

Claves para poner en práctica una eficaz política de retribución de los equipos de ventas



# LECCIONES PRÁCTICAS PARA MEJORAR LOS PLANES DE REMUNERACIÓN DE VENTAS

**Susana Marcos**

Socia de PeopleMatters.

Actualmente, los equipos de ventas están siendo protagonistas de un período de incertidumbre económica, en el que las empresas ajustan los presupuestos hasta la máxima expresión, pero, además, contribuyen a la buena salud del negocio. Para atraer, motivar y retener a los mejores vendedores es necesario desarrollar una eficaz política de remuneración.

**A** medida que se avanza por una época económica difícil, se observa cómo fracasan gran parte de las soluciones de gestión de ventas anteriormente exitosas. Entre ellas se encuentra el programa de retribución de los equipos de ventas. Objetivos erróneos, incentivos no devengados y salarios fijos congelados son causa de una gran distracción en las áreas de ventas. Muchas empresas se atreven a decir que retener el talento comercial no es una de sus prioridades puesto que “no tienen más ofertas de trabajo”. Esta percepción puede llevar a la dirección de las empresas a creer que pueden tomarse un descanso a la hora de destinar recursos y esfuerzos para mejorar la motivación de los vendedores hasta que la recesión pase. Sin embargo, esto es peligroso cuando se está tratando con una organización fundamentalmente responsable de las relaciones con los clientes. Un vendedor “desenganchado” puede a veces causar más daño permaneciendo en la empresa que yéndose a otra. Por el contrario, una fuerza de ventas con alto grado de compromiso tiende a retener más clientes, realizar ventas más rentables y acelerar más el crecimiento.

Por tanto, parece que existen importantes motivos para poner el contador a cero y reenfocar a la fuerza de ventas en el crecimiento de la facturación. Un buen punto de partida puede ser analizar, evaluar y rediseñar cualquier programa que no sirva para incrementar los ingresos en el año, incluyendo el programa de compensación de vendedores. Quienes hayan visto que sus resultados de ventas han sido positivos en 2009, deberían asegurarse de que el programa de compensación sigue siendo efectivo, competitivo, está alineado con los objetivos de negocio del ejercicio y produce unos incentivos en línea con los resultados alcanzados. Si, por el contrario, las ventas del año fueron escasas, además habrá que trabajar en profundidad el diseño de los puestos en sí mismos, la asignación de cuotas u objetivos, el crédito de la venta, los incentivos producidos, etc. Entonces, ¿cómo es posible permanecer pasivo si el año se presenta con una gran carga de incertidumbre? Puede ocurrir que vaya muy mal y no se alcancen los objetivos, que haya que reducir personal o que se sea objeto de una absorción. Asimismo, también puede suceder que se superen las peores expectati-

vas, se bata a los competidores o se necesite incrementar la plantilla para responder al tirón del mercado. En cualquier caso, una empresa que quiera disponer de las mejores planes de remuneración de su fuerza de ventas, debería revisarlos cada ejercicio para garantizar su alineamiento con la estrategia de ventas del siguiente ejercicio.

#### Si las cosas van peor...

**E**n el caso de que la época de crisis no remonte, con mucha probabilidad esta situación arrastrará a la compañía y, también, a su fuerza de ventas. Si la retribución de vendedores se basa en comisiones, se producirá una autorregulación que “expulsará” de la empresa a todos aquellos que no alcancen su mínimo esperado y se repartirán las ventas entre los supervivientes. Sin embargo, si el programa se basa en bonos vinculados a la consecución de objetivos, habrá que hacer ajustes de manera inmediata como, por ejemplo, ajustar los objetivos o cuotas a la baja si menos del 45% de los comerciales llega al rendimiento objetivo. En el caso de que haya una reducción de personal y, como consecuencia de ello, una reordenación de territorios será mejor crear un nuevo plan de incentivos que tratar de ajustarse a uno existente que ahora esté obsoleto.

#### Si las cosas van mejor...

**S**i, en este contexto, la empresa encuentra un segmento de mercado que sea productivo, será necesario ajustar los programas de compensación de vendedores para reflejar la situación. En el caso de que fuera preciso contar con un equipo de ventas mayor, es fundamental reaccionar cuanto antes para asegurar la cuota de mercado. Cuando más del 80% de los vendedores superara los objetivos, habría que ajustarlos al alza en el siguiente periodo de devengo y nunca con efecto retroactivo.

“Una fuerza de ventas con alto grado de compromiso tiende a retener más clientes, realizar ventas más rentables y acelerar más el crecimiento”

Durante los periodos de incertidumbre económica, es imprescindible aumentar la supervisión y gestión de los programas retributivos para asegurar que el equipo de ventas no sufre ni negativa ni positivamente a raíz de las circunstancias económicas. Además, se debe tener especial cuidado con los acuerdos laterales, las garantías, la relajación de las cuotas, la asignación de ventas poco ortodoxas, los concursos especiales, así como ser muy transparente sobre todas las decisiones que afecten al programa retributivo.

#### La propuesta de valor del vendedor, a análisis

Mantener la motivación de la fuerza de ventas es ahora más importante que nunca, incluso cuando el crecimiento es escaso y las opciones para moverse son limitadas y, por ello, se debe poner en práctica algún tipo de respuesta a tal fin. El primer paso es analizar la propia propuesta de valor del vendedor y valorar los siguientes temas:

- La oportunidad de ganancia. La retribución es un tema fundamental, ya que, como dicen muchos directivos, los vendedores “se mueven por dinero”. Esto no significa que quieran que se les pague cuando no obtienen resultados, sino que debe haber una oportunidad real de conseguir un incentivo en sus territorios, productos, cuotas, etc.
- Libertad. La fuerza de ventas, mucho más que otro tipo de personas de la empresa, tiene la capacidad de realizar su trabajo de forma independiente, en un contexto de baja supervisión. Dado que el hecho de ser

**Durante los periodos de incertidumbre económica, es imprescindible aumentar la supervisión y gestión de los programas retributivos para asegurar que el equipo de ventas no sufre ni negativa ni positivamente a raíz de las circunstancias económicas**

el propio jefe suele aparecer como uno de los factores principales de las pérdidas de talento en las organizaciones, este aspecto debería tenerse en cuenta. La libertad es una parte muy importante del salario emocional de los comerciales.

- Competición. Generalmente, los equipos comerciales suelen hablar de lo mucho que les gusta ganar en todo lo que hacen. Por eso, una recesión tiene un impacto muy negativo en ellos. La función de ventas, a menudo, se basa en una meritocracia por capacidades, voluntad y medidas objetivos del desempeño. Es casi un programa de reconocimiento en si mismo.
- Afiliación con una marca top. Es siempre más fácil vender con el ganador. Si no se es una de estas marcas, habrá que destinar más recursos a otros posibles atractivos.

#### En la sencillez está el gusto

Cuando se analizan los planes de retribución de la fuerza de ventas se observa que, en muchas empresas, hay un cierto clamor popular por el que se critica su complejidad y la falta de comprensión consecuente. Generalmente, al diseñar los programas se intenta resolver todo tipo de problemas y alcanzar los objetivos. Por ello, acaban siendo un intrincado conjunto de indicadores, matrices, fórmulas de cálculo, periodos de medición, pagos, asignación de ventas, etc. A medida que pasa el tiempo, además se van ajustando para adaptarse a nuevas necesidades o para corregir errores anteriores. Sin embargo, aunque posiblemente haya una razón poderosa para que todos estos elementos y ajustes existan, el resultado puede ser poco intuitivo, confuso y difícil de comprender. Un sistema retributivo que no es entendido por aquellos a los que se desea motivar es claramente ineficaz.

#### Ideas para mejorar un plan de remuneración

La retribución es uno de los aspectos más valorados para los equipos de ventas. Mejorar el diseño de los puestos comerciales, seleccionar las medidas e indicadores de desempeño correctos, desarrollar fórmulas sencillas para el cálculo de incentivos, definir reglas claras para la determinación del crédito de la

venta, asegurar una adecuada administración de los programas e invertir en la comunicación e implantación del programa son algunas claves que hay que tener en cuenta para optimizar este tipo de planes.

### Mejorar el diseño de los puestos comerciales

A menudo, las organizaciones diseñan sus programas de incentivos comerciales reproduciendo lo que han practicado durante años o haciendo lo mismo que hace el sector. Aunque éstas pueden parecer buenas razones, lo cierto es que no proporcionan una lógica de negocio demasiado sólida: por una parte, éxitos pasados no garantizan éxitos futuros y, por otra, si se hace lo mismo que el resto de las empresas, ¿dónde está la ventaja competitiva? Para que un programa de este tipo tenga el éxito esperado, es necesario empezar por el principio, desde la estrategia comercial hasta el diseño de los puestos. En muchas ocasiones, es en este último punto es donde se producen los mayores problemas. Si los puestos comerciales están bien diseñados, muestran con claridad sus funciones y objetivos, al tiempo que están enfocados sólo en una dirección: vender. Sin embargo, cuando su diseño no permite al vendedor dedicar más del 40% de su tiempo a esta tarea, el fracaso está servido.

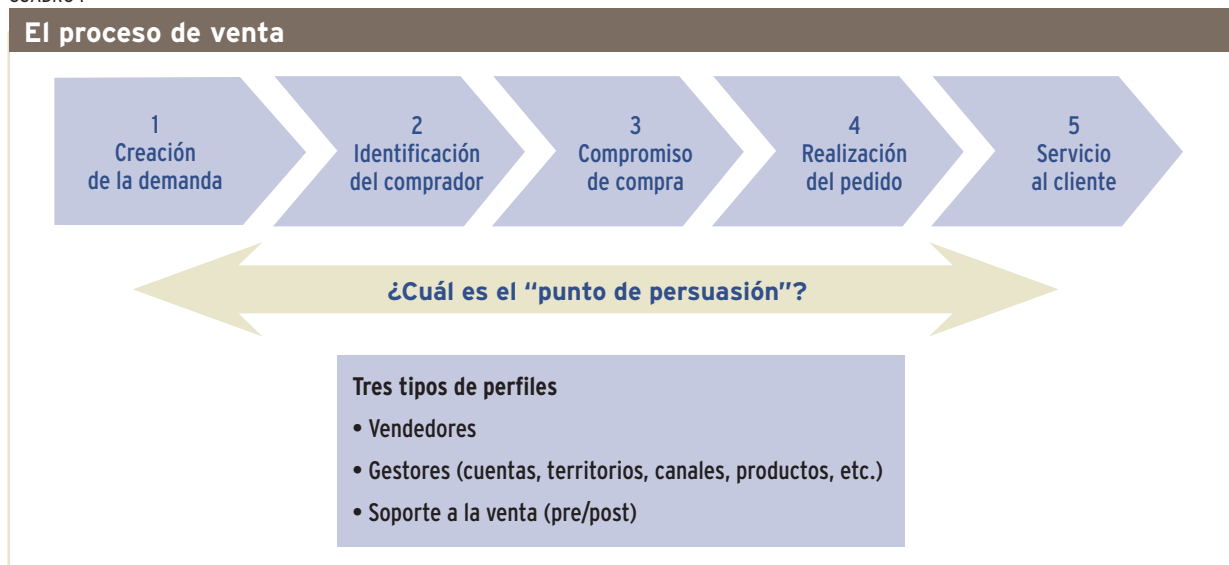
Para mejorar en este aspecto, es necesario asegurarse de localizar el “punto de persua-

sión”, es decir, el momento en el que el vendedor ayuda al cliente a elegir su producto cuando éste siente incertidumbre y riesgo en la compra. Este punto se puede producir a lo largo de todo el proceso de venta, desde la creación de la demanda hasta el servicio postventa, pasando por la identificación de clientes, el cierre de la venta y la realización efectiva del pedido. Un buen programa de incentivos comerciales se centra en este aspecto porque es ahí donde un buen vendedor marca la diferencia (véase el cuadro 1).

¿Qué puestos se deberían tener en cuenta en un programa de incentivos comerciales? Hay muchos, pero no necesariamente todos ellos deberían incluirse. El criterio de selección deberá comprender los siguientes dos aspectos: que tengan contacto con el cliente y, también, capacidad real para persuadir al cliente de forma que la empresa obtenga un beneficio financiero.

“ Un buen programa de incentivos comerciales se centra en el ‘punto de persuasión’ porque es ahí donde un buen vendedor marca la diferencia ”

CUADRO 1



### Seleccionar las medidas e indicadores de desempeño correctos

La selección equivocada de medidas y sus ponderaciones aparecen como la principal causa de la complejidad de los programas de incentivos. Los errores más comunes suelen ser los siguientes:

- Demasiadas medidas/indicadores. Como norma, no se recomienda emplear más de tres. De esta forma se consigue concentrar la atención de la fuerza de ventas en lo verdaderamente importante. Mejor utilizar medidas del resultado de la venta (output) que de las actividades necesarias para que se produzca la venta como, por ejemplo, número de visitas o de propuestas presentadas (input).

- Medidas equivocadas. Deberían seleccionarse únicamente aquéllas que los comerciales puedan afectar de forma directa: facturación, margen bruto, unidades vendidas, nuevos clientes, facturación por cliente, etc. Esto excluye, por ejemplo, el uso de medidas de resultados corporativos.

- Medidas inmedibles. Aunque parece de sentido común, es importante seleccionar únicamente indicadores que puedan medirse y para los cuales exista, o pueda existir sin excesiva inversión adicional, información precisa y a tiempo.

### Desarrollar fórmulas sencillas para el cálculo del incentivo

La fórmula que transforma los resultados de la venta en un ingreso para el vendedor está en el corazón mismo del programa. Hay muchas posibilidades para definirla y a ellas se pueden incorporar, además de las medidas

**Muchas veces, los planes de remuneración acaban siendo poco intuitivos, confusos y difíciles de comprender; un sistema retributivo que no es entendido por aquellos a los que se desea motivar es claramente ineficaz**

del desempeño, pesos o ponderaciones que den importancia a unas sobre otras, mínimos de consecución a partir de los cuales empezar a cobrar, topes máximos, modificadores, multiplicadores, matrices que relacionan medidas entre sí, etc., todos ellos elementos muy útiles para lanzar el mensaje adecuado sobre lo que se espera de la fuerza de ventas y hacer rentable la inversión en incentivos. Sin embargo, también pueden crear una enorme confusión. Hacer depender la remuneración de condiciones y combinaciones de numerosos cálculos puede crear excesiva complejidad.

En general, es aconsejable el uso de mínimos de desempeño cuando haya una venta de partida casi asegurada. Los topes máximos pueden evitarse, pero se recomiendan cuando exista una posibilidad actual o futura de que un resultado excepcional no sea fruto de un esfuerzo real. También son especialmente complejos, aunque a menudo imprescindibles, los cálculos referidos a ventas acumuladas con anticipos de incentivo mensuales/trimestrales y que se ajustan a final de año. A veces, el pago efectuado por adelantado supera el ganado realmente a final del ejercicio. Esto puede provocar la necesidad de devolución del extra por parte del comercial y es una fuente de enormes conflictos. Para evitarlo, la solución es reducir los adelantos a las ventas logradas hasta el objetivo y diferir para liquidar a fin de año las que lo superen.

### Definir reglas claras para la determinación del crédito de la venta

Cuando son varias las personas que intervienen en la consecución final de una venta, las reglas indican quién y en qué medida ha sido cada una de ellas responsable y sirven para poder determinar correctamente su incentivo. Las reglas de “crédito horizontal” describen la asignación de la venta entre dos o más comerciales, mientras que el “crédito vertical” se refiere al otorgado a los niveles de supervisión. Este último es un elemento de coste normal en cualquier programa de retribución comercial. Sin embargo, el primero (doble crédito) puede generar costes innecesarios si no se vigila con cuidado, de forma documentada y sin ambigüedades.

Otra consideración importante es el momento del proceso de venta en el que se reconoce como tal a efectos del incentivo: cuando

CUADRO 2

<b>Análisis del programa de retribución de la fuerza de ventas</b>	
Algunas preguntas que hay que plantearse para analizar la eficacia y la eficiencia de un plan de remuneración son las siguientes:	nanciera. En la medida en la que se mantenga este compromiso a lo largo del año, todo irá mejor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Es rentable?</b> La fuerza de ventas puede afectar muy positivamente a la rentabilidad de una empresa. Probablemente, el mejor y más sencillo indicador de la rentabilidad es el porcentaje de margen de ventas bruto. Los vendedores pueden incrementar esta medida mediante el precio (negociándolo), el <i>mix</i> de productos (asegurando una buena proporción de productos de alto margen) y el coste (gestionando los gastos derivados de la venta y las concesiones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿El coste del plan está en línea con los resultados comerciales?</b> La retribución por ventas debe reflejar de manera directa los resultados de ventas alcanzados, por lo que será necesario analizar y demostrar que hay absoluta coherencia entre la inversión que se hace en incentivos y el rendimiento alcanzado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuánto cuesta el plan anualmente?</b> El coste de las ventas dividido por los ingresos derivados de las ventas es un buen indicador para contestar a esta pregunta. Si se garantizan remuneraciones comparables a las de vendedores similares en otras empresas, un tamaño de plantilla adecuado a la demanda y un grado de competencia y talento productivo apropiado, se conseguirá reducir el coste relativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Son correctas las reglas para asignar el crédito de la venta?</b> Para equilibrar los distintos intereses de empresas, comerciales y clientes, muchas compañías desarrollan mecanismos muy complejos para asignar las ventas al vendedor correcto, puesto que ello se traducirá en retribución. Estas reglas deberían ser lo más simples y claras posible, evitar el doble crédito (asignar la misma venta a dos o más vendedores) y ser aplicadas con precaución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se alcanzan resultados de ventas en línea con los presupuestos financieros del año?</b> Cada ejercicio, la dirección comercial o de ventas asigna a los vendedores objetivos que deben alcanzar o superar (con ventas o esfuerzos excepcionales) las previsiones de ingresos establecidas por la dirección fi-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen normas que controlen costes inesperados o innecesarios?</b> Por ejemplo, mínimos o garantías de incentivo que se dan a vendedores recién contratados, límites en caso de ventas o pedidos extraordinarios, control del “traslado” de ventas a períodos posteriores, etc. En muchos de estos casos se podría estar pagando por un desempeño inexistente.</li> </ul>

se hace el pedido, cuando se factura, cuando se cobra, etc. Las prácticas de las empresas son muy diferentes en este aspecto, pero hay una regla de oro: asignar la venta a un vendedor a partir del período en el que ya no se desee que siga implicado en el proceso.

#### **Asegurar una adecuada administración de los programas**

Políticas, procedimientos, responsables, herramientas software e información de reporte son elementos clave para un soporte administrativo eficaz de los programas de remunera-

ción de vendedores y requieren una importante inversión. No tienen visibilidad cuando funcionan bien, pero, cuando no lo hacen, distraen a los equipos de ventas llevándoles a perder la confianza en el sistema y, en muchos casos, a dejar de vender hasta que se resuelven sus problemas.

En este caso, una buena recomendación es evolucionar desde las hojas de cálculo que sólo maneja y ve la dirección hacia sistemas de acceso on-line para los vendedores de manera que puedan hacer seguimiento de sus ventas y autoauditar los cálculos que les aplican. Es-

te proceso aumenta su conocimiento del programa y fomenta una mayor orientación al resultado.

### **Invertir en la comunicación e implantación del programa**

Un programa de incentivos comerciales debe tener unas fechas públicas de inicio y fin (normalmente coinciden con el año fiscal), ya que ofrece la posibilidad de prepararse para el siguiente periodo con tiempo de redirigir a la fuerza de ventas hacia objetivos corporativos cambiantes y anunciar nuevas medidas de desempeño, objetivos, fórmula de cálculo y territorios. El éxito en esta tarea requiere una combinación de una programación excelente de la implantación y una inspirada comunicación. La primera exige tener aprobado el programa y disponer de la financiación precisa, así como determinar, antes del lanzamiento, la asignación de cuotas, cuentas, crédito de la venta, territorios, etc., un sistema informático de soporte probado, unos procedimientos perfectamente documentados y un plan de transición y conversión al nuevo programa. La segunda requiere entender que ese lanzamiento no es una acción cualquiera, sino un evento de márketing en el que habrá que involucrar a la fuerza de ventas. Es necesario que aflore todo el talento creativo, que la dirección general se implique y utilizar el cara a cara siempre que sea posible tanto en sesiones colectivas como individuales.

### **El proceso de diseño de un programa de retribución comercial**

**E**l diseño de un programa de retribución de ventas debe planificarse con bastante tiempo. Se trata de un proceso iterativo y colaborativo que, en la mayoría de las organizaciones, lleva entre dos y cinco meses de trabajo, dependiendo del número de puestos y vende-

**El diseño de un programa de retribución de ventas es proceso iterativo y colaborativo que debería repetirse cada año**

dores afectados (véase el cuadro 3). Con independencia de ambas cosas, este proceso debería repetirse cada año y los pasos que se deben seguir serían los siguientes:

1. Recopilar información sobre los programas actuales y los objetivos de negocio de la compañía.
2. Analizar la posición competitiva de las retribuciones con respecto a otras organizaciones comparables (análisis de mercado), la relación entre pagos y resultados, la dificultad/facilidad de los objetivos, las medidas utilizadas y su relación con los objetivos de negocio, el retorno de la inversión en incentivos y los sistemas de soporte de los programas.
3. Definir los principios generales del nuevo programa: rol estratégico de la fuerza de ventas, quién debe estar incluido, cuánto se quiere invertir en retribución de vendedores, mix fijo/variable, medidas de desempeño, objetivos/cuotas, periodos de devengo y abono, etc.
4. Diseñar el programa que mejor se ajusta a los principios establecidos, detallando todos sus elementos. Incluirá también guías para la configuración de territorios, gestión de objetivos, asignación de cuentas y reglas de asignación de ventas.
5. Simular escenarios de coste global e impacto individual del nuevo programa.
6. Desarrollar y probar las herramientas software para automatizar el proceso.
7. Definir un calendario detallado para la implantación y coaching posterior de los equipos de ventas.
8. Lanzar y aplicar un plan de trabajo para el seguimiento del éxito del nuevo programa.

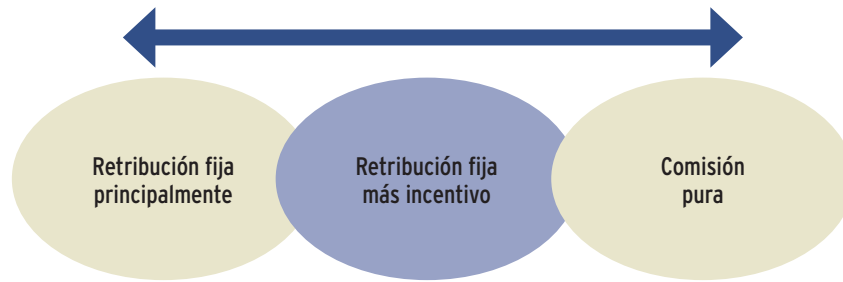
### **Unas notas finales**

**L**os programas de compensación de vendedores proporcionan a la dirección una herramienta muy poderosa y eficaz para focalizar a la fuerza de ventas. Sin embargo, diseñarlos e implantarlos con eficacia no es una tarea fácil y hacerlos complejos no ayuda en este camino.

En definitiva, los incentivos comerciales funcionan; se trata de acertar en reflejar en ellos lo que de verdad se desea conseguir. No obstante, hay que tener en cuenta que se desactualizan constantemente.

CUADRO 3

## El 'mix' de retribución de la fuerza de ventas



Característica	Retribución fija principalmente	Retribución fija más incentivo	Comisión pura
Ingresos del comercial	Seguridad de ingresos fijos y un mínimo o nulo riesgo de ingresos.	Equilibrio entre una seguridad de ingresos y una retribución a riesgo.	Mínima o nula seguridad de ingresos y un alto grado de ingresos a riesgo.
Comportamiento premiado	Muy aplicable para fomentar el servicio al cliente y la atención a tareas no relacionadas con la venta.	Ofrece la flexibilidad de adaptar la retribución variable a objetivos cambiantes y situaciones diferentes.	Fomenta una venta agresiva a coste del servicio al cliente y la atención a tareas no relacionadas con la venta.
Flexibilidad (retribución)	Menos flexibilidad para premiar a los mejores.	Cierto grado de flexibilidad, ya que una parte de la retribución es variable.	El mayor grado de flexibilidad para premiar a los que llevan a cabo el mejor desempeño.
Flexibilidad (diseño)	Relativamente fácil cambiar los objetivos, los territorios y las cuentas.	Más difícil cambiar los objetivos, los territorios y las cuentas.	Difícil cambiar los objetivos, los territorios y las cuentas.
Comunicación/gestión	Relativamente fácil gestionar, entender y comunicar.	Posiblemente más complejo y costoso gestionar y comunicar.	Relativamente fácil gestionar, comunicar y entender.
Coste de la venta	Se conoce de antemano el coste de la venta en cuanto a gastos salariales. Implica el riesgo de un mayor "derecho adquirido" en momentos difíciles.	Normalmente conlleva menos gastos salariales en tiempos difíciles, aunque depende del <i>mix</i> de retribución fija/variable que tiene.	El riesgo está controlado en el porcentaje de comisión proporcionada. El coste de venta tiende a aumentar cuando el porcentaje proporcionado aumenta, sin un incremento correspondiente en los resultados.

Además, cada tipo de puesto comercial requiere un programa distinto o, al menos, ajustado a sus características diferenciales. Ningún programa de compensación soluciona los problemas de una inadecuada estrategia comercial o un diseño organizativo equivocado, y su administración requiere que se destinen suficientes recursos. Un diseño realizado con un equipo multidisciplinar en el que participen activamente las diferentes áreas de la empresa cuenta con más probabilidades de

éxito. Por último, hay que subrayar que comunicar, comunicar y comunicar es la mejor herramienta para capitalizar la motivación positiva de los vendedores. □

«Lecciones prácticas para mejorar los planes de remuneración de ventas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3564.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21306 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)