

# 12 CLAVES

## PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LOS INCENTIVOS COMERCIALES



Teniendo en cuenta que los programas de incentivos a la venta son los que orientan el desempeño de los equipos comerciales, su diseño exige de todo menos de improvisación: análisis de la contribución efectiva de cada puesto a los resultados, identificación de las medidas o indicadores de desempeño adecuados y determinación del calendario de pago son algunas de las tareas previas e inexasibles.

Que el 10 por ciento superior de los comerciales pueda llegar a duplicar y hasta triplicar el incentivo de los considerados “normales” es una práctica muy eficaz para reforzar los rendimientos excepcionales )

**E**l final del ejercicio ya se ha producido y durante las últimas semanas hemos vivido nuevamente la presión sobre los resultados. Un año de pocas ventas, reducción de costes y desesperación por mantener el tipo, después de otro año devastador y un futuro inmediato que apenas muestra alguna luz, nos sitúa en un escenario en el que es más necesario que nunca activar todos los mecanismos empresariales para alcanzar los mejores resultados.

En todos los contextos -pero sobre todo en éste-, la fuerza de ventas constituye uno de los mecanismos de impacto más crítico sobre la cuenta de pérdidas y ganancias. Un equipo de comerciales orientado, activado, enfocado y con las habilidades adecuadas hará la diferencia, pero esto no se consigue tan fácilmente. Una buena selección, un entrenamiento apropiado, un modelo y unas herramientas comerciales potentes y un *coaching* cercano son imprescindibles para que la cosa funcione, pero probablemente serán los programas de incentivos comerciales -a la venta- los que animarán a los profesionales en la dirección que se espera y con la potencia necesaria para cumplir con los objetivos previstos. Por ello, prácticamente no hay empresa que no dedique esfuerzos y recursos específicos a diseñar y mantener esta poderosa herramienta de gestión.

Sin embargo, los incentivos comerciales son difíciles de diseñar, de mantener al día y de administrar con eficacia. Se quedan obsoletos, pierden su alineamiento estratégico con toda facilidad y, por lo general, se van

transformando en un entramado de medidas e indicadores tan complejo que va perdiendo todo su potencial.

Para tratar de evitar estos males, y quizá sobre-simplificando un trabajo para el que es necesaria una profunda preparación técnica, el responsable del diseño o mantenimiento de los programas de incentivos comerciales debería tener en cuenta algunas cuestiones:

■ **Los programas de incentivos comerciales deben responder al contenido y responsabilidades de los puestos comerciales.** Cada tipo de puesto comercial debería tener su propio plan, con su propio conjunto de medidas de desempeño únicas y específicas para él. Por tanto, es necesario analizar en detalle cada uno de los puestos: responsabilidades, capacidad de impactar en la decisión de compra, autonomía de decisión, etc. Es posible que se descubra que no todos tienen un verdadero impacto directo sobre las ventas aunque inicialmente se considerara una “buena idea” incluirlos en estos programas. Si es así, no deberían considerarse como elegibles y sí buscar otros planes o herramientas más ajustados a su capacidad de contribución efectiva.

■ **El paquete retributivo de los comerciales debe ser competitivo.** Los comerciales probablemente saben mejor que nadie su valor en el mercado laboral y los mejores están siempre en la mira de empresas dispuestas a pagar por ellos. Por consiguiente, es imprescindible conocer cuáles son los niveles de ingresos -tanto en retribución fija como variable- que el tipo de profesional que

se requiere pudiera estar obteniendo en otras compañías para definir así una oferta salarial suficientemente competitiva. Este punto es especialmente incómodo para quien tiene que determinar el tamaño de la retribución de los empleados (habitualmente Recursos Humanos), ya que las áreas comerciales suelen ser muy demandantes a la hora de definir las ofertas para los que consideran sus mejores comerciales. Disponer de encuestas salariales fiables especializadas en este tipo de puesto es siempre una ayuda inestimable.

■ **El mix salarial debe estar adaptado a las características de la venta.** Los ingresos de un comercial suelen tener dos componentes: uno fijo y uno variable (en forma de comisiones o bonos). La proporción entre ellos -el *mix*- se inclinará en uno u otro sentido en la medida en que el puesto tenga más o menos capacidad de influencia sobre la decisión de compra de un cliente: cuanto mayor sea ésta, mayor deberá ser la proporción de incentivo posible. Una proporción 50/50 (fijo/incentivo) supone un diseño de incentivo “agresivo”; una proporción 90/10 está más pensada para puestos con baja influencia real.

■ **El plan de incentivos debe permitir que se siga ganando incentivos si el desempeño es excelente.** Mientras que en otras posiciones y equipos dentro de una organización puede ser adecuado establecer un tope máximo a los incentivos, en el caso de los puestos comerciales debe considerarse que su misión es traer ingresos a la compañía. Por consiguiente, pagarles más por vender más es una inversión que, bien diseñada, se financia a sí

En los indicadores de desempeño no se deberían incluir medidas corporativas (como “beneficio de la compañía”) o indicadores de actividad (como “número de visitas a clientes realizadas”) porque sustraen la atención de lo crítico )

misma. Que el 10% superior de los comerciales pueda llegar a duplicar y hasta triplicar el incentivo de los considerados “normales” es una práctica muy eficaz para reforzar los rendimientos excepcionales.

■ **Las medidas o indicadores de desempeño deben seleccionarse para reforzar las ventas.** No es aconsejable incluir más de tres medidas y cada una de ellas debe ser un reflejo claro e inmediato de lo que los comerciales pueden verdaderamente influir. No se deberían incluir medidas corporativas (como “beneficio de la compañía”) o indicadores de actividad (como “número de visitas a clientes realizadas”) porque sustraen la atención de lo crítico. Por otra parte, medidas como el margen o beneficio sólo será apropiada si el comercial tiene capacidad de acción sobre los precios o el *mix* de productos. Evitemos distracciones, frustraciones y confusiones.

■ **Las medidas deberían enviar al comercial un claro mensaje sobre lo que es más importante.** Dando un peso a cada una en la fórmula de cálculo del incentivo, se determinará cuál se espera que sea el foco principal de la actividad de cada comercial. Si alguna de ellas no merece ni un 15% de peso, será mejor eliminarla del plan.

■ **La relación entre los niveles de resultado y el incentivo correspondiente debería definirse de forma que, a igual dificultad de consecución, igual oportunidad de ganar el variable.** Si

las zonas son muy diferentes o con distintas posibilidades, un enfoque de porcentaje de consecución como base para el cálculo será más apropiado que medir objetivos de venta en cifras absolutas.

■ **La introducción de cualificadores en las fórmulas de los incentivos de ventas mejora la eficacia y rentabilidad de los planes.** Mínimos, aceleradores, desaceleradores o topes sirven para reforzar o evitar determinados efectos de los planes. Un mínimo de consecución para poder empezar a cobrar se suele emplear para no pagar dos veces por lo mismo (lo que ya se paga con el fijo o ventas “heredadas” de periodos previos); aceleradores o desaceleradores, para no pagar demasiado o demasiado poco por las ventas excepcionales; topes, para evitar “pelotazos” sobrevenidos, por ejemplo.

■ **El establecimiento de objetivos o cuotas de venta ayuda a identificar cuál es el rendimiento esperado** y deberían diseñarse para que al menos el 60-70% de los comerciales los alcancen o superaran. El análisis histórico del desempeño obtenido suele ser un buen punto de partida para definirlos, aunque no siempre se dispone de esa valiosa información y hay que confiar en el mejor criterio.

■ **La asignación del crédito de la venta debería quedar detallada del plan.** Las reglas para identificar al autor “oficial” de una venta es crítico para la credibilidad y coste del

plan. Por tanto, si más de un comercial pudiera haber intervenido en una venta, será necesario definir cuándo dividirla entre varios o cuándo reconocérsela a varios a la hora de calcular sus incentivos.

■ **La capacidad de los incentivos para motivar hacia la consecución de resultados depende también en gran medida de cuán frecuente sean.** Cuanto más alejado esté el pago del resultado que lo propició, menor será su eficacia. Por ello, muchos planes de incentivos comerciales tienen calendarios de pago muy inferiores (cada tres/seis meses) a los de otras áreas (por lo general, anuales).

■ **Los mejores planes de incentivos equilibran las necesidades y expectativas de todas las partes, no sólo las del departamento de ventas.** El equipo de diseño de un plan de este tipo podría liderarse desde comercial, pero debería ser multidisciplinar para asegurar que es asequible, competitivo, apoya la estrategia de negocio, hay medidas disponibles, se alinea con las campañas de producto, responde a las necesidades reales de los participantes, no ocasiona problemas logísticos, de servicio o legales, es bien comunicado, etc. Posiblemente no haya ninguna función en la empresa que no debiera participar o ser consultada durante la fase de diseño o de lanzamiento de un nuevo plan.

Como decíamos, la fuerza de ventas recibe una alta, constante y, seguramente, justificada presión por los resultados porque en ella recae en gran medida el futuro de una organización. Acertar en la construcción y puesta en marcha de un plan de incentivos comerciales no es una meta que se pueda alcanzar improvisando. Es necesario entender el negocio y el comportamiento humano, tener una sólida base técnica de conocimiento en materia de retribución y un equipo de trabajo completo que sepa conjugar todo ello. Un gran y apasionante reto para los profesionales de los Recursos Humanos que realmente hará la diferencia. )



Feria de Madrid  
**3 al 5 de marzo 2011**

## PASIÓN POR LAS PERSONAS

230 stands  
15.000 visitantes

Organiza:

10<sup>º</sup> aniversario  
**aefol**  
.com



**Edición América Latina:** Medellín (Colombia) - 6 al 8 de julio 2011

Patrocinadores:



Medio sponsor:



Coincidiendo con:



País invitado:  
COLOMBIA



Medios:

