

FIDELIZACIÓN: PROGRAMAS DE RECOMPENSA



Trabajo de Investigación realizado por:
Isabel Muñiz Calaf
Alumna MACEMD. Master en Comercio
Electrónico y Marketing Directo



El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo
Formamos a los profesionales del Nuevo Marketing
www.icemd.com

Este trabajo de investigación ha sido realizado por los alumnos de ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo y cedido por los mismos para su difusión entre los miembros de La Comunidad Web ICEMD. <http://www.icemd.com>

Este fichero es sólo para tu uso personal y no está permitida su difusión comercial o su uso con fines profesionales. Así mismo queda prohibida su reproducción total o parcial sin permiso expreso de los alumnos autores de los mismos.

ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo, no se hace responsable de los contenidos u opiniones vertidos en este trabajo de Investigación.

Puedes encontrar otros Trabajos de Investigación de nuestros alumnos en: <http://www.icemd.com>.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1.- LA FIDELIZACIÓN COMO ESTRATEGIA.....	6
- 1. 1: ¿Qué es fidelización	6
- 1. 2: ¿Qué tipo de estrategia seguimos al hablar de fidelización?.....	7
- 1. 2. 1: Aumentar la satisfacción del cliente.....	7
- 1. 2. 2: Establecer los costes de cambio.....	7
- 1. 2. 3: Favorecer la voz del cliente.....	9
- 1. 2. 4: Consecución de personalidad pública de marca fuerte	9
- 1. 3: ¿Cuándo utilizamos la fidelización?	10
- 1. 3. 1: Herramientas	11
- 1. 3. 2: Valor de vida de un cliente	13
- 1. 3. 3: Acciones.....	16
2.- LOS PROGRAMAS DE RECOMPENSA	18
- 2. 1: Programas de fidelización-recompensa a clientes	18
- 2. 2: Programas de recompensa a empleados	21
- 2. 2. 1: Las recompensas informales	26
- 2. 2. 2: Las recompensas por acciones y logros específicos	29
- 2. 2. 3: Las recompensas formales	34
CONCLUSIÓN.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mercado está ya tan “saturado” que cada vez es más difícil ganar puntos de participación mercado.

Para solventar dicha dificultad las empresas a lo largo de estos últimos tiempos han ido desarrollando nuevas herramientas del negocio, ya sea la forma de comunicarse con sus homólogos (otras empresas), que la forma de actuar para el consumidor final, sin olvidar la gestión de los empleados.

Esta pequeña reflexión nos tiene que llevar a ver que podemos enfocar el estudio que nos lleva desde tres ópticas diferentes:

El Consumidor final, Las Empresas Clientes y por último los Miembros de la Empresa (fuerzas de venta).

Si estudiáramos la palabra **recompensa** en sí, veremos que hace alusión a un bien material o moral dado o recibido por una buena acción, un servicio prestado, o méritos particulares. Al mismo tiempo se refiere a las ventajas que se pueden obtener de una conducta meritoria. Esta definición traducida al mundo empresarial nos hará pensar en que la buena acción realizada son las compras efectuadas tanto por el consumidor final como por un cliente empresa y si hablamos de la fuerza de ventas de una empresa diremos que son las ventas realizadas. Los bienes o servicios recibidos a cambio son el corazón de esta investigación.

Para ello empezaremos definiendo la fidelización, al considerar que los planes de recompensa se embarcan dentro de esta estrategia empresarial. En un segundo tiempo los estudiaremos más en detalles desde las tres ópticas antes citadas y veremos ejemplos prácticos.

INTRODUCCIÓN: En la actualidad las empresas se enfrentan a la situación de competencia más dura de las últimas décadas y esta situación empeorará en el futuro. Por lo tanto para que las empresas sean competitivas deben cambiar su filosofía de producto/venta a una filosofía marketing y más concretamente desarrollando el Marketing Relacional.

El conocimiento del cliente es fundamental, averiguar sus necesidades nos llevará a poder satisfacerlas y persuadirle para que cada vez más aumente su cesta de la compra mientras dure la relación entre este y la empresa. De este modo aumentaremos la participación del cliente, que siendo una forma bastante barata y sobretodo eficaz nos llevará a que la empresa aumente su volumen de negocio y por lo tanto cumpla sus objetivos de aumentar cuota de mercado.

Esta demostrado que cuesta 7 y 9 veces más captar un cliente que reactivar a una ya existente.

Por ello debemos conocer a los clientes de forma individual e intentar obtener la mayor información posible de ellos, la información sobre un cliente es la herramienta básica para establecer vínculos estrechos, y reducir el riesgo a que el cliente se aleje yendo a la competencia.

1.- LA FIDELIZACIÓN COMO ESTRATEGIA.

1.1. ¿QUÉ ES FIDELIZACIÓN?

El mantenimiento de una relación entre la empresa y sus clientes, esta abarca desde la duración como la profundidad y la rentabilidad de la misma.

El tiempo – duración, se refiere al mantenimiento de una relación extensa y fiel durante el ciclo de vida del cliente.

La profundidad, es el incremento del volumen de ventas, en términos de ampliación (ventas cruzadas) como por el incremento de la relación (ventas complementarias).

La rentabilidad, es gestionar el comportamiento de compra de los clientes logrando que consuman los productos que interesen a la empresa, y que colaboren en el proceso de producción.

La fidelización de un cliente tiene dos dimensiones una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa, predisponiendo a los sujetos, tanto consumidor final como cliente (B2B) como empleados, a favor de la compañía haciéndolos sentirse bien con la empresa.

La dimensión objetiva “pone los pies en el suelo” , tiene relación con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable con lo medible y lo objetivable.

Una empresa fideliza en la medida que es capaz de aumentar su tasa de retención (repetición de compra).

1.2. ¿QUÉ TIPO DE ESTRATEGIA SEGUIMOS AL HABLAR DE FIDELIZACIÓN?

La fidelización se considera como una estrategia **defensiva** para una estrategia ofensiva como podríamos considerar la estrategia de captación. Dentro de la empresa, existen tiene cuatro vías para cumplir su objetivo de “retener a los clientes”.

Veámosla a continuación:

1.2.1: Aumentar la satisfacción del cliente:

La satisfacción es el resultado de la valoración que realiza el cliente sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa.

La calidad percibida se expresa como una función de las expectativas anteriores a la compra y los resultados del producto, los cuales deben tener siempre un efecto positivo.

1.2.2: Establecer los costes de cambio:

Los costes de cambio apoyan a la creación de la fidelidad ya que hacen costoso el cambio de proveedor o marca. Básicamente hay dos tipos de costes de cambio, los propios del cliente y los del producto o servicio.

Costes de cambio propios cliente:

- Costes emocionales.
- Hábitos del cliente.
- Esfuerzos de aprendizaje necesarios.

- Ventajas económicas derivadas de la lealtad.
- Riesgos sociales y psicológicos.
- Cambio del rol del usuario.
- Contratos establecidos con empresas de productos o servicios complementarios o relacionados

Costes vinculados el producto o servicio:

- Costes de búsqueda.
- Costes de rediseño para incorporarlo a un proceso productivo o de consumo.
- Costes de formación o de aprendizaje.
- Costes de cambios de papeles de algunos de los miembros de la organización
- Riesgo al fracaso.
- Inversiones en equipo relacionado.
- Costes de marcha atrás en el cambio.
- Costes conceptuales.

1.2.3: Favorecer la voz del cliente:

La voz del cliente son las quejas propiamente dichas, estas muestran los puntos débiles de la organización, gracias al estudio de ellas podemos evitar las pérdidas de los clientes insatisfechos.

Se ha comprobado que un cliente insatisfecho la empresa tiene más posibilidades de perderlo si no reclama que si emite su queja y esta se resuelve de manera adecuada. Una vez que el cliente da el paso de ponerse en contacto con la organización para expresar su insatisfacción, debe recibir una respuesta inmediata y percibir gran sensibilidad por fallo ya sea de producto o servicio y por hacer lo posible para solucionar el problema.

1.2.4: Consecución de personalidad pública de la marca fuerte:

La marca sólo perdura si aporta valor añadido consistente con las expectativas generadas. La marca recoge la historia del producto, desde la perspectiva del consumidor y sintetiza todas las realidades anteriores y las promesas futuras del valor añadido que justifican una prima de precio.

La organización necesita comunicar las diferencias que aporta el producto o servicio que se materializan en un determinado posicionamiento: La personalidad pública de la marca, dotando a la marca de valores propios que la diferencian de la competencia.

La personalidad pública crea un conjunto de representaciones deseadas que una persona o grupo de personas ha de asociar a una marca, o a una organización, recogiendo los atributos deseados de la imagen de marca de forma coherente, apropiada y atractiva, para lograr la fidelidad de los clientes.

La personalidad pública de la marca debe comunicarse a través de los distintos medios: masivos, personales y del propio producto para comunicar las

características de la marca hacia el cliente. La comunicación es fundamental para comunicar las diferencias con respecto a la competencia, así el cliente debe percibir que recibe un valor mayor de nuestra organización que el de la competencia.

1.3. ¿CUÁNDO UTILIZAMOS LA FIDELIZACIÓN?

Cuando el objetivo de la empresa es conseguir una relación duradera y de calidad con cada uno de sus clientes.

No debemos caer en error de considerar que la promoción continua es fidelización. Las promociones son el conjunto de acciones comerciales o mercantiles englobadas en el marco de la política general del marketing y cuyo objetivo prioritario es incentivar o estimular con carácter temporal la venta directa y publicidad para proporcionar a quien va dirigido un beneficio tangible.

Así vemos que la primera diferencia entre promoción continua y fidelización radica en que las promociones tiene un objetivo a corto plazo y la fidelización a largo plazo.

La fidelización la usaremos cuando buscando que el cliente prefiera a nuestra empresa frente a la competencia y se sienta con la suficiente confianza con ella, como para recomendarla a sus amigos.

Esto sucederá en el momento que hayamos logrado, previa captación del cliente, conocer bien a nuestro cliente y podamos ofertarle personalizadamente, porque dicha personalización de la oferta nos hará distintos frente a la competencia y desarrolla el establecimiento de fuertes vínculos.

Así una adecuada estrategia de fidelización obtiene:

- Que los clientes repitan sus compras, a pesar de las ofertas atractivas de la competencia.
- Incrementar el volumen de compra por cliente. La fidelidad no consiste únicamente en permanencia del cliente como tal, sino en el aumento de transacciones con él, o el número de servicios solicitados.
- Atraer nuevos clientes por medio de referencias. Un cliente, comunicará su preferencia por la empresa en su círculo social.

1.3.1: Herramientas:

Las herramientas estratégicas de fidelización son las siguientes:

- **Productos y servicios generadores de alto valor añadido.**
- **VAP'S:**
Diferenciación para conseguir que nuestra empresa tenga un gran valor añadido.
- **Las 8 P's del Marketing Mix aplicado.**
Sumaremos a las 4P 's del Marketing Mix: Producto, Distribución (Place), Promoción, Precio las referentes al cliente: personas, Procesos, prestaciones en la entrega y elementos físicos, para así completar el ciclo de relación.
- **Satisfacer las 10 expectativas claves de los clientes.**
 - 1 – Fiabilidad
 - 2 – Capacidad de respuesta
 - 3 – Profesionalidad

- 4 – Accesibilidad
- 5 – Cortesía
- 6 – Comunicación proactiva
- 7 – Credibilidad
- 8 – Seguridad
- 9 – Comprensión del cliente
- 10 – Elementos tangibles

- **La segmentación estratégica.**

Segmentar y agrupar a nuestros consumidores en base a la cantidad de beneficio que son capaces de generar a nuestra empresa.

De este modo al tenerlos identificados sabremos con quienes debemos invertir más o menos

- **Caracterización.**

Identificar los segmentos claves de la empresa y diseñar carteras de clientes en función de su rentabilidad, y desarrollar estrategias micro de crecimiento en cada cliente individual.

- **Fidelidad por hábito.**

Recordar al cliente que nuestra empresa le alivia de procesos incómodos, sorpresas desagradables, le evita perder el tiempo..., la realizaremos a través de una comunicación frecuente para reforzar ese hábito.

- **Costes de cambio.**

Crear costes de cambio para que al cliente le sea más costoso cambiar de marca o empresa. Estos pueden ser emocionales, esfuerzos de aprendizaje, ventajas económicas, riesgo al fracaso, etc.

- **La Calidad.**

- **El valor integral neto.**

- **El CRM.**

Maximizar, a través del conocimiento del cliente - personalización, el ciclo de vida del cliente, obteniendo los máximos beneficios posibles y crear valor para el accionista.

- **Datawarehouse y Datamining.**

Sistemas de almacenamiento de información utilizados en las tomas de decisiones.

- **El Contact Center**

1.3.2: Valor de vida de un cliente.

Los clientes leales generan más utilidad de operación con cada año que sigan con la empresa. Entre más tiempo, más barato y rentable es hacer negocios con un cliente recurrente.

Se le llama **valor vitalicio del cliente (VVC)** o **lifeteme value (LTV)** al valor presente neto de la utilidad que generaría un cliente promedio en un determinado periodo de tiempo.

El análisis del VVC es una herramienta útil para medir el impacto que tendrían las estrategias en la rentabilidad de la empresa, ya que se considera a los clientes como activos a largo plazo.

Para poder calcularlo se requiere información financiera como los Ingresos, los Costos, también las utilidades, y periodo que estimamos, que varía en función de las características del negocio.

Los ingresos hacen alusión al número de clientes actuales o del año pasado y demos tener también en cuenta la tasa de retención la de referencia y las ventas anuales promedio por cliente.

Así veremos que la Tasa de Retención: es el porcentaje de clientes que permanecen con la compañía y continúan adquiriendo sus productos o servicios.

La Tasa de Referencias: es el porcentaje de clientes que se espera que lleguen por recomendación de los clientes actuales.

Las ventas anuales promedio por cliente: se calculan multiplicando el precio promedio por compra, por el número de compras anuales de cada cliente.

De los costos tendremos en cuenta el Porcentaje de Costos: es el porcentaje de costo que asigna de la manera que mayor haga sentido para la empresa. Puede incluir costos de materiales, mano de obra, venta y/o operación.

Y los Costos de la estrategia: para evaluar el impacto de una estrategia de lealtad en el valor de vida de los clientes, es necesario cuantificar la inversión realizada para llevar a cabo la estrategia.

De las Utilidades destacaremos, la Tasa de Descuento: para traer a valor presente los flujos de ingresos que generarían los clientes, se necesita calcular la tasa de descuento en base a la tasa de interés. Para definir la tasa de interés se debe tomar en cuenta la tasa bancaria, las condiciones del mercado, el riesgo y un poco de intuición.

Los cálculos que se deben realizar son los clientes para los años sucesivos, $\text{clientes} = (\text{clientes de año anterior} * \text{tasa de retención}) + (\text{clientes del año anterior} * \text{Tasa de referencia})$.

Los ingresos totales de cada año se calculan multiplicando las ventas anuales promedio por el número de clientes de ese año.

Respecto a los costos totales estos resultan de multiplicar los ingresos totales por el porcentaje de costos estimados. Si hablamos de una estrategia de retención a dicha cantidad debemos restarle los costos de estrategia: base de datos, telemarketing, correo directo, etc.

La utilidad de cada año se calcula restándole los costos totales a los ingresos totales.

Una vez obtenida la utilidad, debemos traerla a valor presente utilizando la tasa de descuento de cada año, que se calcula utilizando la siguiente fórmula

$$D = (1 + i)^n$$

D = Tasa de descuento

i = Tasa de interés

n = número de años en base a los cuales se realiza el análisis

El siguiente paso es dividir la utilidad de cada año entre la tasa de descuento calculada para cada año, con esto se obtiene la utilidad en valor presente.

La utilidad acumulada es el resultado de sumarle la utilidad de los años anteriores a la de cada año.

Por último el **V V C** de cada año se calcula a partir de la utilidad acumulada, la cual se divide entre el número de clientes del año 1.

Para cada año el divisor siempre será el número de clientes del año u no, ya que el objetivo es evaluar los beneficios de retener a los clientes y volverlos leales.

Una vez calculado el valor de vida de los clientes, lo que resta es analizar los resultados obtenidos, las variaciones de un año a otro, comparar entre estrategia y tomar las acciones necesarias para incremento.

1.3.3: ACCIONES:

- **Venta Cruzada:**

A través del conocimiento de necesidades futuras de nuestros clientes, podremos ofrecerles productos y servicios diferentes a los que ya consumen.

- **Ventas Complementarias**

Ofrecer productos complementarios al entregado, partiendo de la recogida de datos de las compras y preferencias de los clientes, así presentar una oferta personalizada y adaptada

- **Material de acompañamiento**

Conviene siempre acompañar al producto de una información (testimonios, garantías de calidad, proceso de fabricación, etc..) que reafirme que el cliente ha decidido correctamente su elección. El paquete y el producto han de estar siempre en buenas condiciones, con los documentos bien presentados.

- **Agradecimiento**

Un mensaje de agradecimiento al día siguiente de la compra que vaya sólo sin ninguna oferta comercial, fomenta un sentimiento positivo hacia la empresa, y hace que el cliente se sienta vinculado a nuestra empresa.

- **Ofertas especiales**

Consiste en realizar ofertas exclusivas reservadas a clientes muy especiales, a nivel de precios, artículos con cantidad limitada, utilizando la exclusividad y la idea de oportunidad. Cuanto más adaptada y más específica sea la oferta para

este grupo de clientes, mayor será la probabilidad del éxito en las ventas adicionales

- **Información sobre productos y servicios de la empresa**

- **Mantener el contacto**

Desarrollo de un plan de contactos, partiendo del estudio de su ciclo de compra, sus necesidades, los productos que le vamos a ofrecer a continuación, para poder diseñar la frecuencia, el medio y el contenido adecuado para una comunicación efectiva.

- **Encuestas de satisfacción**

- **Servicio atento de postventa**

- **Recuperación del servicio**

Consiste en realizar una serie de acciones para modificar aquello que era incorrecto e insatisfactorio en el servicio y compensar al cliente no sólo con acciones de tipo económico sino que a través de la satisfacción moral de que se le ha tenido en cuenta, cambiando su actitud negativa hacia una actitud positiva o favorable hacia la empresa.

- **Tarjetas de afinidad**

Pudiendo ser de crédito o de débito ofrecen a los titulares una serie de ventajas adicionales, como descuentos, puntos canjeables por regalos, e incluso la devolución de un tanto por ciento del importe de sus compras.

- **MGM (member get member)**

Captación de un nuevo cliente a través de la prescripción de un cliente fiel.

2.- PROGRAMAS DE RECOMPENSA :

2.1. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN –RECOMPENSA A CLIENTES.

Utilizados principalmente por las empresas que quieren crecer en un mercado cada vez más competitivo con poca diferenciación de producto y muchas empresas oferentes, los programas de lealtad son aquellos que retienen a los clientes y promueven el aumento de consumo y el cliente se siente identificado con la empresa.

Los objetivos de un programa de lealtad han de ser: el incremento del uso, consumo o compra del cliente, la retención del cliente, la identificación real con la empresa y que vean un factor diferenciador en nuestra empresa para que así el cliente la prefiera frente a la competencia. No olvidemos el aumento de ingresos.

Al diseñar un programa de recompensa no nos hemos de centrar solamente en los clientes que consumen más, sino también en aquellos que no siendo grandes consumidores tienen potencial para serlo, quizás el cliente está dividiendo el consumo en varios productos, pero si le damos algún atractivo quizás consumirá más el nuestro.

Sin embargo, un programa de lealtad ha de ser algo más que regalar puntos o ofrecer regalos gratis, debe basarse en una estrategia y un conjunto de tácticas con acciones tangibles e intangibles (servicios) para el cliente. Se necesitará a largo plazo y por lo menos un año para obtener resultados.

Lo primero que hay que realizar es un análisis de los clientes que se beneficiarán del plan, optar por un mayor o menor plan en función de si se quiere captar clientes de gran consumo que esperan valor, o de mayor alcance. Una buena segmentación es un factor crítico para el éxito del programa.

Se puede compensar por:

- El tiempo que lleva con la empresa.
- El nivel de consumo.
- Comportamiento de pago.
- Redefinición de nuevos clientes.
- La cantidad de servicios contratados.
- Afiliación a un tipo de plan específico.

Otro de los elementos claves es el coste del programa. Para que el programa sea eficiente y eficaz, aparecen diferentes tipos de costes: administrativos, previos, envío de información y premios.

Hay que procurar no ofrecer los mismos productos y servicios de la compañía de forma gratuita ya que nuestros productos perderían valor por las promociones.

Para determinar el coste racional, es básico conocer el valor de vida del cliente.

Las recompensas pueden ser tangibles o intangibles. Se entiende por tangible, aquellas que el cliente puede utilizar y que cuestan dinero a la empresa (viajes, regalos, entradas...). Los regalos de alto valor perceptual y con un factor sentimental son ideales para esto ya que lo importante es que el cliente lo perciba como algo de más valor que el que realmente le costó a la empresa.

Se entiende por tangible, las recompensas de carácter más emocionales, destinadas a crear una relación más directa con el cliente y hacerle sentir que es realmente importante para la empresa (hacerlo miembro VIP, descuentos especiales, darle un trato preferencial, felicitación de cumpleaños...)

Es esencial comunicar los beneficios al cliente. El envío de la información personalizada logra darle el sentimiento de su importancia para la compañía y la facturación de programa es ideal para hablarle del programa.

Con el fin de completar la estrategia de retención se ha de completar el programa con la oferta de un producto y servicios de calidad, el conocimiento del cliente y oferta de asesoramiento en productos y planes de empresa que más le convienen, la oferta de un programa de beneficios tangibles e intangibles, y por último, la unidad en la retención del cliente.

Cuando se habla de conocer al cliente se refiere a que la empresa tenga un equipo que analice el comportamiento e informe si se encuentra en el plan que más le conviene, para llevarlo al punto donde obtenga más beneficio. Esto es prevención si la empresa no lo hace lo hará su competencia, luego se aplicará el plan de premios y un trato especial. Si aún así el cliente se va, ha de haber una última unidad de retención y si no puede lograrse es importante conseguir las causas de la marcha del cliente.

Después de captar a un cliente no hay que permitir que se vaya, una empresa es exitosa en la medida que sepa captar clientes y retenerlos.

Citemos algunos programas:

- Programas individuales: desarrollados exclusivamente por una empresa y destinados únicamente a sus clientes.

- Programas con miembros adheridos: programas creados por una empresa para fidelizar a sus clientes, a los que posteriormente otras empresas seleccionadas por la empresa creadora del club. Todas las empresas adheridas ofrecen estímulos recíprocos a sus clientes, aunque el programa identifica a la empresa del mismo.
- Programas multiesponsor: aquellos formados por un conjunto de empresas que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de productos o prestación de servicio por parte de cada una de las empresas que forman parte del programa.

Este tipo de programa tiene dos inconvenientes, la falta de personalización, ya que los clientes no identifican correctamente que empresas forman parte del mismo, y la confusión con la promoción continuada, ya que los límites son muy estrechos.

2.2 PROGRAMAS DE RECOMPENSA A EMPLEADOS

Los programas de recompensas a nuestros empleados se enmarca dentro del denominado Marketing Interno, este es aquel que concibe cada puesto de trabajo como un producto que debe ser “vendido” a la persona que lo ocupa y para ello no sólo debe “diseñar” para que pueda ser ejecutado con eficacia sino que además debe mantener al personal permanentemente informado sobre las expectativas que del se espera tanto dentro como desde fuera de la empresa con el fin de mantener un proceso de adaptación permanente del puesto/producto al empleado/cliente. Esto nos lleva a afirmar que *“Un Empleado Satisfecho genera Clientes Satisfechos”*.

Preguntémonos ¿Por qué es necesario motivar? En el marco empresarial actual, la motivación ha pasado a desempeñar un papel muy importante. El objetivo final

de los Programas de Motivación, es hacer coincidir las motivaciones individuales de las personas en su trabajo (integrantes de la Red de Ventas, Distribuidores, Vendedores de los Distribuidores, Concesionarios, Detallistas y Puntos de Venta, Prescriptores ...) con los intereses y objetivos de las empresas en la mejora de sus resultados.

El motor de estos programas está en la combinación y equilibrio adecuados entre la comunicación, la animación sobre los resultados, la animación sobre los incentivos y el atractivo, variedad e idoneidad de los incentivos a las motivaciones de los individuos, ya sean personales y/o familiares, mediante regalos, viajes, eventos y premios de reconocimiento que fomenten esa motivación.

Este tipo de programas se vienen realizando desde hace muchos años en innumerables compañías y con unos resultados positivos absolutamente probados.

Como consecuencia se ha desarrollado un Know how en el desarrollo de este tipo de programas y en los contenidos, tono y frecuencia de la comunicación, la estrategia y la mecánica de los distintos programas, así como la consecución de objetivos, la estrategia y la mecánica de obtención de recompensas.

Se ha visto como influye en diferentes aspectos de la empresa, como el aumento de las ventas, reduce la inversión, y aumenta la rentabilidad.

Aumento de las ventas

Se ha comprobado que la motivación a la Red comercial incrementa las ventas de la empresa entre un 15% y un 125% durante el primer año de su puesta en marcha y entre un 5% y 25% con los programas abordados en años sucesivos.

Mínima inversión

Ese incremento en las ventas va acompañado de una inversión reducida, que en ningún caso suele superar el 0,3% de la facturación de la industria que pone en marcha un programa de motivación.

La media de inversión de los programas de motivación en España suponen un promedio de 0,1% de la facturación total, con puntas que pueden oscilar entre el 0.05% y el 0,3 % según la industria.

Máxima rentabilidad

La puesta en marcha de los programas de motivación repercuten positivamente en dos aspectos de la empresa:

Cuantitativos: es una de las inversiones más rentables en Marketing.

Cualitativos: provocan una dinámica positiva en las Redes de ventas y canales de Distribución. Es una excelente herramienta de Dirección Comercial (objetivos globales, productos específicos, mix de productos...)

Distribución del presupuesto

Un 10% en el Lanzamiento, un 15% en la animación, un 65% en Incentivos y un 10% en gestión, esta ecuación es la recomendación a la hora de desarrollar un programa de motivación.

De entre las acciones del marketing Interno destacamos:

Potenciar la cultura empresarial:

Es hacer partícipe e involucrar a todo el personal haciendo que todo el mundo se identifique con la filosofía de hacer empresa. Un paso para lograrlo es abarcando desde el concepto más amplio, el concepto de la “imagen corporativa” tanto a nivel de clientes, proveedores, empleados (clientes internos).

Motivación personalizada:

Humanizar los departamentos (estableciendo una dirección horizontal). Haciendo sentir a los empleados como colaboradores, con ello lograrían sentir que son ellos los que forman y hacen crecer a la compañía. Crear una Base de Datos de empleados con anotaciones personalizadas; fecha de nacimiento, aficiones y gustos para poder así personalizar las gratificaciones consiguiendo así que sean más efectivas.

Formación Continua:

- Crear una formación que se ajuste a futuras necesidades de la empresa y que posibilite a los empleados promocionar. Ejemplo: el Banco de Santander ha creado su propio centro de formación donde imparten una “carrera bancaria” de 3 años y diferentes Master Financieros para sus empleados.
- Aprender a compartir el conocimiento mediante reuniones de diferentes departamentos o jornadas de trabajo en otros centros.
- Saber potenciar los líderes naturales.

Manual de Gestión de la Comunicación:

Hacer explícitas todas aquellas conductas que son deseables u óptimas y de este modo eliminar conductas o comportamientos que no sean deseables.

Ahora que ya hemos enmarcado la motivación como una herramienta del denominado Marketing Interno, veamos algunos de los factores motivadores:

- Enriquecimiento en el trabajo, hablaremos de suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo y aumentándola respecto a su trabajo, saber delegar, conceder mayor autoridad y libertad de acción, información sobre los resultados...

- Factores de higiene o mantenimiento, facilitar transporte, calidad en las comidas, materiales y lugar de trabajo óptimos
- Promoción de la empresa por parte del empleado, para que el empleado de mensajes positivos acerca de la empresa fuera, tendrá que experimentarlos y vivirlos él. Para ello debe creer en la empresa y que los mensajes y promesas que esta da a los diferentes medios TV; Radio, Presa, etc. no se contradigan con los mensajes internos que reciben ellos. Para vender un producto en este caso el empleado debe poseer “el sentimiento de pertenencia”.
- Discurso de Identidad, tiene la misión de reforzar el sentimiento de pertenencia para ello debemos hacer mucho hincapié en hacer llegar a todos los empleados la cultura de empresa.
- Discurso de Personalidad, tiene la misión de dotar de personalidad a la marca.
- Discurso Fáctico, se trata de la comunicación de nuevo producto de actividades nuevas o cambios diversos que afecten a la organización.
- Los círculos de sugerencias, nadie mejor que el propio empleado conoce su puesto, por lo tanto nadie mejor que él puede sugerir ideas para mejorarlo; para ahorrar costes o crear nuevas fuentes de ingresos.
- Otros campos de motivación fuera de la empresa, son los artículos en revistas, foros internacionales...etc. Motivar a través de colectivos cercanos a los empleados como obsequio o agradecimiento a su familia o esposa u organizaciones de fiestas, reuniones o jornadas a puertas abiertas donde se invita a los familiares de los empleados a participar en dichos eventos.

Dentro de las recompensas identificaremos dos tipos las formales y las informales. Por formales entendemos aquellas que forman parte de un programa predeterminado y las informales son las espontáneas.

2.2.1: LAS RECOMPENSAS INFORMALES:

Algunas de las formas más eficaces de reconocimiento hacia el trabajo de los empleados no cuesta nada o muy poco. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno; una placa de reconocimientos etc.. A veces pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo.

Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro.

A continuación daremos ejemplos de estos reconocimientos:

1. Reconocimiento Sin Coste o de Bajo Coste:

- Carta del jefe, inmediato o Director de la empresa felicitando a un empleado por su trabajo.
- Llamada telefónica o reconocimiento vía correo electrónico para dar las gracias “por su trabajo”.
- Diplomas o menciones honoríficas con el nombre inscrito en una placa.
- Asistencia a reuniones de Directivos, representación de la empresa en negociaciones.
- Asistencia a Conferencias.

- Insignia para la Solapa.
- Tarjeta de cumpleaños, al casarse o la tener un hijo.
- Elogios públicos, empleado del mes.
- Días libres por realizar un buen trabajo.
- Flexibilidad Horaria.
- Facilitar un teléfono gratuito de consulta para responder a las preguntas que quieran formular los empleados sobre problemas, sugerencias, comentarios...relacionados con el trabajo.

2. Reconocimiento con Dinero o Sustitutivos del Dinero:

- Entradas para espectáculos.
- Afiliaciones a un club, gimnasio, etc.
- Cheques regalo: Tiendas juguetes, tiendas de automóviles, de informática, grandes almacenes, ópticas,...
- Pases “VIPS” a eventos.
- Suscripciones gratuitas a revistas.
- Regalos que tengan que ver con los hobbies del empleado.
- Viajes de fin de semana 2 personas.

- Organización de campamentos hijos de empleados.
- Dinero en metálico: para pagar hipotecas, guardería niños, servicio limpieza, usos personales.

3. Reconocimiento Mediante Formación:

- Pagar al empleado la cuota de afiliación a una organización profesional.
- Subvencionar o reembolsar en su totalidad los cursos que tome el empleado relacionados con el trabajo.
- Demostrar interés por los estudios, carrera y cursos del empleado y ayudarlo en su progreso.
- Crear un propio centro de estudios.
- Potenciar el cambio de empleados con otras redes o sucursales, filiales de la empresa por mediación de los distribuidores o clientes. Para mejorar tanto en la formación como el conocimiento de todo el mercado del empleado.
- Cursos de mejora de calidad de vida del empleado.

Hasta aquí hemos citado ejemplos de recompensas informales, pasemos ahora a definir las recompensas **por acciones y logros específicos** y finalmente veremos las **formales** y a citar sus formas de expresión.

2.2.2: RECOMPENSAS POR ACCIONES Y LOGROS ESPECÍFICOS

Así, la recompensas por acciones y logros específicos son aquellas que se otorgan por una acción y logros específicos realizados, estos tienen que ver principalmente con sugerencias para ahorrar costes, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Para determinar el programa seguiremos los siguientes principios:

- Cada empleado es responsable de su rendimiento y de la calidad de su trabajo.
- Los salarios y bonificaciones son proporcionales a la calidad y a la productividad.
- Cada departamento tiene únicamente el personal necesario, para evitar el absentismo y destacar la importancia del trabajo de cada empleado.
- Hay que mantener los niveles administrativos al mínimo.

Veamos ejemplos de recompensas formales:

1. Recompensas para Empleados Excepcionales:

El empleado del mes o excepcional, este premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Este título premia los más altos niveles en la productividad, la calidad o las ventas, el mínimo absentismo, o cualquier otra cosa que se considere importante. Se expone la foto del empleado en lugar destacado y se le honra a lo largo del mes con una serie de actos.

2. Recompensas en función de la Productividad y la Calidad:

Las recompensas pueden utilizarse para estimular ciertas metas de desempeño y productividad. Para que la gente sea productiva y se sienta satisfecha y motivada, el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado, veamos algunas formas que pueden servir de ayuda para alcanzar esta meta:

- Un desempeño eficiente debe ser recompensado consecuentemente; si el empleado no recibe una recompensa o esta no es consecuente, la calidad del desempeño puede disminuir porque el empleado no le ve sentido a tener un alto desempeño.
- Las recompensas no deben darse automáticamente, como ocurre cuando se hacen incrementos por antigüedad o reajustes por coste de la vida, sin tener en cuenta el rendimiento individual de cada trabajador.
- Hacer lo que se encuentra gratificante debería dar como resultado un desempeño eficiente.
- Los directivos deberían dedicar el tiempo necesario a descubrir cuáles son realmente las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

3. Recompensas a las sugerencias de los empleados:

Las empresas deben recompensar a sus trabajadores por ser creativos y producir nuevas ideas, del tipo de ahorro de dinero o producción de beneficios intangibles, tales como mejor clima laboral, más seguridad o mejor servicio al cliente.

Citemos algunos ejemplos de programas que podemos enmarcar dentro de este apartado:

- Plan de recompensa a la capacidad inventiva; presentación de una patente.
- Plan de recompensa por división, logros que para la empresa tienen un valor sobresaliente sobre la disminución de costes y el impacto sobre el principal objetivo de una división específica.
- Plan informal de recompensas, premiar a sucursales que han contribuido en el logro del objetivo final de la empresa.

4. Recompensa al Servicio al Cliente:

Satisfacer a los clientes es un objetivo que la mayoría de las empresas desean estimular y reconocer constantemente. Recordemos que cuesta 5 veces más, conseguir un cliente nuevo que conservar uno que ya se tiene. He aquí algunas formas de ayudar a estimular el buen servicio al cliente:

- Mandar al cliente, proveedores y distribuidores más frecuentes, un cuestionario donde valoren las actitudes y el servicio que le ha prestado un empleado y al mejor valorado recompensarle.
- Un grupo de personas ajenas a la empresa (consultoría) se harán pasar por clientes o compradores y evaluarán el servicio que les han ofrecido los empleados y se premiará al que mejor servicio ofrecido.
- Recompensar a los trabajadores por cada felicitación que reciben de los clientes por el servicio que le han prestado.
- Que los propios empleados establezcan un premio “a la excelencia en el servicio al cliente” en el cual elijan entre todos y por votación al compañero que mejor servicio ha prestado.

5. Recompensas por lograr Objetivos de Ventas:

Uno de los objetivos más fácilmente cuantificable en la mayor parte de las empresas es la consecución de metas de ventas. Por esta razón, los incentivos para mejorar el desempeño en esta área son muy comunes en la mayoría de las organizaciones exitosas.

Las recompensas por cumplir objetivos de ventas en algunos casos las empresas las doblan cuando también se cumplen objetivos de planificación y relación con el cliente.

Citemos criterios que se pueden seguir para otorgar este tipo de recompensas:

- Superar las ventas de los años anteriores.
- Realizar trabajo de post -venta con los usuarios.
- Presentar informes de ventas y marketing sobre técnicas nuevas que permitan promover mejor los productos de la firma.

6. Recompensas para Equipos:

Cuando todos los empleados participan en el proceso de toma de decisiones, se sienten comprometidos con las mismas por ello cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si solo se recompensa al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

Los incentivos para equipos de trabajo son apropiados cuando algunos empleados tratan de mejorar su desempeño a expensas de otros. También

pueden reducir la rivalidad y promover la cooperación y el interés por el desempeño general del grupo.

Estos programas mejorarán el nivel medio de desempeño y las relaciones interdepartamentales y el trabajo en equipo.

Elementos de un equipo eficiente:

- Personas que trabajen bien con otras, que sepan manejar procesos colectivos.
- Fomentar las discusiones entre los integrantes del equipo más que las reuniones preparadas. Las relaciones personales generan confianza.
- Organizar “retiros” informales para fomentar la comunicación y establecer metas.
- Recompensar las realizaciones colectivas cada vez que sea posible, aunque el premio sea de un valor muy insignificante.
- Asistir a la primera reunión del equipo que realizarán un nuevo proyecto especial y exprese su satisfacción por el compromiso que han adquirido sus integrantes.

7. Recompensas por Asistencia y por Seguridad:

Especialmente utilizadas en las empresas de manufactureras, son dos de las actividades más comunes y básicas que recompensan las compañías, la buena asistencia al trabajo y una buena atención a las normas de seguridad.

De este modo se estimula la puntualidad, la asistencia y la reducción de los accidentes gracias a la atención que prestan los empleados.

Los incentivos otorgados por estas actividades provocan en los empleados de las empresas niveles de puntualidad representativos, de entorno aun 10% en el primer año de poner en marcha un plan de recompensas por el cumplimiento de las actividades anteriormente citadas.

Los artículos que se suelen otorgar en este tipo de programas son: Prendas de vestir, plumas estilográficas, accesorios para el despacho y la oficina, cristalerías y cerámica, calendarios, artículos deportivos, insignias, emblemas y cintas, accesorios para el automóvil y herramientas y utensilios para el hogar

2.2.3: LAS RECOMPENSAS FORMALES

Por último hablaremos de las **recompensas formales** que sirven para reconocer formalmente realizaciones significativas, especialmente cuando éstas cubre un largo período. Las recompensas formales le dan también credibilidad a las más espontáneas e informales que utiliza a diario la dirección de la organización.

Determinados estudios demuestran que tales programas no motivan tanto a los empleados como lo hacen otras formas de reconocimiento más específicas y personales, eso no quiere decir que no sean importantes.

Debemos seguir las siguientes 8 pautas generales para llevar a cabo un programa exitoso de recompensas y reconocimiento en dicho marco. Así debemos:

- Definir los objetivos.
- Dar ejemplo desde la dirección.
- Establecer criterios específicos.
- Utilizar premios significativos.

- Involucrar a los empleados.
- Mantener abiertas las líneas de comunicación.
- Premiar a los equipos.
- Administrar el largo plazo.

Para que un programa de este tipo funcione bien a parte de seguir las pautas anteriormente citadas, estos programas requieren una atención constante. La mera existencia de tales programas en una empresa no garantiza que sean apreciados o que vayan a tener algún efecto motivador, por consiguiente, los directivos deben saber administrarlos. Veamos algunas maneras de hacerlo:

- Adaptar los premios a las necesidades. Como cada empleado tiene necesidades diferentes, los sistemas de recompensas deben de ser flexibles. Dentro de lo posible la recompensa debe adaptarse a cada empleado.
- Asegurarse de que sean equitativos. Los empleados deben entender que las recompensas que reciben son justas, en proporción a lo que exige su cargo y a lo que reciben, en empleos similares, los trabajadores de otras empresas.
- Asegurarse de que sean oportunos. Es mejor programar recompensas frecuentes, a fin de que los empleados las reciban poco tiempo después de haber logrado aquello por lo que los están premiando.
- Realzar el valor de los premios. Si los directivos muestran entusiasmo por un premio en el momento de entregarlo, realzan el valor percibido de la recompensa.

- No desdibujar los premios. El premio debe destacarse. No se debe mezclar el aplauso o el reconocimiento con otros temas de conversación.
- Entregar los premios en público. No tiene sentido entregar recompensas en la intimidad de la oficina del empleado. Programar una reunión especial para la ocasión.
- No exagerar. Hablar constantemente de lo importante que es un premio no logra sino hacerlo parecer ridículo.

Veamos a continuación ejemplos de tipos de programas de recompensa que responden a recompensas formales.

1. Programas de Nivel Múltiple o Sistemas de Puntuación:

Las empresas que utilizan este tipo de programas lo que hacen es desarrollar un sistema de puntuación conforme al cual cada trabajador recibe un total de mil puntos, al que posteriormente se añaden o se restan puntos, según el desempeño. Por ejemplo pueden restar puntos el realizar algo erróneo que lleve al empleado a repetir la operación, en esta repetición van implícitos gastos suplementarios. Se restan también puntos por llegar tarde, por dejar de asistir al trabajo sin justificación.

Por el contrario se sumarán puntos por las sugerencias dadas por el empleado, sobretodo si dicha idea ha producido mejoras en resultado de la empresa. También se premia la asistencia a los cursos de formación.

Finalizado el periodo establecido, al empleado que más puntos ha obtenido se le premia, puede ser con un viaje de fin de semana para dos personas a la fábrica

de alguno de los clientes, lo que constituye una recompensa, puesto que esto le ayuda a entender mejor la naturaleza del negocio de la empresa.

A los directivos se les recompensará por reducir los costes y la deserción de personal y por poner en práctica las buenas sugerencias.

2. Concursos:

Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito, entre otras, un concurso son las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.
- Fijar metas realistas, logrables y medibles.
- Limitar el concurso a un período corto.
- Fijar reglas sencillas.
- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
- Relacionar los premios directamente con el desempeño.
- Entregar pronto los premios.

Los premios de dichos sorteos tienen que ser interesantes, como una noche de fiesta de gala en la ciudad, un viaje a un sitio turístico, un ordenador personal, etc..

Para determinar los premios que se entregan en los concursos existen ciertos criterios de selección, veamos algunos:

- Deben tener un valor duradero.
- Deben reflejar el esfuerzo y la calidad del desempeño de quienes lo reciben.
- Deben inspirar orgullo por poseerlos.
- Deben ser útiles.
- Deben gustar a quienes los reciben.
- Deben reflejar la mejor imagen de la empresa.

3. Educación, Desarrollo Personal y Auto-mejora:

Un premio consistente en formación adicional sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto-mejora.

Los empleados ven de una forma muy positiva la motivación a través de la formación, sobretodo aquellos que tienen una formación universitaria. La gente busca aprender nuevas cosas, sentir que ha hecho una contribución, que están haciendo algo que merece la pena, que sus conocimientos mejoran y estos son aplicables a las funciones que desempeña dentro del seno de la empresa. Son pocas las personas que sólo les motiva el dinero, como hemos dicho prefieren la sensación de que su labor estable diferencias.

Como actuar para desarrollar recompensas en términos de formación:

- Pagar la cuota de afiliación de afiliación del empleado a una organización profesional.
- Financiar porcentajes en estudios de post –grado.
- Demostrar interés por la carrera del empleado, y ayudarle a dar el paso siguiente.
- Involucrar al empleado en discusiones y negociaciones sobre temas que él haya mostrado interés o domine.
- Pagar a los empleados la suscripción a la revista, el periódico o boletín que él elija.
- Enviar a los empleados a seminarios, talleres o reuniones especiales que traten temas de interés.
- Para los nuevos empleados fomentar la participación en cursos de mejora de sus actitudes y habilidades en las relaciones con los clientes.
- Ofrecer a todos los empleados seminarios de calidad.

El empleado debe sentir que él es el único responsable de su desarrollo profesional, pero que la empresa está detrás de él para guiarle y ayudarle a conseguir sus metas, indicándole el mejor camino a seguir.

4. Ascensos, Responsabilidades y Notoriedad:

Una recompensa a largo plazo, que puede servir para agradecer los esfuerzos constantes de algún empleado durante largo tiempo, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades.

Pocos empleados consideran que su empresa se base en el buen desempeño para tener un ascenso, a pesar de que, como incentivo, esté es uno de los más importantes.

Si no se trata de ascenderlos, se puede, en cambio aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de formar a otros, enviarlos a un curso de formación superior.

Un empleado sobresaliente puede ser el enlace perfecto entre departamentos, creando grupos de trabajo y ver en él la representatividad del grupo de empleados de alto rendimiento.

Se crea notoriedad cuando a estos empleados se les cuestiona y se les confía tareas especialmente delicadas, así se les muestra reconocimiento y el resto de los empleados se darán cuenta y desearán recibir un reconocimiento semejante.

Algunas de las acciones para crear la sensación de notoriedad, responsabilidad:

- Dejar que el empleado pueda llegar a trabajar en un equipo de trabajo con el presidente de la empresa. Suele suceder que los empleados casi nunca lo vean y mucho menos tiene oportunidad de trabajar con él.
- Si al empleado le gusta asumir ciertas responsabilidades, haga que estas formen parte de su trabajo.
- Permitir al empleado escoger su próxima tarea.

- Delegar en los empleados en reuniones a las que los superiores no puedan asistir.

5. Sentido de la Propiedad:

Una de las máximas formas de reconocimiento es tratar a un empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa. Esto representa un compromiso a largo plazo para la persona, comúnmente reservado para unos cuantos elegidos, pero posiblemente compartido con muchos empleados.

Cuando el empleado trabaja con la sensación de que la empresa es suya, se siente más orgulloso, se esfuerza más y tiene un mejor desempeño.

Fijar la norma de compartir el éxito con las personas que han contribuido a alcanzarlo, provocará que estas piensen como si fueran los dueños, lo cual ayuda a entablar relaciones de largo alcance con los clientes e influye en los empleados para que desarrollen su trabajo de una manera más eficientemente.

6. Aniversarios del Empleado y Aniversarios de la Empresa:

La celebración de aniversarios es una forma importante de agradecer una larga relación entre una empresa y una persona. Aunque en tales aniversarios se celebra más la mera permanencia que un desempeño o unos logros específicos, el hecho de que los empleados permanezcan y adquieran antigüedad es importante para la mayoría de las empresas.

CONCLUSIÓN

Después de esta investigación, cabe destacar la importancia de los planes de recompensa e infundir motivación en la empresa.

Como hemos podido ver, la productividad de la empresa aumenta cuando estos planes se aplican de forma correcta.

Una de las cosas que deberíamos tener siempre en el momento de desarrollar implantar un plan de recompensa en nuestra empresa, es que habiendo tantas maneras de recompensar a la gente, si nos preguntamos cuál es la mejor forma de realizarlo, lo mejor que debemos hacer es muy simple es preguntar a los empleados como quieren ser recompensados.

Como hemos visto los planes de recompensas, junto con los planes de formación y una buena supervisión, ayudan a mantener a todos los trabajadores, entre ellos directivos y supervisores, la noción de seguridad y a mantener el enfoque de equipo.

Si les damos la oportunidad a los empleados la oportunidad, no simplemente de realizar una tarea, sino de producir cierto resultado, veremos como responden animándose y apresurándose a cumplirlo.

BIBLIOGRAFIA:

- **FIDELIZACIÓN DE CONSUMIDORES**, Fernando Iniesta y Antonio Agustín. Gestión 2000. S.A. Barcelona 2001.
- **SERVICIOS Y BENEFICIOS**, Luis María Huete. Deusto S.A. Bilbao 1997
- **REMUNERACIÓN, RETRIBUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE VENEDORES**, Agustí Casas Romeo. ESIC Madrid 2002.
- **101 FORMAS DE RECOMPENSAR A SUS EMPLEADOS**, Bob Nelson. Gestión 2000. S.A. Barcelona 1997.

Este trabajo de investigación ha sido realizado por los alumnos de ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo y cedido por los mismos para su difusión entre los miembros de La Comunidad Web ICEMD. <http://www.icemd.com>

Este fichero es sólo para tu uso personal y no está permitida su difusión comercial o su uso con fines profesionales. Así mismo queda prohibida su reproducción total o parcial sin permiso expreso de los alumnos autores de los mismos.

ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo, no se hace responsable de los contenidos u opiniones vertidos en este trabajo de Investigación.

Puedes encontrar otros Trabajos de Investigación de nuestros alumnos en: <http://www.icemd.com>.