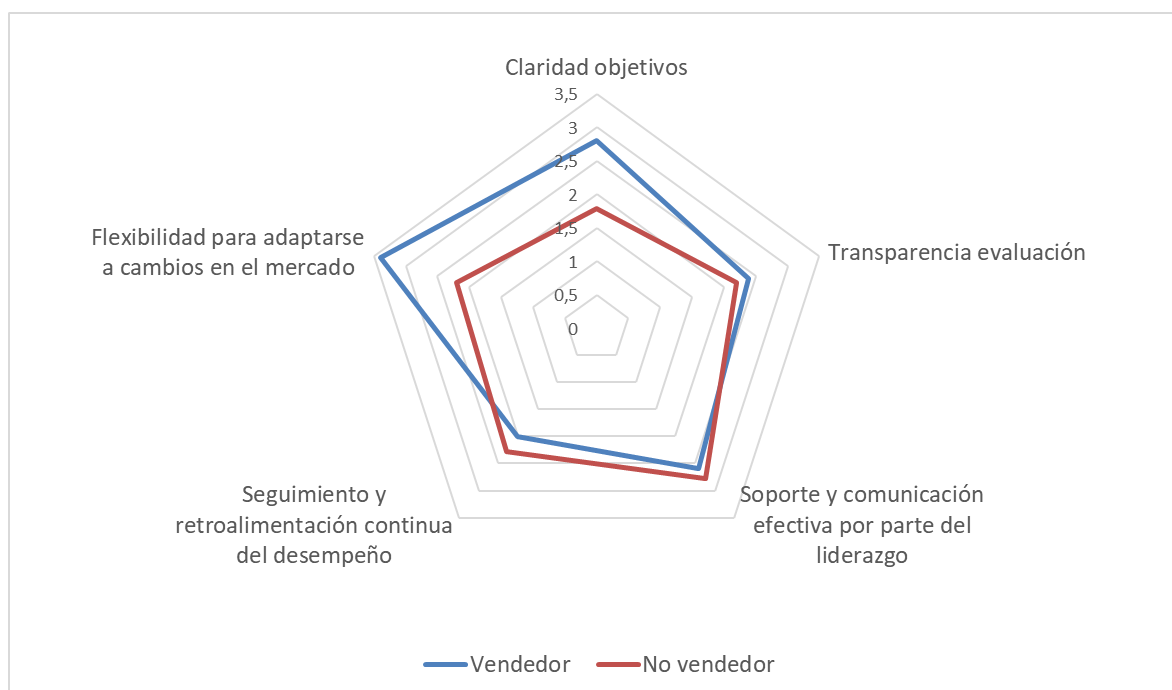
Un hallazgo significativo es que el 11% de los vendedores declaró preferir una estructura 100% fija, lo que evidencia que incluso dentro de un perfil tradicionalmente orientado al logro por resultados, existe un grupo que valora fuertemente la estabilidad y previsibilidad en los ingresos.

Estos resultados sugieren que, aun entre quienes no desempeñan funciones comerciales directas, existe una gran apertura hacia modelos de remuneración que reconozcan el desempeño de manera tangible, superando la idea de que el incentivo variable solo corresponde a funciones de venta. Así,

se reafirma la necesidad de diseñar esquemas de remuneración más flexibles, capaces de motivar desde diferentes lógicas funcionales y niveles de contribución.

Otra dimensión crítica analizada fue la percepción sobre la claridad de los objetivos, la transparencia en la evaluación y la equidad del sistema de incentivos. Los resultados muestran que los vendedores otorgan una importancia con una puntuación promedio significativamente mayor que la de los no vendedores. Esto es coherente con la lógica de trabajo por objetivos, donde la ausencia de metas claras puede generar desmotivación y percepción de arbitrariedad.

#### ILUSTRACIÓN 18 FACTORES CLAVES SEGÚN SEGMENTO



Respecto a la transparencia en la evaluación, ambos grupos la consideran relevante, aunque los vendedores asignan una valoración ligeramente mayor. Esto puede interpretarse como una necesidad específica de los vendedores de comprender con mayor claridad cómo se los mide, qué indicadores se utilizan y cómo estos impactan en sus resultados e incentivos. Dado que su retribución está directamente vinculada al logro de objetivos cuantificables, una falta de transparencia puede afectar significativamente su percepción de justicia y efectividad del sistema. Esto puede interpretarse como una demanda por mayor visibilidad y criterios claros en procesos que, por no estar directamente atados a resultados medibles, suelen percibirse como más opacos.

La dimensión soporte y comunicación del liderazgo obtiene una valoración similar en ambos casos, lo que indica que, más allá del tipo de tarea, el liderazgo visible, accesible y comunicativo es percibido como un factor clave para el éxito del sistema de incentivos. Para los vendedores, puede representar una fuente de alineación estratégica y respaldo en contextos de presión por resultados, mientras que para los no vendedores actúa como validación simbólica del esfuerzo diario.

En lo referente al seguimiento y retroalimentación continua del desempeño, se observa una mayor valoración por parte de los no vendedores. Este dato indica que, aun sin objetivos numéricos, existe interés en recibir feedback sistemático, especialmente cuando el aporte al logro comercial se da en forma indirecta.

Finalmente, en relación con la flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno, la diferencia es marcada: los vendedores asignan un promedio de 3,39 frente a 2,2 en los no vendedores. Este resultado puede interpretarse como una mayor sensibilidad de los vendedores ante los cambios

contextuales que afectan directamente su desempeño y, por ende, su retribución variable. Al estar en contacto directo con el mercado, detectan más rápidamente las variaciones en las condiciones comerciales y reconocen la importancia de que el sistema de incentivos tenga la capacidad de ajustarse con agilidad a estos cambios. Para ellos, la flexibilidad no es un valor abstracto sino una condición práctica para mantener la motivación y la eficacia en contextos volátiles.

Estas diferencias refuerzan la hipótesis de que los perfiles dentro del área comercial, aunque parte de un mismo sistema organizacional, presentan prioridades distintas en lo que respecta a la arquitectura del sistema de incentivos. En términos generales, la consistencia del sistema es valorada por ambos grupos, aunque desde ángulos diferentes: los vendedores desde la operatividad técnica vinculada al rendimiento, y los no vendedores desde la integración organizacional y el reconocimiento institucional.

Los hallazgos indican que el área comercial no es una unidad homogénea, sino un entramado de subgrupos con lógicas motivacionales distintas. Los vendedores responden a esquemas centrados en el logro, la recompensa directa y la claridad instrumental. Su relación con los incentivos es transaccional, cuantificable y altamente sensible a los cambios contextuales, ya que estos impactan de forma directa en su retribución variable. Esta percepción se refleja, por ejemplo, en la importancia que asignan a la flexibilidad del sistema como herramienta para adaptarse a mercados volátiles.

En cambio, los no vendedores operan bajo lógicas de desarrollo, estabilidad y reconocimiento institucional. Aunque también muestran apertura hacia componentes variables, priorizan elementos simbólicos como el liderazgo cercano, la retroalimentación sistemática y la claridad en los objetivos colectivos. Su visión de los incentivos está más ligada a procesos de largo plazo y a la integración con la cultura organizacional.

Este escenario sugiere que la efectividad de los sistemas de incentivos no depende solo de su existencia, sino de su ajuste con el tipo de rol, las expectativas individuales y el contexto funcional. Por ello, se recomienda adoptar enfoques diferenciados, combinando esquemas monetarios, simbólicos y de desarrollo, ajustados al perfil del puesto y al tipo de motivación dominante.

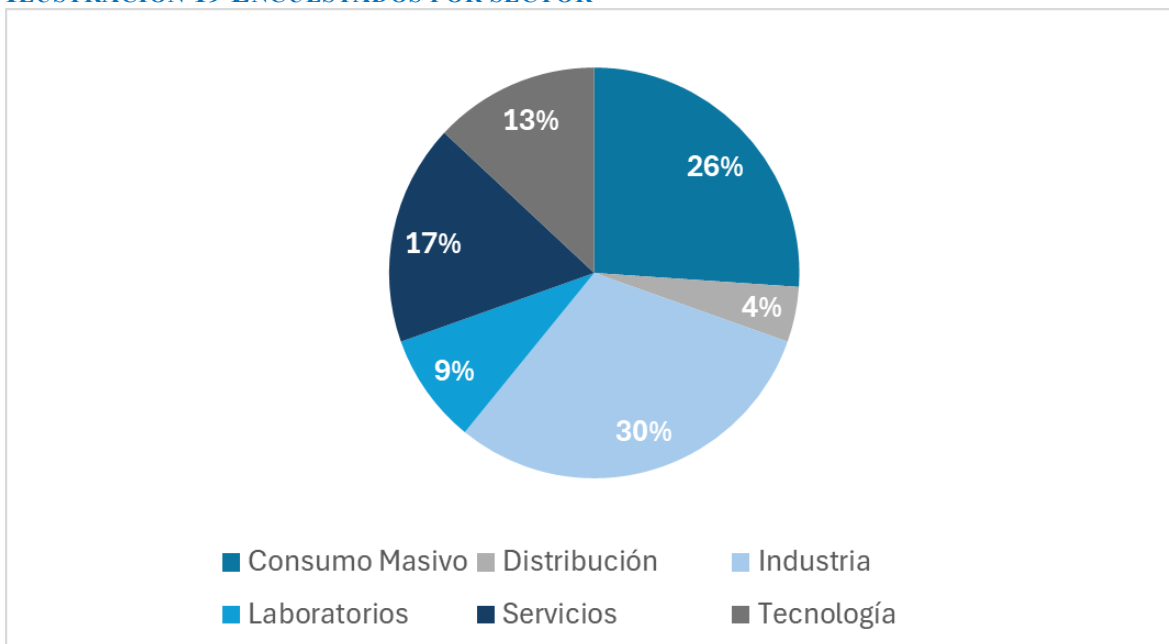
En síntesis, un sistema de incentivos que aspire a ser justo y efectivo deberá dejar de considerar al "comercial" como una categoría uniforme y empezar a reconocer la diversidad funcional y motivacional que lo compone.

## 6.4 Segmentación dentro del área comercial por sector

A fin de profundizar en la comprensión de las percepciones, motivaciones y expectativas de la fuerza de ventas respecto a los esquemas de incentivos, se presenta a continuación un análisis segmentado exclusivamente sobre los encuestados que se desempeñan en funciones comerciales. La muestra, compuesta por representantes de seis sectores económicos —Industria, Consumo Masivo, Servicios, Tecnología, Laboratorios y Distribución— permite identificar tanto patrones comunes como divergencias significativas vinculadas a la estructura retributiva, los tipos de incentivo más valorados y los factores organizacionales considerados críticos para la efectividad del sistema. Este enfoque comparativo por sector revela cómo el tipo de producto, la dinámica del cliente y el modelo de venta condicionan no solo las formas de compensación, sino también la lógica motivacional de los equipos. A lo largo de esta sección se presentan los principales hallazgos, se señalan los acuerdos transversales y se destacan las diferencias sectoriales más relevantes, con el fin de aportar una lectura contextualizada y estratégica del diseño de incentivos comerciales.

La muestra analizada, como se puede observar en la ilustración 19, en este estudio está compuesta por personas del área comercial pertenecientes a seis sectores: Industria (30%), Consumo Masivo (26%), Servicios (17%), Tecnología (13%), Laboratorios (9%) y Distribución (4%).

## ILUSTRACIÓN 19 ENCUESTADOS POR SECTOR

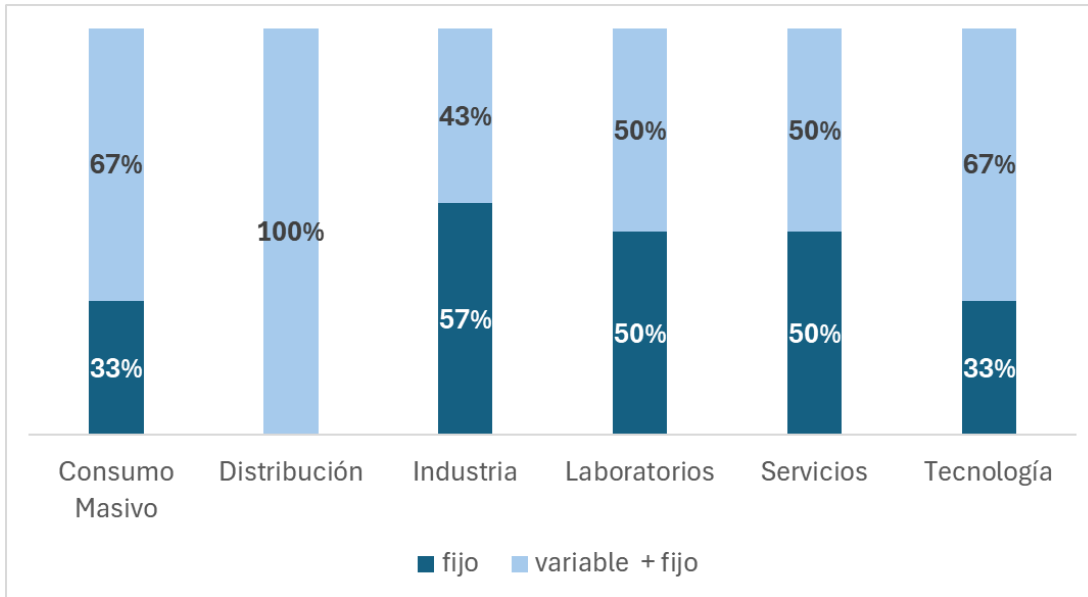


Esta diversidad permite capturar variaciones relevantes en las prácticas comerciales, los modelos de venta y los estilos de gestión que caracterizan a cada industria. A su vez, esta heterogeneidad facilita un análisis comparativo robusto de las expectativas, valoraciones y percepciones sobre los sistemas de incentivos.

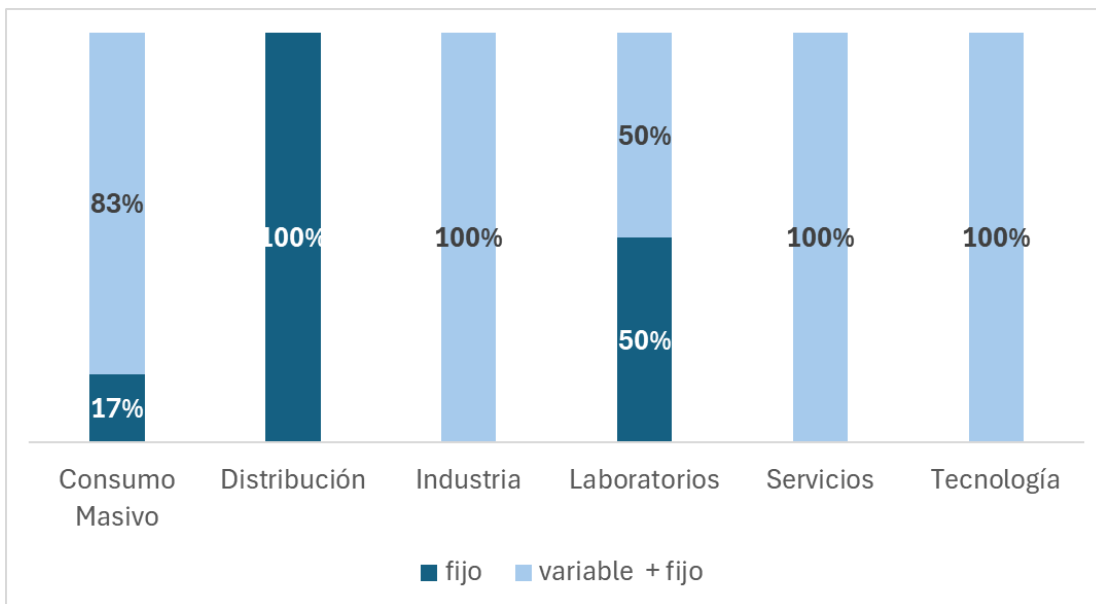
### Estructura de remuneración: realidad y expectativa

La comparación entre la estructura salarial actual y la estructura considerada ideal por los encuestados permite identificar tensiones y aspiraciones no satisfechas por parte de la fuerza de ventas. En sectores como Consumo Masivo y Tecnología, la mayoría de los encuestados ya cuenta con una remuneración mixta (fijo + variable), y además expresa una preferencia clara por conservar este modelo. En cambio, en sectores como Industria y Servicios, donde actualmente predomina el sueldo fijo (57% y 50% respectivamente), se observa una expectativa más fuerte por incorporar una componente variable: en ambos sectores, el 100% de los vendedores manifiesta preferir un esquema mixto. Ilustraciones 20 y 21.

## ILUSTRACIÓN 20 ESTRUCTURA DE SALARIO POR SECTOR



## ILUSTRACIÓN 21 ESTRUCTURA IDEAL POR SECTOR

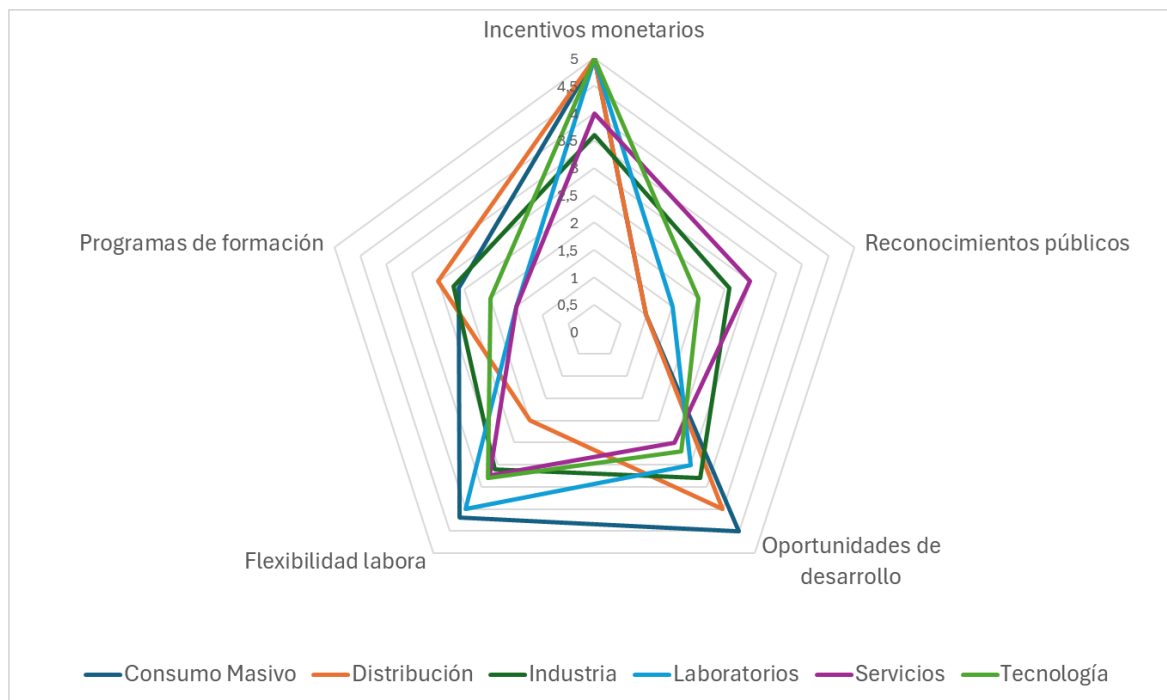


Este resultado refuerza la idea de que los vendedores valoran los incentivos monetarios como estímulo al rendimiento, pero sin renunciar a una base de estabilidad. La tendencia hacia modelos combinados de compensación parece consolidarse como la opción más valorada, especialmente en contextos donde las tareas comerciales implican autonomía, toma de decisiones y presión por resultados. Como sostienen Kotler y Keller (2016), los sistemas de compensación deben estar alineados con la lógica del producto y del cliente: en ventas consultivas o relacionales, la combinación de estímulo económico y seguridad resulta funcional a la construcción de vínculos duraderos.

### Valoración de distintos tipos de incentivos

En cuanto a los tipos de incentivos, los datos reflejan una fuerte preferencia por los incentivos monetarios en todos los sectores, con puntuaciones máximas (Consumo Masivo, Distribución, Laboratorios y Tecnología). Como se muestra en la ilustración 22.

### ILUSTRACIÓN 22 VALORACIÓN DE TIPOS DE INCENTIVOS



Esto reafirma su centralidad como motor extrínseco de la motivación comercial. Sin embargo, no todos los sectores comparten la misma combinación de motivadores secundarios:

Reconocimiento público es más valorado en Laboratorios y Tecnología, pero tiene muy bajo peso en Consumo Masivo y Distribución .

Las oportunidades de desarrollo son relevantes para todos, pero destacan especialmente en Industria y Tecnología .

La flexibilidad laboral es valorada en Laboratorios y Servicios, pero menos en sectores más estructurados como Consumo Masivo.

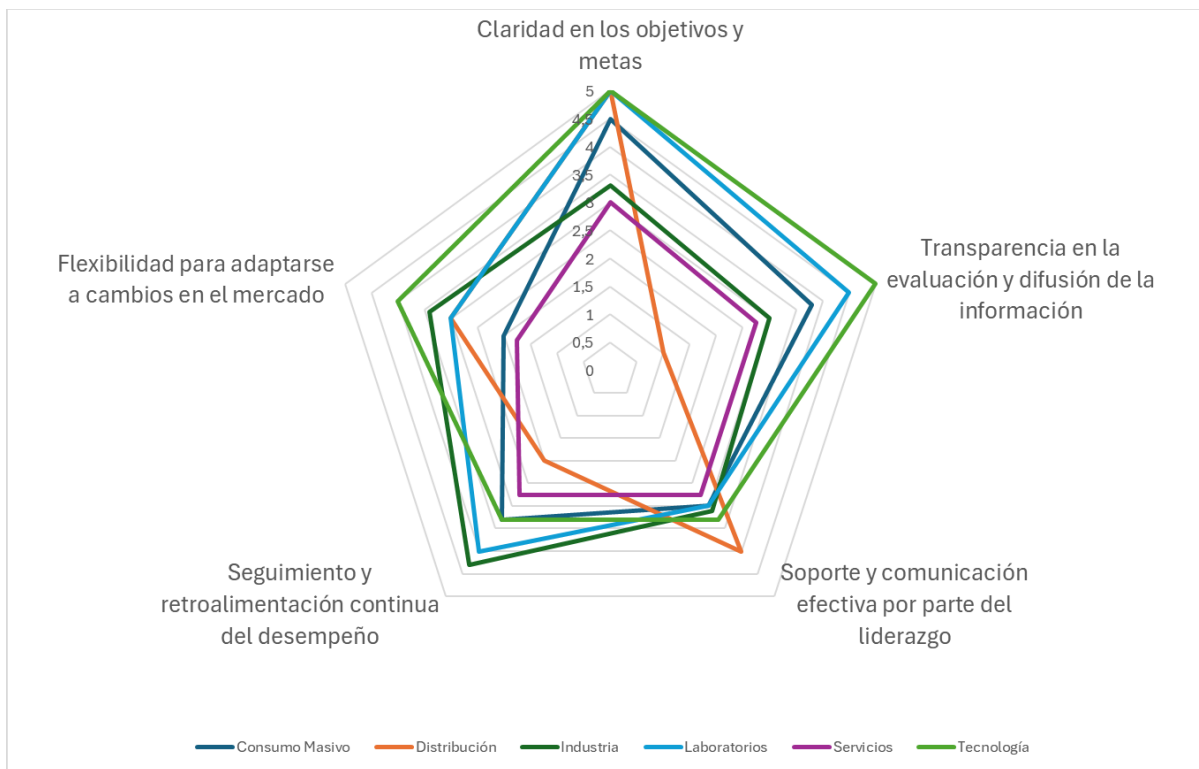
La formación cobra relevancia particularmente en Servicios y Laboratorios , lo que sugiere que, en entornos de venta técnica o consultiva, el conocimiento es visto como parte integral del incentivo.

Este conjunto de diferencias sugiere que, si bien el componente monetario es indispensable, la efectividad del sistema depende de la combinación de motivadores según el tipo de venta, producto y cliente.

## Factores organizacionales para un sistema de incentivos exitoso

Cuando se consulta sobre los elementos organizacionales que los vendedores consideran imprescindibles para que un esquema de incentivos sea exitoso, la dispersión de respuestas por sector revela diferencias notables, como muestra la ilustración 23.

### ILUSTRACIÓN 23 FACTORES RELEVANTES PARA UN SISTEMA DE INCENTIVOS EXITOSO



Claridad en los objetivos y metas es valorada en Tecnología, Laboratorios y Distribución.

La transparencia en la evaluación sigue la misma lógica, siendo crítica en Tecnología, Laboratorios y Distribución.

El soporte del liderazgo tiene una valoración más pareja, pero es más demandado en entornos jerárquicos o institucionales como Industria.

El seguimiento del desempeño tiene más peso en sectores con ciclos largos de venta (Industria, Laboratorios).

La flexibilidad del esquema frente al mercado es especialmente importante en Tecnología y Laboratorios.

Estos hallazgos confirman que la percepción de justicia, claridad y adaptabilidad del sistema es tan o más importante que la recompensa en sí misma. Los vendedores no solo esperan ser compensados, sino también entender, prever y confiar en la lógica con la que se construye la recompensa.

El análisis conjunto de estas dimensiones permite establecer una visión más completa y contextualizada de cómo la fuerza de ventas percibe, valora y espera que funcionen los esquemas de incentivos. Los hallazgos refuerzan la necesidad de evitar modelos estándar y promover diseños adaptativos, equilibrados y transparentes, que combinen recompensas económicas con condiciones organizacionales favorables para el desempeño.

La heterogeneidad sectorial no impide detectar patrones consistentes: la demanda por incentivos monetarios se combina con un creciente interés por factores como la formación, el desarrollo profesional y la claridad en los objetivos, elementos que apuntan a una motivación más estructural y sostenida, especialmente en contextos de mayor complejidad comercial.

## 6.5 Resultados de la encuesta y su contraste con la teoría

El análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta permite identificar patrones diferenciados de percepción y preferencia respecto de los esquemas de incentivos entre los distintos segmentos (comerciales y no comerciales) y, dentro del área comercial, según el sector económico de pertenencia. La evidencia empírica se interpreta a la luz del marco teórico abordado en los capítulos iniciales, lo que permite validar, matizar o discutir los postulados de autores como Kotler y Keller (2016), Deci y Ryan (2000), Pérez Rodríguez (2015) y Brown y Peterson (1994).

La pregunta central de esta investigación —¿cómo inciden los esquemas de incentivos comerciales en la motivación de la fuerza de ventas en distintos sectores económicos?— encuentra respuestas complejas y multidimensionales al analizar la evidencia empírica segmentada y contrastarla con el marco teórico. En particular, al considerar los modelos de motivación (Deci & Ryan), la función estratégica del marketing interno (Kotler & Keller), la justicia organizacional (Pérez Rodríguez) y el vínculo entre incentivo y desempeño comercial (Brown & Peterson), se despliegan hallazgos que enriquecen la comprensión del fenómeno

Uno de los principales hallazgos del análisis es la diferencia sustancial entre comerciales y no comerciales en relación con el esquema de compensación vigente. Mientras que un 63,6% de los no comerciales reporta percibir un salario 100% fijo, entre los comerciales esta proporción desciende al 39,1%, predominando en este segmento los esquemas mixtos (fijo + variable), en línea con el modelo 70%-30%. Este dato es consistente con lo que plantean Kotler y Keller (2016), quienes destacan que, en funciones orientadas a resultados, como las comerciales, el uso de componentes variables en la retribución permite alinear el desempeño individual con los objetivos organizacionales. Sin embargo, como muestra la encuesta, esta alineación no siempre se traduce en una percepción positiva de los esquemas, lo cual remite al concepto de "justicia percibida" de Pérez Rodríguez (2015): si el sistema no es percibido como equitativo o claro, su capacidad de motivación se debilita.

Asimismo, la noción de marketing interno desarrollada por Kotler y Keller (2016) encuentra en esta investigación un campo de validación empírica. La motivación de la fuerza de ventas no puede aislarse de los sistemas internos de comunicación, liderazgo y diseño organizacional. Allí donde los encuestados valoran la claridad de objetivos, la coherencia institucional y el soporte del liderazgo, los resultados son coherentes con una visión integrada de la motivación. Sin embargo, los datos también permiten cuestionar una visión excesivamente racional del proceso: no basta con informar o recompensar, sino que es preciso construir experiencias significativas que conecten con el propósito y la identidad del colaborador.

Cuando se examinan las preferencias por tipo de esquema ideal, se confirma lo postulado por Deci y Ryan (2000): la motivación óptima surge de un equilibrio entre seguridad financiera (remuneración fija) y refuerzo por desempeño (variable). La mayoría de los encuestados considera como ideal un modelo 70%-30% o 60%-40%, reflejando la necesidad de estabilidad combinada con incentivos al logro. Este balance también es coherente con las diferencias observadas por sector: en entornos con venta consultiva (Laboratorios, Tecnología), se priorizan esquemas más estables y desarrollo profesional, mientras que en sectores transaccionales (Distribución, Consumo Masivo), predomina la valoración de incentivos directos y cuantificables, como comisiones o premios por volumen.

En particular, la Teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (1985) ofrece un marco robusto para interpretar la diversidad de respuestas observadas: aquellos contextos que promueven autonomía, competencia y relaciones significativas tienden a generar mayor motivación autónoma, mientras que los entornos más rígidos y puramente transaccionales activan motivaciones controladas o extrínsecas. Esta dicotomía se verifica en los resultados empíricos: los vendedores de sectores como Tecnología o Laboratorios valoran más la formación, el desarrollo profesional y la retroalimentación, mientras que en Consumo Masivo o Distribución prima la lógica del incentivo inmediato y monetario. Esto evidencia que el tipo de tarea, la relación con el cliente y la cultura sectorial moldean la respuesta motivacional, en línea con las formulaciones teóricas.

Los factores considerados críticos para la efectividad de un sistema de incentivos también se correlacionan con lo discutido en el marco teórico. La claridad en los objetivos y metas —evaluada con valores altos en todos los sectores— se vincula con la necesidad de estructura y previsibilidad para la activación de la motivación intrínseca, según Deci y Ryan (2000). La transparencia en la evaluación, la retroalimentación continua y el soporte del liderazgo, por su parte, coinciden con los principios de marketing interno (Kotler y Keller, 2016), los cuales subrayan la importancia de que los equipos comprendan el propósito del sistema de recompensas y sientan que son parte del proceso. Esta dimensión de la participación y el reconocimiento también está contemplada en el modelo de justicia organizacional de Pérez Rodríguez.

Desde el enfoque de justicia organizacional de Pérez Rodríguez (2015), los resultados muestran que la percepción de equidad, transparencia y participación en la definición de los incentivos son factores decisivos. En aquellos segmentos donde los incentivos son poco comprendidos, evaluados de forma opaca o aplicados sin consistencia, la motivación disminuye drásticamente, incluso si las recompensas son económicamente atractivas. Esto confirma que el incentivo más potente no es necesariamente el de mayor cuantía, sino el que es vivido como legítimo y justo por parte del equipo.

En sectores donde el producto es técnico o el ciclo de venta es largo (como Tecnología o Servicios), los encuestados manifestaron valorar factores como la formación, la autonomía y la retroalimentación. Estos elementos están directamente asociados a los pilares de la motivación autónoma descritos por Deci y Ryan, reforzando la idea de que la motivación no puede inducirse exclusivamente por medios extrínsecos, especialmente en contextos complejos o de alta exigencia cognitiva. Por el contrario, en sectores más transaccionales, los incentivos monetarios siguen siendo los más relevantes, como señala Brown y Peterson (1994), para quienes el incentivo económico tiene mayor impacto en ventas de ciclo corto y baja personalización.

Por último, el modelo de Brown y Peterson (1994) permite interpretar el impacto de los incentivos sobre el desempeño observable. Allí donde los sistemas están alineados con el tipo de tarea (ej. venta transaccional con comisión directa, o venta consultiva con incentivos por satisfacción del cliente), la relación incentivo-rendimiento es más directa. En cambio, en contextos donde hay desajuste entre la lógica del trabajo y el tipo de incentivo, surgen desmotivaciones, esfuerzos dispersos o incluso rotación de personal.

Este cruce entre análisis empírico y conceptual constituye una base sólida para repensar el diseño de los incentivos desde una perspectiva situada, evolutiva y orientada al desempeño sostenible.

Uno de los aspectos más relevantes es cómo la estructura retributiva no solo refleja el tipo de venta, sino también el sistema de creencias organizacional respecto a qué comportamientos son valiosos y deben ser estimulados. En sectores como Consumo Masivo y Distribución, el predominio de incentivos monetarios, ligados al volumen y al corto plazo, reproduce una lógica instrumental que coincide con el enfoque transaccional de venta. Esta práctica, aunque efectiva en términos de productividad, tiende a generar una motivación predominantemente controlada —según la clasificación de Deci y Ryan (1985)—, lo que puede limitar la creatividad, la resiliencia ante el fracaso y la conexión emocional con la tarea.

En contraste, en sectores como Tecnología o Laboratorios, donde los ciclos de venta son más largos y el conocimiento técnico es crítico, los incentivos más valorados incluyen capacitación, claridad en los objetivos, y oportunidades de desarrollo. Esto se alinea con el concepto de motivación autónoma, en el cual los individuos actúan movidos por la identificación con los valores de la organización, la satisfacción con el desafío profesional y la percepción de crecimiento. Esta dimensión es clave para explicar por qué en estos sectores no solo se requiere vender, sino también representar a la empresa como un socio confiable y experto ante el cliente.

La segmentación interna entre vendedores y no vendedores dentro del área comercial también aporta información significativa. Mientras los primeros tienden a valorar recompensas asociadas directamente al resultado —reforzando el modelo de incentivos de Brown & Peterson (1994), centrado en el reforzamiento contingente—, los segundos otorgan mayor relevancia a factores de contexto como la justicia en la evaluación, la retroalimentación o la posibilidad de influir en decisiones. Este hallazgo refuerza la tesis de Pérez Rodríguez (2015) sobre la importancia del "clima de justicia organizacional percibida" como predictor de compromiso y desempeño sostenido, más allá del monto del incentivo.

Desde la óptica de Kotler y Keller (2016), los resultados también permiten comprender cómo el marketing interno no puede limitarse a la comunicación motivacional o a las campañas de reconocimiento simbólico. En sectores donde los vendedores valoran poco los premios públicos o los discursos institucionales, y reclaman en cambio claridad, consistencia y coherencia operativa, queda en evidencia que el marketing interno debe integrar prácticas concretas: definición transparente de metas, alineación entre esfuerzo y recompensa, y generación de contextos favorables para la tarea.

Otro punto crítico observado es la ausencia de una cultura del aprendizaje en sectores donde la venta es consultiva. Si bien los encuestados valoran la formación continua, su implementación efectiva aparece como fragmentada o escasa. Esta brecha entre expectativa y práctica sugiere que el incentivo no puede limitarse al premio, sino que debe entenderse como un sistema más amplio de soporte institucional, donde la adquisición de habilidades y la mejora del desempeño estén integradas. En términos de Deci y Ryan, esto permitiría pasar de una motivación externa a una integrada, donde el individuo incorpora los objetivos de la organización como propios.

Finalmente, la encuesta muestra que, incluso entre los perfiles no comerciales, hay una expectativa creciente respecto a los sistemas de reconocimiento, lo que confirma que la motivación es transversal y que los esquemas de incentivos deben pensarse más allá del área de ventas. Esta conclusión se alinea con la noción de "cadena de valor interna" de Kotler y Keller, donde cada función dentro de la organización impacta —directa o indirectamente— en la experiencia del cliente y, por ende, en los resultados comerciales.

Esta aproximación permite, además, repensar críticamente el concepto mismo de "incentivo" en tanto herramienta aislada. El análisis revela que su efectividad no depende exclusivamente del tipo de recompensa, sino de su capacidad para generar sentido, pertenencia y equidad. Cuando las herramientas de motivación están desconectadas del modelo de negocio, del ciclo de ventas o del perfil del interlocutor, pierden fuerza simbólica y operativa. Por el contrario, cuando el diseño responde a una comprensión estratégica del ecosistema comercial, los incentivos funcionan no sólo como catalizadores del rendimiento, sino como articuladores del compromiso organizacional.

Otro aspecto significativo que emerge del contraste entre teoría y práctica es la necesidad de diseñar incentivos que respondan a un enfoque evolutivo. Es decir, la motivación de los equipos no es estática ni homogénea; cambia según el nivel de madurez profesional, la etapa del ciclo de vida del producto, y las condiciones del mercado. Esta lógica dinámica exige mecanismos de retroalimentación continua, algo que los marcos teóricos de Brown & Peterson y Pérez Rodríguez sugieren pero que la práctica muchas veces descuida. Incorporar esta flexibilidad es clave para sostener niveles altos de desempeño sin generar desgaste.

Finalmente, puede afirmarse que el análisis confirma y amplía los aportes teóricos revisados. Mientras Deci & Ryan aportan el marco para comprender la lógica motivacional individual, Kotler & Keller ayudan a situar estos procesos en una estrategia organizacional más amplia. Pérez Rodríguez, con su enfoque en la justicia organizacional, y Brown & Peterson, con su perspectiva operativa sobre la venta, completan un mapa conceptual que resulta validado, pero también enriquecido, por las evidencias empíricas surgidas de esta investigación. que los incentivos más efectivos no son aquellos que ofrecen mayores recompensas, sino los que logran alinearse con la lógica de la tarea, las necesidades del colaborador y la cultura organizacional. El cruce entre evidencia empírica y teoría muestra que un diseño adecuado de incentivos requiere una comprensión profunda del entorno sectorial, del perfil motivacional del equipo y de la arquitectura institucional que sostiene la política comercial. La motivación, lejos de ser una consecuencia directa del incentivo económico, se construye en la intersección entre reconocimiento, propósito, autonomía y desarrollo profesional. Solo un enfoque segmentado, estratégico y contextualizado permite responder adecuadamente a la pregunta de esta tesis y sus interrogantes derivados.

En conclusión, el análisis integrado por segmentos funcionales y sectores industriales proporciona una validación matizada y enriquecida del marco teórico propuesto. Se confirma que los incentivos deben diseñarse de manera contextualizada y adaptativa, tomando en cuenta variables como el tipo de rol, el modelo de venta, la cultura organizacional y la dinámica del mercado. Las teorías de motivación extrínseca e intrínseca (Deci y Ryan, 2000), los principios de alineación estratégica en ventas (Kotler y Keller, 2016), y las nociones de justicia y equidad en la compensación (Pérez Rodríguez, 2015) encuentran respaldo empírico en los datos analizados. La heterogeneidad de preferencias según el sector y la función sugiere que no existe un modelo universalmente efectivo, sino que la eficacia de un esquema de incentivos radica en su capacidad para integrar estabilidad, estímulo al logro, claridad en las metas y reconocimiento profesional.

Este análisis empírico-teórico demuestra que un sistema de incentivos eficaz es aquel que logra conjugar los elementos motivacionales extrínsecos e intrínsecos, promueve la equidad y se alinea tanto con la lógica del negocio como con las condiciones reales de la operación comercial. En definitiva, la gestión estratégica de la motivación requiere una comprensión profunda de las variables contextuales, individuales y organizacionales que inciden en el rendimiento comercial, y una implementación flexible que contemple las distintas realidades sectoriales y funcionales.

## 7 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MANAGERS COMERCIALES

El presente capítulo se centra en el análisis de las entrevistas realizadas a managers comerciales con el propósito de comprender en mayor profundidad cómo perciben y gestionan los incentivos dentro de sus equipos de ventas. A diferencia de los vendedores, quienes experimentan los incentivos desde una perspectiva de impacto individual, los managers comerciales desempeñan un rol clave en el diseño, implementación y ajuste de estos esquemas, asegurando que sean estratégicos, motivadores y alineados con los objetivos organizacionales.

El propósito de estas entrevistas es obtener información cualitativa sobre los criterios de decisión en la estructuración de incentivos, los desafíos que enfrentan los managers al aplicarlos y su impacto en el rendimiento y la satisfacción del equipo de ventas. Este análisis permitió contrastar sus percepciones con los resultados obtenidos en las encuestas a los vendedores y vincularlos con el marco teórico de motivación laboral y gestión comercial, fundamentado en autores como Kotler y Keller (2016), Deci y Ryan (2000) y Pérez Rodríguez (2015).

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, permitiendo una exploración detallada de las experiencias y perspectivas de los managers. Este enfoque cualitativo facilita la identificación de tendencias clave, brindando una visión profunda sobre la implementación real de los incentivos en diversas industrias.

### Perfiles de los Entrevistados

Para complementar el análisis sobre los esquemas de incentivos en las fuerzas de ventas, se realizaron entrevistas en profundidad con cuatro profesionales de alto nivel en distintas industrias, quienes aportaron una visión estratégica sobre cómo se diseñan, implementan y perciben los incentivos dentro de sus organizaciones.

Cada uno de estos entrevistados representa un sector clave en la gestión comercial, permitiendo contrastar la aplicación de incentivos en empresas de tecnología, consumo masivo, distribución de productos especializados y sector energético .

#### 1. Directora Comercial de una Empresa Líder en Tecnología

Con amplia experiencia en la industria tecnológica, esta ejecutiva lidera la estrategia comercial de una empresa global especializada en soluciones informáticas, donde la innovación y la competitividad del mercado demandan esquemas de incentivos alineados con el desempeño y la transformación digital. Su visión permite explorar cómo los incentivos impactan en la fuerza de ventas de productos tecnológicos, donde el conocimiento técnico y la capacidad de consultoría son fundamentales para cerrar negociaciones exitosas.

#### 2. Director Comercial de una Empresa de Consumo Masivo

El segundo entrevistado ocupa un rol estratégico en una empresa multinacional del sector de consumo masivo, gestionando un equipo comercial que opera en mercados altamente competitivos. Su experiencia ofrece una perspectiva clave sobre la relación entre incentivos y volumen de ventas, donde los esquemas de compensación están diseñados para impulsar la distribución y maximizar la presencia de los productos en distintos canales.

#### 3. Gerente Comercial de una Distribuidora de Productos de Ferretería

El tercer entrevistado lidera las operaciones comerciales de una empresa dedicada a la distribución de productos para el sector ferretero, gestionando una red de ventas que opera con distintos perfiles de clientes. Su experiencia aporta una visión sobre incentivos en esquemas de distribución indirecta, donde la negociación con clientes y la gestión de inventarios juegan un papel fundamental en la estructura de compensación.

#### 4. Director Comercial de una Empresa del Sector Energético

Con una sólida trayectoria en la industria energética, este ejecutivo lidera la estrategia comercial de una compañía especializada en soluciones de infraestructura eléctrica, eficiencia energética y desarrollo sostenible. Su experiencia abarca la gestión de relaciones con clientes corporativos,

organismos gubernamentales y grandes proyectos industriales, donde la venta consultiva y la estructuración de acuerdos de largo plazo son esenciales.

Dada la naturaleza del sector, donde los ciclos de venta pueden prolongarse por meses o incluso años, su enfoque en incentivos busca equilibrar la motivación del equipo comercial con hitos estratégicos dentro de los procesos de negociación. Además, supervisa la implementación de esquemas de compensación que consideran tanto el cierre de contratos como la fidelización de clientes y la generación de oportunidades de expansión en mercados clave.

Su visión permite comprender cómo los incentivos comerciales pueden adaptarse a ventas de alto valor y procesos técnicos complejos, garantizando que el equipo de ventas no solo logre objetivos de facturación, sino que también contribuya al posicionamiento estratégico de la empresa en el sector energético.

Estos perfiles permiten analizar cómo los incentivos varían según la industria y el tipo de venta, contrastando la aplicación de modelos de compensación en sectores con dinámicas comerciales muy distintas. A partir de sus aportes, se pudo profundizar en la efectividad de los incentivos y su alineación con los objetivos organizacionales.

Con el objetivo de identificar patrones y divergencias en las estrategias de incentivos comerciales, se llevó a cabo una serie de entrevistas cualitativas con líderes de ventas de cuatro sectores clave: tecnología, consumo masivo, distribución industrial y energía. Estos sectores fueron seleccionados por sus diferencias estructurales en los modelos de negocio, ciclos de venta, complejidad del producto y dinámica del cliente. Las entrevistas permitieron relevar aspectos sustantivos como los principales desafíos en la gestión de incentivos, la estructura de los esquemas de compensación, el equilibrio entre motivadores monetarios y psicológicos, así como la forma en que dichos incentivos se alinean con la estrategia corporativa. La siguiente tabla resume los hallazgos principales, sistematizando las respuestas en categorías comparables para facilitar la identificación de tendencias comunes y enfoques diferenciados según el sector de pertenencia.

**TABLA 9 RESUMEN DE ENTREVISTAS**

Entrevistado	Sector	Tipo de Venta	Producto	Principales Desafíos	Estructura de Incentivos	Tipos de Incentivos	Alineación Estratégica	Percepción de Equidad
Directora Comercial	Tecnología	Consultiva y Relacional	Soluciones informáticas y hardware	Adaptar incentivos a ventas largas y técnicas, evitar presión por cierre rápido, alinear con hitos del proceso.	70% fijo / 30% variable. Variable según objetivos estratégicos, formación técnica, certificaciones y calidad del servicio.	Económicos y psicológicos. Formación, reconocimiento, foros internacionales, premios por hitos, calidad postventa.	Objetivos estratégicos, retención de talento, introducción de productos rentables, relaciones sostenibles.	Recompensa por relación estratégica, satisfacción del cliente, hitos de proceso más allá del cierre.
Director Comercial (Consumo Masivo)	Consumo Masivo	Transaccional y de volumen	Bienes de consumo masivo	Equilibrar volumen y calidad de ejecución, evitar competencia desleal, fomentar colaboración entre equipos.	60% fijo / 40% variable. Bonos por cobertura, activación de canales, incentivos colectivos y por campañas.	Monetarios, reconocimiento, formación, premios por campañas, participación de mercado, colaboración entre áreas.	Participación de mercado, expansión de canales, rotación de productos premium, fidelización de clientes.	Criterios claros y comunicados, revisión periódica, equilibrio entre rendimiento y colaboración.
Gerente de Ventas (Ferretería)	Distribución	Indirecta y mayorista	Ferretería, materiales de construcción	Control limitado sobre rotación, múltiples actores, evitar acumulación de inventario, alinear con rentabilidad y fidelización.	65% fijo / 35% variable. Premios por volumen, nuevos clientes, acuerdos estratégicos y licitaciones.	Económicos y fidelización. Capacitaciones, planes de carrera, calidad de servicio, asesoría técnica.	Crecimiento de cuentas estratégicas, expansión territorial, rentabilidad sostenible, contratos públicos.	Transparencia, alineación con esfuerzo real, ajuste a mercados y tipos de clientes diversos.
Director Comercial (Energía)	Energía y Servicios Industriales	Consultiva y B2B	Soluciones energéticas, eficiencia y sostenibilidad	Ciclos largos de venta, necesidad de hitos intermedios, valorar cuentas estratégicas y relaciones sostenidas.	80% fijo / 20% variable. Incentivos por hitos, contratos estratégicos, ejecución eficiente y formación especializada.	Bonos por gestión estratégica, formación avanzada, reconocimiento, proyectos internacionales, desarrollo profesional.	Impacto estratégico del cliente, eficiencia de ejecución, calidad de relación, formación como valor agregado.	Criterios diversos, comunicación clara, estabilidad financiera, estructura fija-variable adaptada.

El análisis comparativo de las entrevistas pone en evidencia tanto convergencias como divergencias relevantes entre los sectores. En todos los casos, los entrevistados destacan la necesidad de diseñar esquemas de incentivos que trasciendan la lógica transaccional y contemplen la complejidad del proceso comercial, especialmente en contextos de venta consultiva o de alta especialización técnica. Asimismo, se advierte una creciente incorporación de elementos no monetarios —como formación, reconocimiento y acceso a oportunidades estratégicas— como factores clave para la motivación y retención del talento comercial. Las diferencias más marcadas se observan en la proporción entre salario fijo y variable, en la granularidad de los indicadores utilizados y en el tipo de metas que se consideran estratégicas. Estos resultados sugieren que no existe un modelo único de incentivos eficaz, sino que su efectividad depende de una cuidadosa adaptación al tipo de producto, canal, cliente y cultura organizacional de cada empresa.

La comparación entre las entrevistas a responsables comerciales de los sectores de tecnología, consumo masivo, distribución ferretera y energía permite identificar tanto patrones comunes como diferencias relevantes en los esquemas de incentivos, los cuales responden directamente a las características estructurales de cada industria y a la naturaleza del proceso de venta.

### 1. Naturaleza del proceso de venta y su impacto en el diseño de incentivos

Una de las dimensiones centrales que emerge del análisis es la diferencia entre ventas transaccionales y ventas consultivas. En sectores como tecnología, energía y distribución ferretera, las ventas requieren un alto grado de especialización, ciclos largos y un enfoque relacional (Kotler & Keller, 2016). En estos casos, los incentivos deben diseñarse para sostener la motivación a lo largo del proceso, premiando no solo los cierres sino también los avances estratégicos, la fidelización del cliente y la generación de valor a largo plazo. Este enfoque se traduce en esquemas que integran componentes fijos predominantes (70-80%) con variables ligadas a hitos comerciales intermedios.

En contraste, en el consumo masivo, la venta es predominantemente transaccional y de corto plazo. Aquí, los incentivos se orientan al volumen, la rotación de productos y la eficiencia operativa, con estructuras más agresivas en la proporción variable (hasta 40%) (Deci & Ryan, 2000).

### 2. Estructura de incentivos: proporción fija-variable y objetivos estratégicos

Las estructuras varían según el sector, reflejando el equilibrio entre estabilidad y desempeño. En tecnología y energía, el componente fijo elevado garantiza estabilidad ante ciclos prolongados, mientras que el variable se vincula a metas estratégicas como penetración de mercado, retención de cuentas clave o innovación en soluciones. En distribución ferretera, se adopta un enfoque híbrido (65/35), adaptado a la diversidad de clientes y productos. En consumo masivo, se observa una mayor proporción variable (60/40), enfocada en volumen, cobertura y activación de canales. Autores como Brown y Peterson (2017) sostienen que, en sectores de alta complejidad, el incentivo variable debe vincularse a métricas que reflejen valor estratégico, como sostenibilidad de cuentas o calidad de la relación comercial, lo cual se corrobora en los sectores de energía y tecnología.

### 3. Motivación y retención del talento comercial

En los cuatro sectores, la retención del talento se percibe como un desafío crítico. Más allá de los incentivos monetarios, todos los entrevistados coinciden en la necesidad de integrar beneficios intangibles como formación continua, reconocimiento profesional y desarrollo de carrera. Esto se alinea con la teoría de la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2000), que destaca la importancia de satisfacer necesidades de autonomía, competencia y vinculación para lograr un compromiso sostenido.

Particularmente en tecnología y energía, se enfatiza la formación técnica como parte esencial del paquete de incentivos, mientras que en ferretería y consumo masivo se valora la capacitación en negociación, gestión de cuentas y posicionamiento de marca.

#### 4. Alineación con los objetivos estratégicos y financieros

La coherencia entre incentivos y estrategia comercial es un principio transversal. En todos los sectores, los incentivos no solo premian resultados inmediatos, sino también comportamientos alineados con la visión de largo plazo. En energía, por ejemplo, se premian la calidad de la ejecución y la gestión eficiente de contratos; en tecnología, la adopción de soluciones por parte del cliente; en ferretería, la sostenibilidad de la relación comercial; y en consumo masivo, la cobertura y rentabilidad por canal. Esta visión multidimensional se vincula con la literatura que sostiene que los incentivos más eficaces son aquellos que consideran múltiples indicadores de desempeño (Kotler & Keller, 2016).

#### 5. Percepción de equidad y efectividad del esquema de incentivos

La equidad percibida es clave para la efectividad del sistema. En todos los casos, los entrevistados mencionan la necesidad de establecer criterios claros y diversificados de evaluación, incluyendo no solo volumen, sino también esfuerzo, calidad de la gestión y contribución al equipo. Pérez Rodríguez (2015) destaca que los esquemas percibidos como justos aumentan la motivación, reducen el conflicto interno y fortalecen la cohesión del equipo comercial.

En conclusión, el análisis de las entrevistas confirma que no existe un modelo único de incentivos comerciales, sino que estos deben adaptarse a la naturaleza del negocio, el tipo de venta, los ciclos de decisión y los objetivos estratégicos. Los esquemas híbridos, que combinan incentivos económicos con reconocimiento profesional y oportunidades de desarrollo, se posicionan como los más sostenibles en contextos complejos. La literatura especializada refuerza esta visión, proponiendo estructuras flexibles, vinculadas a métricas estratégicas y fundamentadas en principios de equidad organizacional y motivación intrínseca.

### 7.4 Contrastando Perspectivas: Coincidencias y divergencias entre entrevistas y encuestas

El análisis comparativo entre los resultados de la encuesta y las entrevistas en profundidad permite identificar tanto convergencias como divergencias significativas en la percepción, valoración y expectativas respecto a los esquemas de incentivos. Esta triangulación metodológica enriquece la comprensión del fenómeno, al incorporar no solo la perspectiva cuantitativa de los encuestados, sino también la visión cualitativa de quienes gestionan y diseñan los sistemas de recompensas.

Una de las principales coincidencias entre ambos instrumentos es la valoración de los incentivos monetarios como un componente central de la motivación comercial. Tanto en las respuestas de los vendedores como en los testimonios de los managers, se reconoce la importancia del componente variable para alinear el esfuerzo individual con los objetivos del negocio. Este hallazgo reafirma lo propuesto por Kotler y Keller (2016) sobre la necesidad de esquemas vinculados al rendimiento. Sin embargo, también se advierte que los incentivos económicos por sí solos no son suficientes: managers y vendedores coinciden en destacar la necesidad de complementarlos con elementos simbólicos, formativos y de reconocimiento profesional. Esta postura se alinea con Deci y Ryan (2000), quienes sostienen que la motivación intrínseca se potencia cuando el individuo experimenta autonomía, competencia y propósito.

Otra convergencia clara radica en la demanda por claridad, transparencia y justicia en la definición y comunicación de los esquemas de incentivos. Este punto, señalado reiteradamente por los encuestados en sus valoraciones sobre factores críticos de éxito, también aparece en las entrevistas con managers, quienes reconocen que la falta de criterios claros o la percepción de arbitrariedad debilita la legitimidad del sistema. Este hallazgo refuerza la teoría de la equidad en la compensación

propuesta por Pérez Rodríguez (2015), quien sostiene que la percepción de justicia organizacional es una condición clave para la eficacia de los sistemas de recompensa.

No obstante, surgen divergencias significativas. Una de las más notorias se da en la valoración del enfoque individual vs. colectivo de los incentivos. Mientras que en las encuestas los vendedores tienden a valorar más los esquemas centrados en logros individuales (como comisiones directas y premios por cumplimiento de metas), varios managers entrevistados enfatizan la necesidad de promover modelos colaborativos que premien el trabajo en equipo, especialmente en entornos complejos o de venta consultiva. Esta diferencia responde a una tensión latente entre la lógica operativa de la venta directa y la estrategia organizacional de largo plazo, como advierten Kotler y Keller (2016). También expone un desajuste en las expectativas que podría generar frustración si no se gestiona adecuadamente.

Otra disonancia importante se observa en la percepción del propósito de los incentivos. Para muchos vendedores, los esquemas actuales se perciben como instrumentos de presión, ligados a la exigencia y el control; mientras que los managers los conciben como herramientas para el desarrollo del talento y la alineación con los objetivos estratégicos. Esta diferencia revela un quiebre en la experiencia subjetiva del sistema, que puede erosionar su efectividad, a pesar de estar bien diseñado desde una perspectiva formal. Desde la óptica de Deci y Ryan (2000), este desajuste podría implicar un predominio de motivaciones controladas en lugar de autónomas, afectando el compromiso a largo plazo.

En relación con el tipo de venta, tanto encuestas como entrevistas reflejan la necesidad de adaptar los incentivos al ciclo de venta, al tipo de cliente y a la complejidad del producto. Sin embargo, mientras los vendedores tienden a centrarse en la adecuación del incentivo al esfuerzo inmediato, los managers apuntan a una visión más integral, que incluye desarrollo de capacidades, construcción de relaciones y alineación cultural. Este matiz en las prioridades sugiere distintas comprensiones del valor generado por la fuerza de ventas: una centrada en la productividad cuantitativa, y otra en la sostenibilidad cualitativa del vínculo con el cliente.

En los sectores de venta consultiva (como tecnología, servicios y laboratorios), tanto encuestas como entrevistas coinciden en que los incentivos deben ir más allá del aspecto monetario. Sin embargo, mientras los vendedores expresan demandas concretas vinculadas al reconocimiento, la formación o el crecimiento profesional, los managers tienden a enmarcar estas dimensiones dentro de una visión estratégica más amplia, donde los incentivos son solo una parte de una propuesta de valor laboral.

Otro hallazgo relevante es la distinta valoración del componente simbólico del reconocimiento. Las encuestas muestran que los vendedores no siempre otorgan importancia a premios públicos o visibilidad institucional, mientras que los managers muchas veces consideran que este tipo de incentivos puede generar orgullo de pertenencia y motivación. Esta discrepancia pone en evidencia que el diseño de incentivos simbólicos requiere no solo creatividad, sino también sensibilidad cultural y segmentación por perfil.

En conclusión, la triangulación entre encuesta y entrevistas valida los pilares teóricos del estudio, especialmente en lo referido a la importancia de la equidad, la claridad y la adecuación contextual de los incentivos. No obstante, también revela disonancias entre quienes reciben y quienes diseñan estos sistemas, lo que pone en evidencia la necesidad de espacios de diálogo, co-creación y ajuste continuo. Una gestión estratégica de los incentivos no puede prescindir de estas diferencias, sino que debe integrarlas como insumos para una mejora organizacional sostenible. El contraste entre ambas fuentes permite pasar de un enfoque técnico a una comprensión relacional de los incentivos, donde lo que

está en juego no es solo la recompensa, sino también la experiencia, la identidad y la confianza organizacional.

La inclusión del análisis de funciones comerciales no directamente vinculadas a la venta —como administración de ventas, planificación, inteligencia comercial o soporte— dentro del segmento comercial permite una comprensión más matizada sobre la valoración y percepción de los sistemas de incentivos. Este grupo, a pesar de compartir objetivos comunes con los vendedores, manifiesta una lógica de motivación distinta. A partir del análisis de la encuesta, se observa que los no vendedores dentro del área comercial valoran estructuras salariales más estables, con predominancia del componente fijo, lo que revela una preferencia por la previsibilidad económica. No obstante, también se detecta una disposición favorable hacia esquemas de incentivo variable siempre que estos se asocien a metas grupales, proyectos específicos o logros operativos compartidos. Esta postura intermedia muestra que la motivación por desempeño no es exclusiva de los roles de venta directa, sino que también puede integrarse con efectividad en tareas de soporte si se diseñan métricas apropiadas y alineadas al rol.

El tipo de venta y el sector en el que se desempeñan tanto managers como vendedores constituyen un eje crítico en la configuración de los incentivos. Las entrevistas y encuestas revelan que, en sectores de venta transaccional, como consumo masivo y distribución tradicional, se valora particularmente la agilidad del esquema, la simplicidad en las métricas y la relación directa entre esfuerzo e incentivo. Aquí, los modelos más efectivos son aquellos que premian volumen, cumplimiento de cuotas mensuales y eficiencia operativa. Este modelo de incentivo se muestra alineado con ventas de alta rotación y bajo nivel de personalización del servicio.

En cambio, en sectores caracterizados por ventas consultivas —como tecnología, servicios o productos industriales complejos—, la motivación se orienta más hacia la construcción de relaciones sostenibles, la comprensión profunda del negocio del cliente y el acompañamiento estratégico. Para estos casos, los incentivos más valorados son aquellos que combinan lo económico con reconocimiento profesional, desarrollo de carrera, capacitación constante y objetivos de mediano y largo plazo. Estos modelos requieren una mayor sofisticación en la definición de métricas y mayor capacidad de adaptación al ciclo de venta extendido.

Finalmente, en esquemas de venta indirecta o con múltiples actores —por ejemplo, redes de distribuidores o mayoristas— la entrevista muestra una clara preferencia por modelos colaborativos, en los que el incentivo se vincule al éxito de la cadena comercial más que al desempeño individual de un actor. Esto refuerza la necesidad de esquemas compartidos, donde las metas estén alineadas con objetivos comunes y donde la cooperación sea recompensada.

Este hallazgo refuerza lo planteado por Kotler y Keller (2016) sobre la importancia de adaptar los esquemas de incentivos al tipo de venta y al entorno competitivo del sector. Asimismo, confirma que el mismo esquema aplicado de manera uniforme puede resultar ineficaz o incluso contraproducente si no se ajusta al ciclo de decisión del cliente, al grado de autonomía del vendedor o a la estructura del canal.

Desde el punto de vista de los vendedores, los incentivos económicos aparecen como el principal factor de motivación, lo cual se confirma con los datos de la encuesta, donde un 67% lo indica como su motor principal. Sin embargo, se identifican diferencias significativas entre quienes desempeñan funciones de venta directa y quienes trabajan en roles de soporte comercial. Estos últimos valoran más la estabilidad, el reconocimiento simbólico y el desarrollo profesional. Las entrevistas con managers también reflejan una preocupación por generar esquemas integrales que incluyan incentivos económicos, pero también factores como formación, visibilidad, cultura de feedback y oportunidades de carrera, en línea con lo señalado por Deci y Ryan (2000) sobre la motivación intrínseca y extrínseca.

Asimismo, la percepción de justicia y equidad en el sistema de incentivos resulta clave. Los datos cualitativos y cuantitativos coinciden en señalar que la falta de claridad en los criterios, la evaluación

poco transparente o la inconsistencia en la aplicación de los incentivos generan frustración y desmotivación. Esto coincide con los planteos de Pérez Rodríguez (2015), quien sostiene que la equidad percibida es determinante para la aceptación de los sistemas de recompensa y su efectividad motivacional.

A partir de los hallazgos obtenidos, este estudio contribuye al diseño de esquemas de incentivos en varios niveles. En primer lugar, confirma que los esquemas deben ser flexibles y adaptados al tipo de venta y sector, como lo proponen Kotler y Keller (2016). En segundo lugar, muestra la importancia de integrar componentes monetarios y no monetarios, articulando factores extrínsecos e intrínsecos según el modelo de Deci y Ryan (2000). En tercer lugar, destaca que la transparencia, la equidad percibida y la adecuación a las características de cada función son dimensiones críticas para la legitimidad del sistema, como advierte Pérez Rodríguez (2015).

En conclusión, el diseño de incentivos eficaces debe contemplar la segmentación por función, tipo de venta, sector y estilo de liderazgo. El modelo único pierde eficacia en contextos diversos. Este trabajo refuerza la idea de que los sistemas de recompensa no deben ser estáticos ni homogéneos, sino evolucionar con la dinámica del negocio, la cultura organizacional y las expectativas de los distintos perfiles que conforman el equipo comercial.

## 8 CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido como objetivo principal analizar y comprender el papel estratégico que cumplen los incentivos en la gestión de las fuerzas de ventas, con especial énfasis en la importancia de su diseño, comunicación y adaptación a las condiciones del mercado y a las características del equipo comercial. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, combinada con un análisis empírico mediante metodologías cualitativas y cuantitativas, se han logrado identificar patrones, fortalezas y limitaciones en la implementación de esquemas de incentivos, así como recomendaciones que permiten optimizar su efectividad.

### 8.1 Reflexiones generales y principales hallazgos

Uno de los aspectos cruciales que emergen de esta investigación es que el éxito de los sistemas de incentivos depende significativamente del equilibrio entre su estructura, su comunicación a los actores involucrados y la capacidad de adaptarse a las transformaciones del entorno. La teoría y las evidencias empíricas convergen en que los esquemas de incentivos deben ser diseñados con precisión, considerando no solo los objetivos económicos, sino también los aspectos psicológicos, culturales y estratégicos de las fuerzas de ventas.

El diseño del incentivo y su alineación con los objetivos estratégicos es un factor determinante para lograr el compromiso y la motivación duradera del equipo comercial. Desde una perspectiva teórica, apoyada en autores como Kotler y Keller (2016), se sostiene que los incentivos deben estar claramente definidos y alineados con los resultados específicos que la organización busca alcanzar. La evidencia recopilada en este estudio confirma que la falta de claridad en los criterios de evaluación o la percepción de injusticia en la distribución de recompensas puede minar la motivación y reducir la efectividad del sistema.

Asimismo, la comunicación efectiva emerge como un componente esencial. Los gestores y vendedores coinciden en que un esquema de incentivos solo cumple su función si se comunica claramente, si se explicita cómo se calculan las recompensas y si se garantiza transparencia en todo el proceso. La percepción de equidad y justicia en la gestión incentiva el compromiso y reduce posibles resistencias o desmotivación.

La adaptabilidad y flexibilidad de los esquemas de incentivos constituyen otros aspectos claves. La tendencia observada, respaldada por Kotler y Keller (2016), es que los incentivos deben evolucionar acorde a los cambios en el entorno competitivo, las condiciones del mercado y las prioridades internas de la organización. La rigidez en los esquemas puede derivar en su obsolescencia y pérdida de impacto, especialmente en mercados altamente dinámicos. La incorporación de mecanismos de retroalimentación continua y de revisión periódica permite ajustar los incentivos de manera que estos sigan siendo pertinentes y motiven el comportamiento deseado a largo plazo.

Desde el punto de vista de la tipología de incentivos, la investigación confirma que los incentivos monetarios siguen siendo un factor motivador relevante, en particular en actividades transaccionales y de corto plazo. Sin embargo, las percepciones de los propios vendedores evidencian que los incentivos no económicos, como el reconocimiento público, el desarrollo profesional, la formación técnica y las oportunidades de crecimiento, adquieren una importancia creciente. En sectores especializados o complejos, estos últimos resultan ser motivadores más efectivos, puesto que inciden en la motivación intrínseca y en el sentido de propósito en el trabajo.

La percepción de los diferentes actores—gestores y vendedores—sobre los incentivos revela que, si bien ambos valoran los beneficios económicos, los primeros consideran que los incentivos no económicos fortalecen la cultura organizacional y contribuyen a un compromiso más duradero y profundo. Los vendedores, en cambio, priorizan recompensas inmediatas y tangibles para mantener una motivación constante. La integración de ambos enfoques, mediante esquemas híbridos que

combinan incentivos económicos y no económicos, representa la estrategia más eficaz para maximizar resultados y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

## **8.2 Implicaciones teórico-prácticas**

Desde el punto de vista teórico, este trabajo pretende aportar a la literatura existente una visión integradora de los elementos que componen un sistema de incentivos efectivo en el contexto de ventas. La evidencia empírica respalda conceptos como la importancia de la percepción de justicia, la comunicación transparente y la necesidad de integrar diferentes tipos de incentivos en función del ciclo de venta, del producto y del mercado. La incorporación de las perspectivas tanto de los vendedores como de los gestores en la construcción de esquemas de incentivos enriquece el marco teórico y ofrece una visión más holística y realista.

En la práctica, las compañías que logran implementar modelos de incentivos bien diseñados y adaptados a su realidad obtienen beneficios tangibles en términos de motivación, rendimiento y fidelización del talento. La comunicación efectiva, el liderazgo comprometido y la retroalimentación constante son elementos que potencian significativamente los efectos de los incentivos, generando confianza y compromiso en el equipo de ventas. La flexibilidad en el diseño de estos esquemas permite responder a las variaciones en las condiciones del mercado y en las prioridades estratégicas, lo que se traduce en una mayor resiliencia organizacional.

Asimismo, la identificación de las distintas dinámicas en ventas transaccionales, consultivas y de distribución indirecta esclarece que no existe un esquema universal aplicable en todos los contextos. La segmentación y diferenciación en los modelos de incentivos son imprescindibles para maximizar su impacto y sostenibilidad.

## **8.3 Limitaciones del estudio**

Resulta importante señalar las limitaciones que acompañan a esta investigación, las cuales deben considerarse al momento de interpretar los resultados y diseñar futuras líneas de trabajo. En primer lugar, la muestra de participantes, si bien fue cuidadosamente seleccionada, corresponde a un segmento específico del sector y del entorno geográfico analizado, limitando la generalización de los hallazgos a otros contextos industriales o culturales. La variabilidad en las percepciones y en las preferencias de los actores puede variar significativamente en diferentes sectores o regiones geográficas, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el alcance mediante muestras más amplias y diversificadas.

En segundo lugar, el enfoque metodológico, basado en encuestas y entrevistas en un contexto puntual, no permite evaluar la sostenibilidad o la evolución de las percepciones a largo plazo. La dinámica de los incentivos y su impacto en la motivación requieren análisis longitudinal para comprender sus efectos en el tiempo y en diferentes escenarios económicos.

Asimismo, otros factores externos relevantes, como las condiciones macroeconómicas, cambios regulatorios o variaciones en la competencia no fueron abordados con profundidad en esta investigación, pese a que tienen un impacto potencial en la percepción y efectividad de los sistemas incentivos.

## **8.4 Recomendaciones**

Con base en los hallazgos y las limitaciones identificadas, se proponen varias recomendaciones tanto para las organizaciones como para futuras investigaciones. En primer lugar, se sugiere diseñar y ajustar continuamente los esquemas de incentivos, considerando las percepciones de los actores clave y adaptándolos a las condiciones cambiantes del mercado. Además, es clave promover una comunicación transparente y efectiva sobre los criterios y mecanismos de recompensa, con el fin de

fortalecer la percepción de justicia y la confianza en el sistema. Se recomienda también complementar los incentivos económicos con estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y formación técnica, alineadas al ciclo de venta y al perfil del producto. Asimismo, resulta beneficioso implementar programas de retroalimentación continua que permitan a vendedores y gestores ajustar sus acciones y expectativas. Por último, se alienta a ampliar las investigaciones a distintos sectores, regiones y contextos culturales, utilizando metodologías longitudinales que evalúen la sostenibilidad de los esquemas incentivadores y su impacto en la motivación y el rendimiento a largo plazo.

## **8.5 Conclusión general**

La gestión efectiva de incentivos en las fuerzas de ventas constituye un elemento estratégico fundamental para cualquier organización que aspire a potenciar su desempeño comercial, fortalecer la relación con sus clientes y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Los esquemas deben ser diseñados con rigor, comunicados con transparencia y adaptados a las condiciones cambiantes del mercado, integrando componentes tanto económicos como no económicos. Sólo a través de una gestión inteligente y flexible, basada en una comprensión profunda de las motivaciones y percepciones de los diferentes actores, las organizaciones podrán maximizar el impacto de sus estrategias de incentivos y asegurar un crecimiento duradero y sustentable en entornos cada vez más competitivos y dinámicos.

## APENDICES

## Bibliografía

- Acuerdo Paritario Viajantes de Comercio CCT 308/75](<https://estudiovilaplana.com.ar/2025/04/14/acuerdo-viajantes-cct-308-75-escalas-febrero-abril-2025/>)
- Basu, A., & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. "Marketing Science, 4"(4).
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). "Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective".
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (2017). "The Impact of Salesperson Motivation on Sales Performance: A Meta-Analysis". "Journal of Applied Psychology, 102"(5), 891-912.
- CCT 308/1975 Viajantes de comercio - Buenos Aires ([https://www.trabajo.gba.gov.ar/delegaciones/biblioteca\\_deles/CCT%20308-1975.pdf](https://www.trabajo.gba.gov.ar/delegaciones/biblioteca_deles/CCT%20308-1975.pdf))
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2004). "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth". Harvard Business Review Press.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2019). "Sales Force Management". McGraw-Hill Education.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2010). Sales force management: Planning, implementation, and control (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- de la Vega, P., Zack, G., Calvo, J., & Libman, E. (2024). Determinantes de la inflación en Argentina, 2004-2022. Ensayos Económicos, N°83, Banco Central de la República Argentina
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior". Springer.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), 35-36.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. "Academy of Management Review, 14"(1), 57-74.
- Fundar. (2022). Un análisis de los determinantes de la inflación en Argentina. <https://fund.ar/wp>
- Hanan, M. (2015). "Sales Force Incentive Strategy: Aligning Goals and Rewards". Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man". World Publishing Company.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2015). Sales management: Analysis and decision making (9th ed.). Routledge.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Avila, R. A. (2020). "Professional Selling: A Trust-Based Approach". Cengage Learning.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2020). Sales force management: Leadership, innovation, technology (13th ed.). Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Harvard Business Review Press.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. "Harvard Business Review, 71"(5), 54-63.
- Kotler, P. (2021). "Marketing Management". Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- KPMG Argentina. (2020). ¿Cómo gestionar el riesgo inflacionario?. KPMG Argentina <https://kpmg.com/ar/es/home/insights/2020/12/>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). "Marketing". Cengage Learning.
- Lazear, E. P. (2000). The power of incentives. "The American Economic Review, 90"(2), 410-414.
- Mantrala, M. K., Albers, S., & Gopalakrishna, S. (2019). "Sales Force Effectiveness: A Comprehensive Framework". "Marketing Science, 38"(4), 587-602.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. "Psychological Review, 50"(4), 370-396.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). Compensation (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miller, W. (2019). "Sales Management: Analysis and Decision Making". McGraw-Hill.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). "The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably".
- Pérez Rodríguez, J. (2015). "Fundamentos de Marketing". Editorial XYZ.
- Pink, D. H. (2009). "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us". Riverhead Books.
- Porter, M. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".
- Solomon, M. R. (2020). "Consumer behavior: Buying, having, and being". Pearson Education.
- Villanueva, J., Montoya, R., & García, L. (2022). Sales force motivation and retention strategies. Harvard Business Review Press.

## Entrevistas

### Entrevista 1: Directora Comercial de una Empresa Líder en Tecnología

Sector: Tecnología | Venta: Consultiva y Relacional | Producto: Soluciones informáticas y hardware

1- ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de incentivos en el sector tecnológico?

Los principales desafíos incluyen la rápida evolución del mercado tecnológico, que exige incentivos dinámicos y adaptables. Además, la competencia por talento calificado hace necesario diseñar esquemas que no solo motiven a los vendedores, sino que también fortalezcan su desarrollo profesional y especialización en productos altamente técnicos, en un contexto de aceleración de cambios tecnológicos permanentes.

En tecnología, la venta no es una simple transacción; es una construcción de confianza y conocimiento. Nuestros vendedores no solo venden equipos o software, sino que también diseñan soluciones adaptadas a las necesidades del cliente. Esto significa que los incentivos no pueden limitarse a una comisión por cierre de venta, ya que el proceso puede durar meses y requiere una integración profunda con el negocio del cliente.

Uno de los mayores desafíos es asegurar que los incentivos motiven a los vendedores a mantener el esfuerzo durante todo el ciclo de venta sin generar presión por cerrar rápidamente. Un esquema mal diseñado puede llevar a decisiones comerciales erróneas, donde el vendedor prioriza su comisión sobre la verdadera solución para el cliente, afectando la reputación de la empresa y la sostenibilidad de la relación.

Por ello, los modelos de incentivos deben incluir recompensas no solo por cierre, sino por hitos dentro del proceso comercial, como avances en la implementación de la solución, calidad del servicio postventa, o generación de nuevas oportunidades dentro del mismo cliente. También incentivamos certificaciones técnicas, ya que el conocimiento actualizado del vendedor impacta directamente en la confianza y credibilidad frente al mercado.

2- ¿Cómo afecta la naturaleza del producto en la estructura de incentivos?

Vendemos soluciones altamente técnicas que requieren un enfoque consultivo. Un vendedor exitoso en tecnología no solo tiene habilidades comerciales, sino también capacidad de análisis y comprensión de los desafíos del cliente. Esto significa que los incentivos monetarios por sí solos no son suficientes; deben complementarse con beneficios estratégicos.

Por ejemplo, si un vendedor logra posicionar una solución que implica un contrato de largo plazo con el cliente, su recompensa debe ir más allá de una comisión única. En estos casos, implementamos incentivos progresivos, donde el desempeño del proyecto impacta en la compensación futura del vendedor. También ofrecemos acceso a programas de formación avanzada y participación en foros tecnológicos internacionales como parte de nuestros incentivos, pues un vendedor bien informado y reconocido en la industria es un activo invaluable para la empresa.

Si bien los incentivos monetarios son esenciales en la industria tecnológica, los incentivos psicológicos como el reconocimiento por innovación y el acceso a entrenamientos exclusivos han demostrado ser fundamentales para retener talento. La combinación de ambos permite mantener un equipo motivado y altamente competitivo.

3. ¿Qué estrategias han demostrado ser más efectivas en la motivación y retención del talento comercial?

Las estrategias más efectivas han sido los programas de formación en nuevas tecnologías, el acceso a oportunidades de crecimiento interno y la creación de una cultura organizacional que valore el conocimiento y la creatividad. Incluir en el esquema de incentivos premios por logros estratégicos además de las métricas de venta tradicional ha sido clave. Actualmente el esquema de los vendedores es de 70% sueldo fijo y 30% variable. Considero que, dado que el ciclo de ventas puede ser largo y requiere especialización, un salario base alto permite atraer y retener talento capacitado. El 30% variable esta alineado a objetivos estratégicos como captación de clientes clave, penetración en nuevos mercados y cumplimiento de metas mensuales y semestrales.

4. ¿Cómo se alinean los incentivos con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa?

Están alineados al premiar la introducción en los clientes de las soluciones nuevas, con mayor rentabilidad y el crecimiento en mercados clave. En este sector es clave la retención de talento y la capacidad del equipo comercial, que logren traducir la complejidad de los productos en valor para el cliente por eso es importante determinar métricas que reflejen este objetivo al estructurar los esquemas de recompensas.

5. ¿Qué ajustes consideran necesarios para mejorar la percepción de equidad y efectividad en los incentivos?

Es necesario garantizar que los incentivos reflejen tanto el esfuerzo en ventas como la contribución al desarrollo de relaciones estratégicas con clientes. La equidad se fortalece cuando los beneficios no solo dependen de volúmenes de venta, sino también de indicadores como satisfacción del cliente y generación de oportunidades comerciales sostenibles.

## 2 Entrevista 2: Director Comercial de una Empresa de Consumo Masivo

Sector: Consumo masivo | Venta: Transaccional y de volumen | Producto: Bienes de rápido movimiento

1-¿Cuáles son los principales factores que influyen en la estructura de incentivos dentro del consumo masivo?

A diferencia de otros sectores, en consumo masivo las ventas ocurren a gran escala y con ciclos rápidos. Esto significa que los incentivos deben estar diseñados para recompensar la ejecución eficiente, no solo el resultado final.

Un error común es pensar que el incentivo debe basarse únicamente en volumen de ventas. En realidad, la distribución efectiva, el manejo de inventarios, la activación de promociones y la fidelización de clientes minoristas son igual de importantes. Un vendedor que logra asegurar visibilidad en los puntos de venta clave está generando más valor que alguien que simplemente vende grandes volúmenes a un distribuidor que luego no mueve el producto.

Por ello, en nuestro esquema de incentivos incorporamos bonificaciones por cobertura de mercado y por activación de nuevos canales. También valoramos la capacidad del vendedor para implementar estrategias de trade marketing, asegurando que nuestros productos sean visibles y preferidos por los consumidores. El incentivo adecuado en este sector no solo premia el número de unidades vendidas, sino el impacto que esas ventas tienen en la marca a nivel de mercado.

El esquema vigente es de 60% fijo 40% variable. La presión por volumen de ventas es alta, por lo que un porcentaje mayor de variable incentiva el rendimiento. La parte fija asegura estabilidad y fidelización del talento, mientras que el 40% variable está ligado a indicadores como crecimiento en participación de mercado, ventas en categorías estratégicas y activación de clientes.

2.¿Cómo se alinean los incentivos con la estrategia comercial de la empresa?

Nuestra estrategia comercial está enfocada en penetración de mercado, ganar participación de mercado y liderazgo de categoría. Esto significa que los incentivos deben estar alineados con esos objetivos y no solo con metas individuales de cada vendedor.

Para lograr esto, hemos desarrollado incentivos segmentados por canal.

En donde queremos aumentar nuestra participación, como en el canal de distribuidores los incentivos están diseñados para premiar a los vendedores que logren que sus distribuidores aumenten la cobertura aumentando las ventas a nuevos puntos de venta.

En el canal de retail o grandes cuentas, los incentivos se enfocan en maximizar la rentabilidad y mejorar la rotación de productos premium.

También implementamos incentivos puntuales relacionados a las campañas, lanzamientos y estacionalidades. Además de tener un esquema fijo, incluimos otros beneficios o premios para eventos puntuales. Por ejemplo, premios por mayor venta de un producto nuevo o una categoría a desarrollar. También utilizamos incentivos colectivos para fomentar la colaboración entre equipos. Como los equipos de ventas trabajan en conjunto con distribución y logística. Si incentivamos únicamente la venta individual, descuidamos el trabajo en equipo necesario para una ejecución eficiente. Por eso también ofrecemos bonificaciones grupales en función de objetivos estratégicos.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de incentivos desde la perspectiva del manager comercial?

Uno de los mayores desafíos es equilibrar los incentivos para que sean motivadores sin generar competencia desleal o una visión cortoplacista. Es fundamental que los esquemas de incentivos impulsen tanto el crecimiento inmediato como el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con clientes y distribuidores. Además, la adaptación a cambios del mercado y en las expectativas del equipo requiere un monitoreo constante y ajustes estratégicos.

3. ¿Cómo afectan los incentivos monetarios y psicológicos el desempeño del equipo de ventas?

Los incentivos monetarios generan un impacto directo en la productividad, pues establecen una recompensa clara por el rendimiento. Sin embargo, estamos incluyendo otro tipo de incentivos más psicológicos—como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la estabilidad laboral—dado que vemos que estos tienen un efecto a largo plazo en la satisfacción y fidelización del equipo. Creemos que la combinación de ambos elementos permite mantener vendedores altamente motivados y comprometidos con los objetivos comerciales.

4. ¿Qué estrategias han demostrado ser más efectivas en la motivación y retención del talento comercial?

Las estrategias más efectivas incluyen programas de formación continua, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades individuales de los vendedores. Además, damos reconocimiento público del desempeño y que ayudan a la construcción de un ambiente laboral positivo han demostrado ser fundamentales para la retención del talento comercial.

5. ¿Cómo se alinean los incentivos con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa?

Es clave que los incentivos no solo impulsen el volumen de ventas, sino que también refuercen la fidelización de clientes y el crecimiento sostenible de la marca. La estructura de incentivos está vinculada a indicadores estratégicos como participación de mercado, expansión territorial y rentabilidad.

6. ¿Qué ajustes consideras necesarios para mejorar la percepción de equidad y efectividad en los incentivos?

La transparencia es fundamental en la gestión de incentivos. Es necesario establecer criterios claros y comunicarlos abiertamente al equipo comercial para evitar percepciones de favoritismo o desigualdad. Además, los incentivos deben ser revisados regularmente para ajustarse a las condiciones del mercado y garantizar que sigan siendo atractivos y efectivos en la motivación del equipo.

### 3 Entrevista 3: Gerente de Ventas de una Distribuidora de Productos de Ferretería

Sector: Distribución y B2B | Venta: Indirecta y mayorista | Producto: Ferretería, materiales de construcción, suministros industriales

1. ¿Cómo se gestionan los incentivos en un modelo de distribución con múltiples tipos de clientes?

El modelo de incentivos en distribución es más complejo que en una venta directa porque debemos considerar múltiples actores en la cadena comercial. No vendemos directamente al consumidor final, sino a ferreterías, constructoras, empresas de mantenimiento y en algunos casos al sector público, cada uno con dinámicas de compra distintas.

Los incentivos deben reflejar esta diversidad. En el caso de las ferreterías, el volumen y la fidelización juegan un papel clave, por lo que premiamos la capacidad del vendedor para generar compras recurrentes y posicionar nuestra marca frente a otras opciones del mercado. Con constructoras y grandes obras, el proceso de venta es diferente; aquí los incentivos deben considerar negociaciones estratégicas, gestión de plazos de pago y calidad del servicio postventa, no solo el monto de la venta. El sector público, por otro lado, implica otro tipo de desafíos, ya que los tiempos de cierre de ventas son mucho más largos y dependen de procesos administrativos. En estos casos, los incentivos están diseñados para premiar la capacidad del vendedor para manejar licitaciones y asegurar contratos de largo plazo, en lugar de enfocarse únicamente en volumen inmediato.

2. ¿Cuáles son los desafíos específicos en la gestión de incentivos dentro del sector de distribución?

Uno de los mayores desafíos es que el vendedor no tiene control directo sobre la velocidad de rotación del producto en el punto de venta. En una venta directa, un vendedor sabe que un cliente comprará hoy y recibirá el producto de inmediato. En distribución, la venta puede concretarse, pero la salida del producto del inventario depende del mercado, la demanda y la gestión del cliente.

Si los incentivos se enfocan únicamente en volumen, corremos el riesgo de que los vendedores presionen demasiado a los clientes para que compren más de lo que realmente necesitan, lo que afecta la relación a largo plazo y genera acumulación de inventario. Para evitar esto, nuestro esquema de incentivos considera la calidad y estabilidad de la cuenta. Premiamos no solo cuánto vende un vendedor, sino cómo optimiza las condiciones comerciales con sus clientes, asegurando rentabilidad sostenida.

Otro gran desafío es que, en distribución, el vendedor no solo debe vender el producto, sino gestionar asesoramiento técnico, disponibilidad de stock y condiciones comerciales específicas. Por eso, una parte de los incentivos está vinculada a la fidelización del cliente y su satisfacción con el servicio postventa, lo que ayuda a construir relaciones comerciales duraderas.

3. ¿Cómo se alinean los incentivos con la estrategia comercial de la empresa?

Nuestra estrategia comercial no está basada en ventas rápidas, sino en construcción de relaciones comerciales de largo plazo. Por eso, los incentivos están estructurados para que los vendedores mantengan relaciones sólidas con clientes clave, en lugar de enfocarse únicamente en cerrar transacciones individuales.

Nuestro esquema actual es de 65% sueldo fijo - 35% variable.

El 65% de salario fijo busca dar una cierta seguridad financiera para los vendedores, especialmente en un sector donde las ventas pueden depender de la demanda del mercado y ciclos de compra prolongados.

Con el 35% variable incentiva el cierre de ventas, la captación de clientes estratégicos y la fidelización de cuentas recurrentes.

Este porcentaje incluye los siguientes objetivos,

1. volumen, para premiar la capacidad del vendedor de mover productos dentro del canal de distribución.
2. nuevos clientes, ya que la expansión de nuestra red de distribución es clave para el crecimiento del negocio.
3. acuerdos comerciales con clientes estratégicos, asegurando que las condiciones de compra sean sostenibles para ambas partes.
4. licitaciones y contratos en el sector público, dado que estos negocios tienen ciclos de venta más largos y requieren una gestión compleja.

Además, las comisiones están alineadas con el tipo de producto. No es lo mismo vender productos de rotación rápida como tornillería y herramientas básicas que materiales de construcción de alto valor, como maquinaria y sistemas de seguridad industrial. En productos de mayor complejidad, los incentivos están ligados no solo a la venta, sino también a la capacidad del vendedor de asesorar correctamente al cliente.

4. ¿Cómo afectan los incentivos monetarios y psicológicos el desempeño del equipo de ventas?

En el sector de distribución de ferretería, los incentivos monetarios son clave, ya que la competencia es fuerte y la negociación con clientes puede ser exigente. Sin embargo, los incentivos psicológicos como el reconocimiento público, el desarrollo profesional y la estabilidad en la empresa tienen un impacto profundo en la fidelización del equipo. Un vendedor motivado con un esquema de incentivos equilibrado no solo busca cerrar ventas rápidas, sino también generar relaciones comerciales sostenibles.

5. ¿Qué estrategias han demostrado ser más efectivas en la motivación y retención del talento comercial?

Las estrategias más exitosas han sido aquellas que combinan incentivos económicos con beneficios adicionales, como capacitaciones en técnicas de negociación, conocimientos técnicos sobre los productos y planes de carrera dentro de la empresa. También hemos visto buenos resultados al

incorporar incentivos por fidelización de clientes, asegurando que el equipo comercial valore tanto la adquisición de nuevos clientes como el mantenimiento de relaciones sólidas a largo plazo.

6. ¿Cómo se alinean los incentivos con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa?

El diseño de incentivos debe estar vinculado a indicadores clave de negocio, como crecimiento en cuentas estratégicas, expansión en nuevos mercados y rentabilidad por tipo de cliente. En el caso de constructoras y mantenimiento, es esencial valorar la recurrencia de compra y la estabilidad de contratos. Para las ferreterías, el incentivo debe reflejar la penetración y fidelización en el canal minorista. Y en el caso de organismos gubernamentales, el cumplimiento exitoso de licitaciones y contratos es un indicador crítico para considerar.

7. ¿Qué ajustes consideran necesarios para mejorar la percepción de equidad y efectividad en los incentivos?

Es fundamental que los criterios de incentivo sean transparentes y estén alineados con el esfuerzo comercial real. No se debe premiar únicamente el volumen de ventas, sino también la generación de relaciones comerciales estratégicas y la gestión eficiente de clientes con ciclos de compra más largos. Además, los incentivos deben revisarse periódicamente para adaptarse a las condiciones del mercado y garantizar que sigan siendo atractivos y motivadores para el equipo.

#### 4 Entrevista 4: Director Comercial de una Empresa del Sector Energético

Sector: Energía y Servicios Industriales |Venta: Consultiva y B2B |Producto: Soluciones energéticas, infraestructura eléctrica, eficiencia y sostenibilidad

El sector energético se caracteriza por su enfoque en ventas consultivas y acuerdos estratégicos de largo plazo. A diferencia de mercados con transacciones más inmediatas, aquí los ciclos de venta pueden extenderse por meses o incluso años, debido a la complejidad técnica de los productos y la necesidad de adaptar soluciones a los requerimientos específicos de cada cliente.

Las empresas del sector trabajan principalmente con clientes corporativos, organismos gubernamentales e industrias que buscan optimizar su consumo energético, implementar infraestructura eléctrica avanzada o mejorar su eficiencia operativa. Esto implica que el equipo comercial no solo debe vender productos, sino también actuar como asesores estratégicos, guiando a los clientes en el diseño y ejecución de proyectos de gran escala.

En este contexto, la gestión de incentivos cobra especial relevancia, ya que los vendedores deben mantener la motivación a lo largo de procesos de venta prolongados y centrarse en la construcción de relaciones comerciales sólidas. Los esquemas de compensación suelen incluir un equilibrio entre salario fijo y variable, con bonificaciones vinculadas a hitos estratégicos dentro del proceso de negociación y ejecución de contratos.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de incentivos desde la perspectiva del manager comercial?

El mayor desafío en un entorno de venta consultiva es que los ciclos de cierre son largos, con negociaciones que pueden extenderse entre seis meses y dos años, dependiendo del tipo de cliente y proyecto. Esto significa que los incentivos no pueden centrarse solo en ventas inmediatas, sino en hitos clave dentro del proceso comercial: avances en negociaciones, firma de acuerdos preliminares y desarrollo de soluciones personalizadas para cada cliente. También es crítico diseñar incentivos que reflejen el valor estratégico de cada cuenta, ya que en este sector la relación con los clientes es de largo plazo, con contratos que pueden durar décadas. Además, el equipo comercial debe equilibrar la generación de nuevas oportunidades con la fidelización de clientes existentes, lo que requiere incentivos adaptados a ambas situaciones.

2. ¿Cómo afectan los incentivos monetarios y psicológicos el desempeño del equipo de ventas?

Los incentivos monetarios son fundamentales para premiar el desempeño en negociaciones de alto valor, pero en un negocio donde la venta no es transaccional, sino relacional, los incentivos psicológicos juegan un papel clave. En este contexto, el reconocimiento dentro de la empresa y el desarrollo profesional son tan importantes como las comisiones por ventas. Para mantener la motivación a lo largo de procesos de venta extensos, es necesario establecer hitos intermedios que

permitan medir el progreso en cada fase del negocio. También hemos visto que la posibilidad de liderar proyectos estratégicos y acceder a formación en gestión avanzada de clientes son beneficios altamente valorados por el equipo comercial. Esto fortalece el compromiso y evita la frustración que puede surgir al manejar ciclos de venta prolongados.

3. ¿Qué estrategias han demostrado ser más efectivas en la motivación y retención del talento comercial?

Las estrategias más efectivas han sido aquellas que combinan incentivos económicos con reconocimiento profesional y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. En este sector, un vendedor no solo debe cerrar negocios, sino también gestionar relaciones comerciales a largo plazo, por lo que premiamos tanto la captación de nuevas cuentas como la renovación y expansión de contratos existentes. Además, hemos implementado programas de capacitación continua en áreas como negociación avanzada y gestión de cuentas estratégicas. Esto no solo mejora la performance del equipo, sino que les permite evolucionar dentro de la organización. A nivel de beneficios, los vendedores con mejor desempeño tienen acceso a programas de movilidad interna y participación en proyectos internacionales, lo que refuerza su compromiso con la compañía.

4. ¿Cómo se alinean los incentivos con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa?

Nuestros incentivos están diseñados para reflejar la importancia de cada cliente y el impacto estratégico de cada acuerdo. En vez de centrarnos solo en el volumen de ventas, evaluamos indicadores clave como la rentabilidad del contrato, la contribución a los objetivos de expansión y la calidad de la relación comercial a largo plazo. También hemos integrado incentivos ligados a la eficiencia en la ejecución de proyectos, asegurando que los vendedores no solo cierren contratos, sino que contribuyan activamente a la gestión de cada acuerdo dentro de la empresa. Esto nos permite tener un equipo comercial que actúa como un socio estratégico para los clientes, en lugar de limitarse a cumplir cuotas de venta.

5. ¿Qué ajustes consideran necesarios para mejorar la percepción de equidad y efectividad en los incentivos?

Uno de los ajustes que hemos implementado es la diversificación de criterios de incentivos, asegurando que no solo se premie la venta final, sino también el desarrollo de oportunidades estratégicas. Además, hemos mejorado la transparencia en la comunicación de los incentivos, estableciendo criterios claros para la asignación de recompensas. También hemos ajustado la proporción entre salario fijo y variable para reflejar la realidad de la venta consultiva: los vendedores tienen un 80% de salario fijo y un 20% de variable, estructurado en función de hitos estratégicos y cierre de contratos. Este esquema permite estabilidad financiera al equipo, evitando la incertidumbre que puede generar un proceso de venta prolongado. En términos de beneficios adicionales, ofrecemos bonos por gestión de cuentas clave, participación en comités estratégicos y acceso a formación especializada en gestión comercial.

## Encuesta: Esquemas de Incentivos para Fuerzas de Ventas

Tesis EMBA – Investigación sobre Incentivos en el Área Comercial

Hola,

Te agradezco por participar en esta encuesta. El propósito de este estudio es analizar cómo impactan los esquemas de incentivos en el desempeño y la motivación de quienes trabajan en el área comercial. La información es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos. ¡Muchas gracias por tu tiempo!

1. ¿Trabajás en el área comercial?

a. Sí

b. No

2. ¿Trabajás como ejecutivo de cuentas, vendedor o representante comercial?

a. Sí

b. No

3. ¿En qué rubro trabajás?

a. Consumo masivo

b. Industrial

c. Distribución

d. Servicios

e. Laboratorios

f. Tecnología

g. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipos de incentivos te resultan más motivadores y qué esperás recibir en un sistema de incentivos en forma de recompensas y reconocimientos?

De mas importante 1 a menos importante 5

a. Incentivos monetarios (comisiones, bonos por desempeño)

b. Reconocimientos públicos

c. Oportunidades de desarrollo profesional y promoción

d. Flexibilidad laboral

e. Programas de formación

f. Otros (especificar): \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo está compuesta actualmente tu remuneración en términos de sueldo fijo y variable, y cuál sería la distribución ideal para vos?

a) Composición actual:

- [ ] 70% fijo - 30% variable

- [ ] 60% fijo - 40% variable

- [ ] 50% fijo - 50% variable

- [ ] 40% fijo - 60% variable

- [ ] 100% fijo

- [ ] 100% variable

- [ ] Otra (especificar): \_\_\_\_\_

b) Composición ideal:

- [ ] 70% fijo - 30% variable

- [ ] 60% fijo - 40% variable

- [ ] 50% fijo - 50% variable

- [ ] 40% fijo - 60% variable

- [ ] 100% fijo

- [ ] 100% variable

- [ ] Otra (especificar): \_\_\_\_\_

6. ¿Qué factores considerarás imprescindibles para que un esquema de incentivos sea exitoso? (Podés seleccionar todas las opciones que apliquen)\*\*

- a. Claridad en los objetivos y metas
- b. Transparencia en la evaluación y difusión de la información
- c. Soporte y comunicación efectiva por parte del liderazgo
- d. Seguimiento y retroalimentación continua del desempeño
- e. Flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado
- f. Otros (especificar): \_\_\_\_\_

7. En tu experiencia, ¿cómo influyen aspectos como el tipo de producto, el precio, la duración del ciclo de venta y el modelo de venta (transaccional, consultiva, relacional) en el diseño y efectividad de los esquemas de incentivos?\*\*\*

Ordenalos De 1 a 5 , 1 más importante a 5 menos importante

- a. Nivel de precio y márgenes de beneficio
- b. Duración del ciclo de venta (venta rápida vs. venta prolongada)
- c. Naturaleza de la venta (transaccional vs. consultiva vs. relacional)
- d. Complejidad del producto o servicio
- f. Otros (especificar): \_\_\_\_\_

8. ¿Tenés algún comentario o sugerencia adicional sobre los esquemas de incentivos para fuerzas de ventas?

Respuesta abierta

Muchas gracias por tu tiempo y por compartir tus experiencias y opiniones. Tu aporte es crucial para comprender mejor cómo los esquemas de incentivos afectan la motivación y el desempeño en los equipos comerciales.