



# Motivación: una vía para ganar rentabilidad

Las compañías que motivan a sus empleados mediante un programa de incentivos consiguen una mayor rentabilidad en su producción. Las claves son partir de un enfoque integral de compensación que incluya no solo aspectos económicos, sino beneficios y desarrollo personal.

Jorge Luis Samson Aguirre, responsable de marketing, desarrollo y estrategia de negocio de ThinkSmart



**AUTOR:** SAMSON AGUIRRE, Jorge Luis

**TÍTULO:** Motivación: una vía para ganar rentabilidad

**LOCALIZADOR:** <http://marketingmasventas.wke.es/4308202>

**DESCRIPTORES:**

- Ventas
- Estrategia empresarial
- Marketing interno
- Fuerza de ventas
- Valor añadido

**RESUMEN:**

Está demostrado que tras las recesiones económicas aumentan los programas de incentivos. La razón: la motivación del canal comercial se traduce posteriormente en resultados positivos para las empresas. Una disciplina compleja, ya que en ella se unen elementos racionales con emocionales, y cuyo desarrollo implica numerosos procesos como su diseño, creatividad, lanzamiento, seguimiento...

En este artículo descubrirá las ventajas que reporta un modelo de motivación comercial, no solo a los empleados, sino a las organizaciones. Asimismo dará con las claves para implementar un sistema adecuado y eficaz. Finalmente verá el caso de BMW Financial Services, que cuenta con programas de incentivos desde hace años y que va adaptando según las necesidades.

¿Qué tuvieron en común la recesión de los noventa tras la caída de las *punto-com* y la sufrida tras el 11 de septiembre de 2001? Pues al menos un aspecto: en ambas la industria del incentivo creció tras las recesiones. ¿Estamos ante un sector inmune a las ellas? Desde luego que no, pero como bien explica el *white paper*<sup>1</sup> elaborado por el Incentive Performance Center (IPC), tras una primera fase donde los efectos son evidentes por la bajada del consumo y, por tanto, de las ventas, con posterioridad el negocio experimenta un aumento porque las organizaciones comprueban los beneficios concretos de la motivación.

La motivación en el entorno empresarial es una herramienta destinada a potenciar el

desempeño individual para mejorar los resultados de la empresa. Alberto Andreu, director de reputación, marca y responsabilidad social corporativa de Telefónica, destaca cómo distintos estudios demuestran la relación entre el grado de satisfacción de un empleado y los resultados de las empresas<sup>2</sup>. Explica que compañías con un nivel alto de satisfacción del empleado pueden alcanzar una prima de valor en los mercados en torno a los 60 puntos básicos, frente a otras con menor satisfacción. Y, por supuesto, reconoce a la motivación entre los factores que influyen en la reputación de la marca.

<sup>2</sup> La motivación aumenta la reputación de las marcas. Imotivationchannel <http://www.im-channel.com/la-motivacion-aumenta-la-reputacion-de-las-marcas/>

<sup>1</sup> Why incentive programs endure recessions. Incentive Performance Center.

## Una perspectiva amplia...

La motivación laboral engloba distintos aspectos. La clásica "Teoría de los dos factores" de Frederick Herzberg, una de las personalidades más reconocidas en la gestión administrativa, fijaba ya en 1959 las variables más importantes que influyen en la motivación. Diferenciaba entre factores de higiene, relacionados con el contexto del trabajo (sueldos, política de empresa, relaciones de trabajo, seguridad laboral, ambiente físico...) y de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, promoción...).

De ahí que si pretendemos hablar de manera específica sobre la motivación dirigida a los profesionales de las ventas, partamos de esta perspectiva más amplia para, inmediatamente, dar paso a soluciones concretas. Así opina Gui-

El objetivo de un plan de incentivos ha de ser justo: se debe premiar el resultado, no el intento; la productividad, no la actividad.

lermo Rademakers<sup>3</sup>, gerente de consultoría de capital humano de Mercer, para quien incentivar a la fuerza de ventas no debe ser una acción aislada, sino que ha de verse como un enfoque integral, de compensación total, que incluya tanto aspectos económicos como beneficios y el propio desarrollo profesional.

## ... junto a soluciones concretas: un programa de incentivos

Una vez abordado el tema de manera general, la integración de cualquier iniciativa de motiva-

<sup>3</sup> Hay que entender el entorno de cada empleado porque su motivación evoluciona. <http://www.im-channel.com/hay-que-entender-el-entorno-de-cada-empleado-porque-su-motivacion-evolucion/>



## Serie 10, uno de los programas de incentivos que implementa BMW Financial Services, presenta un alto grado de especialización por perfiles

ción en una estrategia más amplia, es necesario actuar a través de acciones concretas, tener un plan: un programa de incentivos. Ahora bien, ¿qué pasos se deben seguir para implantarlo?

Un ejemplo concreto puede servirnos para identificar el primero de ellos. Patricia Benito, directora de planificación corporativa y estratégica del Grupo Cortefiel, habla<sup>4</sup> sobre los motivos por los que aplicaron un programa de motivación y recuerda que, si bien es cierto que siempre han creído indispensables los planes de incentivos para sus vendedores, han querido dar un paso más allá para motivar y reconocer a quienes son, a fin de cuentas, los que marcan la diferencia. El porqué del programa, entonces, está claro. El primer paso ya está hecho: la correcta identificación de las necesidades.

A partir de aquí las siguientes etapas tendrán que ver con el diseño del programa, su lanzamiento y la monitorización de los resultados. Nos centraremos solamente en la primera, puesto que es en esta fase donde se concentran las claves.

### El diseño de un plan de incentivos

¿Qué elementos definen un programa de incentivos? ¿Cuáles son los ejes que deben estar presentes en su desarrollo? La Incentive Marketing Association (IMA) resuelve estas cuestiones en uno de sus documentos básicos<sup>5</sup> para orientarse en este tipo de mercado. Para esta entidad, los puntos clave son cinco:

#### 1. Dirigirse a un público particular

El primer desafío consiste en diseñar un programa que implique a todo el equipo, no solo a los principales vendedores. Debe mejorar el promedio de toda la red y alentar la

consecución del máximo potencial de cada uno. Para conseguirlo tiene que promover una actitud clave: la competitividad. Mezclar los premios, el reconocimiento, junto esa presión del entorno que nos hace medirnos con el resto y extraer lo mejor de nuestras cualidades. ¿Quién no se siente orgulloso al contemplar una tabla de resultados donde figura su nombre en primer lugar? ¿Quién no aspira a superar una cifra que considera por debajo de sus posibilidades y que si consiguieron otros compañeros?

#### 2. Promover acciones específicas

El segundo de los objetivos debe centrarse en fomentar acciones específicas. El abanico es amplio: desde mecánicas donde el sistema de incentivos sea obtener puntos en función del volumen de operaciones financiadas, hasta el desarrollo de un viaje que premie la fidelidad de los participantes.

Esto último es una clara demostración de otra característica propia de los programas de incentivos: su flexibilidad. La flexibilidad es uno de los valores más destacados por el mercado a la hora de apostar por el desarrollo de un programa de este tipo en detrimento de otras acciones de marketing, ya que permite adaptarse al comportamiento de los resultados obtenidos y reforzar o redirigir así su impacto.

#### 3. Proporcionar resultados medibles

Otro punto caliente en un programa que incentive a la fuerza de ventas consiste en dotarlo de un sistema de resultados medibles. Para ello se deben definir los objetivos cuantitativos y cualitativos que se pueden medir de manera sencilla. Aquí podrían necesitarse datos históricos con el fin de llegar a un objetivo de ventas en particular. Un objetivo, además, que debe ser justo con todos los involucrados y que plantee un programa autosuficiente financieramente. Es decir, que premie el resultado, no el intento; la productividad, no la actividad.

<sup>4</sup> Patricia Benito: Cortefiel vende más gracias a la motivación. <http://www.im-channel.com/lejos-de-verlo-como-un-coste-adicional-consideramos-bravo-cortefiel-como-una-oportunidad/>

<sup>5</sup> Orientation to the Incentive Marketplace. IMA. <http://www.incentivemarketing.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=280>

El factor de la medición está estrechamente ligado a otros dos componentes tan sencillos como críticos dentro de un incentivo: la comprensión del programa y los objetivos realizables. Cualquier programa que carezca del mencionado sistema de resultados medibles, de una mecánica sencilla, o bien proponga objetivos inalcanzables, será confuso, con resultados contraproducentes.

Y un último aspecto dentro de esta medición, aunque tal vez ocupe el primer lugar en el diseño, consiste en determinar el presupuesto del programa, un concepto que atiende tanto al número de participantes como a la duración y los resultados esperados.

#### 4. Desarrollar una estrategia integral de motivación

La cuarta clave se refiere a la estrategia propia del programa, que debe potenciar la motivación

en todas sus facetas: desde la comunicación hasta los premios u otras maneras de reconocimiento, pasando por la formación y la participación.

La comunicación debe ser el punto donde aflore el aspecto más emocional del programa, y también el que transmita su sentido, de ahí que necesite un equilibrio especial entre su alma inspiracional y la informativa.

El premio es otro factor, quizá el más relevante, que sirve para reforzar la motivación, pero siempre sin perder de vista, algo que Miguel Yacobi, consejero delegado de ThinkSmart, empresa española especializada en motivación a fuerza de ventas, tiene muy claro: *“No se trata de premiar, sino de recompensar por un trabajo bien hecho”*. Los programas de incentivos más eficaces son aquellos que crean un ambiente propicio para que todo el mundo sienta que tiene

Los programas de incentivos más eficaces son aquellos que crean un ambiente propicio para que todo el mundo sienta que tiene la oportunidad de ganar algo.



## Cualquier programa que carezca de un sistema de medición o que proponga objetivos inalcanzables será confuso y producirá resultados contraproducentes

la oportunidad de ganar algo. Además, el hecho de mostrar los premios reales siempre que sea posible mantiene el entusiasmo.

En cuanto a la naturaleza del premio, uno de los temas más recurrentes en el debate sobre los incentivos, la balanza suele decantarse por el incentivo no monetario. A diferencia de los que sí lo son, cuya eficiencia es limitada, los que no, que abarcan otros objetivos, mantienen la eficacia en el tiempo.

Esto es así, en primer lugar, al ser percibidos como una recompensa diferenciada del sueldo y, por tanto, ligada directamente al objetivo conseguido, lo que refuerza su perdurabilidad. También son más eficaces porque trasladan un valor más alto que el efectivo, al ser más complicado cuantificar el valor real de un premio que el contante y sonante del dinero.

A todo esto se añade el factor psicológico que justifica la adquisición de un premio donde no interviene el dinero en efectivo; de ahí que a través de un sistema de puntos sea más probable adquirir un producto que, con euros, tal vez no seríamos capaces de plantearnos. Un producto o servicio que sin duda tendrá mayor poder de motivación<sup>6</sup>.

Como penúltimo aspecto, la formación se integra cada vez más en estos procesos de motivación como un elemento que es visto para alcanzar una mayor competencia que contribuya a la consecución de objetivos. Una nueva línea de desarrollo dentro de estos programas que necesitan los modelos motivacionales más avanzados.

Y, por último, ese desarrollo integral de la motivación también consistirá en fomentar que los participantes aporten comentarios, propongan ideas y expongan críticas que faciliten la elaboración de procesos más cercanos y adaptados a sus necesidades.

### 5. Cumplir un periodo de tiempo definido

La duración de un programa varía según su planteamiento. Una de las ventajas que conlleva es la visibilidad del resultado a corto plazo, si bien el mayor potencial se encuentra en el beneficio a largo plazo. En el fondo, el verdadero objetivo consiste en conseguir que el mayor número de vendedores extienda su nivel de producción personal, su confianza en sí mismo; de ahí que el mantenimiento de un programa de estas características promueva con mayor eficacia las conductas necesarias para alcanzar dicha meta.

En cifras, algunos estudios<sup>7</sup> comparan el rendimiento de los programas de incentivos que se ejecutan durante un año o más (en torno al 44% de aumento) frente a los efectuados durante seis meses (30% de aumento) o en una semana o menos (20% de aumento).

### Un caso concreto

La aplicación de muchas de estas pautas de diseño se materializa en un caso como el de BMW Financial Services, que instauró hace ya una década un programa de incentivos que ahora cuenta con varias líneas. Como dice Carlos Martínez Gil, gerente de marketing y CRM de la financiera de la marca, en un mercado tan competitivo como el del automóvil, y en una empresa con ánimo de permanencia, es necesario premiar a los prescriptores, los concesionarios, para incentivarles y fidelizarles a través de un programa de estas características<sup>8</sup>.

Este programa ha evolucionado en distintos frentes. En el plano conceptual, además de ampliar el curso de los programas a dos años,

<sup>7</sup> Incentives, motivation & workplace performance. Incentive Performance Center. [http://www.incentivecentral.org/employees/whitepapers/incentives\\_motivation\\_workplace\\_performance.1824.html](http://www.incentivecentral.org/employees/whitepapers/incentives_motivation_workplace_performance.1824.html)

<sup>8</sup> Carlos Martínez Gil, gerente de marketing y CRM de BMW Financial Services. <http://www.thinksmart.es/actualidad/carlos-martinez-gil-gerente-de-marketing-y-crm-de-bmw-financial-services/>

<sup>6</sup> The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. Incentive Research Foundation. <http://theirf.org/research/content/6000064/the-benefits-of-tangible-nonmonetary-incentives/>

Un buen programa de motivación comercial consigue, además de la mejora del rendimiento, la implicación de todos los participantes.

ha pasado de premiar solo la colaboración a incluir también la forma de trabajar y los objetivos en función de la estrategia comercial de la empresa; es decir, se ha ido concretando. También ha crecido tecnológicamente, un aspecto clave, pues contar con una plataforma informática que gestione todos los aspectos de un incentivo permite mayor especialización y más rapidez y facilidad para medir el impacto. En cuanto al incentivo en sí, el premio, se ha ido adaptando a esa evolución con regalos cada vez más variados y personalizados, con

un atractivo difícil de superar. Y, como señala Martínez Gil, el desarrollo integral de la motivación hacia el canal, que utiliza el programa de incentivo no solo para esta labor, sino que lo convierte en el principal canal de comunicación con la red.

Según describe, por *Serie 10* (uno de los programas que el grupo mantiene) pasa prácticamente todo aquello que desarrollan desde su departamento. Esto es posible, entre otros aspectos, por el nivel de especialización que ha adquirido y el diferenciar a cada uno de sus perfiles (y llegan casi a la veintena). De esta manera incluyen todo tipo de información institucional, estratégica y táctica que sea útil para cada uno de los vendedores.

Para el gerente de marketing de BMW Financiaci3n Services, este incentivo “*representa un medio de control de la actividad y rentabilidad de su equipo de ventas con su financiera de marca*”, lo que permite adaptarse a las necesidades y formas de trabajar de la red. Este es quiz3a uno de los argumentos m3s claros de las ventajas de este tipo de programas, nuestro siguiente punto.

## Las ventajas de la motivaci3n

Como indica el Incentive Performance Center<sup>9</sup>, del an3lisis de las investigaciones y estudios sobre la eficacia de los programas de incentivos se extraen varias conclusiones:

- **Mejoran el rendimiento:** correctamente seleccionados, implementados y supervisados, los programas de incentivos aumentan hasta un 22% el rendimiento
- **Involucran a los participantes:** estos programas aumentan el inter3s por el trabajo;

<sup>9</sup> Incentives, Motivation & Workplace Performance. Incentive Performance Center. [http://www.incentivecentral.org/employees/whitepapers/incentives\\_motivation\\_workplace\\_performance.1824.html](http://www.incentivecentral.org/employees/whitepapers/incentives_motivation_workplace_performance.1824.html)





cuando el programa se ofreció por primera vez para completar una tarea, el aumento del rendimiento que se produjo fue del 15%.

→ **Atraen a empleados de calidad:** las empresas que ofrecen programas de incentivos debidamente estructurados atraen y retienen en mayor medida a los trabajadores de más calidad que otras organizaciones.

Tras observar estas ventajas, podemos utilizar las palabras de Leo Farache, insaciable emprendedor y a cargo de la agencia de comunicación Más Cuota, para asegurar con él que *“el éxito de los programas de motivación basados en información (saber sobre el desempeño de las personas), tecnología (para conseguir que esa información sea utilizable), comunicación (creación de mensajes segmentados, alentadores y dentro del contexto cultural de la empresa) y recompensas (no monetarias, que incluyan un factor lúdico en la relación), son una muestra de*

*que las personas podemos cambiar en función del contexto que se nos proporcione.”*<sup>10</sup>

## El papel de la tecnología y creatividad

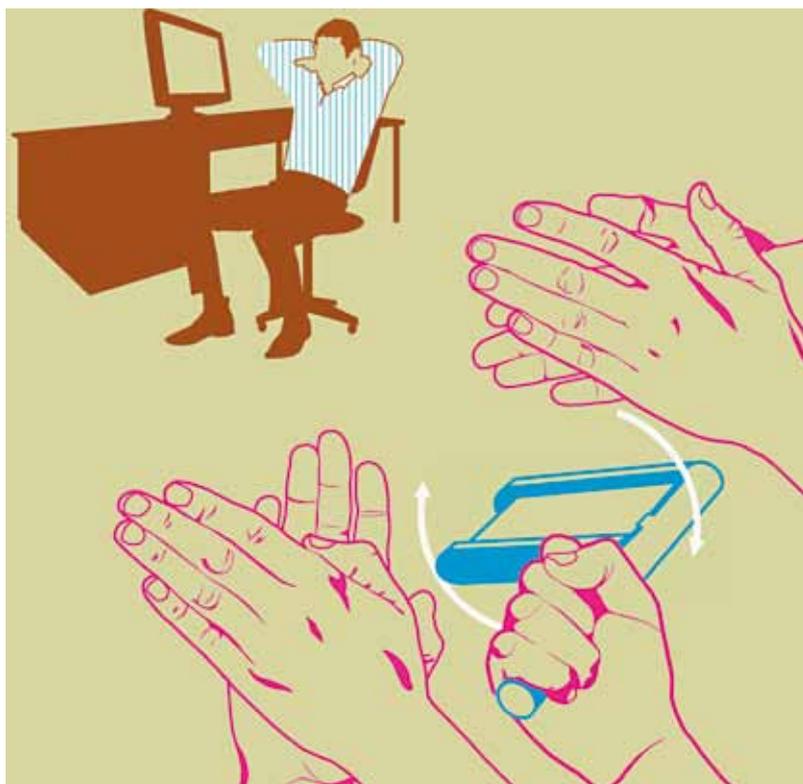
Sobre estos factores hemos reflexionado con el consejero delegado de ThinkSmart, Miguel Yacobi. En su opinión, la disciplina de la motivación es compleja; en primer lugar, al tratar de unir aspectos racionales y emocionales, tan antagónicos en la mayor parte de las personas y empresas; y, en segundo, al trabajar con una cantidad de procesos tan distintos, y necesarios, en el diseño, lanzamiento y gestión de un programa de incentivos: estrategia, creatividad, desarrollo tecnológico, aspectos legales y fiscales, logísticos, de seguimiento...

<sup>10</sup> Kotler, los pecados y la motivación. Imotivationchannel. <http://www.imotivationchannel.com/kotler-los-pecados-y-la-motivacion/>

La formación es uno de los elementos de la motivación comercial que se utiliza cada vez más para alcanzar una mayor competitividad y por tanto unos mejores resultados.

Destaca la importancia que adquiere tratar con un cliente exigente, que no se conforme con lo mínimo y que no consienta que los programas decaigan, sino que combine la exigencia por un servicio de primer nivel con el constante empuje de cara a la innovación para superar las expectativas.

Una innovación que se traduce, por ejemplo, en el nuevo modelo que facilita la tecnología para tratar a grandes colectivos de manera completamente personalizada, a través de la multitud de dispositivos existentes y tan cercanos ya a la fuerza de ventas. Pero una innovación que siempre se integrará dentro de aquello que él considera las claves de la motivación: el reconocimiento, porque no hay nada que sustituya al apoyo y agradecimiento de un buen jefe; y la justicia, es decir, que el premio o reconocimiento que se reciba sea justo, medible y veraz.



¿Y el presente? Su análisis, viviendo un momento interesantísimo que trata de unir la reducción de presupuestos y la enorme necesidad de motivación, se refleja en que los diez últimos proyectos que han ganado sean completamente distintos a los modelos tradicionales que venían elaborando. Nuevos modelos donde, ahora más que nunca, destacan la creatividad y la tecnología.

## Las últimas tendencias

Por último, no quisiéramos cerrar esta reflexión sobre las claves de un programa de incentivos sin apuntar alguna de las tendencias que ya se observan en el mercado. Aspectos como la incorporación de las experiencias en la oferta de premios y su creciente reclamo por el participante. O nuevos caminos, porque, como señalan estudios de McKinsey, hay un fuerte interés en el uso de motivaciones no financieras, como el reconocimiento de los directores inmediatos, la atención de los líderes o la oportunidad de dirigir proyectos. Sin olvidarnos del reto que proponen los nuevos entornos, con el desarrollo imparable de la comunicación en los social media o el cada vez más presente mundo virtual.

En definitiva, los programas de incentivos son una herramienta imprescindible en los procesos de motivación, como instrumento que tiene un impacto directo en el crecimiento personal y por tanto en el de las empresas. Una herramienta que debe confiarse a los profesionales que forman el dinámico mundo de la motivación. •

# 76

**VEA OTROS  
ARTÍCULOS  
RELACIONADOS EN**

[www.marketingmasventas.es](http://www.marketingmasventas.es)