

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS VENDEDORES, FRENTE A LOS  
INCENTIVOS OFRECIDOS POR LAS EMPRESAS SEGURTRONIC LTDA Y  
TECNOMEDICA MD S.A.S.

JORGE ARIEL UPEGUI RESTREPO  
MARIA LADY GALEANO HERNANDEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DE MERCADEO  
MEDELLÍN

2015

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS VENDEDORES, FRENTE A LOS  
INCENTIVOS OFRECIDOS POR LAS EMPRESAS SEGURTRONIC LTDA Y  
TECNOMEDICA MD S.A.S.

JORGE ARIEL UPEGUI RESTREPO  
MARIA LADY GALEANO HERNANDEZ

Trabajo de Grado para optar al título de Administradores Comerciales y de Mercadeo

Asesor

Andrés Felipe Uribe Acosta- Coordinador de trabajo de grado.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADERO  
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADERO  
MEDELLÍN

2015

## **DEDICATORIA**

“Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios por permitirnos obtener este gran logro que es trascendental en nuestras vidas y la de nuestras familias. Al profesor Andrés Felipe Uribe Acosta, por todo el acompañamiento a lo largo del desarrollo del este Trabajo de Grado, quien con su vasta experiencia, conocimiento y paciencia guio nuestro aprendizaje al logro de los objetivos propuestos. Agradecemos de manera muy especial a la Corporación Universitaria Esumer, por recibirnos en sus instalaciones por medio del convenio SENA, a toda la Planta Docente que hizo parte de nuestro proceso de formación en el ciclo profesional. También queremos agradecer a nuestros compañeros de estudio, por todas las experiencias vividas a lo largo de los tres semestres del ciclo profesional y por ultimo a las empresas Tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda. que nos brindaron la oportunidad de obtener la percepción de sus empleados del área comercial, frente al tema objeto de estudio.

## AGRADECIMIENTOS

Maria Ladi Galeano Hernández

Agradezco a Dios las bendiciones y los caminos que me ha ayudado a emprender, a las personas que han acompañado este proceso de aprendizaje, y mi madre por apoyarme con el cuidado de mi hijo para que este logro fuera posible, a mi hijo que es la fuerza y mi motor para salir adelante y poder brindarle un mejor futuro, dándole el mejor ejemplo como mujer profesional y ser humano donde la perseverancia puede más que cualquier obstáculo que se presente. Quiero resaltar la labor de mi compañero de trabajo Jorge Upegui ya que gracias a él y su direccionamiento fue posible la realización de este trabajo.

Jorge Ariel Upegui Restrepo

Agradezco a Dios por la oportunidad de sacar adelante mis estudios en medio de tanta incertidumbre y adversidad, a mi Madre por inculcarme el amor y el respeto por el conocimiento y el compromiso académico, a mi Esposa por todo el apoyo espiritual, la comprensión a lo largo de la carrera en los momentos de dedicación incondicional al estudio, a la Institución Universitaria Esumer por la oportunidad de entrar a formarme como profesional en Administración Comercial y de Mercadeo y por ultimo todos mis compañeros de estudio por las grandes experiencias vividas a lo largo de este ciclo profesional.

## **Resumen**

Este documento pretende dar respuesta a la reacción de los asesores comerciales frente a los incentivos entregados por las empresas, considerando que este es un aspecto importante a la hora de diseñar condiciones de contratación y comisiones sobre ventas para los empleados del área comercial, buscando motivar a los empleados para generar mayor valor agregado a las empresas y a las áreas de desempeño de los mismos. Esta monografía se desarrolla pasando por diferentes fases. La etapa previa hace alusión a la idea, objetivos generales y específicos, planteamiento del problema, justificación y antecedentes, en una segunda etapa usted puede encontrar el marco conceptual que pretende dar respuesta a la profundidad del tema y destaca la importancia de la investigación, el marco teórico que reúne teorías de diferentes autores resaltando la importancia de los incentivos a los empleados y también se encuentra el marco referencia que le entrega el contexto sobre las empresas objeto de estudio. Por último se encuentra la presentación de la aplicación del trabajo de campo y el análisis de la información. Este documento se pondrá a disposición de los diferentes empresarios que pretendan comprender la motivación de los empleados al interior de las empresas y por lo tanto, se encuentren interesados en generar políticas ganadoras que permitan la fidelización de sus empleados, su bienestar y por defecto el incremento de la productividad y el cumplimiento de los objetivos en las empresas.

## **Palabras claves**

Incentivos, comisiones, comercial, desempeño, diseñar, motivar.

**Abstract**

This paper aims to give answers to the business consultants about the incentives given by companies; regarding this is a fundamental aspect when it is about designing engagement and commission's terms about selling for the employees of commercial areas, seeking for motivating employees to generate value on their companies and their performances. This monograph is developed going through different stages. The previous step, points to the idea, general and specific objectives, problem statement, justification and background; in the second phase, you might find the theoretical framework which aims to go deeper on the main subject and highlights the importance of this investigation work, it also collect theories from several authors, which distinguish the importance of giving stimulus to employees; then, the framework for the local context of the companies under study is found. Finally the presentation and the application of field work and the analysis of the information is given. This document will be available for the businessmen which pretend to understand the motivation of employees within the companies, thus they are interested in generating terms for guaranteeing the loyalty of their employees, their well – being and therefore the increasing of productivity and the fulfillment of the objectives in the company.

**Keyword**

Commission's, commercial, incentives, performance, design, to motivate.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
1. Tema de investigación Incentivos fuerza de ventas.....	14
2. Idea.....	15
3. Objetivo.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Problema .....	17
5. Justificación .....	18
6. Antecedentes .....	21
7. Marco referencial .....	35
7.1 Marco conceptual .....	35
7.2 Marco teórico.....	37
7.3 Marco contextual .....	47
7.3.2 Información de la empresa Segurtronic.....	47
7.3.2.1 <i>Reseña histórica</i> .....	47
7.3.2.2 <i>Misión</i> .....	48
7.3.2.3 <i>Visión</i> .....	49
7.3.2.4 <i>Política de calidad</i> .....	49
7.3.2.5 <i>Valores corporativos</i> .....	49
7.3.2.6 <i>presentaciones de los productos</i> .....	50
7.4 Información de la empresa Tecnomedica MD S.A. S.....	52
7.4.1 <i>Reseña histórica</i> .....	52
7.4.2 <i>Misión</i> .....	53
7.4.3 <i>Visión</i> .....	53
7.4.4 <i>Política de calidad</i> .....	53
7.4.5 <i>Valores corporativos</i> .....	54
7.4.6 <i>Presentación de productos</i> .....	54
Elaboración fuente propia: información de la empresa Tecnomedica MD S.A.S e imágenes de google.....	56

7.4.7 Contextualización sobre algunos cambios implementados en la empresa Tecnomedica MD S.A.S. ....	56
7.4.8 Reflexión sobre las ventas .....	57
8. Marco metodológico .....	57
8.1 tipo de investigación .....	57
8.2 Metodología.....	58
8.3 Población y muestra.....	58
9. Técnica.....	59
10. Instrumento .....	60
11. Tratamiento de la información.....	63
11.1 Resultados Encuesta aplicada a la empresa TECNOMEDICA MD S.A .....	63
11.2 Encuesta aplicada a la empresa SEGURTRONIC.....	75
12. Análisis de la información .....	84
12.1 Análisis de las repuestas consignadas por los asesores comerciales de Tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda.....	85
12.3 Pilares para la buena gestión del personal .....	87
13. Conclusiones .....	88
14. Recomendaciones .....	90
16. Anexos .....	90
15. Bibliografía .....	91
Trabajos citados .....	91

## Lista de tablas

Tabla N° 1: Que lo llevó a ser un vendedor.....	65
Tabla N° 2: describa su experiencia en el ámbito comercial.....	66
Tabla N° 2: describa su experiencia en el ámbito comercial.....	67
Tabla N° 3: ¿al interior de la empresa que lo motiva?.....	68
Tabla N° 3: ¿al interior de la empresa que lo motiva?.....	69
Tabla N° 4: ¿cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más?.....	70
Tabla N° 4: ¿cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más?.....	71
Tabla N° 5: ¿Qué cambio en la políticas su quiere para mejorar los procesos?.....	71
Tabla N° 5: ¿Qué cambio en la políticas su quiere para mejorar los procesos?.....	72
Tabla N° 6: ¿Qué cambio implementaría si usted fuera director comercial por un día?.....	73
Tabla N° 7: ¿Si le presentara una oferta laboral usted renunciaría a Securtronic Ltda.?.....	77
Tabla N° 8: describa su experiencia en el ámbito comercial.....	79
Tabla N° 9: ¿Al interior de la empresa que lo motiva?.....	80
Tabla N° 10: como considera usted que la empresa lo puede motivar más.....	81
Tabla N° 11: que cambio sugiere se realicen en la empresa.....	82
Tabla N° 12: que cambios implementaría en la empresa si fuera director.....	82
Tabla N° 12: que cambios implementaría en la empresa si fuera director.....	83

## Lista de gráficos

Grafico n° 1: rotación de la fuerza de ventas.....	17
Grafico n° 2: ¿que lo motiva al interior de la empresa tecnomedica?.....	62
Grafico n° 3: si tuviera que escoger entre una empresa con altos salarios y mala calidad humana una empresa con un salario menos alto pero con calidez humana. ¿Cuál cogería?.....	63
Grafico n° 4: que es más importante para usted ¿el salario emocional o las bonificaciones?.....	63
Grafico n° 5: ¿qué lo llevo a ser un vendedor?.....	64
Grafico n° 6: si hoy le presentaran una oferta laboral en cualquier campo menos el comercial, donde gane un poco más de dinero, ¿usted la aceptaría?.....	65
Grafico n° 7: ¿cuánto tiempo más se visualiza en el área comercial?.....	68
Grafico n° 8: ¿cuándo piensa en las ventas, su imagen mental como se puede describir?.....	68
Grafico n° 9: si tuviera que escoger entre ventas y otra actividad ¿qué elegiría?.....	70
Grafico n° 10: ¿qué lo motiva al interior de la empresa?.....	74
Grafico n° 11: si tuviera que escoger entre una empresa con altos salarios y mala calidad humana o una empresa con un salario menos alto pero con calidez humana. ¿Cuál escogería?.....	75
Grafico n° 12: que es más importante para usted ¿el salario emocional o las bonificaciones?.....	75
Grafico n° 13: ¿qué lo llevo a ser un vendedor?.....	76
Grafico n° 14. Si hoy le presentaran una oferta laboral en cualquier campo menos el comercial, donde gane un poco más de dinero, ¿usted la aceptaría?.....	77
Grafico n° 15: ¿cuánto tiempo más se visualiza en el área comercial?.....	78
Grafico n° 16: ¿cuándo piensa en las ventas, su imagen mental como se puede describir?.....	79
Grafico n° 17: 10. Si tuviera que escoger entre ventas y otra actividad ¿qué elegiría?.....	81

**Lista de ilustraciones o imágenes**

imagen n° 1: instalacion de cámaras.....	49
Imagen n° 2: alarmas.....	50
Imagen n° 3: control de acceso.....	50
Imagen n° 4: deteccion de incendio.....	51
Imagen n° 5: servios segurtronic.....	51
Imagen n° 6: ayudas en casa.....	54
Imagen n° 7: linea blanda. ....	54
Imagen n° 8: estética y belleza.....	54
Imagen n° 9: uniformes y pijamas.....	55
Imagen n° 10: material médico quirúrgico.....	55
Imagen n° 11: diagnostico.....	55
Imagen n° 12: fisioterapia.....	55

## **Introducción**

Un gran dilema el interior de las organizaciones está centrado en las comisiones, sobre la relación directa que ejercen estas frente a las expectativas de los asesores comerciales. ¿Cuál es la respuesta de los empleados en relación con las comisiones ofrecidas en las empresas? uno de los grandes éxitos al interior de las organizaciones radica en la estabilidad de sus empleados y más aún si estos corresponden al área comercial. Por otra parte, muchas empresas en el mercado fracasan debido a la alta rotación de su fuerza comercial. Pues un empleado en un cargo operativo, puede tardar aproximadamente seis meses para adquirir un nivel de destreza que se considere rentable para la empresa, y si los empleados rotan con frecuencia, la empresa nunca contara con empleados capacitados para generar ganancias residuales.

El gran objetivo de esta monografía se centra en descubrir la relación directa de los incentivos con la producción y estabilidad de los asesores comerciales al interior de las empresas. Muchas empresas diseñan planes de incentivos aparentemente muy ganadores, pero los asesores comerciales no se inmutan por querer alcanzarlos, entonces desde la gerencia detectan la falta de interés hacia la tabla comisional y de incentivos y tratan de reestructurarlo, siempre cometiendo muchos errores, debido al desconocimiento de sobre la motivación de los empleados. Esta actividad se repite una y otra vez sin hallar una estrategia ganadora que mantenga el interés de los empleados del área comercial.

Este trabajo pretende ilustrar a los empresarios sobre la manera de diseñar propuestas ganadoras para su equipo comercial, que incluyan las diferentes escalas tanto salariales, como

comisionales, motivacionales etc. Por medio de esta monografía, se generara una idea más clara de las motivaciones de los equipos comerciales, sirviendo como herramienta gerencial a la hora de diseñar planes de acción enfocados a la productividad de sus empleados, enfocados a satisfacer sus emociones y por ende a la obtención de los objetivos empresariales.

Las aseveraciones planteadas a lo largo de esta investigación, se fundamentan en diversas fuentes tales como: consultas en libros, autores corporativos, documentos digitales etc. Esto con el de dar confiabilidad al lector frente a su contenido con el fin que sirva como insumo para la toma de decisiones y diseño de programas ganadores el interior de las empresas.

Las motivaciones de los vendedores no solo se centran en la remuneración salarial, sino también en la calidad y estilo de vida del empleado, es decir, en el manejo del tiempo, la conciliación de sus vacaciones y días de descanso, el reconocimiento frente al logro de objetivos, la inclusión en el liderazgo de nuevos proyectos y la generación de ideas, el diseño de planes personalizados de compensación y remuneración o trato de cada individuo según sus condiciones y la de su entorno, lo que conlleva al conocimiento específico de su personal y trato personalizado.

### **1. Tema de investigación Incentivos fuerza de ventas.**

Se pretende indagar frente al comportamiento de las fuerza de ventas en relación con la remuneración recibida por los esfuerzos que entregan cada día al interior de las organizaciones.

Se consultará en diferentes fuentes tales como libros, revistas, encuestas aplicadas a la fuerza de ventas de dos empresas: una dedicada al sector salud dedicada a la venta de equipos medico quirúrgicos y otra dedicada a la seguridad a través de alarmas de monitoreo electrónico con cámaras de seguridad.

Ambas empresas plantean escenarios interesantes dentro del objeto de estudio, debido a que se cuenta con acceso directo a la fuerza de ventas, para observar a los vendedores en tiempo real y aplicar posteriormente encuestas y entrevistas, para terminar de identificar cuáles son sus mayores motivadores en el ámbito comercial.

## 2. Idea

Analizar el comportamiento de los vendedores, frente a los incentivos ofrecidos por las empresas Segurtronic Ltda. Y Tecnomedica MD S.A.S

Son muchos los empresarios que el día de hoy, aun establecen metas, objetivos, planes de incentivos para su fuerza comercial, sin fundamentar sus teorías en información real, desconociendo las motivaciones de los vendedores y sin analizar los resultados que otras empresas han tenido durante años. No se hacen uso de la información existente y de la experiencia y conocimiento compartido. (Griffin, s.f, pág. 223)

Este estudio facilitará el análisis y diseño de los planes de incentivos a los comerciantes que quieran implementar de manera objetiva, una buena estrategia de compensación para su fuerza de ventas.

Este estudio pretende responder a una necesidad evidente en el mercado “satisfacción de los empleados al interior de las organizaciones”, los empleados en su gran mayoría, no son felices en sus lugares de trabajo, debido a que no se sienten motivados por las condiciones que las empresas ofrecen, muchas empresas en distintas naturalezas de mercados, descargan en sus directivos la responsabilidad de elaborar planes de motivación para la fuerza de ventas, desconociendo que muchas veces estos solo se basan en la intuición y no en la información puesta a disposición en diversas fuentes. (Becerril, 2011, pág. 58)

### **3. Objetivo**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar el comportamiento de la fuerza de ventas respecto a los incentivos en las empresas Tecnomedica MD S.A.S y Securtronic Ltda., proporcionando información clave a los gerentes sobre la implementación de planes de motivación a su fuerza de ventas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

**3.2.1 Realizar un diagnóstico estratégico de la fuerza de ventas en las organizaciones objeto de estudio.**

**3.2.2 Identificar variables claves respecto a los incentivos y el comportamiento de las fuerzas de ventas de las organizaciones Securtronic Ltda. Y Tecnomedica MD S.A.S.**

**3.2.3 Determinar la relación entre incentivos y comportamiento de la fuerza de ventas en las empresas Securtronic Ltda. Y Tecnomedica MD S.A.S**

#### 4. Problema

¿Por qué los vendedores no son estables en las organizaciones? Esta pregunta no es fácil de responder. Son muy pocas las empresas que tienen una fuerza de ventas estable y consolidada, la gran mayoría de empresas tiene rotación de su personal comercial de manera frecuente, afectando en gran medida los resultados transaccionales y el servicio al cliente. (Lareki, 2007, pág. 205)

En las empresas objeto de estudio tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda.se evidencia una rotación aproximada del 40% durante el año en su fuerza de ventas, surgiendo grandes incógnitas a los empresarios: Reacción de los vendedores frente al estímulo de las compensaciones. ¿A los vendedores que los motiva? ¿Serán las ventas? ¿Las comisiones? ¿El salario emocional? El gran reto es descubrir que es lo que motiva a los vendedores, descubrir el estímulo de los vendedores frente a las diferentes facetas de la empresa, frente a los diferentes beneficios que la empresa ofrece. Con el fin de consolidar un equipo comercial estable que permita alcanzar los objetivos de la empresa generando relaciones de valor con los clientes.

A manera de hipótesis, se podría afirmar que los empleados no solo los motiva lo transaccional, sino también y quizás lo más importante el ámbito incluyente en relación con el reconocimiento y valoración de del ser y del hacer. Esta afirmación se realiza de manera intuitiva, sin estar fundamentado en hechos científicos, pero con la plena intención de consultar en diferentes fuentes y aplicar trabajo de campo, con el fin de dar respuesta a ¿Cuál el comportamiento de los vendedores frente a los incentivos al interior de las empresas?

## 5. Justificación

Por medio de esta investigación que se basará en la compilación de sucesos narrados por diferentes fuentes y acontecimientos en las organizaciones Segurtronic Ltda. y Tecnomedica MD S.A.S, se pretende poner a disposición de los empresarios una valiosa herramienta para la toma de decisiones, lo cual les orientará en el comportamiento de su fuerza comercial frente a los incentivos, facilitando el diseño e implementación de políticas y culturas organizacionales que contribuyan al cumplimiento de las expectativas de los vendedores.

¿Felicidad y productividad van de la mano? Al parecer sí, al menos eso es lo que expresa (BBVA, Especial, 2014,pr1-14). En un artículo titulado “empleados felices, empresas más productivas” Empleados motivados presentan mejores resultados que empleados resignados o aburridos en las empresas, pero ¿Cómo se puede motivar a un empleado?, de acuerdo al artículo existen diferentes maneras, que se darán a conocer literalmente:

“Licencias de maternidad más largas, días para trabajar en casa durante los primeros meses de vida de un hijo, un determinado número de días laborales al año que el empleado puede usar como quiera”. (BBVA, Especial, 2014,pr 4)

- Día libre de mudanza.
- Vacaciones adicionales por matrimonio.
- Horarios flexibles. Algunas empresas incluso tienen tres horarios distintos para que la persona escoja el que más se ajuste a sus necesidades.
- Medio día libre por el cumpleaños.

- La tarde de un viernes al mes libre.
- Dos días de licencia de matrimonio al año.
- Fiesta de Halloween.
- Días de jeans o atuendo casual.
- Regalos para los hijos de los empleados en Navidad. (BBVA, Especial, 2014,pr 4)

En la actualidad es muy común hablar de horarios flexibles y tiempo libre, esto es valioso para los empleados, y las empresas que lo implementan, perciben el rendimiento de su personal en las actividades. La gran mayoría de los recién egresados, llegan a las empresas con la expectativa de devengar altos salarios, pero después se dan cuenta que el dinero no lo es todo y comienzan a comprender que calidad de vida combinado con un buen estilo de vida, es necesario para el bienestar integral propio y de personas que tengan a cargo. (BBVA, Especial, 2014,pr 1-14)

(Eempleo, 2011,pr1-15). Afirma. “Cada vez, con más frecuencia, las empresas del mundo buscan conservar su recurso humano, fidelizarlo, a fin de asegurarle estabilidad y generar escenarios de desarrollo mutuo. Para ello, es imprescindible identificar los mejores empleados”. De acuerdo a esta afirmación, los empleados con mayor sentido de pertenencia, tiene mayores posibilidades de ascender y alcanzar mejores beneficios, que los empleados conformistas que solo están por cumplir con un horario. Los profesionales ente los 30 y 45 años de edad, son personas que tienen mucho potencial en el mercado, pero por su falta de experiencia consolidada, no se sienten aun del todo aceptados en el campo laboral, y por la influencia que ejercen en el mercado, tienden a cambiar fácilmente de empleador en búsqueda de mejores beneficios, dentro de ellos el salario emocional. Un aspecto importante para un buen profesional, es la comunicación asertiva y la buena relación con su jefe inmediato, la flexibilidad en aspectos

como el horario y el sentirse escuchado frente las buenas ideas e implementación de proyectos. (Eempleo, 2011,pr 1-15)

La deserción laboral al interior de las empresas tiene sus repercusiones, así lo expresa. (Gutierrez, 2015,pr1-9) Dando a conocer la realidad de México donde existe una media del 8.9% de deserción laboral en las empresas, lo que repercute en variables bastante preocupantes: la empresa pierde prestigio en el mercado, al regarse la ola comunicacional de la renuncia de los empleados. La empresa retrasa el cumplimiento de los objetivos, debido a que los buenos resultados se interrumpen. La empresa incrementa sus gastos, la contratación, inducción y entrenamiento cuestan demasiado y se debe esperar mínimo 6 meses para que haya una verdadera curva de aprendizaje. Es importante que las empresas se tomen su tiempo para evaluar las causas de deserción laboral e implementar acciones preventivas y correctivas con el ánimo de disminuirlo.

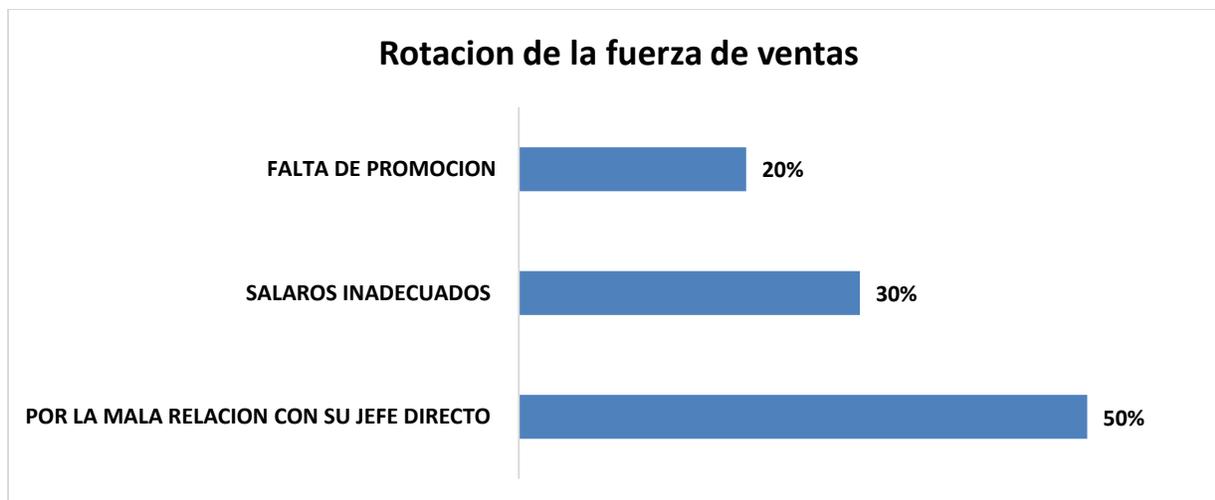
“La motivación laboral, clave en una empresa”. (Portafolio, 2015, pr 1-9) Refiere que la palabra motivación viene del latín y significa, movido o movimiento, y hace referencia a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y a permanecer en ellas hasta culminar y será la voluntad y el interés quienes sirvan como eje transversal para que se logre. Pero al interior de las organizaciones no es fácil generar un clima laboral de empleados motivados y sensibilizados con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que la gran mayoría o todos los empleados de una empresa se sensibilicen con el logro de los objetivos corporativos, tienen que tener un grado alto de motivación desde las metas compartidas con otros empleados, pero lo más importante es que tengan un grado de motivación para el cumplimiento de las metas individuales, de esta manera se genera un crecimiento recíproco y ganador tanto para empleado como para la empresa.

Como hacer para que los empleados produzcan más. Está comprobado que los empleados motivados son más productivos, estos acuden a los trabajos más contentos, aprovechan mejor el tiempo, lo que conlleva mejores resultados para la compañía. Un claro beneficio para la empresa como para trabajador. ¿Pero cómo se puede motivar a los empleados? la gran mayoría de empresarios consideran que con los salarios, todo lo prestacional y transaccional. Pero hoy este artículo orienta sobre siete factores motivacionales muy fuertes e influyentes en las personas: horario flexible, elección de vacaciones y días libres, reconocimiento de logros, buen ambiente laboral, propuesta directiva para incrementar el sentido de pertenencia por la empresa, compartir con los empleados las expectativas de futuro, interesarse por la vida del empleado, no mirarlo solo como un indicador, sino, como una persona que tiene sentimientos y necesidades. Esto les da otra orientación a los gerentes para establecer modelos de trabajo y relacionamiento interpersonal con sus empleados. (Finanzas.com, 2013,pr 1-9).

## **6. Antecedentes**

De acuerdo a lo que expresa Bonet Codina,( 2013) existen diferentes agentes que influyen en la rotación de la fuerza comercial. La información fue analizada y de ella se construyó, la siguiente gráfica, que muestra de manera más ilustrada, la realidad en las empresas.

Grafico N° 1: rotación de la fuerza de ventas.



Fuente: elaboración propia, a partir de codina 2013.

De acuerdo a lo interpretado en la gráfica se analiza que el 50% de la rotación de la fuerza de ventas, se debe a la mala relación con su jefe directo, un 30% por los salarios mal remunerados y un 20% por falta de promoción.

De acuerdo a lo expresado en Gerencie, (2015) donde se argumenta claramente que los empleados deben ser supervisados y acompañados para el logro de los resultados, para garantizar el cumplimiento de la labor encomendada, se puede realizar un paralelo a las motivaciones de los empleados del área comercial al interior de la organización, donde también es necesario un acompañamiento para identificar las verdaderas expectativas de los vendedores, logrando la estabilidad laboral y el cumplimiento de los objetivos. A los empleados se deben supervisar en todo momento para identificar fortalezas y debilidades y tomar las medidas pertinentes frente los diferentes sucesos que puedan surgir.

Hay un aporte bien interesante relacionado con el salario y las bonificaciones donde plantea diversos escenarios frente a las comisiones entregadas por las empresas a los empleados: salario se define como un todo lo que recibe el empleado de manera periódica por la labor desempeñada, sin importar si es en

especie, bonos o efectivo y todo lo que se considere salario debe constituir carga prestacional. Por otra parte el empleado puede percibir salario por medio de los beneficios ocasionales, llámese bonificaciones, auxilios de viaje, auxilios de educación etc. Muchas empresas se encuentran en una gran dicotomía frente al modelo de salario que le pueda asignar a sus empleados. Pero de acuerdo a los artículos 18 y 204 de la ley 100 de 1993, los pagos extralegales no constitutivos de salario, no pueden superar el 40% del salario del empleado, es decir, debe tener un 60% del salario monetario y prestacional. (Activolegal, 2013pr 1-14)

“Nos consultan nuestros lectores si las bonificaciones que eventualmente otorga un empleador a sus trabajadores, deben formar parte de la base para el pago de los aportes parafiscales” (Activolegal, 2013 pr 1-10). La respuesta es que no, las bonificaciones ocasionales no constituyen salario, solo se puede tomar como una forma de gratificación al empleado por su labor cumplida, esto de acuerdo al artículo 128 del código sustantivo de trabajo. Esto es válido siempre cuando estas bonificaciones no se encuentren contempladas en el contrato de trabajo.

“Las empresas tienen que pensar, sí o sí, en una forma diferente de generar beneficios para los empleados, pues las condiciones del entorno así lo demandan, con el fin de asegurar que el mejor talento humano se quede con ellas” (portafolio.co, 2015,pr 1-20). La gran mayoría de empresas establecen tablas de beneficios basadas en un modelo cultural familiar, otorgando beneficios a los empleados para su familia, pero según este artículo, las cosas están cambiando, y lo trae a colación dando a conocer que “la tasa de nupcialidad ha bajado del 7% al 5,1% de 1980 al 2014. Además, en el mismo periodo, el índice de fecundidad bajó de 5,1 a 2 hijos por familia” (portafolio.co, 2015pr 1-20). Este fenómeno se dio en un cuarto de siglo, hace 25 años según el artículo, solo un 4% de los colombianos Vivian solos. Es por ello que las empresas deben ubicarse en el tiempo y en espacio y generar políticas y condiciones de trabajos adaptadas a una realidad actual y no a un esquema mental del pasado. Los esquemas empresariales están

pensados para que las personas casadas y con hijos obtengan beneficios. Ahora hay que pensar en las personas solitarias, estableciendo planes que sean más ligados el estilo de vida basado en el salario emocional, que en altas remuneraciones. Mercer-Marsh realizó un estudio a 116 grandes compañías en Colombia en el 2014, y se identificó que las personas cada día están más receptivas a un modelo flexible de trabajo, donde existen diferentes facetas de interés, como lo define en el siguiente párrafo.

La encuesta indicó que las compañías que aplican este modelo a nivel local están otorgando el equivalente a entre 5 y 8 por ciento del sueldo mensual. El 90 por ciento tiene planes odontológicos, 83 % planes de ahorro, 50% tarjetas de alimentación, tarjetas de gasolina, días adicionales de vacaciones y servicios de asistencia al empleado; el 32 por ciento incluyen acceso a gimnasio, 28 por ciento ahorro para vacaciones y 20 % pólizas de automóvil. Fuera de eso, está incluyendo en dichos portafolios flexibles ítems relacionados con salario emocional, mensajería para asuntos personales y ahorros vacacionales, así como servicios de asistencia al empleado (por ejemplo, un proveedor para diligencias, tareas para los hijos y solución de problemas tecnológicos). (portafolio.co, 2015, pág. 1)

Según las afirmaciones que hace Mercer-Marsh, como resultado de estudio realizado en Colombia, es necesario realizar un reajuste al sistema de compensación, de manera que este se haga más atractivo para los empleados y a la vez, las empresas ostenten un diferencial representativo para los empleados. (portafolio.co, 2015,pr 1-20)

Las diferentes organizaciones programan diversas actividades y estrategias para lograr crecer en el mercado a (Cadena, 2015,pr1-14) columnista del diario el Tiempo, en una conferencia a gerentes de diferentes empresas le preguntaron ¿qué consejo le daría para crecer en un 20% el próximo año?, y el señor Andrés Cadena, respondió con otra Pregunta “¿qué va a hacer usted como presidente de esta empresa para que todo su personal crezca en ese porcentaje?” (Cadena, 2015,pr1-14). Esta respuesta hace alusión al constante cambio y crecimiento recíproco que deben promover las organizaciones, una organización que está enfocada al éxito, siempre encontrara la forma de hacer crecer a sus empleados. Las

empresas con equipos de alto desempeño, trabajan en función de los resultados colectivos y los individuales, luchando cada día por obtener los mejores resultados en los procesos y el desarrollo continuo del talento humano, desde sus diversas facetas.

Se crean segmentos en las diferentes facetas de la vida, específicamente en el ámbito laboral y académico, existen diversidad de disciplinas que permiten el crecimiento polifacético como personas. Son muchos los pregrados a disposición en el mercado en las diferentes disciplinas, unos con menor o mayor campo de acción que otros, mayor o menor remunerados dependiendo el sector, pero entrando en materia al sector comercial, se identifica que la gran mayoría de personas que pertenecen a esta área son empíricos, entraron a formar parte del área comercial por accidente y se quedaron en este maravilloso mundo por siempre(Cadena, 2015,pr1-14)..

Las personas que no tienen formación comercial, generalmente aprenden desde la experiencia directa con el cliente, cometiendo muchos errores continuamente y viviendo la presión que generan las ventas, pero al final de la semana o del mes, al evidenciar el cumplimiento del presupuesto y ver que han comisionado, experimentan un grado de motivación bastante alto como para seguir trabajando en este campo. Así es como las personas pasan toda su vida desempeñándose como asesores comerciales o cargo afines(Cadena, 2015,pr1-14).

Muchas personas llegan a procesos comerciales buscando encontrar algo para hacer mientras encuentran un verdadero trabajo. No toman en serio este arte. Hay padres que utilizan el dicho para sus hijos “consiga trabajo aunque sea de vendedor” mientras encuentra algo digno. Lo que no saben es que el mundo comercial es bastante cautivador y envolvente y presenta grandes oportunidades para las personas dedicadas y con capacidad para relacionarse.

Según (Perez , 2013,pr 1-19) incentivo no solo es lo monetario para un vendedor, si no la motivación se define como un mecanismo eficiente para lograr generar cambios en la fuerza de

ventas y alcanzar los logros propuestos. Por medio del fortalecimiento de las relaciones interpersonales a nivel laboral, se pueden generar sinergias que ayudan a la cercanía y la adquisición de resultados al interior de las empresas.

De acuerdo a lo que expresa (Fernandez, Diana, 2010,pr 1-14) para tener una fuerza de ventas motivada, es necesario trabajar tres dimensiones: la primera consiste en crear planes de incentivos lo suficientemente generosos y ambiciosos como para generar interés en los empleados por alcanzarlos. La segunda consta del reconocimiento y motivación que se pueda ofrecer por medio de la exaltación colectiva e individual y planes que beneficien los empleados y quizás a sus familiares. La tercera consiste en proponer planes de carrera que permitan el crecimiento profesional de los individuos al interior de la organización.

Frente a la política de remuneración comercial, esta debe ser justa, en igualdad de oportunidades para todos, con retribución motivadora que permita el reconocimiento de los empleados, debe ser clara de manera que no genere duda para los empleados. Un plan de compensaciones para que sea justo, debe ser como mínimo 60% u 80% fijo y 40% a 20% variable. No es motivador para los empleados que trabajen con un salario 100% variable, no genera sentido de pertenencia por la organización. (Fernandez, 2010,pr 1-14)

De acuerdo a lo expresado por (Frigo, 2015,pr 1-11) donde argumenta como las comisiones pueden llegar a tener un efecto contrario al esperado, ya que dependiendo del mercado en el que se muevan las ventas podemos ver las comisiones como ventajas o desventajas, muchas veces los incentivos de la fuerza de ventas se pueden ver afectados por la rotación inmediata de los vendedores en busca de mejores oportunidades, los asesores comerciales que son ágiles y efectivos en ventas no se conforman con poco, por lo general experimentan diferentes oportunidades laborales en busca de mejores salarios, comisiones y beneficios.

Ventajas y desventajas en la remuneración basada en sueldo, estas permiten al vendedor tener una estabilidad, sentido de pertenencia por la empresa, permiten a los empresarios tener control sobre los vendedores, pero en varias ocasiones, crea empleados conformistas que se quedan toda la vida ganando un salario base, sin desarrollar al máximo su potencial. (Frigo, 2015,pr 1-11)

Ventajas y desventajas en la remuneración basada en comisiones, siempre sus resultados van a ser el reflejo del sueldo, el vendedor tiene que llevar control de las actividades, disminuyen los gastos de las empresas, no son leales a las empresas, siempre están mirando quien ofrece más por sus servicios como vendedores y la tendencia es a generar rotación del personal. (Frigo, 2015,pr 1-11)

De acuerdo a los estudios de benchmarking realizados (Perez, Organización Personas Rendimiento, 2005, págs. 124-125) a las empresas farmacéuticas en España, donde se verifica la importancia de los incentivos en la fuerza de ventas, para esto se debe medir la eficiencia en los vendedores por medio del cumplimiento de las ventas y cuota de participación del mercado.

En el mercado farmacéutico podemos encontrar que son empresas que se preocupan por el talento humano, de esta manera ellas pretenden innovar en el medio, ser más competitivos, en los laboratorios se manejan los incentivos de acuerdo a los lanzamientos de producto, esta estrategia va encaminada al incremento de las ventas, también se evidencia que estas empresas fijan los incentivos en un tiempo determinado y poder medir la efectividad de los logros alcanzados. Las empresas utilizan los incentivos para garantizar un nivel de satisfacción a los vendedores en cuanto la escala de resultados, se dice que un 57 % de las empresas desde el 2004 han optado por integrar más los incentivos a la fuerza de ventas y de esta manera poder ser más competitivos en el mercado. Por medio de una fuerza de ventas motivada y arraigada a los retos comerciales, se puede lograr grandes resultados (Perez, 2005, págs. 124,125).

De acuerdo a lo que expresa (Fernandez , 2010,pr.1-13) capacitaciones, aumentos de sueldo o algún tipo de incentivo, puede contribuir a que el equipo de ventas trabaje con más fuerza y por ende, el negocio sea más competitivo.

Es probable que sea necesario la implementación de métodos de venta que ayuden a incrementar los clientes y definir tablas de incentivos más altas para que los asesores comerciales se motiven a alcanzar las comisiones, pero primero es necesario invertir en capacitaciones que permitan el manejo de objeciones y que sirva como herramienta a los vendedores para la interacción con los clientes y el cierre de ventas efectivo. Las empresas que no buscan la verdadera satisfacción de los clientes, están condenadas a estar detrás del mundo competitivo. Es por ello que es necesario invertir en la fuerza comercial, teniendo en cuenta que el equipo de trabajo está conformado por varias personas que tienen diferentes necesidades que hay que entrar a evaluar de manera individual y colectiva, con el fin de entregarles empoderamiento para el desarrollo de su actividad comercial. (Fernandez, 2010,pr.1-13)

De acuerdo a lo expresado en un artículo publicado en (Fernandez,2010,pr.1-13) los profesionales de hoy buscan dentro de las empresas hacer plan carrera, de esta manera ellos demuestran sus habilidades para fortalecer los grupos empresariales, permaneciendo en constante crecimiento personal y profesional para ser competitivos dentro de las organizaciones. No obstante, muchas empresas prefieren contratar personas externas que darles la oportunidad a los empleados de ascender.

De acuerdo a lo que expresa (Vergara, 2008, págs. 130,131,132) el objetivo de esta investigación permite evidenciar que los vendedores deben tener cada uno su incentivo individual, de esta manera la fuerza de ventas va considerando que, de una u otra forma, dicha área desempeña un rol fundamental en el éxito o fracaso de todas las empresas que se desenvuelven en un mercado globalizado y bajo las condiciones económicas cada día más competitivas.

El rol que ejercen los vendedores va más allá de lo planteado en una organización que tenga proyección internacional, la fuerza de ventas es la encargada de conseguir clientes para generar la rentabilidad de la

empresa y para que esta permanezca en el mercado, es muy importante tener claridad del tiempo estipulado para los tiempos de pago y mirar que tipo de incentivo es, si es (comisión o bonos), en esta se mira qué tipo de venta es que se realiza y en que naturaleza de mercado opera, para poder definir el tiempo de pago. El objetivo de esta implementación es entrar a mirar la diferencia que hay entre comisiones y bonos, los beneficios adquiridos en cada plan de incentivos que va ligado a la ubicación que tiene la empresa con sus productos y de esta manera poder desarrollar un buen plan de incentivos para la fuerza de ventas. (Vergara, 2008, págs. 130,131,132)

Las organizaciones cuando optan por incluir al grupo empresarial y hacerlos parte de una familia, evidencian como los resultados de esta combinación frente a las labores ejercidas por cada uno se ve reflejada en los resultados económicos, es importante que las empresas manejen salarios emocionales donde tengan calidad humana para que así sus empleados tengan la oportunidad de ejercer labores con flexibilidad en los horarios, reconocimiento por su cargo y en las labores que realiza permitiéndoles hacer otro tipo de actividades que ayuden al crecimiento personal, esta estrategia es de muy bajo costo pero para las empresas que las implementa aumentan su capital económico ya que sus empleados estarán más comprometidos con cada labor que se realice en pro del crecimiento de la empresa generando alto sentido de pertenencia en cada uno de sus empleados con la creación de una cultura de liderazgo y compromiso con sus actividades. (Suarez & Asociados, 2015,pr.1-10).

En la actualidad las empresas optan por dar capacitación y formación a sus los jefes de área, con esta metodología ellos pueden realizar una buena intervención los procesos que lideran sus colaboradores para que la organización tome el rumbo que se pretende lograr con el cambio, generando confianza y seguridad a todos sus clientes, basados en una cultura donde sus empleados son el motor para el crecimiento de su grupo empresarial, los empleados entran formar parte de un equipo donde el los valores son más importantes en el momento de trabajar, las buenas relaciones y la motivación de cada uno de

ellos hace que la empresa sea más competitiva y alcance los objetivos propuestos, ya que por medio del ejemplo que proyectan sus jefes de áreas o líderes trae por defecto que cada empleado sea impregnado de esta cultura organizacional donde prima el ser antes que el hacer. (Bancolombia, 2012,pr.1-12).

En el anterior artículo muestra como dos grandes empresas como Bancolombia y Nutresa deciden implementar la buena práctica de incentivos, ellos se han inclinado más a la parte emocional y crecimiento personal de sus empleados y de sus grupo familiar, algunos de los incentivos que ofrecen a sus empleados son (estabilidad laboral, vivienda educación, oportunidad de crecimiento dentro de la compañía, capacitación y reconocimiento de los logros etc) Adicionalmente se observa como estas compañías se preocupan por mantener un buen clima organizacional donde la cultura está centrada en los valores, el liderazgo, la productividad e innovación logrando así una mejor armonía y mejor compromiso de parte de sus empleados con la empresa. (Grupo Nutresa, 2015,pr.1-15).

El autor por medio de este artículo quiere dar a conocer que la motivación no se debe recibir siempre del empleador, sino, que los empleados como seres humanos también tienen la facultad de motivarse, esto se logra realizando una auto evaluación sobre lo que quiere como personas en sus vidas y si están en el lugar donde quieren estar, en ocasiones se puede tener un trabajo muy bien remunerado pero la calidad humana no existe, esto lleva a pensar y mirar que los incentivos emocionales van más allá del dinero que se pueda ganar una persona, cada uno es responsable de cómo quiere iniciar el día laboral, ya que la actitud que se adopte al inicio será fuente primordial para cumplir con los objetivos y metas propuestos dentro de la organización. Se concluye que cada individuo es responsable de su motivación personal ya que el factor emocional hace crecer dentro de las compañías vínculos tan fuertes donde el trabajador opta por una cultura donde el salario emocional es el que aporta la diferencia. ( StarbucksPartner, 2013,pr.112).

Las empresas han concluido que hay una gama amplia de mecanismos para incentivar la productividad de los trabajadores no necesariamente en dinero. Al empresario le conviene tener personal satisfecho con sus condiciones laborales ya que esto genera la sensación de bienestar y a la vez incrementa la productividad de sus empleados, por eso se analiza infinidad de alternativas enfocadas para cada tipo de trabajador que logren un beneficio mutuo para empresarios y trabajadores, es así como los empleados ya no ven el salario como el único motivo para trabajar en una empresa. (Moralez Mancheco, Martha;, 2014,pr.1-10).

Google ha decidido incentivar con la participación en acciones de sus empresas a aquellos trabajadores que han participado en sus proyectos más relevantes, con el fin de involucrar a estos en el fortalecimiento de su grupo empresarial valorando la excelencia con jugosos incentivos que hacen que los empleados opten por preferirlos y que no busquen otras alternativas de empleo ya que para google lo más importante es retener personas con amplio conocimiento de su negocio empresarial. (libertad digita, 2015,pr.1-6).

A la hora de definir los incentivos para los empleados, hay que tener mucho cuidado de no generar un efecto adverso, porque resulta que en muchas ocasiones la gente empezara a realizar las funciones que le compete solo por el sueldo y en el momento de suspender estos incentivos los empleados dejaran de hacer su labor de manera eficiente, por otra parte es que aquellos empleados que venían haciendo bien sus funciones, van a calificar de injustos estos incentivos para los compañeros que antes no hacían sus funciones , a la hora de diseñar un plan de incentivos las empresas deben tener en cuenta: objetivos ambiciosos pocos pero realistas, cuidar la calidad, delimitar el tiempo del plan de incentivos y mantener una comunicación constante con los empleados, esto con el fin de que los incentivos creados no se vuelvan contraproducente. (Gijon, Pilar Torrijos, 2015,pr.1-23).

A la gran mayoría de gerentes les surge una gran incógnita. ¿Cómo manejar su personal? Y la respuesta es muy sencilla, las personas no se manejan, solo se motivan para que se puedan vincular a una causa. Cuando se tocan las fibras más profundas y significativas de una persona, esta se estimulará a generar resultados en pro de algo para poder alcanzar sus metas personales. (Chandler & Richardson, 2007, pág. 14)

Muchos gerentes pretenden manejar a las personas y terminan sus carreras frustrados, las personas son seres independientes que necesitan espacios individuales para poder desarrollar su propia identidad en las empresas sin sentirse cohibidos, claro está, acogíendose a los conductos regulares y directrices. Las personas no son máquinas programables o marionetas que se puedan manipular, es por ello que cada individuo necesita su espacio y por ello hay que generar acuerdos solidos que permitan el buen funcionamiento de los procesos. (Chandler & Richardson, 2007, pág. 14)

El vendedor percibe un sueldo fijo, más una comisión, que ya se dijo que no suele ser desde la primera peseta vendida, sino desde una cifra establecida y anualmente renegociada entre la dirección de ventas y los vendedores. Ahora bien, los problemas surgen cuando existen varios vendedores, a los se les ha asignado zonas geográficas o tipos de clientes con desigual capacidad de compra, el vendedor que disfruta de un barrio o zona peor, ve en apuros para cubrir la cuota minina. Esto obliga a revisar los parámetros de venta, bien sea estableciendo cuotas mínimas diferentes, o comisiones distintas para cada vendedor. (Casa Romero, 2002, pág. 24)

Una forma de motivación a los empleados del área comercial, es estableciendo cuotas de venta y presupuestos acordes con la realidad que presenta el contexto de manera que cada vendedor o zona sean medidos de acuerdo a la oportunidad del mercado. Los vendedores se

pueden sentir valorados y motivados cuando sienten el apoyo objetivo e imparcial por parte de los directivos. (Casa Romero, 2002, pág. 24)

¿El aprecio y la motivación está enfocado en el cumplimiento de resultados? O será que el aprecio no tiene nada que ver con el sentido de pertenencia de los empleados por sus funciones y lugares de trabajo. Lo primero que se debe instar es explicar a su equipo de trabajo la importancia de lo que hace y cómo impacta esto en el medio a la humanidad, a continuación se puede observar una reflexión realizada por el señor Gary Chapman, sobre la motivación. (Chapman & White, pág. 45)

Todos tendemos a expresarnos con los demás de la manera más significativa para nosotros, o sea, en cierto sentido “hablamos nuestro propio lenguaje”. Si el mensaje no está codificado en el lenguaje del aprecio de sus empleados, puede que no signifique para ellos lo que significa para usted. Esta es la razón por la que muchos empleados no se sienten alentados cuando reciben una recompensa como parte del plan de reconocimiento de la compañía. No se les habla en el lenguaje de su aprecio preferido. (Chapman & White, pág. 45)

El gran reto para los gerentes generales o comerciales es lograr generar sintonía con sus empleados, por medio de la buena codificación de los mensajes a la hora de transmitir las directrices y dar a conocer los horizontes de la empresa a su equipo de trabajo de mandos medios y personal operativo. (Chapman & White, pág. 45).

La motivación como factor de manipulación es considerada en la teoría del taylorismo como uno de los pilares de las relaciones humanas fundamentadas en las organizaciones donde un grupo de trabajo debe incluir motivación a las labores que desempeña. La organización científica de trabajo se presenta como un nuevo estilo de dirección, donde se preocupa por la productividad en la empresa por lo que sus ideas giran en torno a esos problemas causantes de la baja productividad.

Para este autor los problemas de baja productividad es una consecuencia del incorrecto comportamiento de los trabajadores y aconseja tratar a los trabajadores como si fuesen un valor productivo más del proceso de producción. (Sarries Sanz & Casares Garcia, 2008, pág. 26)

El la teoría del taylorismo se muestra una cara más dura hacia los trabajadores, ya que con esta pretende hacer que los empleados sean más productivos de acorde a los beneficios que reciban con base en esto se pretende buscar que la implementación de motivación para que no genere desinterés en los empleados, es así como nacen en las empresas los sindicatos para buscar mejores beneficios y respaldo para los empleados. (Sarries Sanz & Casares Garcia, 2008, pág. 27)

Los sistemas de incentivos son políticas y mecanismos creados en el Ministerio de Educación Nacional en desarrollo de los Decretos 1567 de 1998, 1572 de 1998 y 1227 de 2005, para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los servidores que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales, a través de la definición y ejecución del Plan Anual de Incentivos. (Ministerio de Educación Nacional, 2011, pág. 3)

Los sistemas de motivación se crean con el fin de promover el desempeño en los empleados y crear un reconocimiento a los esfuerzos dados por los trabajadores de cualquier índole, en estos podemos medir la eficacia de cada uno basados en los niveles de satisfacción y bienestar de los servidores de esta manera se contribuye al desarrollo y conformación de equipos de trabajo para contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional. Los beneficios adquiridos a cada uno de sus servidores son la creación de espacios para la innovación y aprendizaje y la valoración objetiva de sus esfuerzos con base en sus resultados. (Ministerio de Educación Nacional, 2011, pág. 3)

## 7. Marco referencial

### 7.1 Marco conceptual.

Antes de realizar cualquier investigación, observación o análisis de variables en cualquier campo de las ciencias administrativas, es necesario ilustrar sobre el tema objeto de estudio. Por medio de este marco conceptual, se pretende dar a conocer al lector, una idea clara sobre los conceptos a desarrollar en esta monografía, cuyo interés es identificar los factores que mueven los intereses de los vendedores al interior de las organizaciones, para luego ponerla a disposición de empresarios de diversos sectores económicos, con el fin que sirva como insumo a la hora de definir políticas para la fuerza comercial al interior de las organizaciones. (Lakhani, 2008, pág. 162)

Las ventas se basan en la persuasión y su origen se puede evidenciar desde que data la historia, claro está, ha sufrido diferentes sucesos, pasando del trueque, por las transacciones físicas y ahora han evolucionado a un mundo digital. Pero sin importar la modalidad que se emplee, continúan conservando la misma estrategia, “la persuasión”. (Lakhani, 2008, pág. 162)

Ampliando el concepto de ventas de una manera más circunstancial, hoy se deduce que las ventas a lo largo de su vida han tenido una gran acogida en todas las empresas, y que sin ellas difícilmente puede sobrevivir una organización. Las ventas se dividen en tres pasos, por muy simple o complejo que sea el producto: identificación de la necesidad, argumentación del producto y por último, cierre de la venta. En la identificación de la necesidad generalmente se torna en un ambiente de preguntas y repuestas de ambas partes hasta que quede claro lo que cliente que necesita, una vez se halla identificado la verdadera necesidad del cliente, el vendedor debe proceder a presentar el producto, el producto debe argumentarse en pro de la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, deben resaltarse sus bondades, pronunciarse explícitamente el beneficio que el cliente obtendrá, si adquiere dicho producto. Una vez que se haya identificado la necesidad de los clientes y se haya argumentado las características y beneficios del producto, se debe proceder con el cierre de la venta, este momento es crucial durante todo el proceso, el

vendedor debe tener tacto para identificar cuando el cliente está preparado para escuchar la propuesta o insinuación de terminar la argumentación y pasar a caja a cancelar el producto. (Llamas , 2004, pág. 176)

¿Qué es un incentivo? Existen diferentes tipos de incentivos, los más comunes son los remunerativos, morales, coercitivos naturales etc. El en este párrafo se definirá el incentivo remunerativo o también llamado inventivo financiero. Este incentivo consta de la promesa de recibir alguna recompensa a cambio de algo, puede ser de la generación de unos resultados, por hacer las cosas bien, de obtener rentabilidad para las empresas etc. Haciendo hincapié en los incentivos de ventas, los más comunes son la promesa de una bonificación extra salarial, por la obtención de metas, estos tienden a ser comunes en las empresas ya que son bien recibidos por los empleados, moviéndolos a la generación de buenos resultados, claro está que son los más básicos y generales. Se pueden trazar en diferentes periodos de tiempo, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales anuales, etc. Cada empresa de acuerdo a mercado define como hacerlo.

(Caso Neira, s.f., pág. 16)

Después de definir inventivo, es bien importante definir la motivación. La motivación tiene una línea muy delgada entre salarios e incentivos, debido a que se ve reflejada en calidad de vida y beneficios para los empleados. La motivación consiste en todas las buenas acciones que traen beneficio a los empleados y que no constituye su salario o carga prestacional, al entregar esta definición se pueden generar muchas preguntas y expectativas frente a la motivación, es por ello que se da a conocer con claridad. Los elementos que a grosso modo, conforman la motivación, se fundamentan en el pago de nómina puntual o anticipada, adecuación, estética y ergonomía de su puesto de trabajo, la motivación y promoción al interior de la empresa, el reconocimiento en público o en privado sobre las labores o logros desarrollados, bonos de descuento o convenio generados con otras empresas, programas de bienestar laboral donde incluyen tiempo libre para los empleados, ejercicios lúdicos, gimnasio, restaurante, invitaciones a cenar entre compañeros o con sus familias, que el uniforme sea cómodo, estético, bien confeccionado y que este a la moda puede inferir en la motivación para los empleados, el buen trato basado en el respeto y

reconocimiento del individuo también hace parte de los elementos motivaciones de las empresas. Cada empresa es autónoma de definir los planes de motivación, en este documento solo se mencionan los más comunes al interior de las grandes organizaciones. (Mendoza Morato, 1980, pág. 43)

Es muy importante traer a colación el ambiente organizacional, pero ¿Qué es el ambiente organizacional? Este en el efecto de la cultura organizacional, entonces ¿Qué es la cultura organizacional? la cultura organizacional, son las normativas que rigen las relaciones y el comportamiento de las personas al interior de las empresas, tales como los valores, políticas comportamentales, esto es muy subjetivo y deriva en gran medida de la manera de pensar de los altos directivos. Todas las acciones que regulan la conducta en las empresas, se denomina cultura organizacional y el ambiente organizacional es su resultado. El ambiente organizacional es agradable o pesado, de acuerdo a la cultura adoptada por las empresas. (Uribe Prado, 2015, pág. 234)

Las ventas, los incentivos, la motivación, la cultura organizacional y el ambiente organizacional, finalmente son los que en gran medida, definen la estabilidad de los empleados al interior de las organizaciones. Empleados motivados son más constantes y productivos en sus trabajos y a su vez, permanecen por periodos de tiempo más prologados en las empresas. (Gamez Gastelum, 2007, pág. 62)

## **7.2 Marco teórico**

Cuando (Herzberg, Frederick, 2003, pág. 3) investigó las fuentes de motivación de los empleados durante los años 50 y 60, descubrió una dicotomía que todavía hoy intriga y desconcierta a los gerentes, las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción.

Según Frederick la motivación es un elemento importante para el crecimiento o fracaso de una empresa y/o compañía, en los estudios realizados se puede sintetizar a través del método KITA (kick in the ass) golpe en el trasero. Se puede dividir esta en varios tipos de motivación que pueda estimular a un empleado para convertirlo en un buen generador de producción. Entre ellas tenemos la KITA física negativa; siendo esta el producto de un estímulo físico a través de una agresión que active al individuo al resultado deseado. El aspecto negativo de este método es su accionar al ser por un estimulador agresivo puede acarrear daños físicos en la persona aplicada como reacciones inadecuadas para el ejecutor. La KITA psicológica negativa es más prudente ya que funciona con estímulos emocionales negativos un ejemplo claro es condicionar a la persona en cuestión de no realizar una actividad deseada con un llamado de atención verbal o escrito, en el caso de la KITA positiva se estimula al empleado por cumplimiento de sus actividades se le brinde un beneficio, sea este emocional económico o de horas de descanso. Este modelo se puede utilizar en muchas formas sin olvidar que el objetivo final es generar un empleado autónomo en las labores a realizar de manera eficiente en una empresa. (Herzberg, Frederick, 2003, págs. 1,10)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación. Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito, lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, **Poder**: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas, **Afiliación**: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas formando parte de un grupo. En relación a la teoría de McClelland, él deduce que las personas en su ámbito laboral tengan tres factores que motiven sus esfuerzos en su vida, como lo son el logro, poder y afiliación. Ya que estos son el motor que genera un buen desempeño grupal dentro de las organizaciones, teniendo afinidad con las demás personas y poder retroalimentarse de ellas mismas para así garantizar el cumplimiento de las metas establecidas. (McClelland, 2009, pr. 1-4)

Un teórico de la gestión fuertemente influido por Maslow fue Douglas McGregor. Argumentaba, tras toda decisión o acción directiva existen unos supuestos sobre la naturaleza humana y el comportamiento humano. Él denominó la teoría x y teoría y a dos supuestos ampliamente aceptados, la teoría reúne diversas nuevas fuentes de conocimiento del hombre y afirma que las limitaciones de la participación humana en el mercado de la empresa no son limitaciones de la naturaleza humana, si no de la pericia de la dirección para descubrir y aprovechar los recursos y posibilidades del hombre abundantes aunque ocultos. (Lidstone, La motivacion del equipo de ventas, 2003, págs. 17,18)

Según McGregor en las empresas tienen diferentes tipos de personalidades las cuales dependiendo de su actitud unas responden al castigo, son las personas que tienen que ser supervisadas constantemente y no tienen ambición, evitan las responsabilidades en pocas palabras son personas que trabajan porque les pagan, por el contrario se encuentran en las empresas otro grupo de personas que son aquellas que buscan una motivación a su labor realizada, se sienten satisfechos con el empleo obtenido estas personas se esfuerzan por lograr nuevas metas y ser reconocidos por su desempeño, ellos son creativos en el momento de dar soluciones en su organización. (Lidstone, La motivacion del equipo de ventas, 2003, págs. 17,18)

La motivación de la fuerza de ventas como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Juárez, 2013,pr.1-19)

De acuerdo al planteamiento por Juárez, donde expresa que la fuerza de ventas se enfoca más en el cumplimiento de los presupuestos establecidos en el departamento comercial que en sus propias metas, nunca mira más allá de que puede conseguir si cumple los objetivos que se plante así mismo ya que los vendedores buscan siempre una motivación para obtener mejores resultados, de esta manera los empleados del área comercial siempre estarán en busca de una mejora continua en los procesos, intentando obtener oportunidades para mejores ingresos. (Juárez, 2013,pr.1-19)

La utilización de los incentivos para retribuir la fuerza de ventas es mayoritaria. Las grandes ventajas derivadas de los mismos no son discutidas, no obstante hoy día muchas empresas están observando los peligros de una inadecuada utilización de los mismos (incentivos negativos, amenazas en caso de bajas ventas etc), existen dos modalidades de incentivos económicos y extraeconómicos como lo son comisiones, primas y adicionales como lo son concursos de ventas, retribución un diploma de condecoración, servicios a los empleados como cafetería etc. (Diez de Castro, Navarro Garcia, & Pera IPeral, 2003, págs. 67,68)

Las empresas hoy en día deben optar por implementar dentro de su fuerza comercial incentivos que no solo sean de factor económico sino que también factores emocionales que hagan sentir al empleado que es importante para la compañía y que las labores que desempeña van más allá por la cual se contrató a dicho empleado, esto contribuye al crecimiento personal de sus empleados. Otro factor emocional importante para un empleado es sentir que su familia le importa a la empresa para la cual trabaja y eso lo logra vinculándolos en diferentes actividades dentro de la misma empresa, de esta manera los vendedores tendrán más motivaciones para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, generando motivación a la fuerza de ventas done siempre va estar motivada para realizar un buen desempeño laboral y primará el cumplimiento de los objetivos planteados por los departamentos comerciales y sus metas personales.

(Diez de Castro, Navarro Garcia, & Pera IPeral, 2003, págs. 67,68).

La teoría de agencia establece que la empresa está compuesta por dos partes esenciales: una parte, el principal o el propietario, y la otra parte, el agente o empleado. El principal provee el capital, mientras que el agente aporta su trabajo, lo cual implica realizar determinadas actividades y hacer algún esfuerzo, y además asumir ciertas responsabilidades en la toma de decisiones. Los problemas de agencia surgen cuando: 1) los objetivos del principal y el agente son diferentes y 2) existe asimetría de información que hace difícil para el principal supervisar las actividades del agente. (Zapata rotundo & Hernandez Arias, 2010, pág. 1).

De acuerdo a la teoría de agencia podemos evidenciar que en las organizaciones deben tener un buen sistema de incentivos que favorezca tanto al empleado como al empleador, ya que de esta manera sus empleados estarían realizando las labores con mayor esfuerzo, esto significa más cumplimiento en los objetivos de la empresa, de esta manera se puede garantizar un buen clima organizacional sin que este afecte las ganancias de los socios capitalistas (Zapata rotundo & Hernandez Arias, 2010, pág. 1).

La teoría de los costes de transacción (TCT) está basada en la literatura económica y financiera. La TCT da por hecho que la mayoría de los contratos son incompletos debido a la racionalidad limitada de los actores y a la incertidumbre de los resultados y requiere la introducción de mecanismos para evitar situaciones en que las partes debido al egoísmo o a comportamientos oportunistas fracasan en el cumplimiento de sus obligaciones, la teoría estudia si las transacciones deberían realizarse dentro de la empresa o fuera de sus límites mediante la contratación en el mercado. (Verano Tacoronte, Melian Gonzalez, & Garcia Falcon, 2006, pág. 36)

Los autores concluyen que la teoría (TCT) es utilizada para liderar procesos dentro de la organización lo cual ayuda a realizar el análisis sobre la retribución, esta teoría afirma que se pueden calcular las variables que se deben manejar dentro de las empresas, para así tener conocimiento de cuanto

es la retribución y que mecanismo se puede utilizar para tener control sobre los objetivos propuestos dentro del departamento comercial, de esta manera la teoría se puede evidenciar dos controles basados en comportamientos y resultados, si los vendedores no cumplen con los metas establecidas no reciben los incentivos y por lo tanto las empresas no incurren en costes relativos a las ventas, la teoría de la TCT predomina en un salario fijo para la fuerza de ventas esto hace que sus vendedores sean fijos y con menos posibilidad de desertar en las organizaciones. (Verano Tacoronte, Melian Gonsalez, & Garcia Falcon, 2006, pág. 36)

“La compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta , los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee”  
(Romero, 2002, pág. 89)

Se concluye que la retribución es conocida en el medio como la compensación y esta a su vez se maneja como una percepción económica que recibe un empleado más allá de lo que el individuo pueda pensar sobre su labor ejercida, las crisis económicas en los países afectan las personas de una manera racional que hacen que estos se vuelvan materialistas y que no tengan en cuenta su logros o méritos que puedan recibir , debido a esto la retribución puede estar asociada a múltiples actividades realizadas dentro de una compañía. (Romero, 2002, pág. 89)

En el siglo XIV se vio impactado por un evento que cambió la evolución socioeconómica del planeta, siendo la revolución industrial. Surgen los sistemas de Taylor Fayol y otros; con el fin de racionalizar el trabajo y obtener una máxima producción. La mercadotecnia como brazo inicial de las ventas dictamina la satisfacción del consumidor como objetivo principal de todo negocio, para que el producto pueda ser vendido y/o comprado debe cumplir algunas condicione. (Madera, 2005, pág. 23)

De acuerdo a la información suministrada por el autor donde se deduce que las ventas existen desde hace un buen tiempo, se realiza un comparativo con las personas que verdaderamente se convierten en clientes o consumidores, de esta manera el mercado garantiza el cumplimiento de las necesidades o deseos de los clientes y transmitidos al proveedor para que este incentive la compra con las necesidades básicas de las personas, en el proceso de evolución de las áreas podemos cuantificar los medios de producción y distribución que emergen en las ventas como una ciencia, en el mundo del mercadeo, lo que se trata de realizar no es vender lo que la empresa produce si no lo que el cliente requiere para subsistir o para satisfacer sus deseos. (Madera, 2005, pág. 23)

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por el psicólogo Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones por Porter y por Edward Lawler. Vroom afirmó que “las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla”. (UNAD, 2007, pr.1-9)

La teoría de las expectativas nos habla del deseo del individuo por lograr una meta con la idea de alcanzar algo convertido en un beneficio, para el señor Víctor Vroom que elaboró esta teoría la enfoca en tres relaciones: la valencia, la expectativa y la instrumentabilidad. Siguiendo las tres relaciones antes mencionadas el individuo persigue una meta fija esperando un mismo resultado sin importar el lineamiento que tome. Su aspecto negativo es que una misma expectativa no puede ser igual para otras personas en algunos casos. (UNAD, 2007, pr.1-9)

Taylor, en la época de los 10, considera que solo hay dos motivadores: el salario y la pereza: cobrar lo más posible y hacer lo menos posible; aparentemente se trataría de un concepto de eficiencia: el máximo beneficio por el mínimo esfuerzo, y no tendría nada de reprochable si no fuese porque se trata de la eficiencia del salario, no del esfuerzo realizado. Taylor piensa además que solo hay dos clases de

trabajadores: pensantes y ejecutantes. Unos agradecen trabajar pensando y otros agradecen que los liberen de pensar. (Equipo Vertice, 2008, pág. 2)

La afirmación del señor Taylor divide a los empleados solo en dos grupos: pensantes y ejecutantes. 100 años después, se evidencia coincidencia en la realidad. En la actualidad el esquema empresarial opera exactamente igual a la teoría del señor Taylor, unos trabajadores piensan para que otros ejecuten. Frente a la motivación verdadera de los empleados, donde el señor Taylor afirma que solo existen dos tipos de motivación: el salario y la pereza, en la actualidad se podría leer de una manera sutil. Pues el salario siempre va a estar inmerso en las expectativas de cualquier trabajador y a la pereza se le cambio el nombre por calidad de vida, cada vez son más empleados que claman tiempo libre y horario flexible. (Equipo Vertice, 2008, pág. 2)

Para Herzberg siguen coincidiendo con las necesidades superiores de Maslow. Si están presentes motivan, pero si están ausentes son neutros, no desmotivan.

Los factores motivadores serian:

- El grado de autonomía.
- La responsabilidad.
- La formación.
- El desarrollo de capacidades.
- La iniciativa.

Uno de los puntos más interesantes de Herzberg es su anotación de que la satisfacción o la motivación no son un grado en un termómetro, sino que los factores que motivan pueden existir con otros que desmotivan. Esto implica que es nuestra empresa no vamos a conseguir que la Motivación aumente reincidiendo una y otra vez en los factores motivacionales, sino eliminando del camino los factores desmotivadores. (Equipo Vertice, 2008, pág. 8)

Según el señor Herzberg, existen diferentes factores motivacionales los cuales se nombraron de manera textual, y es importante que las empresas trabajen fuerte en ellos para mantener motivados sus empleados. Pero no es la ausencia de los factores motivaciones los que desmotivan a un empleado, sino la presencia de factores desmotivadores. (Equipo Vertice, 2008, pág. 8)

Se puede decir que el principal cliente de una empresa u organización es su propio trabajador. Conseguir que permanezca en ella es su objetivo importante e interesante para las empresas de hoy, por lo que, en mucha ocasiones habrá que tomar medidas para cuidarlo y mimarlo. (Mad Comunicacion, s.f, pág. 33)

Aunque es muy difícil determinar cuáles son las claves que hacen que un trabajador decida permanecer en una empresa a pesar de tener una oferta económica más favorable, la mayoría de los gestores de recursos humanos y expertos consultados sobre este tema en particular, señalaron cinco aspectos que se suelen tener en cuenta por los trabajadores: La ilusión por el trabajo que desarrolla la empresa, la motivación, la situación del mercado, el compromiso mutuo, las posibilidades de rotación y cambio. (Mad Comunicacion, s.f, pág. 33)

“No existen verdes absolutas a la hora de describir los factores motivacionales de los vendedores, al menos eso expresa Mad Comunicación. Pero diferentes gestores humanos y expertos coinciden en algunos ítems importantes a la hora de motivar al personal”. (Mad Comunicacion, s.f, pág. 33)

“Conducta se relaciona con ciertas recompensas, y esperamos que a un determinado éxito corresponda una recompensa adecuada, se trata también de una esperanza que llamamos INSTRUMENTALIZADA”. (Artal Castells, s.f, pág. 366)

La preferencia por una u otras recompensas, varía de unas personas a otras incluso para una misma según su edad y circunstancias. Estamos ante un juicio de valor que indica el grado de satisfacción de

cada sujeto por una recompensa concreta, a este elemento le llamamos VALENCIA. (Artal Castells, s.f, pág. 366)

De acuerdo a lo expresado por el señor Manuel, para generar una buena retribución a los empleados, es necesario combinar la instrumentalidad con la valencia. Es importante identificar la recompensa que espera el empleado, para poder entregarle su premio o retribución de acuerdo a su contexto. Es por ello que no se debe tener tablas de comisiones, recompensas o bonificaciones estándares para todos los empleados de la empresa, es necesario identificar segmentos de acuerdo a la edad y otros multiplex factores clave. (Artal Castells, s.f, pág. 366)

La fuerza de ventas de una empresa necesita una estrategia de remuneración que permita que el capital humano que la conforma mantenga una alta productividad. El departamento de RR.HH. es clave en el desarrollo de las estrategias a ejecutar, por cuanto constituye un elemento impulsador de ideas y propuestas que, indudablemente, ayudarán al cumplimiento de objetivos y en el que la empresa saldrá beneficiada. (Suarez, Adriana;, s.f., pág. 1)

Deben participar los departamentos de ventas, mercadeo, y RR.HH., entre otros. Cuando los planes de compensación variable son diseñados sólo por un grupo de estos, el plan puede perder credibilidad interna y validez, y se complica su venta a los empleados. Cuando un equipo desarrolla el trabajo entre todos, los sistemas tienden a funcionar mucho mejor. (Suarez, Adriana;, s.f., pág. 1)

Para lograr la implementación de salarios que estén en sintonía con la expectativa de los empleados, al menos eso es lo que argumenta Adriana Suarez en su artículo. Los incentivos y salarios para la fuerza de ventas deben ser definidos por un grupo interdisciplinario, es este caso trayendo como protagonistas a los líderes comerciales y a los comerciales y directivos de Gestión Humana. (Suarez, Adriana;, s.f., pág. 1)

## **7.3 Marco contextual**

### **7.3.1 Introducción general a las empresas objeto de estudio.**

Antes de presentar cualquier análisis de las empresas objeto de estudio, se dará a conocer una generalidad de estas organizaciones, con el fin de orientar al lector, frente a la naturaleza empresarial y otros aspectos importantes para hacer más fácil la asimilación posterior de la información.

Tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda. , se denominan empresas objeto de estudio, en esta monografía, es por ello que se da a conocer la información relevante como la reseña histórica, misión, visión, política de calidad, valores corporativos y presentación de productos, con el fin de orientar al lector, frente a la naturaleza de estas y hacer más fácil la asimilación de la información.

### **7.3.2 Información de la empresa Segurtronic**

#### **7.3.2.1 *Reseña histórica***

Doctor Mario Parra Baena, hijo de uno de los más grandes pioneros de la seguridad física en Colombia, y quien tiene una excelente visión para los negocios decide incursionar en el sector de la seguridad electrónica en el año de 1994, con el fin de generar apoyos tecnológicos para los guardas de seguridad privada. Para aquella época eran incipientes las empresas en el mercado por lo cual convierte esta decisión en una excelente oportunidad de negocio.

Es así como inicia la gestión comercial en Cartagena y de la mano de solo dos colaboradores inicialmente, empieza a vender e instalar sistemas de alarma. Posteriormente instala una central de monitoreo y empieza a convertirse en la primera y mejor empresa de monitoreo de alarmas de esa Ciudad. Posteriormente abre las sedes de Medellín, Barranquilla y Santa Marta.

Dentro del plan de expansión, Segurtronic trabaja un sector del mercado que son los grandes proyectos, del sector oficial para poder cumplir con las expectativas de los clientes contrata a personal altamente calificado para ejecutar proyectos como: Muelles del Bosque y La Sociedad portuaria de Santa Marta. Lo que siguió en el año 2007, fue abrir Medellín, Montería, Bogotá, Rionegro, Bucaramanga, para el año 2011 pasa a ser sede principal la sede de Medellín por su gran impacto y Cartagena continúa como sucursal.

Otros grandes logros de La Compañía es poder realizar alianzas estratégicas con Empresas del medio o de sectores de correlación comercial como UNE, EDATEL, SURA, entre otros.

### ***7.3.2.2 Misión***

Prestar el servicio de seguridad electrónica cumpliendo a cabalidad con los compromisos adquiridos con nuestros clientes, utilizando tecnología de vanguardia garantizando así la seguridad de nuestros usuarios, bienestar a nuestros empleados y rentabilidad a los accionistas.

### **7.3.2.3 Visión**

Para el año 2020, es mantener la fidelidad de nuestros clientes, consolidarnos como una empresa líder, especializada en el sector de la seguridad electrónica, fortaleciendo nuestras alianzas estratégicas de negocio con compañías de telecomunicaciones, seguridad privada y de gobierno, consolidando negocios globalizados que apunten a ofrecer un portafolio integral de soluciones para satisfacer requerimientos del mercado latinoamericano.

### **7.3.2.4 Política de calidad**

Segurtronic Ltda., se compromete a mejorar continuamente sus productos y servicios, asegurando una óptima calidad y entrega oportuna, mediante el desarrollo de su talento humano y la optimización de sus procesos y recursos, para obtener mayor satisfacción de sus clientes, participación en el mercado y rentabilidad. Así mismo, se compromete con la seguridad de sus clientes y procesos, implementando actividades encaminadas a prevenir y controlar los riesgos que afectan la operación de la compañía.

### **7.3.2.5 Valores corporativos**

- **Responsabilidad:** cumplir adecuadamente con cada una de las actividades que requiere nuestro trabajo para de esta manera contribuir al buen funcionamiento de los procesos y al crecimiento personal.
- **Honestidad:** Hablemos siempre con la verdad y actuemos de una manera clara y correcta, pensando siempre en el respeto por los demás y el propio.

- **Ética:** Actuemos siempre con integridad, velando por el bienestar de todo el equipo de trabajo y el de la empresa.
- **Respeto:** Tengamos un trato cordial y amable entre todos, para generar un buen clima laboral, hablar siempre para construir y nunca para destruir.

### 7.3.2.6 presentaciones de los productos

PRODUCTO	ESPECIFICACIONES	Imágenes tomadas de internet.
Circuito cerrado de televisión ( CCTV)	Instalación de cámaras con un grabados para realizar registro de un suceso	<p>Imagen N° 1: istalacion de cámaras</p>  <p><a href="https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#imgrc=_6ztjVyS4HWvxM%3A">https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#imgrc=_6ztjVyS4HWvxM%3A</a></p>
Alarmas	Sistemas electrónicos para la supervisión de señales para proteger hogares y empresas	<p>Imagen N° 2: alarmas</p>  <p><a href="https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#t=isch&amp;q=sistemas+de+alarmas&amp;imgdii=pDIXGkJlOlRSGM%3A%3BpDIXGkJlOlRSGM%3A%3BzDcD1KOe69aGqM%3A&amp;imgrc=pDIXGkJlOlRSGM%3A">https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#t=isch&amp;q=sistemas+de+alarmas&amp;imgdii=pDIXGkJlOlRSGM%3A%3BpDIXGkJlOlRSGM%3A%3BzDcD1KOe69aGqM%3A&amp;imgrc=pDIXGkJlOlRSGM%3A</a></p>

<p>Control de acceso y control de horarios</p>	<p>Sistemas para contralar ingresos a áreas restringidas por medio de controles electrónicos</p>	<p>Imagen N° 3: control de acceso</p>  <p><a href="https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#tbm=isch&amp;q=control+de+acceso">https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#tbm=isch&amp;q=control+de+acceso</a></p>
<p>Detección de incendio</p>	<p>Instalación de sistema para la detección de incendios y evacuación</p>	<p>Imagen N° 4: deteccion de incendio</p>  <p><a href="https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#tbm=isch&amp;q=deteccion+de+incendio+&amp;imgsrc=2L4CrTOWKfbBcM%3A">https://www.google.com.co/search?q=cctv&amp;biw=1366&amp;bih=651&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwitybqgzeHJAhUC7yYKHUu8BmUQ_AUIBigB#tbm=isch&amp;q=deteccion+de+incendio+&amp;imgsrc=2L4CrTOWKfbBcM%3A</a></p>
<p>Servicios</p>	<p>Mantenimiento de cámaras</p>	<p>Imagen N° 5: servios Segurtronic</p>  <p><a href="https://www.google.com.co/search?q=MANTENIMIENTO+DE+CAMARAS&amp;biw=1366&amp;bih=643&amp;site=webhp&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjA0d_oip3JAhWJyyYKHUd6AkMQ_AUIBigB#imgsrc=xp2TLqcUnYFuJM%3A">https://www.google.com.co/search?q=MANTENIMIENTO+DE+CAMARAS&amp;biw=1366&amp;bih=643&amp;site=webhp&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjA0d_oip3JAhWJyyYKHUd6AkMQ_AUIBigB#imgsrc=xp2TLqcUnYFuJM%3A</a></p>

Elaboración fuente propia: información de la Segurtronic Ltda. e Empresa imágenes de google

## **7.4 Información de la empresa Tecnomedica MD S.A. S**

### **7.4.1 Reseña histórica**

La empresa inicia en el año 1975 (40 años) con una sola sede en la calle 50 entre la Clínica Soma y la Iglesia San José, en el centro de Medellín, en ese momento era de los primeros negocios correspondientes a dicha naturaleza de mercado en la zona, el éxito de su trayectoria se debe a la legalidad de los procesos de compra y venta de los productos, apalancamiento en proveedores con productos de buena calidad, enfoque al cliente ( se realizan procesos de venta social donde se satisfaga las verdaderas necesidades de los clientes). Certificación de procesos como de reguladores (Icontec – certificados de importación - etc).

10 años más tardes empiezan a surgir los competidores directos en la misma zona, con políticas de comercialización informales las cuevas les permite vender a precios más económicos en el mercado.

Debido a esta crisis en el año (2000) Tecnomedica empieza a surgir con una estrategia de apertura de nuevos puntos de ventas, 2 más en la ciudad de Medellín ubicadas en el Poblado en el sector Patio Bonito y la otra en el centro comercial Premium plaza.

#### **7.4.2 Misión**

Somos una empresa comercializadora de dispositivos, equipos, insumos y dotaciones médico-hospitalarias; brindamos a nuestros clientes asesoría permanente para satisfacer sus necesidades en calidad, precio y oportunidad.

Con nuestro recurso humano competente y comprometido y nuestra infraestructura de vanguardia, innovamos continuamente nuestros procesos ofreciendo a nuestros clientes el mejor servicio.

#### **7.4.3 Visión**

En el 2016 seremos líderes en el mercado nacional de la venta retail de dispositivos, equipos e insumos médicos.

#### **7.4.4 Política de calidad**

Somos una empresa dedicada a la venta de equipos médicos y suministros hospitalarios en el País.

Nuestro principal objetivo es satisfacer de la mejor manera las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos que mejoran la calidad de vida en procesos de recuperación o asistencia en casa y hospitales.

Tenemos un compromiso con nuestros clientes, por esta razón ofrecemos precios adecuados, calidad, variedad en marcas y productos, prestamos asesorías a la hora de la compra, somos oportunos con nuestras entregas y contamos con un personal capacitado y unas instalaciones adecuadas para ofrecerles lo mejor.

### 7.4.5 Valores corporativos

La empresa Tecnomedica no cuenta con valores corporativos definidos de manera escrita. Su mayor premisa es el buen servicio al cliente interno y externo.

### 7.4.6 Presentación de productos

Tecnomedica MD S.A.S en la actualidad cuenta con más 12 mil productos codificados en su portafolio, debido a su gran extensión, solo se dará a conocer sus líneas y algunas imágenes que ilustrativas.

#### Presentación de los productos

Línea	Especificaciones	Imagen
1. Ayudas en Casa	Productos que hacen posible al paciente incluirse en un contexto social. Como muletas, sillas de ruedas, bastones etc.	<p>Imagen N° 6: ayudas en casa</p>  <p><a href="http://www.tecnomedica.com.co/productos/productos-para-el-hogar/ayudas-para-la-movilidad/silla-de-ruedas-bariatrica-konfort-detail">http://www.tecnomedica.com.co/productos/productos-para-el-hogar/ayudas-para-la-movilidad/silla-de-ruedas-bariatrica-konfort-detail</a></p>
2. Línea Blanda	Hace alusión a productos de uso personal como rodilleras, tobilleras, fajas, vendajes deportivos etc.	<p>Imagen N° 7: línea blanda</p>  <p><a href="http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-521526464-rodillera-bcg-para-lesion-de-rodillas-importado- JM">http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-521526464-rodillera-bcg-para-lesion-de-rodillas-importado- JM</a></p>

<p>3. Estética y Belleza</p>	<p>Splash, perfumes, cremas de escaras, balanzas de peso y talla etc. manos, cremas bronceadoras, cremas antiescaras etc.</p>	<p>Imagen N° 8: estética y belleza</p>  <p><a href="https://plus.google.com/+TecnomedicaCo/posts">https://plus.google.com/+TecnomedicaCo/posts</a></p>
<p>4. Uniformes y Pijamas</p>	<p>Uniformes médicos y hospitalarios en tela sencilla y anti fluidos marca propia.</p>	<p>Imagen N° 9: uniformes y pijamas</p>  <p><a href="http://www.tecnomedica.com.co/productos/productos-por-linea/uniformes/blusas-camisas">http://www.tecnomedica.com.co/productos/productos-por-linea/uniformes/blusas-camisas</a></p>
<p>5. Material Médico Quirúrgico</p>	<p>Hace referencia jeringas, agujas, gasa, cintas microporosas, camillas, cánulas de oxígeno, apósitos etc.</p>	<p>Imagen N° 10: material médico quirúrgico</p>  <p><a href="http://www.totclinic.com/jeringas-conaguja/128-jeringas-de-5-ml-con-aguja-de-08-mm-x-40-mm-g21.html">http://www.totclinic.com/jeringas-conaguja/128-jeringas-de-5-ml-con-aguja-de-08-mm-x-40-mm-g21.html</a></p>
<p>6. Diagnostico</p>	<p>Se enfoca en fonendoscopios, tensiómetros, equipos de órganos y sentidos, tallímetros etc.</p>	<p>Imagen N° 11: diagnostico</p>  <p><a href="http://www.laleo.com/estetoscopio-classic-ii-pediatico-medimetrics-p-7712.html">http://www.laleo.com/estetoscopio-classic-ii-pediatico-medimetrics-p-7712.html</a></p>
<p>7. Fisioterapia</p>	<p>Encierra toda la parte de recuperación muscular como</p>	<p>Imagen N° 12: fisioterapia</p>

	bandas elásticas, electroestimuladores, ejercitadores de mano, compresas frio calor etc.	 <a href="http://fisioterapia.blogspot.com.co/2012/02/los-thera-band-bandas-elasticas.html">http://fisioterapia.blogspot.com.co/2012/02/los-thera-band-bandas-elasticas.html</a>
--	---	---

Elaboración fuente propia: información de la empresa Tecnomedica MD S.A.S e imágenes de google

#### **7.4.7 Contextualización sobre algunos cambios implementados en la empresa Tecnomedica MD S.A.S.**

En la empresa TECNOMEDICA MDS.A.S se llevó a cabo hace 5 meses, una modificación a la escala comisional, donde se pasó de tener un techo inamovible del cumplimiento al 100%, con una cuota fija por llegar a dicho porcentaje y sin más oportunidad de generar ningún otro ingreso. Ahora se cuenta con una escala comisional que va desde el 80% hasta el 190% del cumplimiento, permitiendo premiar realmente el verdadero esfuerzo de los empleados. Ahora los asesores comerciales, se esmeran por cumplir por encima del 100%. Algunos han llegado a quedar hasta en 180%, permitiendo a la empresa generar mejor rentabilidad con la misma cantidad de asesores comerciales.

La gran mayoría de los asesores se sienten más motivados a realizar las ventas, debido a que siempre estarán remunerando sus esfuerzos, ahora la empresa cuenta con empleados más comprometidos en el proceso de ventas. (Duque & Montoya, 2015, pág. 1)

#### **7.4.8 Reflexión sobre las ventas**

La fuerza de ventas de cualquier empresa representa la oportunidad de ofrecer al cliente buen servicio y por lo tanto poner los productos en manos del cliente final o entregarlo a otros comercializadores, por lo tanto, tener una fuerza de ventas motivada, es fundamental para continuar la carrera por la satisfacción de los clientes y la generación de ganancias residuales a los socios capitalistas. Identificar el comportamiento de los vendedores frente a los incentivos ofrecidos por las organizaciones, se podría considerar como información de interés para todos los empresarios del mundo, saber que motivar realmente a un asesor comercial dentro de una empresa, catapulta al empresario al éxito comercial.

Los diferentes artículos traídos a colación en este documento, explica como los especialistas en marketing, en diferentes mercados o lugares del mundo, coinciden en que debe existir un equilibrio entre beneficios monetarios y de calidad humana dentro de las empresas. Los empleados de la parte comercial no solo se motivan por el salario transaccional, sino, también por el ambiente laboral, las condiciones de contratación, con un contrato a término indefinido y tener el respaldo emocional de los directivos, es bastante gratificante para los empleados de cualquier organización sin importar su naturaleza de mercado. (Upegui Restrepo & Galeano Hernandez, 2015)

### **8. Marco metodológico**

#### **8.1 tipo de investigación**

El tipo de investigación definido para el desarrollo de la presente monografía, es tipo exploratoria. El tema comprende el análisis de basta información en relación con su magnitud. Partiendo de lo general a lo específico, para tratar de generar una respuesta a la pregunta ¿Por

qué los empleados del área comercial no son estables? O comprender la relación de los incentivos en la fuerza comercial, versus su motivación en las organizaciones y finalmente llegar a una conclusión, de la motivación de los vendedores en las empresas, que pueda servir a los empresarios para el diseño de políticas de trabajo más aterrizadas para sus grupos de ventas.

## **8.2 Metodología**

Partiendo de la complejidad del tema “incentivos en la fuerza de ventas”, donde los vendedores juegan un papel vital al interior de las empresas, se deduce que la metodología tipo deductivo es la más apropiada para esta monografía.

Por medio de la información recopilada en diferentes fuentes y el análisis de esta, se pretende deducir la percepción de los vendedores frente a los incentivos entregados por las empresas, y poner esta información a disposición de los empresarios, con el fin de que ellos puedan extrapolar y que sirva como insumo para la realización de políticas que rijan la fuerza comercial de manera objetiva, buscando un gana gana para las partes.

## **8.3 Población y muestra.**

La población comprende asesores comerciales de las empresas Segurtronic Ltda. y Tecnomedica MD S.A.S objeto de estudio que operan a nivel nacional, quienes comercializan los productos de dichas compañías. La encuesta será aplicada a los empleados del área comercial de dichas empresas. En la actualidad la fuerza comercial de ambas empresas está constituida por 40 empleados, la encuesta se aplicada a 32 personas para una muestra porcentual del 80%.

## 9. Técnica

Se aplicaran encuestas a la población objeto de estudio, después de finalizar la etapa en mención, se procederá con la tabulación, interpretación y análisis de la información presentada en gráficos y tablas, para finalmente llegar a un diagnostico final que consta de conclusiones y recomendaciones.

La encuesta será aplicada a los empleados del área comercial de las empresas Segurtronic y Tecnomedica. En la actualidad la fuerza comercial de ambas empresas está constituida por 40 empleados, la encuesta será aplicada a 32 personas para una muestra porcentual del 80%.

$32 * 100 / 40 = 80$ . (Muestra 80%)

## 10. Instrumento

### SONDEO PARA SER APLICADO A LA FUERZA COMERCIAL DE LAS EMPRESAS SEGURTRONIC LTDA Y TECNOMEDICA MD S.A.S

1. ¿Qué lo motiva al interior de la empresa?
  - A. La calidad humana \_\_
  - B. Las amistades\_\_
  - C. El salario\_\_
  - D. Las comisiones\_\_
  
2. Si tuviera que escoger entre una empresa con altos salarios y mala calidad humana o una empresa con un salario menos alto pero con calidez humana. ¿Cuál escogería?
  - A. Altos salarios \_\_
  - B. Calidez humana \_\_
  
3. Que es más importante para usted ¿el salario emocional o las bonificaciones?
  - A. Salario emocional \_\_
  - B. Bonificaciones\_\_
  
4. ¿Qué lo llevo a ser un vendedor?
  - A. Sus habilidades comerciales\_\_
  - B. Siempre fue su sueño\_\_
  - C. No habían más oportunidades \_\_

Otra, ¿cual? \_\_\_\_\_

5. Si hoy le presentaran una oferta laboral en cualquier campo menos el comercial, donde gane un poco más de dinero, ¿Usted la aceptaría?

Si\_\_

No\_\_

¿Porqué?\_\_\_\_\_

6. ¿Cuánto tiempo más se visualiza en el área comercial?

- A. Menos de un año \_\_
- B. Menos de 5 años\_\_
- C. Toda su vida \_\_
- D. Trabaja en ventas porque le toca \_\_

7. ¿Describa su experiencia en el ámbito comercial? Cómoda, aburrida, estresante, agradable, muy enriquecedora etc.

---

---

---

8. ¿Cuándo piensa en las ventas, su imagen mental como se puede describir?

- A. Aburrida \_\_
- B. Estresante \_\_
- C. Muy interesante \_\_
- D. Poco divertida \_\_

9. ¿Al interior de la empresa que lo motiva?

---

---

---

10. Si tuviera que escoger entre ventas y otra actividad ¿qué elegiría?

- A. Continuaría en ventas \_\_
- B. Escogería cambiar de actividad \_\_

11. ¿Cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más a generar mejores resultados?

---

---

---

12. ¿Qué cambios en las políticas comerciales, sugiere se realicen, para mejorar los procesos y su calidad de vida al interior de la empresa?

---

---

---

13. ¿Si usted pudiera ser director comercial por un día, que cambios implementaría en el proceso comercial?

---

---

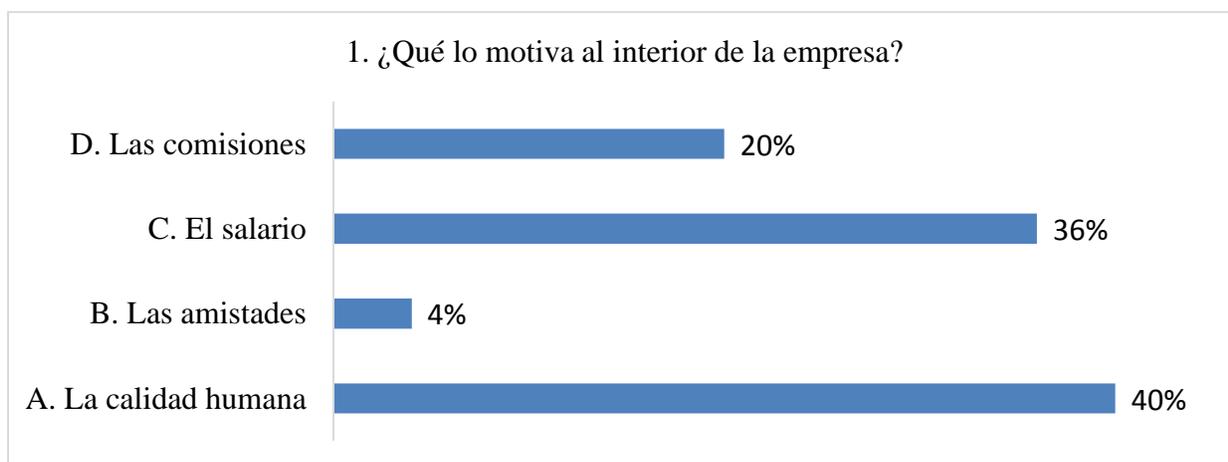
---

Nombre y apellido \_\_\_\_\_

## 11. Tratamiento de la información

### 11.1 Resultados Encuesta aplicada a la empresa TECNOMEDICA MD S.A S

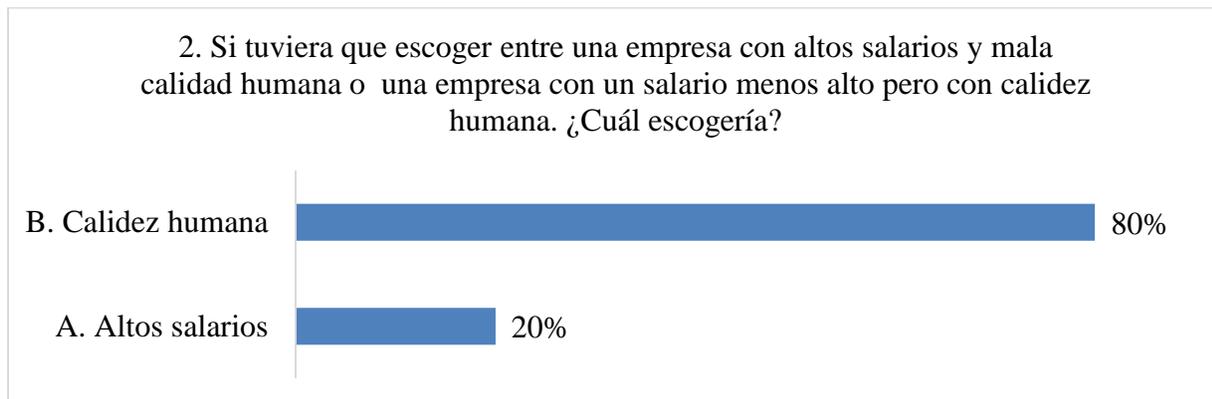
Grafico N° 2: ¿Que lo motiva al interior de la empresa Tecnomedica?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

La pregunta con la que se inicia este sondeo, presenta cuatro opciones de respuesta, donde la que tiene un mayor peso es la calidad humana con un 40% de aprobación, seguido del salario con un 36%, las comisiones recibe un 20% de peso y por último se encuentra que las amistades pesan un 4% de las expectativas de los vendedores al interior de la empresa Tecnomedica. Dado las repuestas de la mayoría de las personas, se puede inferir que los vendedores anteponen la calidad humana frente a las comisiones y salario.

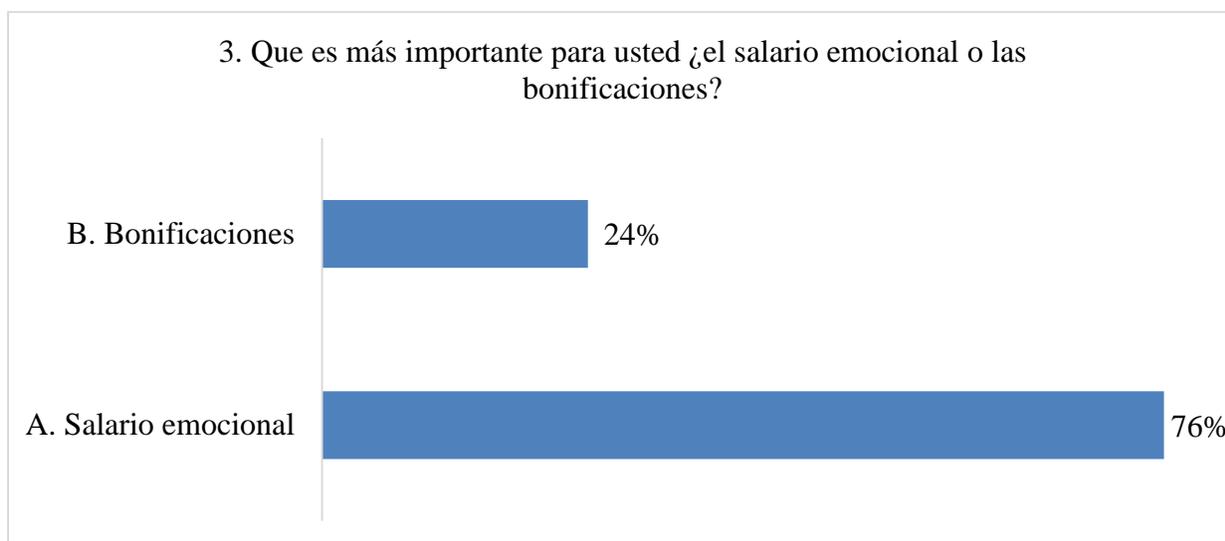
Grafico N° 3: Si tuviera que escoger entre una empresa con altos salarios y mala calidad humana o una empresa con un salario menos alto pero con calidez humana. ¿Cuál escogería?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

En esta respuesta los asesores comerciales corroboran la información presentada en la primera pregunta, nuevamente confirman que la calidad humana está por encima de los altos salarios o comisiones. Si se analiza la proporción, se encuentra un ochenta por ciento que prefieren la calidad humana, frente a un veinte por ciento que prefieren los altos salarios.

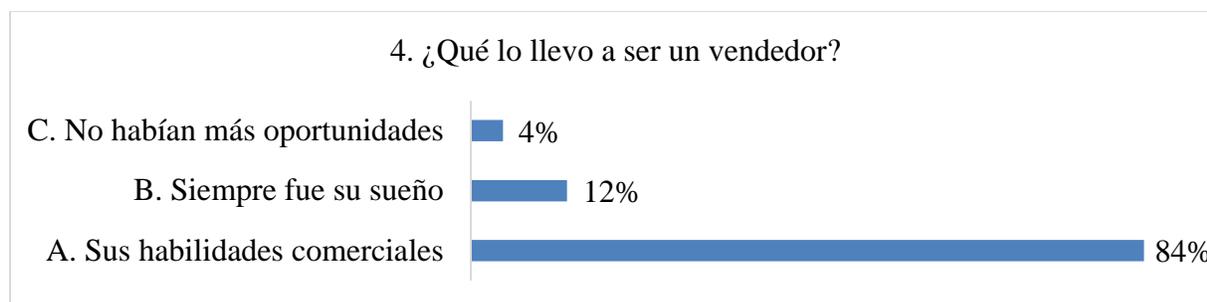
Grafico N° 4: Que es más importante para usted ¿el salario emocional o las bonificaciones?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

La pregunta uno, dos en la presente grafica la tres, corroboran la elección de las personas de un trato digno y con calidad humana, frente a lo monetario. Según se puede interpretar, los vendedores prefieren estar en una empresa donde se les trate de manera cercana y con reconocimientos por sus esfuerzos que en una empresa donde se les trate solo como un indicador y no se les valore como personas.

Grafico N° 5: ¿Qué lo llevo a ser un vendedor?

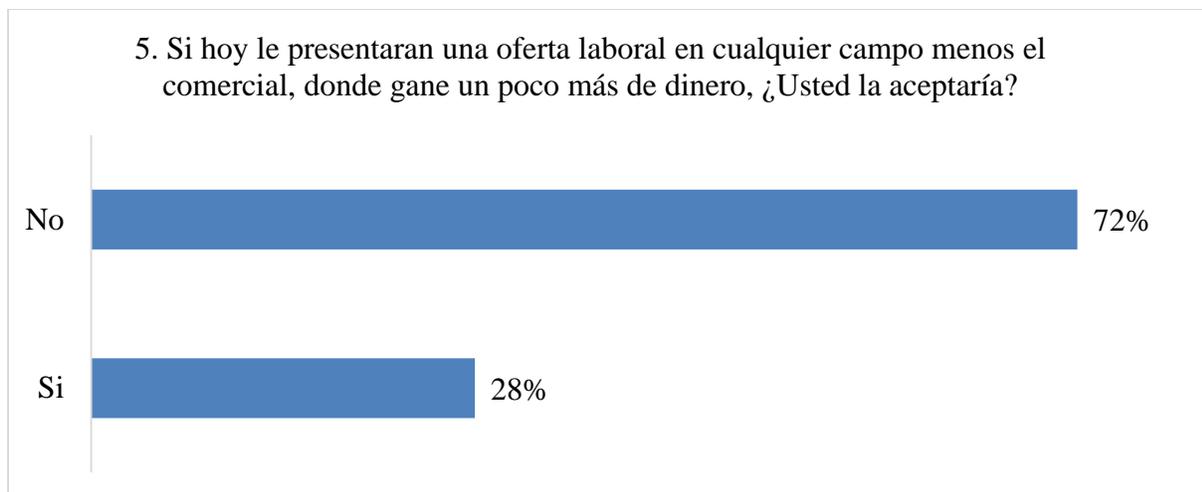


Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

En definitiva, la mayoría de los asesores argumentan que lo que los llevo a ser vendedores fueron sus habilidades comerciales, esto lo confirma el 84% de los encuestados, para el 12% de los encuestados siempre fue un sueño ser vendedores y solo el 4% entraron al maravilloso mundo de las ventas porque no había más oportunidades.

Las presentes respuestas confirman que la gran mayoría de personas que pertenecen al mundo comercial, aman las ventas y se encuentran en el gremio porque se sienten realizados: en algunos porque están haciendo uso de las habilidades comerciales y en otros porque siempre fue un sueño.

Grafico N° 6: Si hoy le presentaran una oferta laboral en cualquier campo menos el comercial, donde gane un poco más de dinero, ¿Usted la aceptaría?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

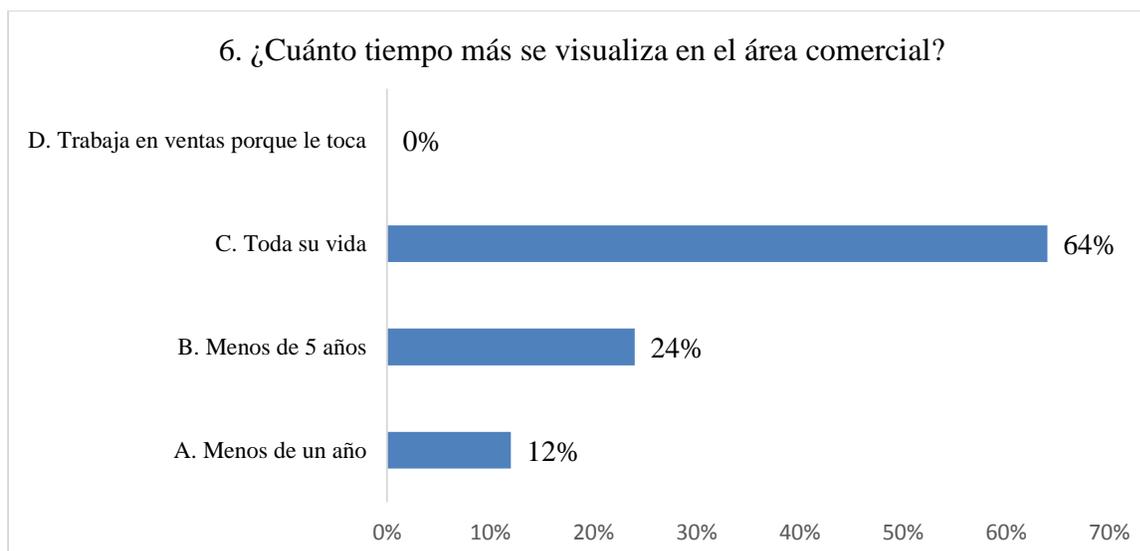
Tabla N ° 1: Que lo llevó a ser un vendedor.

Respuestas textuales de los asesores comerciales.
¿Por qué?
No, me apasiona lo que hago.
No, no me veo en otro campo diferente a las ventas.
No, me gustan mucho las ventas, todos los días son diferentes y me liberan de la monotonía.
Sí, me ayudaría mejorar mi calidad de vida.
No, aunque soy regente me siento cómoda en el sector comercial.
Me siento bien acá.
No, me gustan las ventas porque tengo contacto con las personas.
Lo haría por mi familia.
No, las ventas me gustan y la verdad uno debe trabajar en algo que le guste.
No, lo mío son las ventas.
Dependiendo del tipo de oferta, siempre hay que estar abierto a escuchar nuevas propuestas.
No, me identifico con las ventas y es lo que me gusta.
No, me gusta el campo comercial.
No, gano más como como comercial y eso afectaría mi agresividad comercial. Aunque sería bueno experimentar y aprender cosas nuevas.
Si, ya que tengo la oportunidad de aprender algo diferente.
Dependiendo de en qué campo laboral fuese.
No, no lo aceptaría en cualquier medio.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

El 72% de los encuestados, manifiestan que no aceptarían una oferta laboral en un campo diferente a las ventas, y de cuerdo a los comentarios expresados, el argumento es que les gusta lo que hacen y por tal motivo prefieren continuar en el mismo gremio.

Grafico N° 7: ¿Cuánto tiempo más se visualiza en el área comercial?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

Aunque en respuestas anteriores la mayoría expresaron que les gusta mucho el área comercial, y que no aceptarían una oferta laboral en un campo que no sean las ventas, en esta repuesta se evidencia como un 36% de los encuestados se visualizan en ventas menos de cinco años, frente a un 64% que están proyectados para pertenecer al mundo comercial durante toda su vida.

Tabla numero 2: describa su experiencia en el ámbito comercial

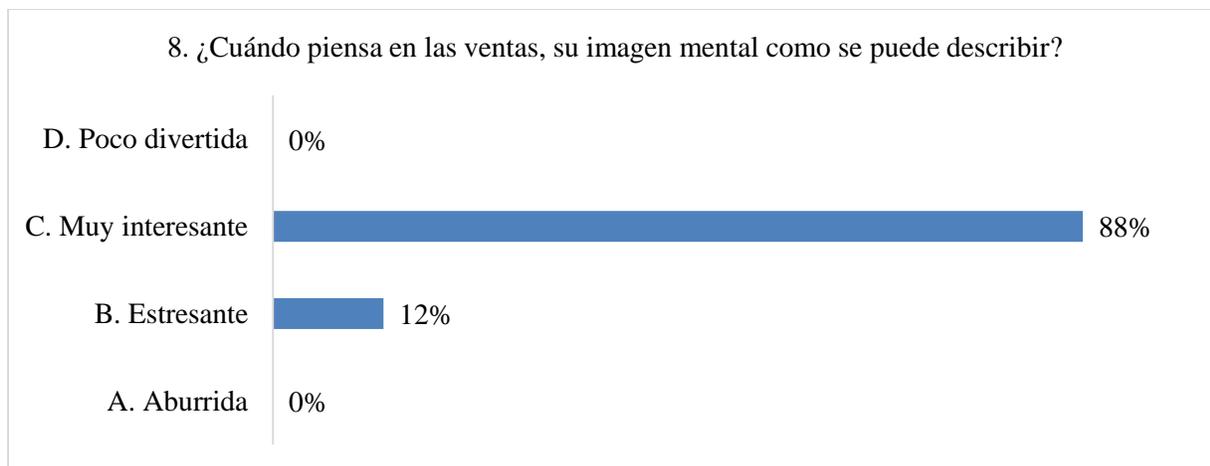
<b>Respuestas textuales de los asesores comerciales</b>
<b>7. ¿Describa su experiencia en el ámbito comercial? Cómoda, aburrida, estresante, agradable, muy enriquecedora etc.</b>
Muy feliz de estar en este campo, ya que me gusta mucho asesorar o brindar un buen servicio porque se suplen las necesidades de las personas.
Enriquecedora, de los clientes y de los productos se aprende cada día más, me agrada el poder ayudar y satisfacer las necesidades de cada cliente.
En el ámbito comercial la experiencia es enriquecedora, por lo que se aprende cada día para la vida y se fortalecen las relaciones interpersonales.
Agradable.
Muy agradable, es una gran experiencia.
Muy enriquecedora.
Mi experiencia es muy enriquecedora puesto que cada día aprendo cosas nuevas que me nutren y ayuda a crecer a nivel laboral y personal.

No hay que negar que es un poco estresante pero agradable, ya que todos los días se aprende.
Cómodo, ya que me gusta lo que hago, a diario lo disfruto.
Enriquecedora, todos los días aprendo algo nuevo y eso es lo que disfruto,
El campo comercial me gusta y como todo tiene sus altos y bajos, pero me gusta.
Muy enriquecedora porque cada día aprendo más de cada proceso y aumento mi calidad.
Agradable, y que se tiene buena motivación a nivel laboral.
Agradable: porque no puede hacer una misma cosa tanto tiempo si en verdad no te identificas con lo que haces.
Cómoda porque es lo que me gusta, aburrida en ocasiones por los clientes inconformes con el servicio, es estresante por el alto flujo de clientes que quieren ser atendidos de inmediato, agradable porque cada día es una experiencia nueva y enriquecedora porque se interactúa con los clientes que me aporta para el presente y futuro.
Muy enriquecedora.
Asesorar al cliente con aptitud, y que el cliente le reconozca la buena atención que se ha brindado, es gratificante para mí.
Una experiencia muy enriquecedora porque uno presta un buen servicio, que se ve compensado más que con sueldo, es con el agradecimiento del usuario y el cierre de la venta.
En las ventas cada día se aprenden muchas cosas nuevas todos los días y nos hace valorar cosas que antes ni percibíamos.
Asesorar al cliente me gusta, más cuando identifico que mi ayuda fue un buen aporte al cliente, en ocasiones hay estrés con los clientes y a nivel interno en la empresa, es el temor al error es el que hace que ocasiones vender o asesorar no sea bueno.
Cómoda y muy enriquecedora, aprendo mucho a diario.
Cómoda, muy enriquecedora.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomédica.

Desde todas las respuestas presentadas en la tabla anterior, se puede analizar que su mayor gratificación de su labor es el aprendizaje que obtienen en relación con el entorno, aprenden de los productos, de las personas, es gratificante saber que los clientes pudieron satisfacer sus necesidades por medio de la asesoría prestada y esto los llena de orgullo y satisfacción.

Grafico N° 8: ¿Cuándo piensa en las ventas, su imagen mental como se puede describir?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

Según las respuestas, el 88% de los encuestados opinan que cuando piensan en ventas, la imagen que recrean en sus mentes se puede describir como algo muy interesante, solo un 12% lo describen como algo estresante. Esto indica que para los asesores la parte comercial y específicamente las ventas es algo que les llama la atención y que lo ven como una actividad digna de prestarle todo su interés.

Tabla N° 3: ¿al interior de la empresa que lo motiva?

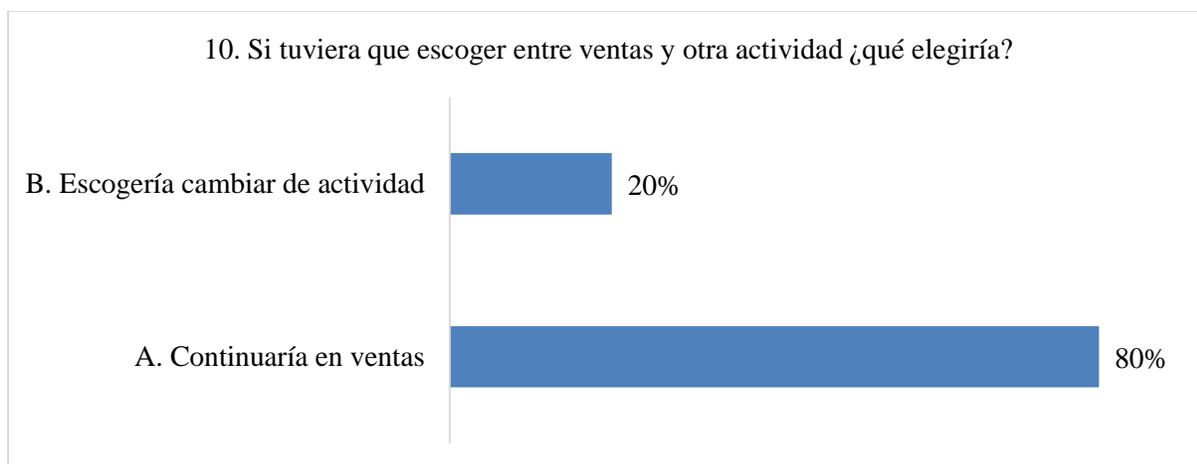
Respuestas textuales de los asesores comerciales
9. ¿Al interior de la empresa que lo motiva?
Buena valoración salarial, incentivos y premios para poder suplir mis necesidades.
Me motiva el aprender cada día de productos, las comisiones que pueden generar las buenas ventas, el cumplimiento de cada punto de venta que nos lleva a alcanzar una nueva comisión.
El salario y las bonificaciones y los premios mensuales.
El salario, los concursos, las bonificaciones diarias, semanales y mensuales.
El incentivo del punto de venta, la satisfacción del buen servicio y la competencia que se da para ganar los incentivos.
El salario puntual, incentivos y bonificaciones.
La calidad humana que proyectan todos los miembros de la organización, el sentido de pertenencia y el respeto que muestran los jefes hacia los empleados.
Crecer cada día más y más.
Los buenos compañeros y la calidad humana.
Me motivan las capacitaciones mucho con el fin de adquirir conocimiento y así poder brindar

excelente servicio
El gooo will que tiene.
Me gusta lo que hago, porque disfruto orientando a las personas y la empresa es muy acogedora.
El trabajo en equipo y el aprender de cada persona que está a mí alrededor, para mi crecimiento personal y laboral.
Las ventas.
Incentivos, bonificaciones, compañerismo.
La calidad de las personas, una excelente convivencia y mucho compañerismo.
La competitividad.
La actitud de asesorar bien a los clientes y la satisfacción del crecimiento a nivel laboral.
El ambiente laboral, el apoyo de los compañeros el trato de los jefes (muy humanos), con los que se disfruta de la estadía.
El aprendizaje, las bonificaciones e incentivos.
El salario, bonificaciones y estabilidad laboral, porque a pesar de los inconvenientes la estabilidad dentro de la empresa es alta.
La estabilidad laboral, el salario, los compañeros, y la calidad laboral, los procesos y la oportunidad de crecer en la empresa.
Salario y algunas actitudes de mis superiores.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

Las respuestas consignadas por los asesores comerciales en la pregunta número nueve, presentan dos posiciones frente a la motivación al interior de la empresa: en primer lugar se evidencia un clara inclinación sobre los incentivos, salario, premios y bonificaciones, y por otro lado se encuentra la preferencia de la calidad humana, el aprendizaje continuo y las relaciones interpersonales.

Grafico N° 9: Si tuviera que escoger entre ventas y otra actividad ¿qué elegiría?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

En esta grafica se evidencia la preferencia por las ventas de un 80% de las 25 personas que respondieron a la encuesta, solo a un 20% le gustaría cambiar de actividad. Esto confirma que un alto porcentaje de los asesores comerciales se sienten cómodos en el gremio y se proyectan en la actividad comercial.

Tabla N° 4: ¿cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más?

Repuestas textuales de los asesores comerciales
11. ¿Cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más a generar mejores resultados?
Animar a todo el personal a trabajar en conjunto y en igualdad de condiciones. Motivar al personal con premios e incentivos.
Con capacitaciones, con reconocimiento, con los incentivos con actividades lúdicas.
Que tomen en cuenta las observaciones que hacen los asesores comerciales.
Mejorando el nivel de los inventarios en algunos productos.
La calidez humana es un factor muy importante porque la empresa la conforman los empleados.
Que tenga en cuenta algunas de las sugerencias de los vendedores.
Hasta el momento me siento cómoda y motivada con la empresa y los incentivos que la empresa nos brinda.
Aumentando las comisiones y escuchando más a los asesores comerciales.
Dejando el favoritismo por ciertas personas para así hacer de nosotros unos excelentes compañeros y asesores.
Me parece que está bien ya que me siento cómoda y contenta trabajando en esta empresa.
Un ascenso o aumento salarial.
Incentivos más altos.
Resaltando cada una de nuestras cualidades como empleados y personas.

Ser más asequible con los empleados.
Capacitación en productos nuevos o de poco manejo, mejorando los incentivos y la calidad humana.
Apoyando constantemente cada empleado y con el abastecimiento de los productos.
Apoyando todos los procesos.
Brindando oportunidades de ahorro de vivienda y generando bonificaciones.
Ahora por la temporada uno se siente fuerte y motivado por los incentivos más completos y las actividades navideñas.
Que me den la oportunidad de aprender cosas nuevas en otras áreas.
Mejor trato al empleado, calidad humana, departamento de talento humano enfocado más al empleado.
Con una mejor estabilidad laboral, mejores procesos e información más precisa y directa.
Un buen trato, reconocimiento a nuestra labor, un departamento laboral más a favor del empleado siendo imparcial.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

Según las respuestas textuales de los asesores comerciales, los empleados esperan bastante de los líderes de área o personas a cargo de los procesos, resaltado en primera instancia la calidad humana, la capacitación sobre producto, el incremento de los incentivos, la existencia de los productos, la imparcialidad, solicitan que todos los asesores sean escuchados y que sus sugerencias sean tenidas en cuenta por los directivos. El definitiva, lo que piden los asesores es que se les brinde acompañamiento en relación con todas las actividades cotidianas y que se resalte su potencial y sean tenidos en cuenta para la mejora continua.

Tabla N° 5: ¿Qué cambio en la políticas su quiere para mejorar los procesos?

Respuestas textales de los asesores comerciales.
12. ¿Qué cambios en las políticas comerciales, sugiere se realicen, para mejorar los procesos y su calidad de vida al interior de la empresa?
No mover tanto al personal de los puntos ya a los clientes se siente extraños con alguien nuevo.
Se podría promover el fondo de empleados. Que los incentivos y las comisiones cada día mejoren. Horarios flexibles.
Estar más con los empleados comprendiendo sus necesidades y capacidades o habilidades comerciales, actividades lúdicas de emprendimiento comercial, mejores comisiones.

Brindar mayor estabilidad a los empleados ya que los cambios generan traumatismo tanto a los empleados como a los clientes.
Establecer un día para los cambios.
Todo debe ser equitativo para no generar inconformidades.
Apoyaría a mi equipo de trabajo generando bienestar y bue trato.
Ninguno.
Prestar más atención a las sugerencias del personal.
Que haya más entendimiento hacia los procesos.
Me parece que está bien.
Una extensa auditoria a las ventas externas, me desmotiva escuchar reclamos de clientes institucionales y uno sin saber que sucede.
Para mi está bien como se viene haciendo hasta ahora.
Ser equitativo a la hora de proyectar las ventas.
El apoyo constante a los asesores.
Sondear más el campo de la competencia.
Contar con todos los productos en stock, paro no perder ventas.
Más capacitaciones para mejorar los procesos, a nivel de producto y atención al cliente en call center. Al interior de la empresa es complicado opinar, ya que es una empresa familiar con otros pensamientos de administración.
Proyección en innovación, mejor calidad laboral y de procesos.
Mantener más existencias de productos en los inventarios, para así hacer más efectivo el servicio al cliente.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomedica.

Las respuestas en la pregunta frente a los cambios que se deben implementar en las políticas comerciales, son similares a las respuestas dadas en la pregunta frente a los cambios que se deben presentar para motivar a los empleados al interior de la empresa. Éstas coinciden sugiriendo que se debe brindar acompañamiento continuo a los asesores en los procesos, se deben realizar programas de capacitación continua, realizar trabajo de campo con los asesores para identificar sus fortalezas y debilidades y atender sus sugerencias y críticas.

Según sus respuestas es importante comprender que se debe trabajar de la mano de los empleados para lograr el crecimiento, pues cada empleado tiene mucho por aportar y merece ser

escuchado con el fin de implementar planes de mejora continua basados en sugerencias dadas por los empleados dentro de la organización.

Tabla N° 6: ¿Qué cambio implementaría si usted fuera director comercial por un día?

Respuestas textuales de los asesores comerciales.
13. ¿Si usted pudiera ser director comercial por un día, que cambios implementaría en el proceso comercial?
Verificar la falencia del proceso de traslados de mercancía en los puntos de venta ya que en varias ocasiones, nos quedamos sin el producto para la satisfacción del cliente.
Buscar una estrategia donde se mejore el proceso de adquisición de compras de la empresa y generar acciones para motivar a los asesores comerciales.
Promovería más campañas de publicidad, implementaría estudio de mercadeo para ser competitivos con los competidores.
Nuevas y mejores estrategias para motivar a los asesores, para cumplir con las metas propuestas en el área comercial.
Ninguno, todos los procesos son acordes y bien direccionados.
Un día es poco para este cargo, ya que es mucho lo que se puede hacer.
Estaría todo un día en el mostrador con todos los asesores vendiendo, para comprender mejor los procesos.
Estaría más pendiente de los faltantes, para que no se pierdan las ventas y poder satisfacer las necesidades de los clientes.
Exaltaría las cualidades comerciales de cada uno, no solo por cifras, si no, por todo el esfuerzo y actitud.
No ser negativo con las ventas.
Colocar uno o dos días a la semana una promoción de los productos de menor rotación.
Escuchar las inconformidades de los asesores y demostrarles resultados.
Un día es muy poco tiempo para ello.
Hablaría con cada uno de los empleados para recibir sus sugerencias y trabajar en equipo.
Mejorar los canales de comunicación, sistema de jerarquización adecuado, donde haya un conducto regular a la hora de tratar cualquier inconveniente interno. Capacitaciones adecuadas de acuerdo a las exigencias del mercado.
Ayudaría mucho a todos los asesores ya que ellos son la clave de la venta y teniéndolos motivados lograría un mejor cierre de ventas.
Me enfocaría mucho más en la atención al cliente. Crearía más alternativas con respecto al conocimiento de la mercancía.

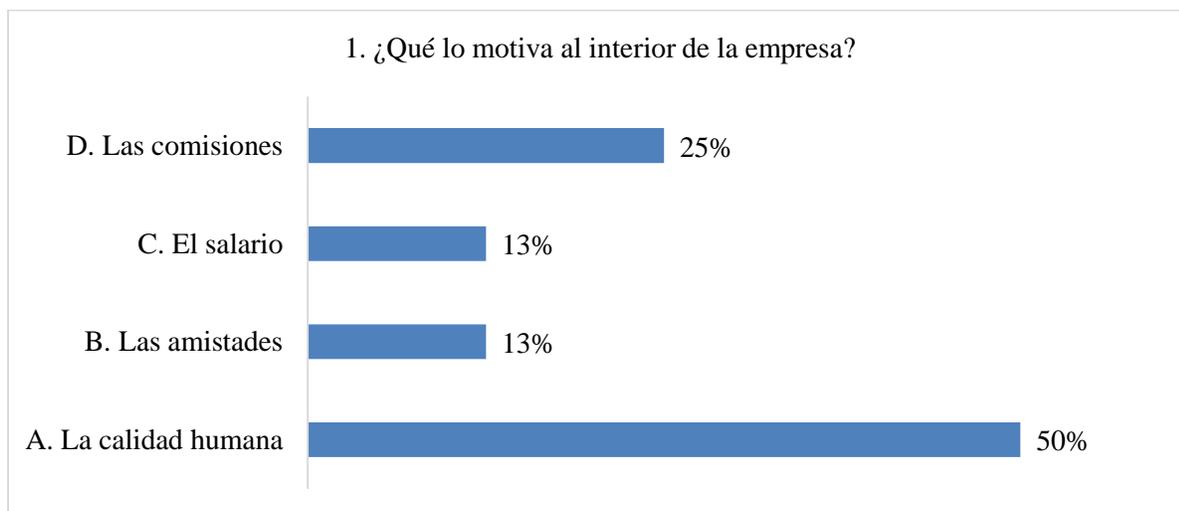
Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Tecnomédica.

Las respuestas de los asesores en la pregunta de los cambios que implementaría si pudiera ser asesor comercial por un día, la mayoría coinciden en mantener buenos niveles de stock de la

mercancía, brindar a acompañamiento y escucha activa a los asesores comerciales, mejorar los procesos logísticos para que los las ventas no se vean afectadas, incentivar las promociones e incentivo de venta para que la actividad comercial preserve su dinamismo.

### 11.2 Encuesta aplicada a la empresa SEGURTRONIC.

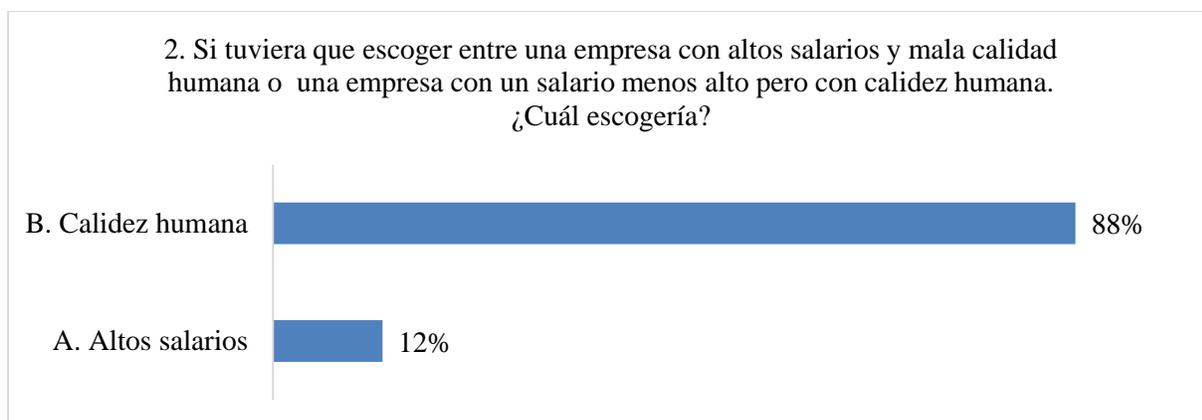
Grafico N° 10: ¿Qué lo motiva al interior de la empresa?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

En el anterior gráfico, predomina la inclinación por la calidad humana con un 50% y las comisiones con un 25%, lo que indica el personal del área comercial se sienten cautivados en gran medida por el buen trato y los beneficios que puede traer el salario emocional.

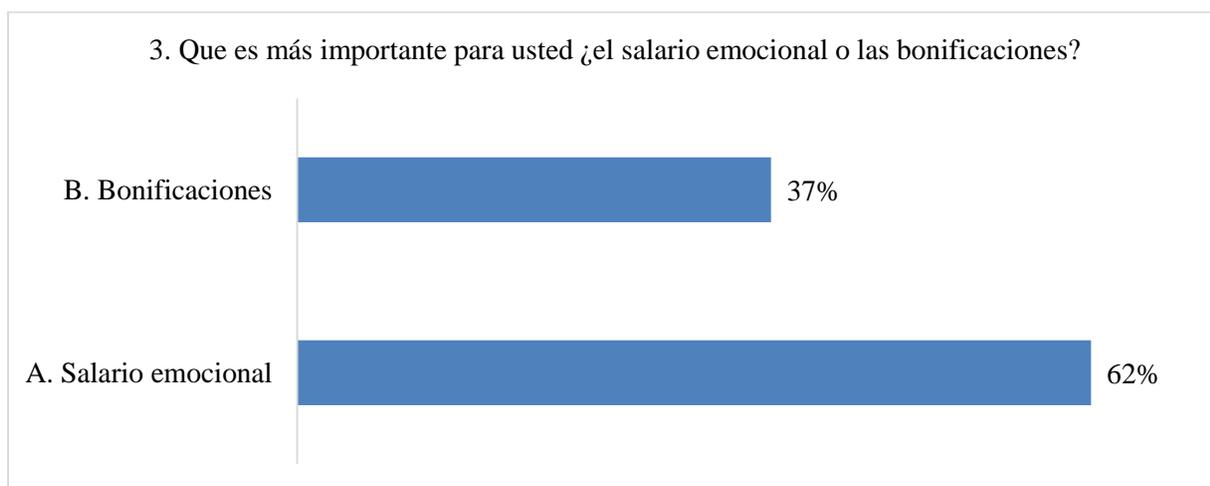
Grafico N° 11: Si tuviera que escoger entre una empresa con altos salarios y mala calidad humana o una empresa con un salario menos alto pero con calidez humana. ¿Cuál escogería?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

En el primer grafico de la encuesta aplicada a la empresa Segurtronic, se pudo observar una aprobación del 50% de las personas en relación con la calidad humana, frente a aspectos transaccionales y en el grafico actual, lo corroboran, con una elección de la calidad humana de un 88%, frente a los altos salarios que solo tuvo un 12% de marcación.

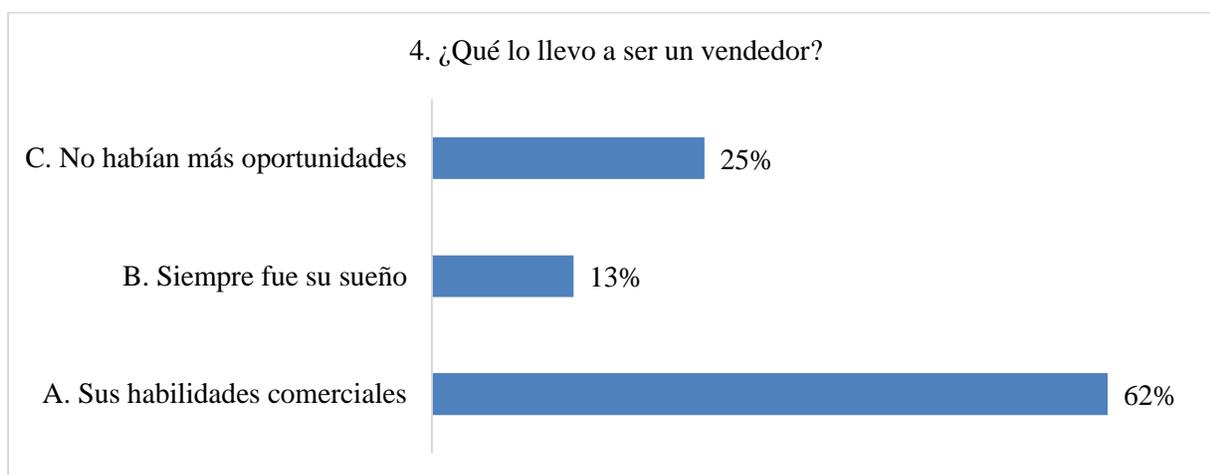
Grafico N° 12: Que es más importante para usted ¿el salario emocional o las bonificaciones?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

En este grafico se muestran las respuestas del 62% de las personas que prefieren el salario emocional frente a las bonificaciones. Anteponen las buenas relaciones interpersonales, por encima de lo transaccional o netamente monetario.

Grafico N° 13: ¿Qué lo llevo a ser un vendedor?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

Un 62% de las personas encuestadas, han destacado que sus habilidades comerciales lo llevaron a ser el día de hoy un vendedor. Solo un 25% manifiestan que entraron al mundo comercial porque no había más oportunidades y para un 13% de los encuestados, siempre fue un sueño formar parte del mundo comercial.

Grafico N° 14. Si hoy le presentaran una oferta laboral en cualquier campo menos el comercial, donde gane un poco más de dinero, ¿Usted la aceptaría?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

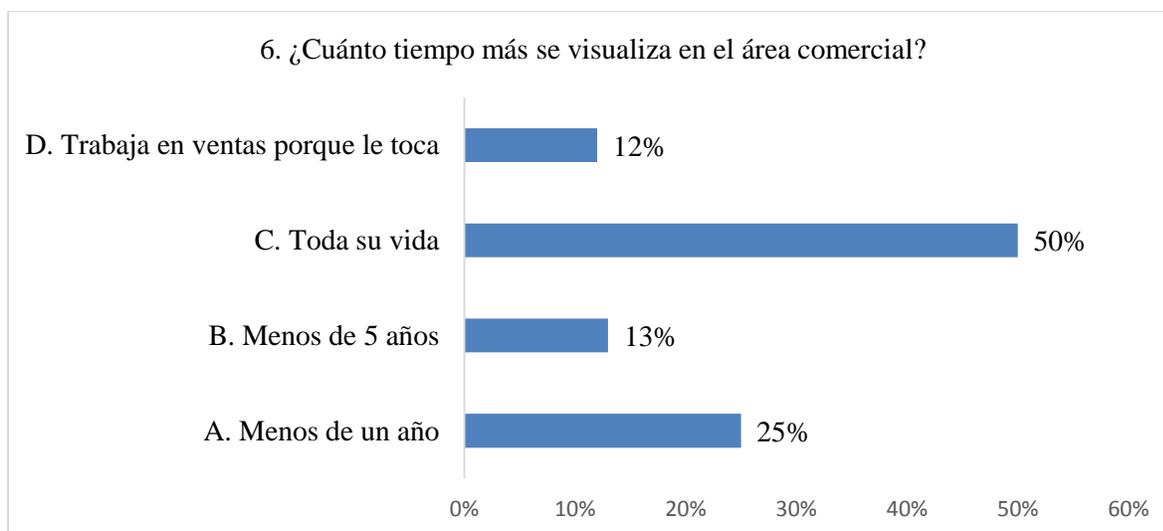
Tabla N° 7: ¿Si le presentara una oferta laboral usted renunciaría a Segurtronic?

Respuestas textuales de los asesores comerciales.
¿Por qué?
SI, porque me quiero enfocar en lo que estudié.
Sí, soy ingeniero de sistemas.
Sí, quiero aprender algo más en mi vida.
Para no estresarme con el cumplimiento de las metas.
No, el área comercial es realmente para personas con habilidades y pasión.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

El al anterior gráfico y en la tabla, se puede identificar la proporción de personas que aceptarían una oferta comercial donde gane un poco más de dinero y los argumentos, del por qué lo harían que corresponde a un 38%, y también se evidencia que un 62% manifiestan que no aceptarían otra oferta laboral.

Grafico N° 15: ¿Cuánto tiempo más se visualiza en el área comercial?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

El 50% de la fuerza comercial de la empresa Segurtronic, se visualiza en ventas durante toda su vida. Un 12% trabaja en ventas por que le toca y un 38% se visualizan en ventas menos de 5 años.

Esto es un poco desalentador, pues exactamente al 50% de las personas no tienen establecidas las ventas a lo largo de su proyecto de vida, están en ventas por diversos motivos que no fueron indagados, con lo que a largo plazo se corre el riesgo de afectar los resultados comerciales y las metas de cumplimiento.

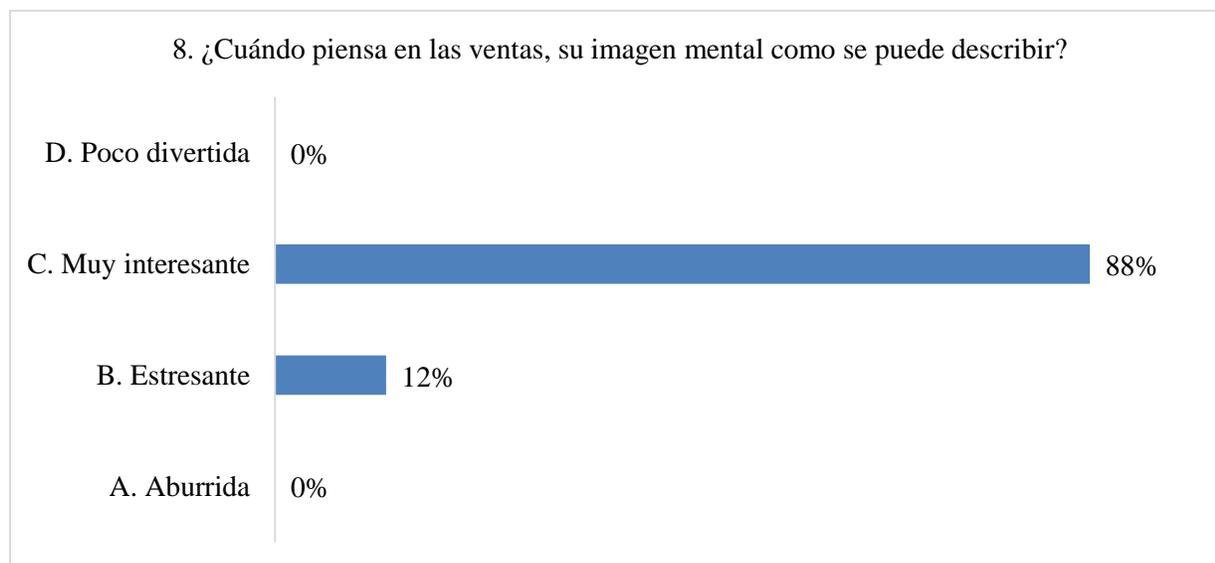
Tabla N° 8: describa su experiencia en el ámbito comercial

<b>Respuestas textuales de los asesores comerciales</b>
7. Describa su experiencia en el ámbito comercial.
Enriquecedora.
Muy agradable y enriquecedora, disfruto lo que hago.
Es una experiencia enriquecedora, ya que con ella se aprende y se conoce a muchas personas de diferentes clases sociales.
Muy activa, estresante y muy enriquecedora.
Cómoda por el aprendizaje y de mucho estrés.
Estresante porque cumplir las metas no es fácil.
Mi experiencia ha sido de mucho aprendizaje y mucha presión con lo que hay que aprender y vivir, pero interesante porque el salario varia con la motivación.
Muy enriquecedora como persona y a nivel económico.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

De acuerdo a las respuestas consignadas en la anterior tabla, se puede resumir que los vendedores consideran las ventas como una actividad: muy interesante, en la que se aprende cada día, enriquecedora y estresante. Están son las palabras más generales para sintetizar sus expresiones.

Grafico N° 16: ¿Cuándo piensa en las ventas, su imagen mental como se puede describir?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

La imagen mental del 88% los asesores comerciales encuestados en la empresa Segurtronic, al pensar en las ventas, la relacionan con algo muy interesante, esto es positivo para la empresa, ya que mientras más personas estén interesadas en las ventas, será más fácil generales interés por el cumplimiento de las cuotas de ventas.

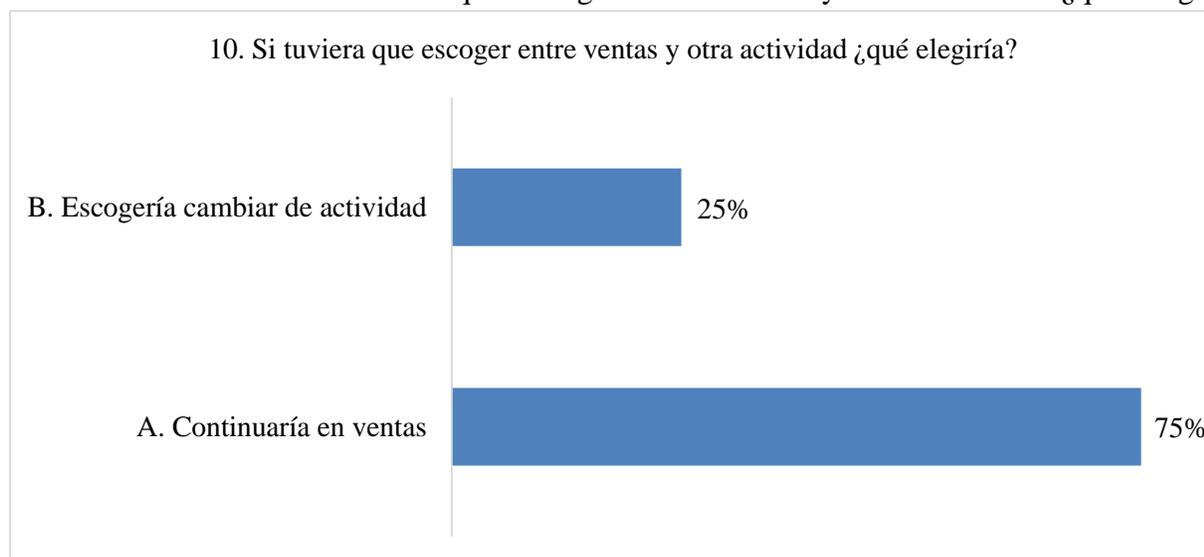
Tabla N° 9: ¿Al interior de la empresa que lo motiva?

Respuestas textuales de los asesores comerciales
9. ¿Al interior de la empresa que lo motiva?
Vender para poder sacar buenas comisiones y no ganarme el mínimo.
Crecer profesionalmente y aprender del comercio de TIC.
Dentro de Segurtronic me motiva es la estabilidad que he adquirido y el conocimiento que se adquiere.
La relación con los compañeros y el trabajo que yo realizo.
La posibilidad de crecer.
La calidez humana
Me motiva la estabilidad que ofrece la empresa.
Mi crecimiento personal.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

En el punto número nueve, los asesores comerciales, describen diversas variables para dar a conocer su motivación al interior de la empresa, éstas se pueden resumir en: crecimiento personal, comisiones, calidez humana y estabilidad laboral.

Grafico N° 17: 10. Si tuviera que escoger entre ventas y otra actividad ¿qué elegiría?



Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

El 25% de las personas encuestadas escogerían cambiar de actividad y el 75% continuarían en ventas. Si en la empresa existe un 25% de personas que no aman la actividad comercial, se podría inferir en que a dicho 25% es más difícil de persuadir y motivar para al logro de los objetivos comerciales.

Tabla N° 10: como considera usted que la empresa lo puede motivar más.

Respuestas textuales de los asesores comerciales
11. ¿Cómo considera usted que la empresa lo puede motivar más a generar mejores resultados?
Con un mejor salario, bonificaciones, tenernos en cuenta para mejores puestos dentro de la empresa, no poner a gente sin experiencia en el área comercial.
Capacitándonos, incentivando más con remuneraciones.
Incentivar nuestras ventas, ya que dentro de Segurtronic, solo tenemos el salario y comisiones pero nunca hay incentivos alcanzables.
Con motivación emocional.
Bonificaciones y aumento al sueldo.
Con incentivos ya que la empresa solo ofrece el salario integral y las comisiones, no hay motivación para los cumplimientos.
Capacitación - bonificaciones.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

Según las respuestas consignadas en la anterior tabla, la empresa Segurtronic puede motivar a los asesores comerciales con: un mejor salario, estabilidad laboral, mejores comisiones, reconocimiento frente a la labor cumplida.

Tabla N° 11: que cambio sugiere se realicen en la empresa.

Respuestas textuales de los asesores comerciales
12. ¿Qué cambios en las políticas comerciales, sugiere se realicen, para mejorar los procesos y su calidad de vida al interior de la empresa?
Mejores bonificaciones, aumento de salarios y mejores bonificaciones.
Tener más marcas para competir con gamas diferentes.
En las políticas de comerciales, los incentivos a la fuerza de ventas. Incentivo y emocional.
Dejaría las mismas
Incentivos tanto emocionales como reconocimiento de labor.
Más acompañamiento al área comercial, incentivos que motiven la fuerza comercial para el logro de las metas.
Aumentar beneficios por cumplimiento.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

El punto número doce, se pregunta a los asesores de la Empresa Segurtronic, por los cambios que sugiere se implementen el interior de la empresa, y se enfocaron en cuatro aspectos: incremento de los beneficios monetarios, implantación de productos para ser más competitivos en el mercado, acompañamiento a las personas y mejoramiento de los procesos para simplificar la actividad comercial.

Tabla N° 12: que cambios implementaría en la empresa si fuera director.

Respuestas textuales de los asesores comerciales
13. ¿Si usted pudiera ser director comercial por un día, que cambios implementaría en el proceso comercial?
Que el vendedor solo se enfoque a vender, no en realizar los procesos de las demás áreas, para no quedar mal delante de los clientes.
Montar un área de mercadeo y publicidad, para ser más fuertes en ese campo.
Acompañar al vendedor en su labor para mirar en que falla en no cumplimiento y que le hace falta para que mejore su labor.
Acompañamiento a la fuerza de ventas.

Implementaría un cuadro de reconocimiento a las labores desempeñadas. Incentivos por cumplimiento de metas.
El primer proceso es ser un guía para la fuerza comercial y un líder, e incentivarlos a ejercer bien cada día su labor.
Mejorar la capacitación en ventas y hacer más acompañamiento.

Fuente: elaboración propia. Con las respuestas de los asesores comerciales de Segurtronic.

Se les preguntó sobre los cambios que implementaría si pudiera ser director comercial por un día. Y las respuestas fueron muy similares a las de la tabla donde sugieren cambios: nuevamente hablan de los salarios o bonificaciones, del acompañamiento a la fuerza comercial, de las capacitaciones y del mejoramiento de los procesos, adicional, esta vez sugieren que se implemente un departamento de mercadeo y publicidad, que sirva como apoyo para la dinamización de las ventas y las estrategias.

## 12. Análisis de la información

Las encuestas aplicadas a los departamentos comerciales de las empresas Segurtronic Ltda. y Tecnomedica MD S.A.S, se realizaron por medio de staffs de ventas, donde se presentó de manera opcional la marcación con el nombre de quien la diligenció y se les aclaró que dicha encuesta es netamente con fines académicos, no obstante, la información consignada sirve como insumo a ambas empresas para mejorar sus procesos.

A continuación se presentara la información sobre las encuestas aplicadas y el análisis de las mismas, el siguiente orden: pregunta y opciones de respuesta, grafica o respuesta y análisis de cada pregunta.

### **12.1 Análisis de las repuestas consignadas por los asesores comerciales de Tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda.**

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a las empresas Segurtronic Ltda. y Tecnomedica M.D. S.A.S. se analiza que los empleados de Tecnomedica se encuentran a la expectativa de las bonificaciones, reconocimiento y asegurar la existencia de la mercancía en los puntos de venta con el fin que no se pierdan las ventas. Los empleados de Segurtronic se enfocan más en la expectativa de recibir acompañamiento por parte de los directivos que cualquier otro ítem, valoran mucho que el director comercial los acompañe a las visitas y esté al tanto de las negociaciones.

Los empleados menores de 30 años coinciden en que sus motivaciones al interior de las empresas, se centran en los salarios y en las bonificaciones, las personas mayores de 30 años valoran la estabilidad laboral, el buen trato, el tiempo libre, el reconocimiento y promoción al interior de las empresas.

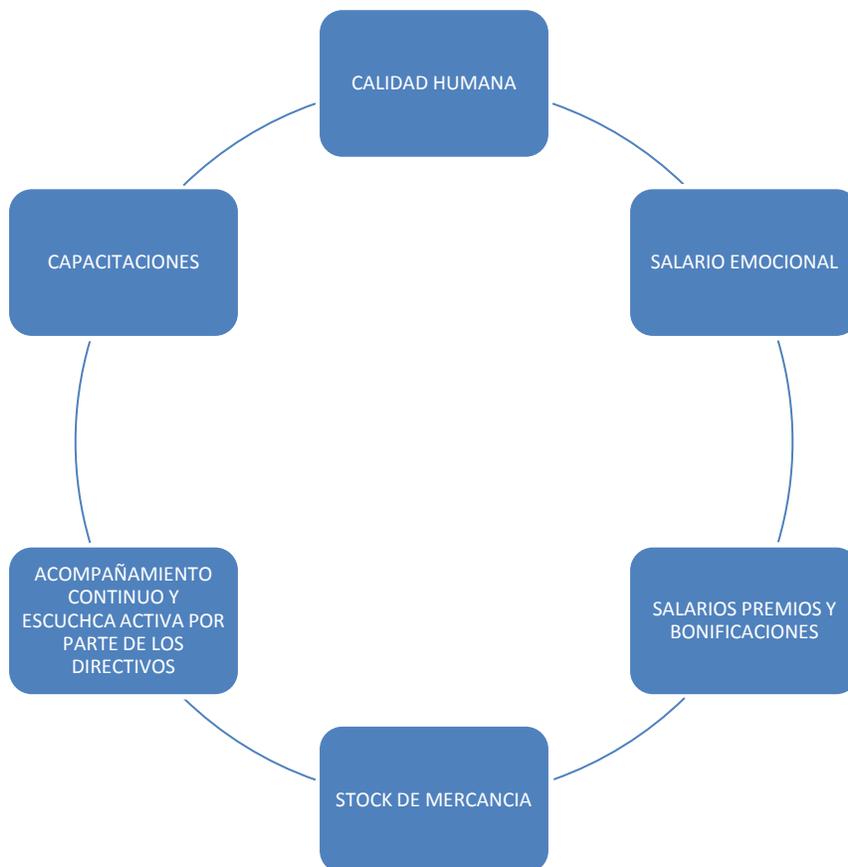
Un alto porcentaje de empleados de ambas empresas se sienten cómodos y realizados trabajando en el área comercial, definen las ventas como una gran experiencia donde tienen la oportunidad de innovar a diario, se sienten retados por los presupuestos y viven cada día como una gran aventura cargada de sorpresas. Estas personas no se visualizan trabajando en otra área que no sea la comercial, coinciden que es una gran experiencia la que se adquiere en este campo y por lo tanto se quieren quedar durante toda su vida en

Para tener una fuerza comercial motivada al interior de las empresas es necesario cumplir varios parámetros interdisciplinarios que se podrían considerar como indispensables para el buen

funcionamiento de los equipos comerciales, el sostenimiento de la gestión de ventas y la estabilidad laboral, evitando al máximo la rotación de los empleados.

- **Calidad humana:** es indispensable la calidad humana para el buen funcionamiento de los departamentos comerciales. Pues los vendedores o asesores comerciales son personas que merecen respeto y trato digno por encima de cualquier proceso.
- **Salario emocional:** el reconocimiento de la buena labor, la exaltación de las capacidades y aportes de cada empleado y la promoción al interior de la empresa, es indispensable para tener una fuerza de ventas motivada y comprometida con los retos que plantea el entorno de acuerdo al gremio al que corresponda.
- **Salario, premios y bonificaciones:** los asesores comerciales en varios puntos de la encuesta, fueron muy enfáticos dando a conocer la importancia que para ellos tiene el salario, los premios y las bonificaciones. Por medio de estos, se puede estimular su rendimiento al interior de la empresa.
- **Stock de la mercancía:** en varias ocasiones un alto porcentaje de asesores comerciales resaltaron la importancia de mantener existencia de las referencias de productos, con el fin de evitar que las ventas se pierdan, y poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Acompañamiento continuo y escucha activa:** para los asesores comerciales la escucha activa y el acompañamiento directivo en todos sus procesos es muy importante, es algo que ellos claman y valoran.
- **Capacitaciones:** las capacitaciones de producto y técnicas de ventas, es indispensable para el área comercial, es ahí donde ellos obtienen argumentos sólidos para exponer las bondades de los productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

### 12.3 Pilares para la buena gestión del personal



### 13. Conclusiones

Todas las empresas sin importar su tamaño deben disponer políticas comerciales bien definidas para que permitan la motivación de la fuerza de ventas. A lo largo de este documento se encuentran opiniones de diferentes autores, quienes muchos de ellos coinciden que la motivación de los empleados no se da solo por las comisiones, si no, que también es necesario combinar otros actores tales como tiempo libre, horario flexible, buen trato etc.

Los empresarios deben fijar sus esfuerzos en la fidelización de sus empleados, logrando que estos permanezcan por extensos periodos de tiempo al interior de las empresas, con el fin de generar estabilidad en los equipos de trabajo y potenciar el crecimiento de las ventas.

Los empleados se sienten motivados, valorados y escuchados cuando los altos directivos de las empresas realizan actividades lúdicas donde incluyan a sus familiares. Es gratificante para los empleados que inviten a sus hijos, pareja, padres y hermanos u otros familiares cercanos a las reuniones empresariales donde tengan espacios para compartir en familia.

Es pertinente que las empresas diseñen políticas de remuneración, incentivos o motivación acordes con el contexto que plantea el entorno y la realidad individual que cada empleado. Generalmente las empresas ofrecen beneficios que muchos de sus empleados no pueden recibir, tales como: subsidio para el estudio de los hijos y otras facetas que pueden ser de interés para los empleados.

La respuesta de la motivación frente al salario y bonificaciones se encuentra correlacionada con otros ítems correspondientes a la cultura organizacional, clima laboral entre otros. Es por

ello que se debe entender que el único motivador para los empleados del área comercial no solo está relacionado con dinero. Para la gran mayoría de jóvenes es muy importante contar con un alto salario, para las personas adultas existen otros factores importantes que se pueden tomar como motivadores a la hora de consolidar un buen equipo de trabajo.

Todos los empleados de las compañías necesitan sentirse motivados e incentivados para tener un mejor desempeño y aumentar su nivel de calidad y así crear sentido de pertenencia por la empresa. Los planes de capacitación, plan carrera, son fundamentales en cualquier compañía no solo para generar estabilidad en los empleados sino también compromiso y aptitud de servicio en las funciones ejercidas en su día a día.

Este trabajo se realiza con el objetivo de buscar soluciones que ayuden a las empresas en mención a fortalecer su grupo comercial mitigando la deserción, de esta manera buscar que cada día los gastos que se generan con contrataciones no asertivas disminuyan y más bien generen ingresos que fortalezcan la fuerza comercial, los asesores comerciales que se vinculen permanezcan en el tiempo y que se les permita dentro de las mismas organizaciones generar plan carrera, de esta manera tendremos personal comprometido siempre.

Las empresas cuando capacitan su fuerza comercial y desde el inicio les muestran que son una de las partes más importante que tiene una compañía, ayuda que ellos se sientan comprometidos y con buena disposición al cumplimiento de los resultados no obstante es importante mirar la rentabilidad de un buen asesor y ofrecerle no solo su salario prestacional si no incentivarlo mostrándole que su área genera incentivos de gran valor que hacen que su fuerza comercial se sienta comprometida con la labor y satisfecho con lo que hace.

## **14. Recomendaciones**

Se recomienda a los empresarios que presten especial cuidado a los empleados del área comercial, debido a que es indispensable disponer de una fuerza de ventas motivada y comprometida con los objetivos de la organización, para lograr los resultados esperados.

Es imprescindible que en aras de motivar y fidelizar a empleados de área comercial, se tengan en cuenta los aspectos generales en la empresa, como: disponibilidad de producto para que los empleados no pierdan ventas por la carencia de este. Programas de incentivos y bonificaciones bien definidas, alcanzables, amplias y ambiciosas que puedan generar interés a los asesores comerciales. Salarios generosos que cubran las necesidades de los empleados.

Seguimiento continuo a los asesores comerciales en pro de ayudarles en la operación del día a día. Exigencia para el logro de la excelencia, no se puede ser lapso en ningún momento con el presupuesto establecido, se debe hacer la mayor gestión en pro del logro del presupuesto asignado, pero si no se puede lograr por algún motivo, la empresa no debe negociar de manera inmediata el presupuesto con los asesores comerciales

## **16. Anexos**

Se presentara de manera anexa al documento, los formularios con lo que se realizaron las encuestas a los asesores comerciales de las empresas Tecnomedica MD S.A.S y Segurtronic Ltda.

## 15. Bibliografía

### Trabajos citados

- Activolegal. (07 de 07 de 2013). *Bonificaciones extralegales: su definición, requisitos y cómo pagarlas*. Recuperado el 20 de 12 de 2015, de <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/254-noticia231012>
- activolegal.com. (s.f.). *Las bonificaciones extralegales pueden ser consideradas como salario, lo que no implica que sean utilizadas como base para aportes de prestaciones*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de Las bonificaciones extralegales pueden ser consideradas como salario, lo que no implica que sean utilizadas como base para aportes de prestaciones.: Las bonificaciones extralegales pueden ser consideradas como salario, lo que no implica que sean utilizadas como base para aportes de prestaciones.
- Artal Castells, M. (s.f). *Dirección de ventas*. Madrid España: Esic Editorial.
- Bancolombia. (4 de julio de 2012). *portafolio*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/talento-humano-el-eje-bancolombia>
- BBVA, Especial. (20 de 11 de 2014). *El espectador*. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- Becerril, L. (2011). Del Maltrato al Exito Laboral. En L. Becerril, *Del Maltrato al Exito Laboral* (pág. 61). Mexico: Fundacion LAMB,A.C.Prohumano.
- Bonet Codina, A. (17 de 07 de 2013). *angelbonet.com*. Recuperado el 28 de 10 de 2015, de [angelbonet.com: http://www.angelbonet.com/2013/06/la-rotacion-del-equipo-comercial/](http://www.angelbonet.com/2013/06/la-rotacion-del-equipo-comercial/)
- Cadena, A. (22 de 10 de 2015). *Revista dinero.com*. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de [Revista dinero.com: http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-estrategias-empresas-mas-exitosas/215061](http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-estrategias-empresas-mas-exitosas/215061)
- Casa Romero, A. (2002). *Remuneracion Retribucion y Motivacion de los vendedores*. Madrid: Esic.
- Caso Neira, A. (s.f). *sistema de incentivos y retribución*. España: Fundacion Confemetal.
- Chandler, S., & Richardson, S. (2007). *100 maneras de motivar a los demas*. Buenos aires: Kier s.a.

- Chapman, G., & White, P. (s.f.). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo*. Michigan: Portavoz. cnnexpansion.com. (20 de 07 de 2010).  
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/20/dale-la-mano-a-tu-fuerza-de-ventas>. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de  
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/20/dale-la-mano-a-tu-fuerza-de-ventas>: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/20/dale-la-mano-a-tu-fuerza-de-ventas>
- Consultoria Empresarial Suarez & Asociados. (26 de febrero de 2015). *portafolio.co*. (E. S. Moreno, Editor) Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de portafolio.co:  
<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/7-beneficios-que-generara-el-salario-emocional-su-empresa-familiar>
- Diana Fernandez. (20 de 07 de 2010). *Con Expansion*. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de Co Expansion: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/20/dale-la-mano-a-tu-fuerza-de-ventas>
- Diez de Castro, E. C., Navarro Garcia, A., & Pera lPeral, B. (2003). *Direccion de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic.
- Dra. Isi Gutierrez. (25 de 01 de 2015). *blog.udlap*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>
- Duque, M., & Montoya, A. (2015). *Ajuste tabla comisional tecnomedia*. Medellin: n.a.
- Eempleo. (17 de 08 de 2011). *Eempleo*. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de [http://www.eempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/salario-emocional-estrategias-para-fidelizar-a-sus-empleados-----/8801711](http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/salario-emocional-estrategias-para-fidelizar-a-sus-empleados-----/8801711)
- espectador.com. (20 de 11 de 2014). *espectador*. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de esespectador: <http://www.espectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- Enrique C Diez De castro et al, N. G. (2003). *Direccion de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic.
- Equipo Vertice. (2008). *Retribucion de personal*. España: Vertice.
- Fernandez, D. (20 de Julio de 2010). *Cnnexpansion*. Recuperado el Viernes de 2015 de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/20/dale-la-mano-a-tu-fuerza-de-ventas>
- Fernando Martinez. (17 de julio de 2013). *pagina web starbucks*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://starbuckspartners.es/es/content/somos-responsables-de-nuestra-motivacion-laboral-3>

- Finanzas.com. (10 de 17 de 2013). *Finanzas.com*. Recuperado el 22 de 12 de 2015, de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Frigo, Edgardo. (s,f de s,f de 2015). *Foro de seguridad*. Recuperado el martes de septiembre de 2015, de [http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt\\_7013.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt_7013.htm)
- Gamez Gastelum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional*. Eumedonet.
- Gerecie.com. (07 de 07 de 2013). *Nos consultan nuestros lectores si las bonificaciones que eventualmente otorga un empleador a sus trabajadores, deben formar parte de la base para el pago de los aportes parafiscales*. Recuperado el 20 de 12 de 2015, de Nos consultan nuestros lectores si las bonificaciones que eventualmente otorga un empleador a sus trabajadores, deben formar parte de la base para el pago de los aportes parafiscales.: Nos consultan nuestros lectores si las bonificaciones que eventualmente otorga un empleador a sus trabajadores, deben formar parte de la base para el pago de los aportes parafiscales.
- gerencie.com. (26 de 07 de 2015). <http://www.gerencie.com/estrategias-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-empleados.html>. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de <http://www.gerencie.com/estrategias-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-empleados.html>: <http://www.gerencie.com/estrategias-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-empleados.html>
- Gestion Polis. (04 de 06 de 2013). *Gestion Polis*. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de Gestion Polis: <http://www.gestiopolis.com/como-compensar-motivar-y-guiar-las-fuerzas-de-venta/>
- gestionpolis. (26 de 11 de 2008). <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>: <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Gijon, P. T. (9 de diciembre de 2015). *el blog del intermedio*. Recuperado el 24 de diciembre de 2015, de el blog del intermedio: <http://elblogdelmandointermedio.com/2014/09/29/incentivos-que-desmotivan-el-efecto-cobra-aplicado-a-la-empresa/>
- Google . (1 de febrero de 2015). *libertad digital internet*. Obtenido de liberta digital internet: <http://www.libertaddigital.com/internet/google-pone-en-marcha-una-politica-de-incentivos-millonarios-para-sus-mejores-empleados-1276243035/>
- Griffin, R. (s.f). Administración. En R. w. Griffin, *Administración* (pág. 223). Texas: Cengage learning.

- Grupo Nutresa. (18 de diciembre de 2015). *elempleo*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de [http://www.elempleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/grupo-nutresa-una-de-las-mejores-companias-colombianas-----/12934785](http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/grupo-nutresa-una-de-las-mejores-companias-colombianas-----/12934785)
- Gutierrez, I. (25 de 01 de 2015). *blog.udlap*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>
- Herzberg, F. (enero de 2003). *google academico*. Recuperado el 7 de diciembre de 2015, de google academico: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012\\_-\\_2015-1/Unidad\\_II/2\\_Se\\_motiva\\_al\\_empleado.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012_-_2015-1/Unidad_II/2_Se_motiva_al_empleado.pdf)
- Juárez, C. P. (4 de junio de 2013). *gestiopolis*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/como-compensar-motivar-y-guiar-las-fuerzas-de-venta/>
- Lakhani, D. (2008). *Persuacion el arte de obtener lo que desea*. Barcelona : Bresca.
- Lareki, F. (2007). 55 respuestas a preguntas clave en ventas. En *55 respuestas a preguntas clave en ventas* (pág. 270). Madrid: ESIC.
- libertad digita. (1 de febrero de 2015). *libertad digital internet*. Obtenido de <http://www.libertaddigital.com/internet/google-pone-en-marcha-una-politica-de-incentivos-millonarios-para-sus-mejores-empleados-1276243035/>
- Lidstone, J. (2003). *La motivacion del equipo de ventas*. españa, bilbao, españa: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=DMqDbomRbXUC&pg=PA17&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- LIZ GIOMAIRA MONTENEGRO LOSADA. (2007). *pagina biblioteca universidad nacional abierta a distancia*. (L. G. Losada, Ed.) Recuperado el 18 de 12 de 2015, de pagina biblioteca universidad nacional abierta a distancia: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136\\_Modulo\\_Exe/index.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/index.html)
- Llamas , J. (2004). *Estrucutura científica de la venta*. Limusa SA.de CV.
- Mad Comunicacion. (s.f). *Sistema de retribuccion de las ventas*. Madrid España: Fundacion Confemetal.
- Madera, E. d. (2005). *estrategias de ventas y negociacion*. mexico: Panorama.
- Marketin xxi. (s.f). *Marketing xxi*. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de Marketing xxi: <http://www.marketing-xxi.com/politica-motivacion-remuneracion-vendedores.html>
- Martin Vergara Pinto. (Marzo de 2010). *pdfs.wke.es*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015O, de pdfs.wke.es: <http://pdfs.wke.es/1/3/6/7/pd0000021367.pdf>

- McClelland, D. C. (7 de 6 de 2009). *google*. Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de google: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- Mendoza Morato, L. (s.f de s.f de 1980). *Estudio de coordinación interinstitucional cuzco*.  
Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=6ygOo6zmEWQC&pg=PA43&dq=motivacion+e+ncentivos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwirzru20bHKAhWCbiYKHb8KDKIQ6AEIPDAI#v=onepage&q=motivacion%20e%20incentivos&f=false>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f de s.f. de 2011). *Ministerio de educacion nacional*.  
Recuperado el 17 de enero de 2016, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-289604\\_archivo\\_pdf\\_manualplan.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf)
- Morales Mancheco, Martha;. (10 de noviembre de 2014). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/beneficios-no-salariales/14803722>
- pdfs.wke.es. (01 de 2005). <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>:  
<http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>
- pdfs.wke.es. (01 de 2005). <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>:  
<http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>
- Perez Juarez, c. (04 de 06 de 2013). *GestioPolis*. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/como-compensar-motivar-y-guiar-las-fuerzas-de-venta/>
- Perez, T. (5 de Enero de 2005). *Organizacion Personas Rendimiento*. Recuperado el Miercoles de Septiembre de 2015, de <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>
- Perez, T. (s.f de 01 de 2005). *Organizacion Personas y Rendimiento*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>
- Portafolio. (22 de 12 de 2015). *Portafolio.co*. Recuperado el 22 de 12 de 2015, de <http://www.portafolio.co/la-motivacion-laboral-clave-una-empresa>
- portafolio.co. (18 de 04 de 2015). *Vea cómo motivan las grandes empresas a los trabajadores*.  
Recuperado el 20 de 12 de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/motivacion-las-empresas-los-trabajadores>
- portafolio.com. (18 de 04 de 2015). <http://www.portafolio.co/negocios/motivacion-las-empresas-los-trabajadores>. Recuperado el 20 de 12 de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/motivacion-las-empresas-los-trabajadores>:  
<http://www.portafolio.co/negocios/motivacion-las-empresas-los-trabajadores>

- Redaccion el tiempo. (10 de noviembre de 2014). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/beneficios-no-salariales/14803722>
- Romero, A. C. (2002). *Remuneracion Retribucion y Motivacion de Vendedores*. Madrid España: Esic.
- Sarries Sanz, L., & Casares Garcia, E. (2008). *Buenas practicas de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Suarez & Asociados. (26 de febrero de 2015). *portafolio*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/7-beneficios-que-generara-el-salario-emocional-su-empresa-familiar>
- Suarez, Adriana;. (s.f. de s.f. de s.f.). *Gestion Humana com*. Recuperado el 11 de enero de 2016 , de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/13-estrategia\\_remuneracion\\_ventas.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/13-estrategia_remuneracion_ventas.pdf)
- StarbucksPartner. (17 de julio de 2013). *StarbucksPartner*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://starbuckspartners.es/es/content/somos-responsables-de-nuestra-motivacion-laboral-3>
- Talento humano, el eje de Bancolombia. (4 de julio de 2012). *portafolio*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/talento-humano-el-eje-bancolombia>
- Towers Perrin. (Enero de 2005). *Pdfs wke*. Recuperado el Miercoles de Septiembre de 2015, de Pdfs wke: <http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf>
- UNAD. (s.f de s.f de 2007). *Pagina biblioteca universidad nacional abierta a distancia*. (L. G. Losada, Ed.) Recuperado el 18 de 12 de 2015, de [http://dateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136\\_Modulo\\_Exe/index.html](http://dateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/index.html)
- Upegui Restrepo , J. A., & Galeano Hernandez, M. L. (20 de diciembre de 2015). Reflexion sobre las ventas. *n.a*. medellin, colombia : n.a.
- Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. Mexico DF: El Manual Moderno.
- Verano D et al, M. a. (20 de 3 de 2006). *google aedem artic ulos*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de google aedem articulos: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/122035.pdf>
- Verano Tacoronte, D., Melian Gonsalez, S., & Garcia Falcon, J. (20 de 3 de 2006). *google aedem artic ulos*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de google aedem articulos: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/122035.pdf>

Vergara Pinto, M. (18 de Febrero de 2008). *Compensacion y Beneficios*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://pdfs.wke.es/1/3/6/7/pd0000021367.pdf>

Zapata rotundo, G. J., & Hernandez Arias, A. (s.f de s.f de 2010). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 29*. Obtenido de Revista científica Pensamiento y Gestión, No 29: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1968/4977>

Zapata&hernandez. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, 32.