

¿Planes de Comisión o Planes de Bonus?

Para muchas compañías esta decisión se toma únicamente desde una perspectiva de ajuste de costes. Sin embargo, la dirección debería considerar otras facetas, incluyendo la habilidad de la compañía para pronosticar la demanda, la importancia de la fuerza de ventas para lograr los resultados de ventas, el nivel de equidad en el potencial de ventas por territorio, la cultura de ventas y filosofía de gestión y las prioridades del cliente.

No tomar estos factores en cuenta cuando se toma la decisión de cambiar de estructuras puede tener serias consecuencias, particularmente en la habilidad de atraer y retener a una fuerza de ventas con las capacidades necesarias y una orientación al desempeño.

En lugar de cambiar de sitio o controlar los costes, la transición entre las estructuras de comisión y estructuras de bonus debería estar basada en las necesidades de la organización para: alinear los puestos de ventas con los procesos, dirigir los esfuerzos de ventas y satisfacer las prioridades de los clientes.

Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones dedicadas a ventas identifican la necesidad de esta transición de estructura antes de estar preparadas para hacer el cambio. Generalmente, sus transiciones se encuentran con tres retos:

Planes de Comisión

Características de los Planes de Comisión:

- La importancia de la fuerza de ventas es alta, siendo éstos los que fundamentalmente mueven los resultados de las ventas
- Las comisiones recompensan más los esfuerzos de las ventas recientes que el mantenimiento de las relaciones
- Los ingresos dependen de las habilidades y los esfuerzos, es decir, los profesionales con mejor desempeño ganan significativamente más que los de desempeño medio
- Los ciclos de ventas son generalmente cortos
- Existen pocas medidas de desempeño definidas, el volumen de ventas es la medida dominante
- La volatilidad del mercado y la competitividad dificultan el proceso de ventas
- La fuerza de ventas es recompensada principalmente por resultados
- Los comerciales pasan la mayor parte de su tiempo vendiendo, las actividades que no son puramente de ventas están traspasadas al departamento de servicio al cliente
- El coste de la compensación puede fluctuar mientras que los ratios de los gastos de ventas se mantienen

Planes de Bonus

Características de los Planes de Bonus:

- Los resultados están influidos por factores que escapan al control de la fuerza de ventas, particularmente por el precio y la competitividad
- Se pueden establecer cuotas para recompensar a la fuerza de ventas por introducirse en cuentas
- Los territorios de ventas son muy variables
- Los ciclos de ventas son entre medios y largos (entre 6 y 12 o más meses)
- Se utilizan múltiples medidas de desempeño
- La dirección mantiene un control muy cercano
- Se espera de la fuerza de ventas que desarrolle tareas que no sean puramente de venta
- Los ingresos deben ser gestionados para proteger la equidad interna de los salarios con respecto a otros puestos similares
- Los costes de las ventas deben ser gestionados frente a un presupuesto específico

1. Poca capacidad para la fijación de objetivos. Para lograr la transición a una estructura de bonus, las operaciones de ventas deben ser capaces de establecer unos objetivos que midan el desempeño de cada territorio de ventas. Es una buena idea desarrollar y ejecutar, al menos dos veces, procesos de revisión de arriba-abajo y de abajo-arriba.

2. Dificultades al presupuestar. A muchas organizaciones dedicadas a ventas les resulta complicado abandonar una orientación de coste de ventas y dirigirse hacia el establecimiento de un presupuesto para un objetivo específico. Cuando el presupuesto está confirmado, la organización debería crear un itinerario definiendo cómo deben ser distribuidos los esfuerzos de ventas.

3. Roles de ventas difusos. Frecuentemente, los roles de ventas permanecen sin cambios cuando se actualizan los roles de una organización. Esto puede crear confusión y resistencia sobre el "foco" de los puestos de ventas. Es conveniente clarificar lo antes posible en los procesos de diseño cómo el personal dedicado a ventas debe reenfoque su tiempo de venta hacia actividades específicas, productos u objetivos.

Si usted está pensando en realizar un cambio entre estos planes, recuerde desarrollar primero las capacidades para presupuestar, establecer objetivos y diseñar puestos, y después, el plan de negocio.

Recopilado por Tom Knight, tknight@axiomcp.com y Keith Briscoe, kbriscoe@axiomcp.com, Axiom Consulting Partners

