

MBA Unilever

Promoción: 2011

Los incentivos; incentivan a la fuerza de ventas Pull de Foodsolutions Argentina?

Alumno: María Luján Pérez Donadío

Tutor: Pablo Pristupin

Lugar: Buenos Aires

Fecha: Mayo de 2015

Dedico este trabajo a Pablo quien siempre me apoya; a Tomas, Matias y Guadalupe quienes me llenan de energía para afrontar cualquier desafío; y a Unilever por hacerme este regalo para mi desarrollo.

RESUMEN

En la división de negocios Unilever Foodsolutions, los **objetivos** de la **fuerza de ventas indirecta** no están alineados a los de la fuerza de ventas directa, están basados en información incompleta y poco confiable -por su complejidad en la recolección- lo cual deviene en un sistema de liquidación de incentivos poco transparente y claro.

Los indicadores que miden la gestión de fuerzas de ventas indirectas necesitan de bases de datos y transacciones que no son recopilados por la empresa empleadora sino por sus distribuidores; pasando la empresa a depender de la calidad de la información que generan los mismos, así como de los tiempos en los que le comparten la información para poder cumplir con el proceso de liquidación de **incentivos**.

En el proceso de liquidación de incentivos los gerentes ejecutan excepciones con el fin de mitigar los errores de información.

Estas tres realidades generan desmotivación en la fuerza de venta indirecta reduciendo el valor agregado que podría darle este equipo a la compañía.

El objetivo de la presente investigación descriptiva es proponer un **sistema remunerativo** acorde a la composición del equipo Pull (fuerza de ventas indirecta) de la unidad de negocios Unilever Foodsolutions con el fin de lograr una excelente ejecución que colabore al resultado y objetivos de la empresa a través de un **equipo motivado**.

Se realizó un estudio etnográfico de profundidad longitudinal utilizando como herramientas de recolección de datos entrevistas y encuestas para luego contraponer con la teoría analizada.

Se concluye que para equipos conformados por empleados expertos, comprometidos con el negocio; la falta de calidad de información que sustenta los indicadores de gestión en las fuerzas de ventas indirectas, genera comportamientos y prácticas en la liquidación de incentivos que desmotivan al equipo; ante lo que se propone el uso de un sistema remunerativo de salario fijo.

Palabras clave: Objetivos. Fuerza de ventas indirecta. Incentivos. Sistema remunerativo. Equipo motivado.

INDICE

	Página
- Introducción	1
- Marco Teórico	3
Capítulo 1. Introducción al negocio Foodsolutions	3
Capítulo 2. Motivación. Factores a considerar	8
2.1. Teorías de la Motivación	8
2.2. La importancia del líder en la motivación de las fuerzas de ventas	10
Capítulo 3. Compensación. Estructura y complejidad	12
3.1 Tipos de compensaciones	12
3.2. Compensaciones para equipos de ventas	16
Capítulo 4. Generaciones. Su impacto en la organización	21
4.1. Las diferentes generaciones	21
4.2. El significado del trabajo para cada generación	23
- Metodología de la investigación	25
Capítulo 5. Sistema de Incentivos Fuerza de ventas indirecta Foodsolutions	26
5.1. Evolución del sistema de incentivos	26
5.2. Proceso de liquidación de Incentivos	29
Capítulo 6. Análisis de los resultados de los instrumentos de recolección de la información	30
6.1. Análisis resultado de la encuesta	30
6.2. Análisis resultados entrevistas	35
- Conclusiones	39
- Bibliografía	41
- Anexos	43

INTRODUCCION

Las fuerzas de ventas directas están compuestas por empleados de la empresa productora que generan facturación para la misma; y las fuerzas de ventas indirectas están compuestas por empleados de la empresa productora que generan facturación para los distribuidores de la misma.

Las empresas pueden contar con fuerza de ventas directa exclusivamente o fuerzas de ventas directa e indirecta. Esto va a depender del tipo de mercado en el que se desarrolle la actividad, dado que cada mercado cuenta con herramientas diferentes de comunicación. En el mercado masivo la publicidad es la herramienta para comunicar e incentivar el consumo. En mercados como el de insumos gastronómicos para establecimientos, es imprescindible contar con una fuerza de ventas indirecta para incentivar la compra de los productos gastronómicos.

El presente estudio etnográfico de profundidad longitudinal se focalizará en la fuerza de ventas Pull – Fuerza de Ventas Indirecta- de Unilever Foodsolutions.

Por lo general el seguimiento de la demanda generada por las fuerzas de venta indirecta está en un segundo plano. Esto suele ser un error común en todas las organizaciones ya que se pueden tener crecimientos de facturación pero con una contrapartida de stocks excesivos en los distribuidores.

La decisión estratégica de incluir una fuerza de ventas indirecta en el organigrama de una organización, es una inversión importante como para no ejecutarlo de manera correcta a través de un paquete remunerativo (salario, incentivos, beneficios) estructurado en base al contexto, las características del equipo y de la compañía.

Autores como Azorín (1967) promulgan que los sistemas de incentivos deben ser sencillos de entender y administrar, flexibles, estimulantes y garantizar la seguridad del vendedor; al igual que Dolan y Schuller (1994) quienes además proponían que los sistemas de incentivos podían ser individuales, grupales u organizacionales.

La fuerza de venta indirecta de Unilever Foodsolutions no está motivada por no tener un rumbo claro y alineado al de la fuerza de venta directa de la división; porque

el sistema de incentivos que soporta el foco de su trabajo no está alineado al logro de los objetivos de la división y el trabajo realizado día a día por el equipo no se ve reflejado en los indicadores de gestión por la falta de calidad de la información compartida por los distribuidores.

El objetivo de la presente investigación de modalidad descriptiva es relevar las variables que motivan a la fuerza de venta indirecta de Unilever Foodsolutions con el fin de proponer una solución que asegure el objetivo general de la propuesta que es definir un sistema remunerativo efectivo que satisfaga las necesidades de la compañía y de los empleados que conforman las fuerza de ventas indirecta de la división colaborando con el desarrollo de un buen ambiente de trabajo y clima laboral.

Para ello se estudiaron los factores motivacionales que influyen la conducta de los vendedores teniendo en cuenta las características de las diferentes generaciones y las teorías de compensación existentes.

La recolección de datos se realizó por medio de una encuesta a los vendedores indirectos así como entrevistas a los mismos y a los jefes de ventas y gerentes del área con un fin cualitativo de estudio.

Se complementa el estudio con documentación interna de la división Unilever Foodsolutions.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO FOODSOLUTIONS – DIVISION GASTRONOMICA DE UNILEVER-

Unilever es una compañía multinacional comercializadora de productos de cuidado personal, cuidado del hogar y alimentos.

De estas tres grandes categorías la más chica es la categoría Alimentos la cual a su vez tiene la particularidad de abastecer al mercado de consumo masivo y al mercado gastronómico.

El 97% de la facturación de Unilever proviene de consumo masivo considerando las tres grandes categorías y solo el 3% proviene de la atención al mercado gastronómico al cual llega solo con sus productos de alimentos: (Fuente: Informe de Gestión 2014, Unilever Global).

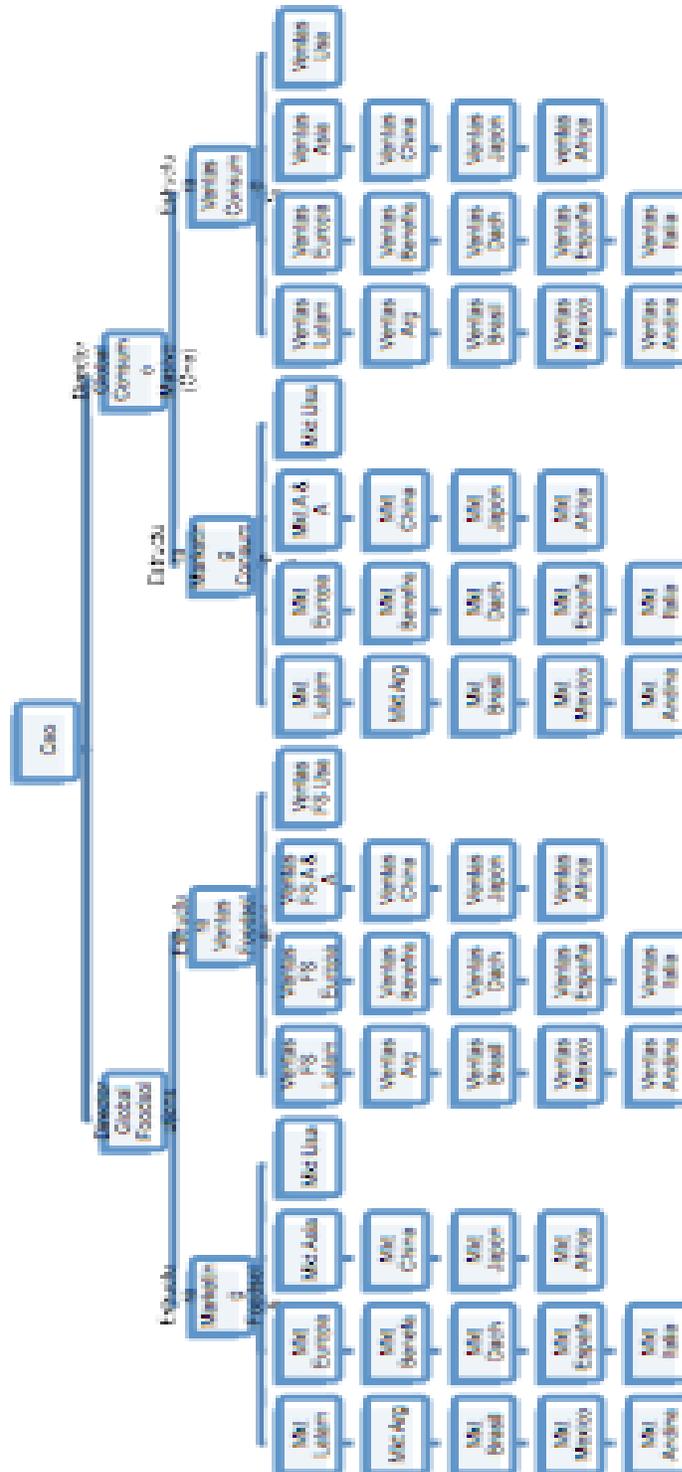
Dado que el mercado gastronómico y el mercado masivo son tan diferentes, la atención y por consiguiente la estructura definida para la definición y ejecución de las estrategias son totalmente independientes, dividiendo a la compañía en dos grandes negocios: Unilever One y Unilever Foodsolutions como muestra la Ilustración 1. Cada una cuenta con su propio balance y estructura global, regional y local independiente.

El mercado de consumo masivo es el foco de Unilever One¹, mientras que la división Foodsolutions tiene como foco el mercado gastronómico.

Dentro de la categoría Alimentos existen presentaciones para consumo masivo para ser vendidas en supermercados (ej. Mayonesa Hellmann's frasco por 330cc) y presentaciones a granel (ej. Mayonesa Hellmann's bolsa por 2900cc) para ser vendidas a través de los distribuidores gastronómicos en el mercado gastronómico.

¹ Unilever One: estructura de ventas y marketing que unifica el manejo de las categorías Cuidado Personal Cuidado del Hogar y Alimentos para la atención del mercado de consumo masivo.

Ilustración 1. Estructura Unilever. División Negocio Foodsolutions y División Negocio One.



Fuente: Reporte Sap. Organigrama Unilever Total.

La ruta al mercado de Unilever One (canales de distribución a través de los cuales los productos llegan al consumidor del mercado de consumo masivo) se diferencia de la de Unilever Foodsolutions (canales de distribución a través de los cuales llegan los productos a los usuarios del mercado gastronómico), en cuanto a que la primera es aquella denominada tradicional, es decir, compuesta por cadenas de supermercados y distribuidores que abastecen a pequeños comerciantes donde los consumidores acuden en busca de los productos influenciados por la comunicación masiva, publicidades y promociones.

Por su parte la ruta al mercado de Foodsolutions, es específica, es decir, que está conformada por distribuidores gastronómicos que abastecen a los operadores gastronómicos (restaurantes, cantinas, comedores, fast foods, etc.) abasteciéndolos de los insumos necesarios para su operación; no contando con un medio maduro de comunicación para influenciar la compra de los productos por parte de los usuarios.

Cabe aclarar la diferencia entre los compradores de cada mercado.

El comprador del mercado de consumo masivo es quien consume el producto.

El comprador del mercado gastronómico no es quien consume el producto sino quien utiliza el producto, lo usa para la elaboración de una receta -por eso lo definimos usuario y no consumidor- que luego consumirá un comensal.

Es por esto que las estructuras de ventas de Unilever Foodsolutions y de Unilever One son muy diferentes.

La estructura de ventas de One está basada en los diferentes tipos de canales, en la ruta al mercado, a saber: Supermercados, Distribuidores y Mayoristas.

La estructura de ventas de Foodsolutions está diseñada en base a los locales gastronómicos, su ubicación geográfica, su formato y segmento y no en base a los tipos de canales (Ver Ilustración 2)

Ilustración 2. Estructura de ventas One vs Estructura de ventas Foodsolutions



Fuente: Reporte Sap. Jerarquía de ventas Unilever.

Las sub-categorías que maneja la compañía dentro de la categoría Alimentos son: *Dressings (Aderezos)*, *Savoury (Culinarios)*, *Beverages (Bebidas)* y *Desserts (Postres)*; siendo *Savoury* la más rentable.

En el negocio Foodsolutions donde no existe un medio de comunicación maduro para activar la demanda influenciando a los decisores de compra; se requiere una venta conceptual para generar la demanda de esta categoría, una docencia para ser entendidos sus beneficios y aceptados los productos por los chefs.

Para dar solución a esta realidad, es que Unilever Foodsolutions cuenta a nivel global con un equipo de ventas indirectas dentro de la estructura de ventas de cada país llamada fuerza de ventas Pull –haciendo referencia a sacar los stocks de los distribuidores, generándoles la demanda en los operadores gastronómicos-.

La fuerza de ventas de Foodsolutions por tanto está dividida en dos dentro de cada región de ventas (ver Ilustración 3):

- *Vendedores Push (vendedores directos)*: atienden a los distribuidores gastronómicos, que son los clientes de la empresa, a quienes Unilever factura. La venta generada por esta fuerza de ventas es facturación de Unilever.
- *Vendedores Pull (vendedores indirectos)*: atienden a los locales gastronómicos, generándole demanda a los distribuidores y vendiendo no solo productos, sino conceptos; son verdaderos asesores gastronómicos capaces de ayudar a los dueños de los establecimientos a mejorar su negocio ya sea logrando una mejor eficiencia en la cocina, bajando sus costos con la incorporación de los productos de Foodsolutions o proponiéndole una alianza estratégica con las marcas de la compañía. La venta generada por los vendedores Pull se convierte en facturación de los diferentes distribuidores gastronómicos bajando los stocks de los mismos.

Ilustración 3: Fuerzas de ventas Unilever Foodsolutions.



Fuente: Reporte Sap. Jerarquía de ventas Unilever Foodsolutions.

El sistema de remuneración utilizado por Unilever para las fuerzas de ventas está compuesto por un salario base, el cual se posiciona en la media del mercado², más un sistema de incentivos, además de las comisiones legales según el sindicato que le corresponda a cada fuerza de ventas.

² Una vez al año Unilever realiza una encuesta de remuneraciones entre empresas del mismo rubro comparando posiciones con similares responsabilidades y basa los sueldos de cada nivel de responsabilidad en base a la media de los resultados de dicha encuesta.

La **fuerza de ventas Push** –la que genera la facturación de Unilever abasteciendo los depósitos de los distribuidores gastronómicos-, pertenece al sindicato de viajantes, por lo que cobran un porcentaje sobre la facturación de su cartera y un porcentaje sobre las cobranzas realizadas.

El sistema de incentivos está basado en el cumplimiento de los objetivos de ventas individuales del mes los cuales tienen foco en el volumen total cartera de facturación, en el volumen de productos clave del ciclo³ y en el volumen de productos de la categoría Savoury en búsqueda del mix necesario para el logro de la rentabilidad del negocio.

La **fuerza de ventas Pull** –la que genera la facturación de los distribuidores gastronómicos vaciándoles sus depósitos- pertenece al sindicato de empleados de comercio por lo que sus beneficios salariales legales están atados a negociaciones de las paritarias del mismo.

El sistema de incentivos ha variado en los últimos años en demasía generando confusión y desmotivación en el equipo. Estos cambios se debieron a que con el transcurso del tiempo la estrategia comunicada por los equipos globales fue evolucionando y afectando la metodología de trabajo, el rol que cumplen en el equipo, la base de medición de los sistemas de incentivos y la tecnología que soporta en cada momento su trabajo. El foco que tuvo la fuerza de venta indirecta en los últimos diez años cambió tres veces.

CAPITULO 2: MOTIVACIÓN. FACTORES A CONSIDERAR

El objetivo del presente capítulo es exponer las teorías vigentes acerca de cuáles son los diferentes factores que pueden influenciar la conducta de los empleados que conforman la fuerza de ventas indirecta para entender lo que los motiva y lo que los desmotiva.

2.1. Teorías de la Motivación.

Los factores que motivan al ser humano fueron estudiados y explicados por diferentes autores a lo largo del tiempo.

³ Los productos claves cambian cada tres meses en base a la temporada. Ej. sopas en invierno y aderezos en verano.

Todos ellos diferenciaron los factores básicos, de los de pertenencia y los de realización o superación personal.

A los factores básicos o necesidades primarias, Maslow (1954) los denominó Necesidades Fisiológicas y de Seguridad, Herzberg (1966) los denominó Factores Higiénicos ya que para él contribuyen a la insatisfacción si no existen, Alderfer (1972) por su parte los denominó necesidades de Existencia. Todos hacen referencia a las necesidades básicas materiales sin las cuales el ser humano no puede subsistir. No son motivadores en sí sino que el no tenerlos provoca insatisfacción y descontento (salario, seguridad, condiciones laborales).

A la necesidad de afecto y pertenencia Maslow la incluye en los factores primarios en la base de su pirámide junto con las necesidades fisiológicas y de seguridad y Alderfer los denomina Necesidad de Relación. Otro autor llamado McClelland (1961) las denomina Necesidad de Afiliación. Estas son las necesidades sociales, la necesidad que tiene el ser humano de interacción con el prójimo (familia, compañeros, amigos), necesidad de pertenecer a un grupo social.

En la parte superior de la pirámide de Maslow se encuentran las necesidades que él denomina secundarias, en las que agrupa la necesidad de reconocimiento y la necesidad de autodesarrollo. Herzberg los opone a los Higiénicos -que contribuyen a la insatisfacción- ya que estos factores son los que motivan (reconocimiento, realización, promoción). Son los factores intangibles que pesan en la motivación del empleado más que los tangibles. La característica del último nivel es que difiere de una persona a otra. Cada uno se realiza personalmente de manera diferente.

Alderfer los denomina factores de Crecimiento y los describe como objetivos propios de necesidad de realización personal.

McClelland postula que las necesidades que movilizan a las personas en relación con su superación personal son (luego de satisfacer sus necesidades básicas y de afiliación):

- a. La Necesidad de logro: necesidad de vencer obstáculos, lograr objetivos, vencer desafíos, nuevos retos, superar tareas difíciles lo mejor y más rápido posible y
- b. La Necesidad de poder: necesidad de influir y controlar a otros.

Mientras Maslow propone que a medida que se van satisfaciendo los niveles inferiores de su pirámide se puede ascender en la misma; para Alderfer se dan dos flujos. Un flujo ascendente (satisfacción progresiva) y otro flujo descendente (frustración regresiva) dependiendo del logro o no de la realización del nivel siguiente de la pirámide. Quien no consigue la autorrealización regresa al nivel inferior sintiéndose satisfecho por la necesidad de relación lograda. Cuanto más insatisfecho esté en cada nivel más se potenciarán las necesidades del nivel inferior.

Nohria (1962), Groysberg (1971) y Lee (1974) resumen las teorías expuestas, definiendo que existen cuatro factores emocionales que movilizan a todo ser humano los cuales deben ser satisfechos al momento de motivar.

La necesidad de adquirir la definen como la necesidad de obtener bienes escasos que fundamentan el bienestar y dan placer, son materiales o vivencias y experiencias que mejoran el Status social.

Este factor emocional es completamente relativo -siempre se compara con el resto- e insaciable -nunca se siente satisfecho-.

La necesidad de pertenecer, de formar parte de un determinado grupo. Sentirse orgulloso de pertenecer.

La necesidad de entender todo lo que nos rodea, lo que nos lleva a necesitar de nuevos desafíos que nos permitan aprender y contribuir. La rutina no motiva a nadie.

La necesidad de defendernos ante cualquier amenaza es natural de todo animal, en el ser humano implica también tener la seguridad de poder expresar libremente las ideas y opiniones dando lugar a un ambiente de seguridad y confianza.

La organización trabaja sobre cada uno de los factores emocionales través de:

-Sistema de recompensa. Destinado a satisfacer la necesidad de adquirir. Es importante que sea claro, transparente y justo. Tiene que tener una clara relación entre Rendimiento y Reconocimiento.

-Cultura. Destinado a satisfacer la necesidad de pertenecer. Crear una cultura que promueva el trabajo en equipo, la colaboración y la apertura generando una fuerte camaradería.

-Descripción de puesto. Destinado a satisfacer la necesidad de comprender. Crear puestos desafiantes, interesantes y con un aporte claro al negocio.

-Gerenciamiento y asignación de recursos. Destinado a satisfacer la necesidad de defenderse. Tener procesos claros, confiables y transparentes para el Performance Management o la asignación de recursos.

2.2. La importancia del líder en la motivación de las fuerzas de ventas

El rol del gerente es clave porque para cada empleado la imagen de la empresa está dada por su jefe directo. Puede darse que en una empresa que no cuida y trabaja los factores antes expuestos, los empleados estén motivados por mérito de algún jefe. Y viceversa. Lo cual demuestra que el que tiene el poder al momento de motivar es el jefe directo.

Los seis pasos que debe seguir un gerente para mejorar la motivación de su equipo son:

1. Relevar cuáles son los factores que cubren las necesidades básicas en el ambiente de trabajo -por ej., compensación, seguridad, buenos compañeros, supervisión- teniendo en cuenta la relevancia para cada miembro del equipo ya que cada individuo tiene necesidades y realidades diferentes.

2. Resolver los problemas detectados en el paso anterior. Convertir los mismos en parte de la agenda ya que de lo contrario no tendrá efecto cualquier mejora que se quiera implementar en motivación.

3. Reconocer los logros. No cuesta nada y es muy importante. Tiene mucha relevancia para los empleados. Es la herramienta de motivación más simple y económica. Sólo hay que asegurarse que los empleados estén enterados de la opinión positiva que se tiene de ellos. Tanto por logros reales como de expectativas futuras puestas en ellos. Tiene que ser, genuino, espontáneo, personal, específico, oportuno y público si es posible.

4. Investigar otras opciones para motivar a la gente. La práctica más común es recurrir a la compensación y beneficios no siendo esta la mejor opción ya que puede convertirse en un derecho. La motivación pasa por otro lado. Pasa por dar mayores responsabilidades, celebrar públicamente los logros, otorgar libertad para la toma de decisiones controladas, Estas prácticas ofrecen muy buenos resultados, hacen del lugar de trabajo un lugar placentero y que sea parte de todos.

5. Revisar la compensación. No importa si es en una empresa global donde esta parametrizado por la política o en una empresa chica donde se tiene libertad de decisión, la compensación es importante y los empleados estrella deben ser reconocidos o por lo menos no estar en desventaja si se los quiere retener. Este reconocimiento puede ser en dinero pero también existen opciones de beneficios en horarios de trabajo o en desarrollo y aprendizajes. Lo que hay que tener en cuenta es que a cada persona la motivan cosas diferentes. La realidad es que la compensación es parte de los factores de higiene, no un factor motivacional. Esto claramente es así para los que no son parte de la base de la pirámide social. Puede ser que el dinero sea lo más importante para estos últimos.

6. Ejecución. Motivar es una de las responsabilidades de todo gerente para sacar lo mejor de sus empleados ya que los empleados motivados son más productivos. Para esto debe detectar lo que motiva a cada empleado una vez cubiertos los factores de higiene.

En definitiva los que tienen el poder de motivar a los equipos son los gerentes, entendiendo como está compuesto el mismo, que moviliza a cada miembro y cuáles son sus intereses, para así desarrollar un esquema de compensación acorde que extraiga lo mejor de cada uno en base a sus características particulares.

CAPITULO 3: COMPENSACIÓN. ESTRUCTURA Y COMPLEJIDAD

En el presente capítulo se detallan los tipos de compensaciones, las variables a tener en cuenta al momento de diagramarlo y la complejidad adicional que conlleva el desarrollo de un esquema de compensación destinado a fuerzas de ventas.

3.1. Tipos de compensaciones.

Compensación es la retribución económica que recibe un empleado regularmente por el trabajo prestado

La palabra compensación según Chiavento (2002) significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Compensaciones es un complejo tópico que impacta tanto a la organización como al empleado.

Autores modernos como Urquijo y Bonilla (2008) diferencian dicha retribución en recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas.

La primera es la recompensa que cada empleado subjetivamente e independientemente puede sentir por realizar un trabajo que le aporta experiencia para su carrera. Es la recompensa personal que puede sentir cada empleado solo por realizar un trabajo específico. Esta es particular y única para cada empleado y difícil de esquematizar para las gerencias dado que no se pueden generar, solo se

pueden aprovechar y requiere de un liderazgo experto para detectarlas y explotarlas.

La segunda, las recompensas extrínsecas, pueden ser financieras –directas o indirectas- o no financieras. Las no financieras son las que genera la empresa para crear un buen ambiente de trabajo. Son aspectos que aparentemente no son importantes pero que influyen mucho a los empleados. Tiene que ver con el compañerismo, el buen liderazgo y el lugar cómodo de trabajo.

Autores tradicionales como Lawler (1990), Platten (1997) o Newman, J.M. (1999) detallan que los componentes de la compensación son tres: Salario base, Incentivos, Beneficios

Las dos primeras corresponden a las recompensas extrínsecas financieras directas y la última se corresponde con las recompensas extrínsecas financieras indirectas de Urquijo y Bonilla (2008)

El salario fijo es una cantidad fija de dinero que se entrega en intervalos regulares de tiempo y que está garantizado independientemente del resultado obtenido durante el periodo inmediatamente anterior al cobro (John et al., 1987)

Los incentivos son programas diseñados para recompensar a los empleados por una buena performance. Dependiendo de la jerarquía en la estructura organizacional toma diferentes formas o propuestas. Se basan en estándares de productividad y contribuciones individuales, grupales u organizacionales.

Los beneficios pueden clasificarse en:

- a. Programas de protección: son diseñados para garantizar el nivel de vida del empleado entre los que encontramos cajas de ahorro, seguro de vida, obra social, planes de retiro.
- b. Pago por periodos no trabajados: se da cuando se le sigue pagando al empleado a pesar de no trabajar en periodos de licencia
- c. Servicios a empleados: entre los más comunes encontramos servicio de comedor, asignación de automóvil, telefonía celular, servicio de asesoría legal o psicológica, productos de la empresa.

Para cada grupo jerárquico en la estructura organizacional convendrá un mix diferente de participación de cada uno de estos componentes.

A mayor nivel jerárquico -el cual es responsable por una determinada rentabilidad del negocio- el salario base tendrá más peso y los incentivos serán en base a

resultados de largo plazo (anuales). Estos pueden estar relacionados con la rentabilidad de la compañía –participación de la ganancia-; pueden estar relacionados con el tiempo de servicio del empleado; con el desempeño excepcional o relacionado con los resultados divisionales, regionales o globales totalmente medibles y transparentes. Para altos niveles jerárquicos es muy común que el objeto de recompensa sean acciones de la misma empresa dado que de esta manera el ejecutivo está interesado en que la misma suba su valor.

En cambio si se baja en la jerarquía hasta la fuerza de ventas cuyo día a día es el contacto con los clientes compradores de los productos que comercializa la empresa, el peso que tiene el salario base respecto del incentivo es menor. Estos últimos son planteados en base a resultados mensuales buscando el resultado de corto plazo que es foco de las fuerzas de venta: el volumen.

Dado que la compensación afecta al empleado económicamente, socialmente y psicológicamente afectando los resultados de la compañía, las gerencias deben poner especial atención en el diseño de un buen sistema de compensación.

El empleado compara su compensación con la de otras empresas así como con la de otros compañeros dentro de la misma organización y saca su conclusión de si está bien compensado o no afectándolo psicológicamente. Cada empleado pone en una balanza lo que deja en la empresa y lo que recibe de la empresa y esta ecuación no es igual para todos, volviendo complejo para la empresa el entendimiento particular de cada situación.

El sistema de compensación debe ser acorde al entorno de la empresa y al estado de desarrollo de sus empleados y debe tener como objetivo lograr una postura que optimice el logro de los fines de ambos (empleado y empresa). Es por esto que para definir la mejor ecuación se deben considerar las variables enumeradas a continuación al momento de elaborar un sistema de compensación:

a. Remuneración Fija vs la Remuneración Variable. La remuneración fija reduce el riesgo de ambas partes (empleado y empleador), mientras que la remuneración variable reduce el riesgo del empleador. Este último es muy utilizado en negocios con ganancia muy volátil y con caja limitada.

b. Pagar por Resultado vs Pagar por Compromiso: el primero es adecuado para organizaciones que no cuentan con una estructura de supervisión, está más relacionada a sistemas de retribución con mayor peso de retribución variable. Aplica para mercados que requieren muchas visitas sin necesidad de conocimiento del

producto. La segunda es adecuada para negocios donde el servicio a clientes, la post venta, el análisis de variables y la planificación son necesarios además de generar la venta. Aplica a organizaciones con un fuerte trabajo en equipo instaurado. El logro del objetivo de la empresa es el fin de todas las áreas.

c. Pagar en base a la descripción del puesto vs pagar en base al conocimiento del empleado. La primera opción aplica para trabajos de manufactura donde la formación de los empleados no es buena y para poder realizar su trabajo es necesaria una capacitación exclusiva, donde la tecnología es estable y los trabajos no cambian en el tiempo.

d. Posicionarse sobre el mercado o bajo el mercado. Esta decisión es crucial para las empresas ya que pagar por encima de la media del mercado si bien hace sentir a los empleados parte de una elite y reduce la rotación de empleados, es muy costoso y son pocas las empresas que pueden implementarlo. Es por esto que la mayoría opta por implementar este modelo para ciertas áreas compensándolo con otras. (Algunas áreas se les pagan por encima del mercado y otras áreas por debajo de mercado). En general las empresas que pagan por encima de mercado son grandes empresas con una historia de buena performance en mercados poco competitivos.

e. Elitismo vs Igualitarismo. La compañía tiene que definir en base a su realidad y necesidad si desarrollar un sistema de compensación donde todos los empleados gozan del mismo sistema de compensación, o desarrollar un sistema de compensación diferenciado para diferentes grupos o niveles de la estructura organizacional.

El igualitarismo crea la impresión de que si a la compañía le va bien le va bien a todos los empleados. Es elegido por empresas jóvenes con productos por desarrollar en el mercado permitiéndoles mover a los empleados entre áreas sin variar su estructura salarial.

Por el contrario el elitismo es usado por empresa establecidas con un share de mercado de sus producto establecido y donde se busca que el empleado se quede en la empresa ya que la única forma de crecer es desarrollando carrera cambiando de nivel jerárquico.

f. También hay que investigar el Parámetro de Comparación. Contra qué se compara el empleado para deducir si está bien remunerado. Contra sus pares dentro de la compañía o contra sus pares de compañías similares. Definir el parámetro de comparación para fijar la remuneración va a depender del entorno –

nivel de ocupación, la oferta y demanda del mercado laboral - y de los empleados – cultura, dependiendo del país puede cambiar la actitud de los empleados, hay países con culturas más sumisas como la mexicana y países con culturas más exigentes como la argentina-.

g. Monetario vs No monetario. Las no monetarias se condicen con la clasificación de recompensas intrínsecas de Urquijo y Bonilla. Son los reconocimientos no monetarios, intangibles muy valorados por los empleados. Son únicos para cada empleado como expone Maslow en la cumbre de su pirámide.

h. Transparente vs Secreto Lo más utilizado por las empresas es un punto medio donde hacen público los niveles de remuneración para cada nivel jerárquico. El salario de cada empleado se encuentra en un rango delimitado para cada nivel. Pero la posición en ese rango no es pública. Que sea público tiene la ventaja de terminar con la sensación que siempre tienen los empleados ante la falta de información de creer que están siendo mal pagos. Por otra parte también obliga a los gerentes a ser justos y transparentes; los obliga a tener que poder explicar y defender sus decisiones de compensación públicamente. En climas organizacionales competitivos esta decisión puede generar un ciclo destructivo de conflicto y hostilidad.

i. Centralización vs Descentralización de las decisiones de recompensa La toma de decisiones referentes a compensaciones puede quedar en manos de los gerentes o estar concentrada en el área de recursos humanos de la casa matriz. Se utiliza la centralización de este tipo de decisiones cuando estudios de mercados son necesarios para evitar reclamos legales o en épocas de crisis donde el control de gastos es clave.

Si bien la teoría propone las variables a considerar en la arquitectura del sistema remunerativo como opuestos e independientes; es posible una posición intermedia a ambos extremos así como clave que estén alineadas entre sí.

3.2. Compensaciones para las fuerzas de venta.

Hay muchas razones que explican la complejidad adicional que tiene el definir un sistema de compensación para equipos de venta.

Gómez Mejía (1992) las resume en:

1. El rango de salario percibido por diferentes representantes de ventas es mucho mayor que el de otros grupos de empleados dentro de la organización.
2. El sistema de remuneración juega un papel de supervisión dado que los representantes de ventas no trabajan en la oficina y no tienen contacto con sus jefes a diario
3. La percepción de injusticia en el sistema remunerativo es menor porque la compensación está ligada a los resultados obtenidos
4. La variación de performance entre los representantes de ventas es grande.
5. Los representantes de ventas trabajan solos y son responsables por sus objetivos
6. Es un segmento del cual no existe buena información de estudios de mercado en lo que a salarios refiere.

Los equipos de ventas son el último eslabón (el último pero no el menos importante) de la cadena de valor de la compañía por lo que son los responsables de hacer efectivo el fin por el que trabaja toda la organización: generar facturación. Pero la realidad es que los representantes de ventas cumplen varias funciones además de generar un pedido. A saber:

- Realizan tareas de recopilación de información. Como expone Kotler (1996) son los encargados de traer a la empresa información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.
- Realizan tareas de comunicación. Son el vínculo de la empresa con sus clientes a través del cual toda la información de productos y servicios llega a los mismos.
- Realizan tareas de prospección. Buscan nuevos clientes. Analizan clientes potenciales.
- Son expertos en el arte de la venta. Como llegar a los clientes, exponer, manejar objeciones y cerrar la venta.
- Dan servicio a los clientes de asesoramiento, asistencia técnica y financiamientos.
- Priorizan en épocas de escasez la asignación de productos entre sus clientes.

Por lo expuesto queda en evidencia que definir un sistema de compensación para equipos de ventas es muy diferente que definirlo para otro tipo de empleados.

La retribución del personal de ventas puede constar de los componentes alternativos presentados en el capítulo anterior (3.1). Cada uno debería ser pensado con un fin estratégico.

Los más usados para fuerzas de ventas son: Salario fijo y Esquema Variable/Incentivos. Y los menos usados son: acciones, participación en la empresa.

Un buen esquema variable para fuerzas de ventas debe estar orientado a:

- Impulsar al vendedor a que entregue más de sí mismo. Lograr el mayor esfuerzo de los vendedores en sus tareas (motivarlos). Esta función es clave dado que es difícil la supervisión de los equipos de venta y la motivación está muy asociada al sistema de incentivos como un todo.
- Focalizar a los vendedores en las prioridades y objetivos de la empresa.
- Compensar a los vendedores por su trabajo. Premiar acorde a los resultados.
- Premiar aún más por el cumplimiento acumulado.
- Pagar más por lo que es más difícil.
- Debe ser justo.
- Debe generar motivo para la acción.

Los autores Smyth (1968); Steinbrink (1978); Churchill (1997); Peck (1982); Stanton (1991) estudiaron el diseño del paquete remunerativo para fuerzas de ventas de distintos sectores y evaluaron los inconvenientes y ventajas generados por las distintas variables expuestas en el capítulo anterior (3.1)

La primer regla es que el salario fijo es apropiado cuando la fuerza de ventas dedica la mayoría de su tiempo a lograr objetivos difíciles de medir, al contrario

de los esquemas variables que son los apropiadas para motivar a la fuerza de ventas cuando la relación esfuerzo-logro de objetivos es estrecha.

Sin embargo están perdiendo vigencia los que pagan desde la unidad uno vendida y no sobre una venta incremental por dos motivos: 1. Las empresas racionalizan sus gastos y dejan de retribuir a sus vendedores por venta en la que no tuvieron influencia. 2. Evolución en la forma de vender –menos agresiva y más orientada al cliente- que dio paso a otras formas retributivas que no expresadas en cantidades vendidas sino en resultados más concretos.

Los factores a considerar para definir el porcentaje correcto de remuneración variable y fija dentro del sueldo de la fuerza de ventas son:

- a. **Posibilidad de evaluar la gestión individual de cada vendedor: esta situación se da cuando para el logro de los objetivos es necesario el trabajo en equipo, no pudiendo diferenciar la participación de cada vendedor en el logro del mismo; cuando la medición es difícil o puede ser errónea; y cuando la venta depende no solo del trabajo realizado por el vendedor sino también de otras áreas de la empresa como publicidad**
- b. Relación entre el logro de los objetivos y trabajo realizado por el vendedor: a mayor dependencia de la buena performance del vendedor para el logro de los objetivos, mayor debe ser el peso de los incentivos en el salario total del vendedor. **Por el contrario, cuando la publicidad, la calidad del producto o la imagen de la empresa son las generadoras de la venta, el peso de los incentivos en el salario total del vendedor debe ser menor.** Adicionalmente, si la tarea de ventas es compleja y depende mayormente del esfuerzo del vendedor, el porcentaje del pago variable debe ser aún mayor.
- c. Tamaño de la fuerza de ventas: los costos fijos medios generados por la supervisión necesaria en fuerzas de ventas cuya retribución está conformada por un porcentaje alto de salario fijo, se licuan en fuerzas de ventas grandes; motivo por el cual son recomendables dadas estas circunstancias.
- d. Contexto incierto: para asegurarle al vendedor su ingreso en economías inestables, en demandas volátiles por estacionalidad es recomendable salario base alto.

La retribución variable incentiva a los vendedores a adoptar los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa pero la realidad es que también transfiere el riesgo al vendedor en contextos de incertidumbre. Si bien es tentador para las empresas implementar este sistema para minimizar su riesgo, deben tener en cuenta que:

1. el fin del salario variable es la motivación por lo que se estaría minando su utilidad.
2. El salario variable funciona en dos sentidos: incrementa la ganancia en épocas malas y la disminuye en épocas buenas
3. Cuanto mayor es el riesgo que asume el vendedor, mayor es el incentivo que debe pagarse.
4. Cuando la incertidumbre es mucha, los vendedores pueden no sentirse atraídos por el trabajo quedando los recursos menos interesantes para la empresa.

Por lo tanto cuando el riesgo y la incertidumbre son altos, una alta participación de incentivos en la remuneración de los vendedores no es una buena opción para las empresas.

- e. **Estrategia de la empresa: si la empresa quiere inculcar una cultura de servicio donde se requiere una inversión de tiempo en el trato con los clientes para generar una fidelidad de largo plazo para la empresa, es recomendable que el salario fijo sea mayor al variable.** Por el contrario, si se quiere lograr ventas rápidas o penetración de mercado, el salario variable es la mejor opción.
- f. Cultura individualista o colaborativa: Dependiendo la cultura propiciada por la empresa los objetivos pueden ser grupales o individuales.

Cada empresa en base a las prioridades y al foco que quiera darle a su fuerza de ventas debe elaborar el mix de elementos de la remuneración que más se adecua a los mismos.

Lo aconsejable es que el salario recibido por cada vendedor esté en función de las competencias, experiencia, opinión de sus supervisores que se evidencian en su forma de trabajar que apunten al logro de los objetivos de largo plazo de la empresa como el servicio post venta, seguimiento y análisis de su cartera así como los objetivos de corto plazo: la facturación mensual.

Los esquemas variables desarrollados para el logro de los objetivos de la empresa y de los vendedores deben ser fáciles de comprender, comunicar y liquidar ya que son muy útiles cuando el esfuerzo del vendedor es necesario para el logro de los objetivos pero mal implementados pueden desmotivar a esta pieza clave de la cadena de valor.

Todos los autores encaran el tema de incentivos sin hacer una discriminación en cómo está compuesta la fuerza de ventas en cuanto a generaciones.

CAPÍTULO 4: GENERACIONES. DIFERENTES PERSPECTIVAS DE LA COMPENSACION

Las generaciones son arquetipos que compartieron el mismo lugar en la historia, tuvieron la misma actitud frente a la familia, los valores, el compromiso social, el riesgo y la cultura.

Los eventos y circunstancias comunes que son vividos en cada etapa de la vida marcan a las generaciones y los mismos pueden servir para predecir futuros comportamientos de una generación dada.

4.1. Las diferentes Generaciones:

La duración de una generación es relativa.

Es común definir las décadas como generaciones (la generación de los 70, de los 80, etc.).

También se decía que una generación duraba 25 años que es el promedio de diferencia de edad entre los hijos, padres y abuelos.

El presente trabajo se basara en la clasificación de Strauss (1947) y Howe (1982) quienes toman como ícono para el cambio de generación, los cambios tecnológicos; dado que los mismos influyen el desarrollo de la estructura mental de los individuos.

Se presenta a continuación la clasificación según Neil Howe y Willam Strauss:

1901-1924: Generación GI. Los perfectos.

Protegidos por sus padres progresistas, disfrutaban de ser los chicos buenos. Fueron los que alcanzaron los mejores resultados en los colegios. De adultos lograron cosas extraordinarias. Formaron familias estables y la moral es su característica distintiva. Son ciudadanos ejemplares que aportan a la sociedad fuertes valores.

1925-1942: Generación Silenciosa. Los esforzados.

Convivieron con la guerra mundial y la gran depresión. Crecieron en una sociedad donde el éxito se daba si se casaban y tenían una carrera. Son los rebeldes sin causa que terminan desafiando lo establecido (activistas, feministas, rock and rollers).

1943-1960: Baby Boomers. Los héroes.

Son los hijos del optimismo post guerra. Buscan generar cambio (por ej. Carreras profesionales para las mujeres) quieren ganar dinero y triunfar. Son consumistas, el auto y la casa son reflejo del nivel de vida. Son los adictos al trabajo, a los que se les presenta el problema equilibrio trabajo-familia.

1961-1981: Generación X. Los "Just do it"

Descreen todas las instituciones. Son escépticos. Son parte de la revolución sexual. Sus madres trabajan sin existir aún un sistema que cuide de ellos. Por esto la familia que forman es lo más importante. Conviven con el SIDA, los embarazos prematuros. Son cuidadosos al elegir pareja. Se casan tarde.

Es la generación más emprendedora de todas. Son los más nómades.

1982-2005: Generación Y. Los más auténticos. La generación más sana.

Nacidos cuando los niños pasan a ser lo más importante y existe el cuidado de la sociedad. Buscan el trabajo en equipo y protección al riesgo. Muy pegados a sus familias.

Cada arquetipo desarrolla un arquetipo opuesto.

Para gestionar hoy hay que tener en cuenta que los últimos GIs están muriendo, los “silenciosos” están retirados, por lo que los Baby Boomers, Xs, Ys son los que están conviviendo en el mercado laboral. Son tres generaciones muy diferentes con un gran desafío por frente de trabajo en equipo y comunicación.

Esta es la diagonal generacional que hoy convive en el ambiente laboral:

Los Baby Boomers adultos

Los Xs en la flor de la vida

Los Ys en la juventud

4.2. El significado del trabajo para cada generación

El trabajo ha sido estructurado en torno de unidades de tiempo. Así han trabajado las generaciones tradicionales y los Baby Boomers, incluso la Generación X. Estos últimos hoy se enfrentan al desafío de convivir con una generación –la Y- que dado que su mente fue formada en un contexto donde ya existía Internet y el sistema de Windows (el tener varias ventanas abiertas) tienen un concepto de aprovechamiento del tiempo muy diferente.

La generación Y no encuentra sentido en trabajar por horas o unidades de tiempo ya que eso les quita tiempo para hacer lo que les gusta. Tienen el concepto de eficiencia muy asimilado y prefieren trabajar por tarea u objetivos.

En cualquier momento en cualquier lugar haciendo uso de la tecnología con la cual crecieron. Trabajan basándose en tareas a ser entregadas en un tiempo determinado potenciando el home office.

Los empleados que trabajan con la flexibilidad de horarios y lugar son más leales a la empresa, son mejores compañeros y amigos. Su relación familiar es mejor y su energía y productividad es mayor.

La sociedad va cambiando a lo largo del tiempo justamente por las diferentes características de las generaciones que la conforman y los factores geopolíticos, económicos y demográficos que les dan forma, los cuales modifican los modelos de negocio y la composición de la fuerza de trabajo. El siglo XXI comienza con un mix generacional completamente diferente, con más viejos dada la prolongación de la vida y el control de la natalidad, mucha migración producto de la característica de la generación X que son los adultos de hoy, crecimiento demográfico en países no desarrollados versus decrecimiento en países desarrollados, cada vez más mujeres, cada vez menos expertos. Todo esto en un mundo globalizado sin

fronteras donde los individuos colaboran desde todo el mundo sin importar donde vivan gracias a la tecnología desarrollada en el último tiempo.

Hasta el momento la gestión de la diversidad se encaraba desde una perspectiva de incluir a los diferentes. Hoy el nuevo paradigma está basado en crecer apalancándose en las diferencias siendo estas fuentes de cambio y crecimiento.

Esto requiere un cambio del modelo mental de los líderes de las organizaciones. Los directores deben valorar lo diferente y poner foco en el aprendizaje. La cultura debe estar basada en altos estándares de desempeño para todos, estimular la transparencia y el desarrollo personal y reconocimiento a sus empleados.

Hoy conviven en las organizaciones 3 generaciones: Baby Boomers, X e Y. Cada generación interpretando los diferentes valores de forma diferente y esto interfiriendo en la armonía necesaria y la buena comunicación para el trabajo en equipo que requieren los logros de los objetivos de las organizaciones.

Al esquematizar un sistema de compensaciones se debe considerar las características de cada generación y tener en cuenta las diferentes perspectivas de los miembros de cada una de ellas.

Baby Boomers

Son competitivos e idealistas consecuencia de crecer en medio de la explosión demográfica que tuvo lugar al finalizar la guerra mundial bajo la tutela de padres no profesionales que trabajaban duro y cuidaban lo que tenían por miedo a la escasez que vivieron durante la guerra, son profesionales optimistas por naturaleza que viven para aportar valor, para hacer grandes cambios. En el mundo laboral desplazan a la generación silenciosa bien técnica y acostumbrada al respeto por los mayores. Quiebran el respeto por la autoridad formal, son revolucionarios e idealistas en todos los ámbitos, social, laboral, etc.

El trabajo es el centro de su vida y aparece por primera vez el problema de balance con la vida personal pero no quiere resolverlo, por el contrario no quiere volverse improductivo. El Baby Boomer se retira, no se jubila. Nunca descansa.

Para ellos el salario es lo que les permite acceder a los bienes que le dan una posición social determinada.

La generación X

Viven en un mundo que se rompen varios paradigmas, la caída del muro de Berlín, la explosión del Challenger, los ataques terroristas, los despidos masivos, las crisis económicas. Se crían en un mundo violento rodeados de SIDA y droga.

Viendo como la globalización y la competencia defrauda al idealismo de los Baby Boomers son escépticos, no tienen héroes, los referentes son buenos y malos a la vez. Son muy individualistas y eternos insatisfechos.

En el trabajo nunca están tranquilos, se basan en el autodesarrollo, trabajan para vivir a diferencia de los Baby Boomers, son orientados a resultados, valoran la informalidad incluso en la relación con su jefe, les gustan los desafíos y tienen terror al estancamiento.

La compensación para ellos nunca será suficiente por lo que el liderazgo del jefe es clave en este grupo de empleados.

Generación Y

Viven en un mundo de violencia, de calentamiento global, de sucesos terribles por lo que no trabajan para un futuro sino para el bienestar de hoy. Son idealistas como sus padres Baby Boomers que los criaron en un contexto de valoración y participación. Tienen claro lo que quieren y gestionan su tiempo para hacer todo lo que les gusta, desconcertando a sus jefes. Sólo disfrutan y se comprometen con lo que les hace sentido y pueden aportar valor. Son muy eficientes gestionando el tiempo para aprovecharlo al máximo. En el ambiente laboral valoran la diversidad y el respeto, la posibilidad de participar y el reconocimiento. No dudan en dejar un trabajo si algo no les parece adecuado.

El salario es un medio para disfrutar la vida.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación etnográfica de profundidad longitudinal que toma como objeto de estudio a la fuerza de ventas indirecta del negocio Foodsolutions Argentina con el objetivo de proponer el mejor sistema remunerativo para este tipo de fuerzas de ventas teniendo en cuenta como está conformada la misma en cuanto a generaciones y antigüedad en la compañía.

Es una investigación descriptiva no experimental en la que se realizan entrevistas personales individuales a los jefes actuales de esta fuerza de ventas –al jefe de ventas del interior del país y al jefe de ventas de Gran Buenos Aires- así como a los

jefes anteriores que permanecen en la compañía (Anexo 3) con el fin de relevar cómo evolucionó el sistema de incentivos para esta fuerza de ventas desde que nació el negocio Foodsolutions dado que los mismos participaron en el diseño de los incentivos.

Se realizó una encuesta a los miembros de la fuerza de ventas indirecta (Anexo 1) compuesta por veintidós empleados correspondientes a las cinco áreas geográficas de ventas del país. La misma se realizó durante la reunión anual de ventas para entender su perspectiva y que los motiva teniendo en cuenta su rango de edad y antigüedad en la posición. La misma se complementó con una entrevista (Anexo 2) un mes más tarde con el fin de profundizar los resultados obtenidos.

CAPITULO 5: SISTEMA DE INCENTIVOS FUERZA DE VENTAS INDIRECTA FOODSOLUTIONS

El presente capítulo pone en contexto la historia de las diferentes estrategias puestas en acción a través de la fuerza de venta indirecta de Unilever Foodsolutions así como el sistema de incentivos que acompañó a la misma con el correspondiente proceso de liquidación.

5.1. Evolución del sistema de incentivos.

La fuerza de ventas Pull de Foodsolutions pasó por diferentes estrategias, con focos muy diversos y un sistema de incentivos que acompañó los objetivos buscados en cada momento.

Diferentes gerencias fueron construyendo el sistema de incentivos actual el cual atravesó varios cambios a saber:

En un comienzo existía un sistema de incentivos sólo para la fuerza de ventas Push basado en el cumplimiento de una cuota total de venta en pesos a los distribuidores a cargo.

Luego se adicionaron incentivos para la fuerza de ventas Pull que tenían como foco el alcance de una cuota de venta total en pesos a los operadores ubicados en su zona geográfica.

Los vendedores Pull trabajaban desde su domicilio haciendo venta telefónica y cargando pedidos en un sistema que al final del día enviaba los pedidos a los distribuidores encargados de entregarlos a los operadores al día siguiente.

La herramienta en la que estaba basado el sistema de ventas indirectas se llamaba Siebel donde los vendedores cargaban los pedidos que tomaban en los operadores que visitaban.

El sistema sincronizaba con el servidor de la compañía una vez al día.

Luego un mail era dirigido por el sistema al distribuidor seleccionado por el operador, para que éste prepare el pedido y despache el mismo.

No existía forma de corroborar que el pedido fuera entregado por el distribuidor o que el mismo entregue las marcas de la compañía y no de la competencia.

Al cierre de cada mes, la base de liquidación de incentivos era la registrada en el sistema Siebel, se comparaba la cuota de venta en pesos asignada a cada vendedor por el gerente a comienzo del mes con los pedidos ingresados por los vendedores, independientemente de si los mismos fueron entregados o no a los operadores.

Dado que no existía un método de control factible para corroborar que los pedidos cargados en el sistema por los vendedores fueran reales, se decidió cambiar el foco de los mismos.

Los vendedores Pull pasan a tener como foco realizar demostraciones de productos en los locales gastronómicos para incorporar los productos *Savoury*.

El nuevo objetivo para la fuerza de venta indirecta fue la demostración de productos lanzados en los últimos años con el fin de lograr la incorporación de los mismos en las cocinas. Los vendedores Pull debían lograr la incorporación de los productos de innovación mediante demostraciones en las cocinas con el objetivo de enseñar los usos y ventajas de los nuevos productos.

Los incentivos se alinean a este nuevo desafío pasando a retribuir a la fuerza de ventas por la cantidad de demostraciones realizadas y la cantidad de incorporaciones efectivas.

Para esto los vendedores debían completar un formulario, registrando todas las demostraciones realizadas por día y las demostraciones que concluyeron en una incorporación (cierre de venta).

Al cierre de cada mes, el jefe de cada grupo de vendedores Pull, comparaba las demostraciones objetivo que le había pedido a cada vendedor con el real realizado registrado en la planilla entregada por cada vendedor Pull y era él el responsable de pasar al departamento de recursos humanos el importe a liquidar de incentivos.

Por último, en base a la experiencia y los resultados obtenidos por ambas estrategias del pasado, se decide que el vendedor Pull debe tener doble foco: demostraciones y venta. Se lo mide por la combinación de estas dos variables.

El proceso para la liquidación de incentivos paso al departamento de administración de ventas quienes eran responsables de consolidar las planillas completadas por los vendedores Pull con el registro de las demostraciones e incorporaciones realizadas en el mes y compararlas con el objetivo que cada jefe le había enviado para cada vendedor Pull.

Asimismo realizaban un cierre de ventas del sistema Siebel de donde tomaban las ventas registradas en el mismo y comparaban con el objetivo enviado por cada jefe al comienzo del mes.

Los gerentes no estaban conformes con este sistema tampoco, dado que ninguna de las dos variables que se tenían como objetivo mensual era controlable para la empresa.

Ante esta realidad se negocia con los distribuidores el envío de la información de sus ventas/facturación para poder tomar como base para los objetivos de la fuerza de ventas Pull encargada de generarles la demanda de los productos de la compañía. De esta manera, se tiene por primera vez visibilidad de la gestión de la fuerza de venta Pull.

Un paso adicional fue incorporado: el gerente de cada área de ventas aprobaba o cambiaba el monto a liquidar para cada vendedor en base a criterios utilizados para particularidades de cada mes; a saber: quiebres de stock, paros de camioneros, problemas de entrega por mala gestión de otras áreas, demora en la entrega de información o mala calidad de la misma, etc.

Hace dos años dado que se consigue medir la gestión real del trabajo de la fuerza de ventas Pull se rediseñan los conceptos por los cuales se retribuye a esta fuerza de ventas pasando a medirlos sólo por los resultados de los operadores a su cargo basados en la información de compra real de los mismos extraída de la información que suministran los distribuidores. Sus nuevos objetivos pasan a ser operadores compradores de productos Foodsolutions, promedio de productos Foodsolutions diferentes por operador e incorporaciones (cantidad de operadores que comienzan a comprar un producto que nunca habían comprado en el último año móvil).

En este mismo año se cambia la medida de los objetos. Se cambie el indicador de gestión (kpi) “pesos” al indicador de gestión o kpi “volumen” para la fuerza de venta Push (vendedores directos) dado que los aumentos de precios enturbian la real gestión de los equipos, pero no así para los vendedores Pull, a quienes se les comienza a poner los objetivos en base a cantidad de operadores gastronómicos

compradores de productos Foodsolutions ante la realidad fundamentada por la disponibilidad de la información, que el volumen en manos de la fuerza de ventas indirecta no llega a ser el 2% del volumen vendido a los distribuidores gastronómicos.

5.2. Proceso de liquidación de incentivos.

El proceso actual de liquidación de incentivos se encuentra descrito en la política de la compañía, el cual detalla que la base de liquidación para los vendedores indirectos es la Información de venta de *sell out*⁴ provista por los distribuidores a través del sistema Sigma (proveedor de la compañía para la administración de las bases de datos y ventas de los distintos distribuidores). Se toma como base la venta registrada en el sistema subida por los distribuidores hasta el quinto día de cada mes. Es responsabilidad de los equipos de venta directa de cada área que los distribuidores suban en tiempo y forma la información de la venta realizada a operadores gastronómicos.

El correcto proceso de recopilación de la información de venta de los distribuidores de los productos Foodsolutions depende de varios interlocutores.

El vendedor directo debe negociar con el distribuidor gastronómico las condiciones por compartir la información de venta.

El distribuidor gastronómico debe coordinar con el equipo de programación de sistemas para que la información se genere y comparta en el formato requerido.

La empresa administradora de la información de venta recopilada (Sigma) elabora los reportes de ventas por vendedor, los cuales son la base para la liquidación de incentivos de la fuerza de venta indirecta.

Cualquier error o información incompleta en este proceso genera que no se vea el trabajo realizado por el vendedor indirecto.

Antes del quinto día hábil de cada mes, los jefes deberán pasar el objetivo por vendedor indirecto al departamento de administración de ventas quien a fin de mes será responsable de comparar el mismo con la información bajada del sistema Sigma.

El gerente firma el importe a pagar a cada vendedor y hace las excepciones que considere necesarias.

⁴ Venta o Facturación de los distribuidores a los operadores gastronómicos

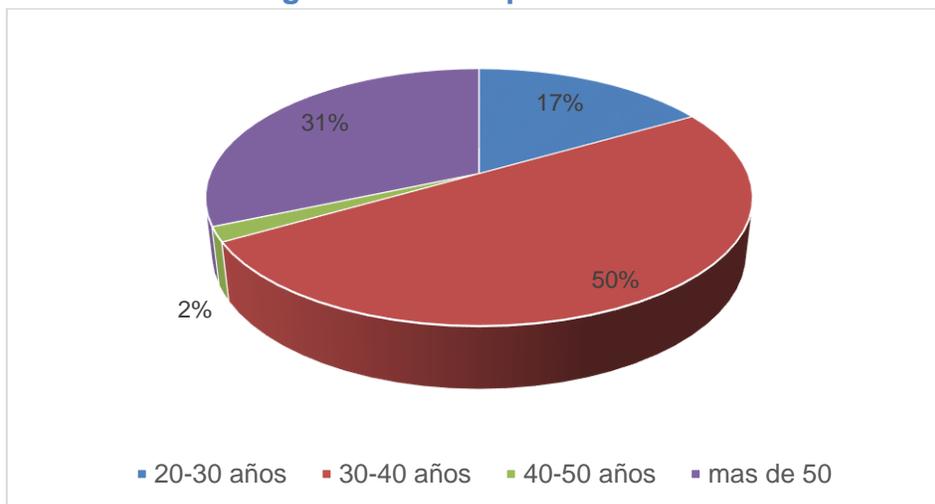
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo presenta los resultados de la encuesta y los resultados de las entrevistas cuyo diseño tuvo como objetivos detectar la conformidad o no de los empleados de la fuerza de venta indirecta con el sistema de incentivos actual, relevar los motivos que sustentan sus respuestas y entender que motiva a sus integrantes en base a la generación a la que pertenecen; para luego contraponerlo con la teoría y concluir en la mejor opción de compensación para este equipo particular de ventas.

6.1. Análisis del resultado de la encuesta

La ilustración 4 (edades de la muestra) refleja que la composición del equipo de ventas Pull está dado por personas con un promedio de edad alto. La mitad se encuentra entre los treinta y cuarenta años.

Ilustración 4. Rango etario de la población



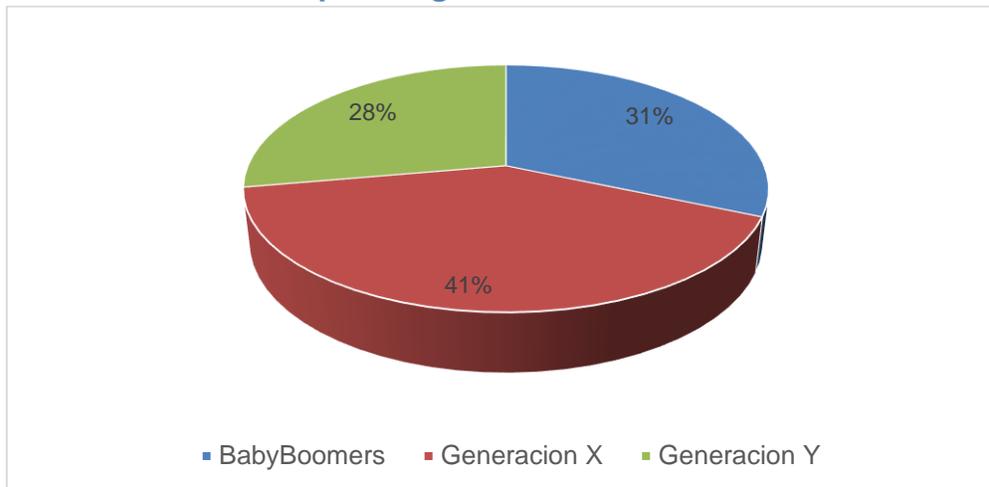
Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

En la Ilustración 5 se agrupan los empleados en base a las generaciones presentadas en la teoría. La misma refleja que la fuerza de ventas Pull está

compuesta en su mayoría por empleados de generación X, seguidos en cantidad por empleados de generación Baby Boomers, y generación Y.

Este mix conlleva a la conformación de un equipo de empleados maduros, para quienes el trabajo ocupa un lugar importante en sus vidas y su compromiso con el mismo es alto tal como expresa la teoría.

Ilustración 5. Participación generacional

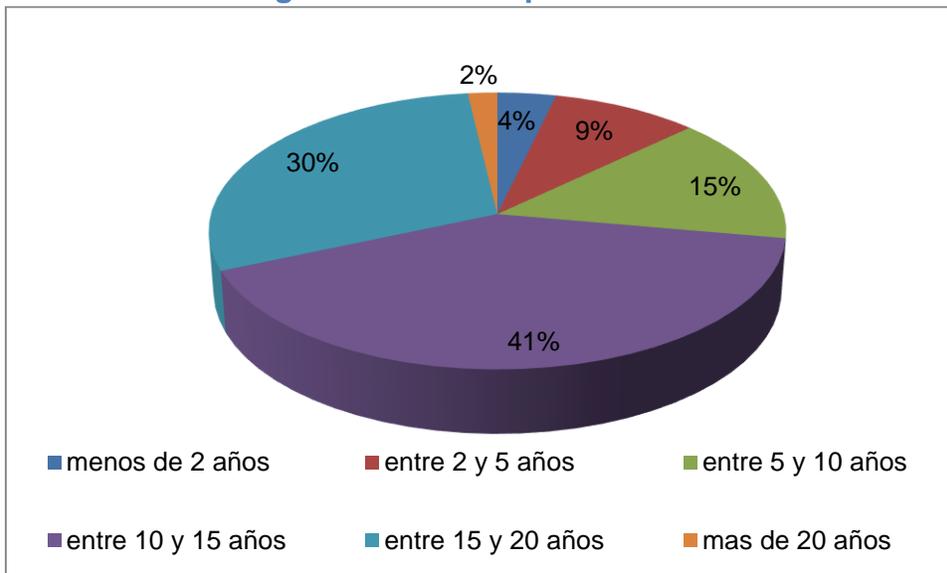


Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

El equipo está conformado por empleados con un promedio alto de antigüedad en la compañía (Ilustración nº 6), más del 70% tienen 10 o más años de antigüedad.

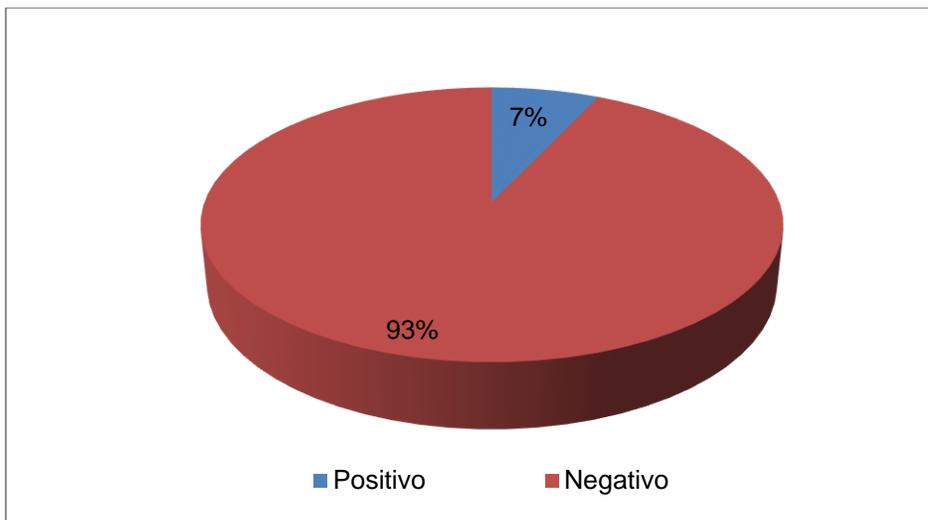
Esto evidencia un conocimiento del negocio basado en la experiencia así como la característica de la generación Baby Boomer (con una participación considerable en el equipo) de permanecer en una sola compañía toda su vida. Son empleados que han sido testigos y participes de los cambios de estrategia que ha llevado a cabo la división desde sus orígenes a la actualidad y que conocen los productos de la división, la historia de sus lanzamientos y cómo fueron desarrollados en los mercados.

Son empleados que tienen la camiseta puesta, que sienten pasión por lo que hacen y conocen perfectamente su trabajo.

Ilustración 6: Antigüedad en la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

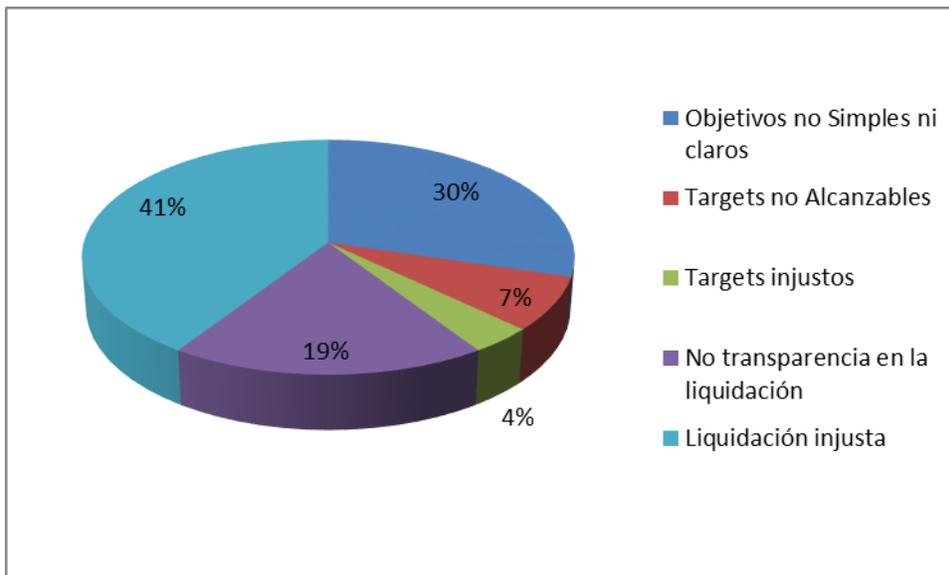
Sin embargo, tal como evidencia la Ilustración 7, la conformidad con el sistema de incentivos no evidencia un resultado positivo. Solo el 7% de la población se siente conforme con el sistema de incentivos.

Ilustración 7: Conformidad con el sistema de incentivos actual.

Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions.
Diciembre 2014

Los motivos de disconformidad relevados están referidos a los objetivos, la justicia de los mismos y el proceso de liquidación de los incentivos (ver Ilustración 8).

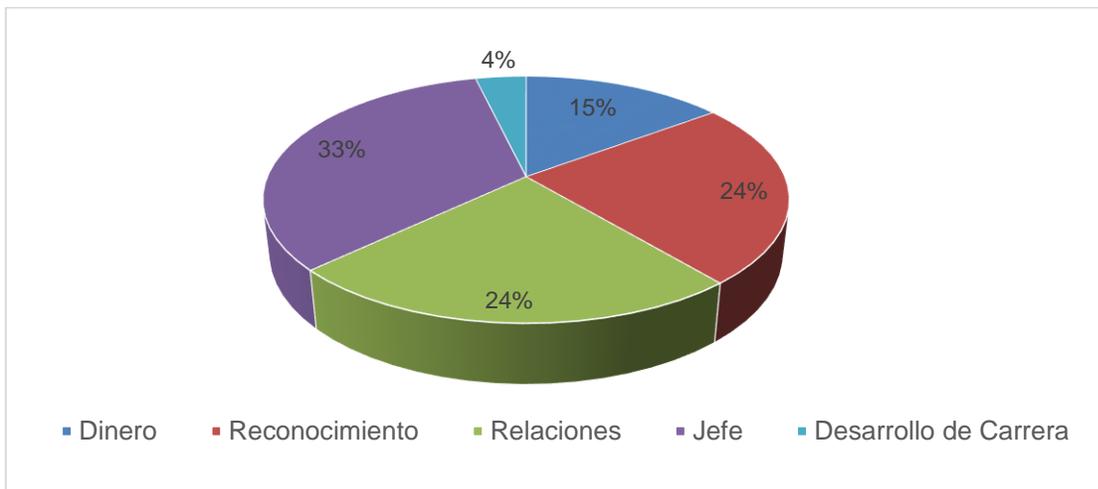
Ilustración 8: Motivos de disconformidad.



Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

Sin embargo, analizando cuáles son los factores que motivan a esta fuerza de ventas se observa que el jefe, el reconocimiento y las buenas relaciones son los que tienen más peso (ver Ilustración 9).

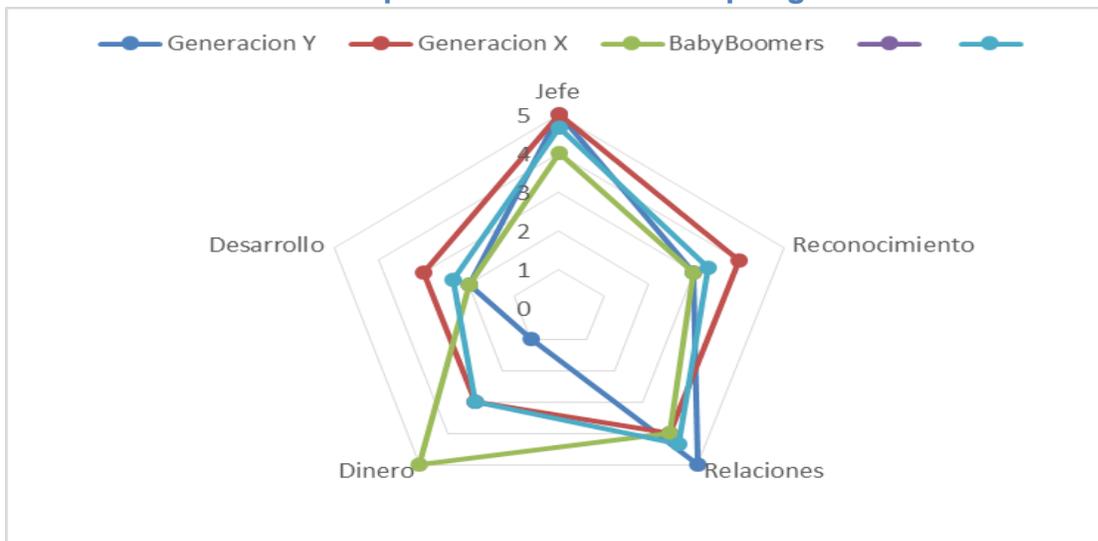
Ilustración 9: Factores que motivan a la fuerza de ventas indirecta de Unilever Foodsolutions



Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

Se analizó la prioridad de los cinco factores para cada generación (ver Ilustración 10). El resultado reflejó que todo el equipo sin importar la generación valora el buen liderazgo y el clima laboral dejando en evidencia con el resto de los factores las características expuestas en la teoría. Una generación X más inclinada al desarrollo, una generación Baby Boomer más inclinada al dinero y una generación Y más relajada respecto al desarrollo y al dinero.

Ilustración 10: Factores que motivan. Prioridad por generación.



Fuente: Encuesta realizada a fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Diciembre 2014

6.2. Análisis del resultado de las entrevistas

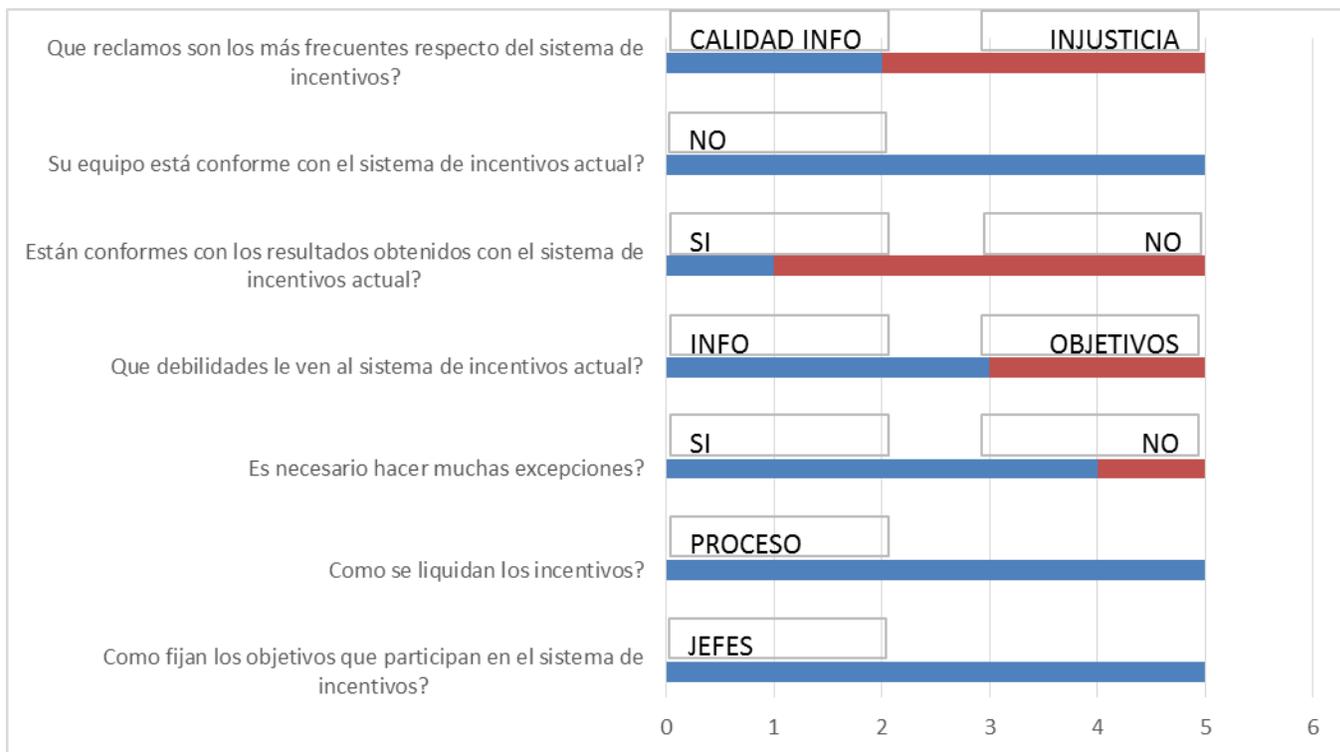
El objetivo de las entrevistas fue entender qué motiva a los empleados y cuál es el nivel de compromiso con la empresa dado que estas dos dimensiones en la encuesta son difíciles captar.

Se nota una pasión por lo que hacen, por la gastronomía, lo cual se transmite a sus equipos. La gastronomía es sinónimo de cocina y en toda casa la cocina es el lugar más común de reunión de las familias, con lo cual evoca a la calidez y a un sentimiento particular por el negocio y este mercado. Argumentan que esto se puede dar porque todos trabajan en la división desde sus orígenes. Transitaron todos los cambios que fueron teniendo lugar a lo largo de la historia y desarrollo de este negocio tan particular.

Los jefes actuales están muy preocupados por la motivación de sus equipos. En los últimos tiempos los problemas de abastecimiento han generado incumplimientos de la cuota de ventas y los distribuidores no están cumpliendo con los tiempos de envío de datos necesarios para que el proceso de liquidación de incentivos se complete a tiempo para enviar al departamento de recursos humanos para su liquidación. Esto frustra y preocupa a algunos miembros de los equipos de ventas sobre todo a los que son sostén de familia, motivo por el cual como jefes firman excepciones para no perjudicar el ingreso de estos empleados.

Los jefes concuerdan, tal como evidencia la ilustración 11, en que el actual sistema de incentivos no cumple con los fines expuestos en la teoría ya que no motivan, sus kpis no son medibles y las excepciones que autorizan hacen que no sea transparente para el empleado el proceso de liquidación. Todos los meses reciben reclamos de los equipos en cuanto a que la información que envían los distribuidores no es de calidad, no quedando reflejado en los kpis el trabajo realizado por la fuerza de ventas indirecta durante el mes.

Ilustración 11: Resultados de la entrevista a los jefes de la FDV Pull

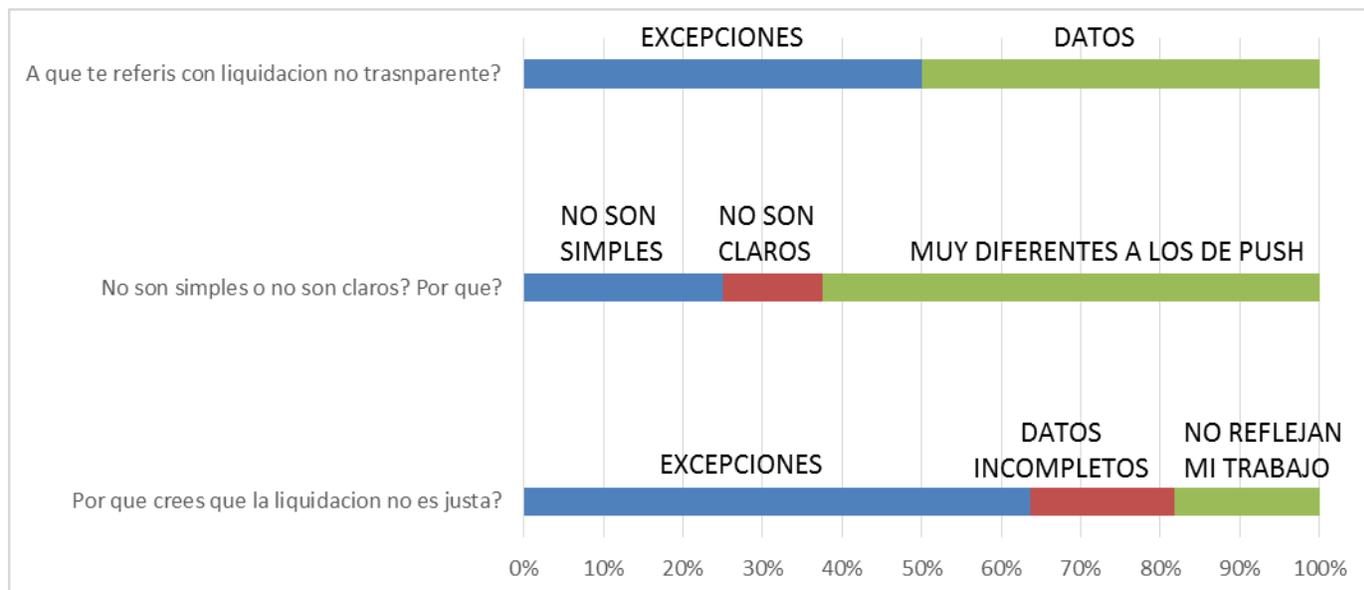


Fuente: Entrevista realizada al equipo de liderazgo de Unilever Foodsolutions. Enero 2015.

En los empleados se percibe el mismo sentimiento que en los gerentes. La palabra equipo es la más repetida en la entrevistas. Viven su trabajo con un sentido de pertenencia muy similar a una familia. La mayoría está en la posición por más de 10 años disfrutando realmente el trabajo de su día a día.

Sin embargo se nota una disconformidad, reflejada también en los resultados de la encuesta, ante su parte remunerativa variable. Hay una queja generalizada cuyo común denominador es que nunca saben cuánto van a cobrar.

Ilustración 12: Resultados de la entrevista a la FDV Pull. Ilustración 4.



Fuente: Entrevista realizada a la fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Enero 2015.

Se indaga en las encuestas los motivos de la percepción de injusticia, poca claridad y no transparentes. (Principales motivos relevados en la encuesta). (Ver Ilustración 12),

Los motivos de la sensación de no transparencia son básicamente que no tienen forma de medir el resultado de su trabajo diario por la calidad de los datos que envían los distribuidores.

Argumentan que no tienen información disponible en tiempo y forma ya que los distribuidores comparten la información de facturación de manera incompleta y a destiempo.

Cuando la información está disponible en los sistemas ya no hay tiempo de corregir los errores que trae la misma.

Los errores que más los afectan son: imposibilidad de detectar los operadores visitados por la fuerza de ventas indirecta por no contar con los datos correctos de dirección, CUIT o razón social. Uso de códigos internos en lugar de códigos universales como son el DUN14⁵ y el EAN13⁶ para la identificación de productos.

⁵ DUN: Código único universal que identifica a cada unidad de venta (producto)

⁶ EAN: Código único universal que identifica a la unidad de almacenamiento (caja)

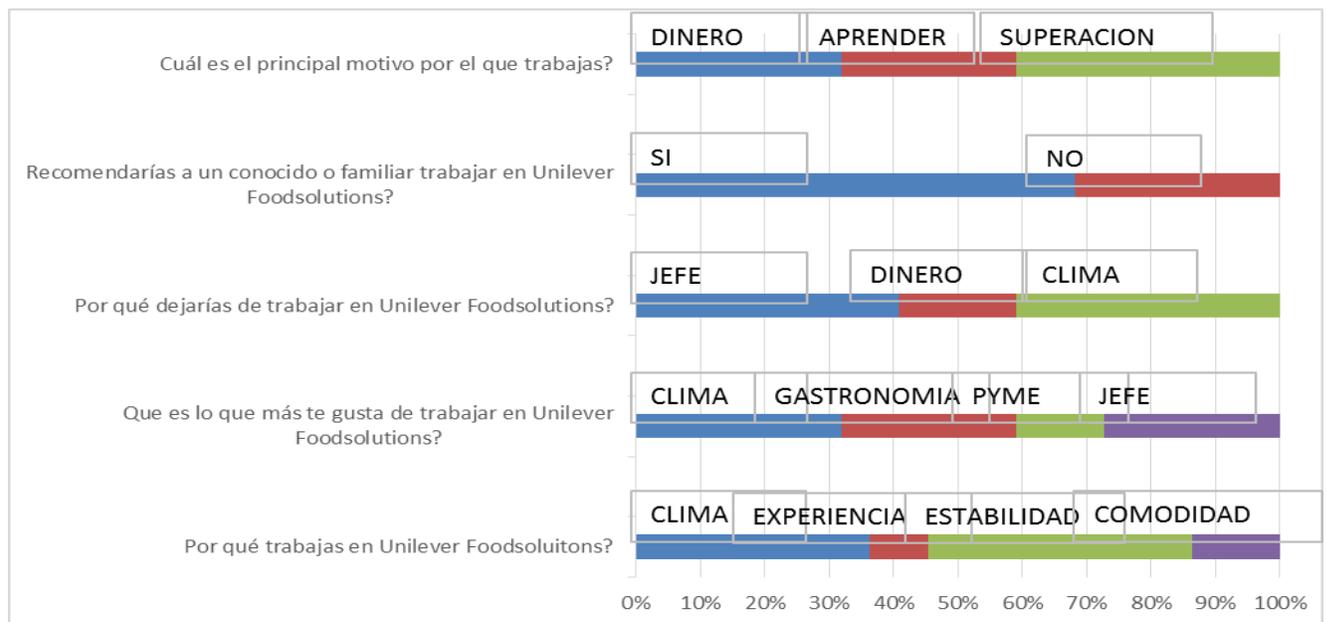
Esto deriva en no poder medir correctamente el trabajo realizado por la fuerza de ventas indirecta Pull. El vendedor indirecto Pull siente que no se ve el resultado de su trabajo.

El otro motivo que suma a la percepción de no transparencia son las excepciones que firman los jefes mensualmente. Argumentan que no son equitativas. El empleado que reclama es al que se le liquida con excepciones no siendo homogénea la decisión.

El principal motivo de no claridad de los objetivos relevado está vinculado al no alineamiento de los objetivos de la fuerza de ventas indirecta con los objetivos de la fuerza de ventas directa. Mientras que los vendedores directos tienen objetivos en base volumen los vendedores indirectos son medidos por cantidad de operadores gastronómicos que compraron productos Foodsolutions, promedio de productos Foodsolutions diferentes por operador e incorporaciones.

Ante la indagación respecto a la injusticia del sistema de incentivos actual vuelve a aparecer muy marcado el motivo de la práctica de la firma de excepciones por los jefes para la liquidación de incentivos ante los reclamos de los empleados.

Ilustración 13: Resultados de la encuesta a la FDV Pull. Tema Motivación.



Fuente: Entrevista realizada a la fuerza de ventas Pull de Unilever Foodsolutions. Enero 2015.

Se evidencia en los resultados de las entrevistas que lo que más valora en general el equipo de ventas indirecto Pull Foodsolutions es el clima laboral y lo que representa el mercado gastronómico para ellos.

El jefe junto con las relaciones laborales son las variables que más importan a este grupo de ventas. Siendo el dinero y el desarrollo de carrera las menos importantes en su ranking.

CONCLUSIONES

Nos encontramos ante un equipo de ventas indirecto Pull de Unilever Foodsolutions con características muy particulares.

Es un equipo conformado por personas maduras con una alta antigüedad en la compañía: es un equipo experto.

Es un equipo apasionado por el negocio que valora el clima organizacional de la división: es un equipo unido.

Es un equipo que valora el liderazgo de la división pero no está conforme con el sistema de remuneración siendo los principales motivos de su desconformidad: el no alineamiento de sus objetivos con el de la fuerza de ventas directa de la división, la falta de información de calidad que refleje su trabajo realizado, la injusticia ante la autorización de excepciones en la liquidación de incentivos no homogénea.

Tener un sistema de incentivos para la fuerza de ventas indirecta Pull de Unilever Foodsolutions no alineado al de la fuerza de ventas directa desmotiva sus integrantes ya que genera un sentimiento de no pertenencia.

Tener un sistema de incentivos para la fuerza de ventas indirecta Pull de Unilever Foodsolutions basado en información incompleta desmotiva a sus integrantes dado que no se ve reflejado su trabajo en los indicadores medidos

Tener un sistema de incentivos cuya liquidación no es transparente y clara desmotiva a la fuerza de ventas indirecta Pull de Unilever Foodsolutions.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es generar relación con los operadores gastronómicos para brindarles el servicio de asesoramiento y

capacitarlos en el uso de los productos gastronómicos; y la dificultad de medición de los indicadores de gestión, el salario fijo es la mejor opción como sistema remunerativo.

Ante la composición generacional del equipo y la antigüedad de los integrantes en la empresa se propone como mejor opción el salario fijo que asegure a los vendedores un salario por encima del mercado que retribuya el conocimiento que tienen del mercado y de los productos, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Se concluye que un sistema de incentivos desmotiva a una fuerza de ventas indirecta si los objetivos no son claros, su medición no es transparente o la liquidación es injustamente subjetiva

Un sistema de incentivos diseñado sin un previo análisis de la composición del equipo y las variables que influirán en el mismo, puede generar desmotivación. En este caso en la fuerza de ventas indirecta Pull de Unilever Foodsolutions.

Se sugiere la remuneración fija como mejor opción para equipos consolidados, con un alto nivel de compromiso con el negocio, con el fin de desarrollar un equipo motivado y por consiguiente que asegure el éxito de los objetivos de la empresa.

El desafío pasa a ser lograr conformar un equipo comprometido. En el caso de estudio esto se da como consecuencia de un mix de generaciones y de antigüedad en la empresa; y un liderazgo experto valorado por los empleados.

BIBLIOGRAFIA

Harvard Business Review. Employee Motivation: A Powerful New Model. (2008)
Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee

Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York: William Morrow & Company.

Gomez Mejia, Balkin, Cardy (2001). *Managing Human Resources.* Edición 3.Ed. Prentice Hall.

Urquijo, J & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios.* Publicaciones UCAB

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia,* Ed.Prentice Hall.

Diller, Jerry. (2006). *Cultural Diversity: a Primer for the Human Services,* Ed. BrooksCole.

Chiavento, I. (2002). *Gestión del talento humano,* Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.

Dolan, S; Shuller, R; & Valle, R (1994). *La gestión de los recursos humanos.* Madrid. Ed.Mc Graw Hill.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, and Michaels, (1998) *The War of Talent. The McKinsey Quarterly*

Flamery, Hofrichter, Platten (1997), *Personas, desempeño y pago.* Ed. Paidós

Milkovich, Newman, Gerhart (2010), *Compensation.* Edición 10. Editorial McGraw-Hill Higher Education.

Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr. (1979), "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards", *Journal of Business Research*, 7 (June), 25-50.

Lawler, *Strategic Pay* (1990), Jossey-Bass Publishers.

Peck, Charles (1982), *Compensating Field Sales Representatives*. New York: The Conference Board.

Staton, William J. and Richard H. Buskirk (1983), *Management of the Salesforce*, 6th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwing, Inc.

Smyth, Richard C. (1968), "Financial Incentives for Salesmen", *Harvard Business Review*, 46 (Enero-Febrero), 109-17.

Steinbrik, John R. (1978), "How to Pay Your salesforce", *Harvard Business Review*, 56 (Julio-Agosto), 111-22.

Azorín, (1997), *La remuneración de vendedores. Una relación de agencia*, Ed. Universidad de Alicante.

Molinari, Paula. "Motivación y Retención". Recursos Humanos. Universidad Torcuato Di Tella. 23 de Noviembre de 2012.

ANEXO 1

Encuesta

Responda siendo 1 el más positivo y 4 el más negativo

Datos personales	Edad:
	XX
	Antigüedad en la empresa:
	XX

Coherencia del sistema de incentivos	Estas conforme con el sistema de incentivos actual?
	1
	2
	3
	4
	Te parecen adecuados los conceptos por los cuales se te pide que trabajes?
	1
	2
	3
	4

Justicia del sistema de incentivos :	Cuál de los siguientes motivos es el que estas más de acuerdo. Elegí una sola opción
	A. Los targets puestos en cada concepto no son justos
	B. Los objetivos no son simples y claros
	C. Los objetivos no son alcanzables
	D. El proceso de liquidación de incentivos no es claro y transparente
	E. Los incentivos no se liquidan correctamente

Los incentivos realmente influyen tu trabajo diario?

1

2

3

4

Los incentivos en general motivan tu trabajo diario?

1

2

3

4

Personales Que te motiva más? Elegí una sola opción

A. Dinero

B. Reconocimiento

C. Relaciones

D. Jefe

E. Desarrollo de Carrera

Ordena los cinco factores de 1 a 5 siendo el 5 el que más te motiva

A. Dinero

B. Reconocimiento

C. Relaciones

D. Jefe

E. Desarrollo de Carrera

ANEXO 2

Entrevista a vendedores Pull

Las preguntas modelo para empleados:

Cuál es el principal motivo por el que trabajas?

Por qué trabajas en Unilever Foodsolutions?

Que es lo que más te gusta de trabajar en Unilever Foodsolutions?

Recomendarías a un conocido o familiar trabajar en Unilever Foodsolutions?

Por qué dejarías de trabajar en Unilever Foodsolutions?

ANEXO 3

Entrevista a jefes

Las preguntas modelo para jefes:

Como fijan los objetivos que participan en el sistema de incentivos?

Como se liquidan los incentivos?

Es necesario hacer muchas excepciones?

Que debilidades le ven al sistema de incentivos actual?

Están conformes con los resultados obtenidos con el sistema de incentivos actual?

Su equipo está conforme con el sistema de incentivos actual?

Que reclamos son los más frecuentes respecto del sistema de incentivos?

