

TRIBUNA- ¿Por qué la compensación de los vendedores es radicalmente diferente a la del resto de empleados? | Blog OBS RRHH y RLL

<http://www.observatoriorh.com/blog/tribuna-%25c2%25bfpor-que-la-compensacion-de-los-vendedores-es-radicalmente-diferente-a-la-del-resto-de-empleados.html>

May 17, 2011

Cristina Hebrero,
Gerente de PeopleMatters.
www.peplematters.com



Entender sobre compensación de equipos comerciales es como aprender un idioma nuevo, un lenguaje con sus propios términos y conceptos que en general requiere técnicas y herramientas más específicas y exigentes que las aplicables al resto de empleados. Hay tres razones principales que hacen de los equipos comerciales un colectivo único que requiere de un “traje a medida”

en términos de su retribución y recompensa:

- En primer lugar, gozan de mayor libertad y autonomía que otros profesionales de su mismo nivel de responsabilidad dentro de la Organización. Ellos mismos planifican su trabajo, el cual se desarrolla, la mayor parte del tiempo en solitario, fuera de las oficinas de la Compañía, con escasa supervisión directa por parte del jefe.
- Más que ningún otro empleado, el resultado de su trabajo tiene un impacto claro y directo en los ingresos de la Compañía. Los resultados del negocio dependen en gran medida de la productividad de este colectivo.
- En la mayoría de los casos, su trabajo es fácilmente medible, tanto en términos de la actividad desarrollada (clientes visitados, contactos comerciales, etc.) como en el resultado alcanzado (ventas y margen conseguido).

A esto podemos añadir que la fuerza de ventas es uno de los colectivos con mayor rotación, con mayores oportunidades salariales en comparación con otros empleados con responsabilidades parecidas, y que más se mueven por motivaciones económicas.

En definitiva, hay muchas razones de negocio para hacerlo bien en materia de compensación de comerciales. El propio diseño del sistema retributivo afectará a la capacidad para atraer y retener a los mejores vendedores. Sin embargo, los incentivos comerciales son difíciles de diseñar, de mantener al día y de administrar con eficacia. Algunos apuntes que no se deben obviar:

1. Valora qué puestos deben formar parte del sistema de incentivos comerciales. Es frecuente incluir puestos que ni siquiera tienen contacto directo con el cliente o cuyos resultados no son medibles ni cuantificables. Estos puestos no deberían incluirse en el plan de incentivos comerciales.
2. Define cuál es el salario competitivo (fijo más variable). Más que ningún otro colectivo, los comerciales tienen acceso a información retributiva de mercado.
3. Establece el mix salarial adecuado a las características del proceso de venta. La proporción de fijo y variable dependerá del tipo de proceso de venta y de la capacidad del comercial para influir sobre la decisión de compra del cliente. Cuanto mayor sea dicha capacidad, mayor deberá ser la proporción de retribución variable.
4. Deja que el comercial gane mucho cuando los resultados son extraordinarios. Por definición, el incentivo potencial debería ser ilimitado. Pagar más por conseguir mayores ventas constituye una situación win-win. Deberíamos ser prudentes a la hora de

establecer “topes” retributivos.

5. Define pocas medidas para asegurar el foco en lo importante. Idealmente tres medidas permiten concentrar los esfuerzos en lo que realmente contribuye al negocio.
6. Acerca lo más posible el momento del cobro al momento de la venta. Dependiendo del ciclo de venta, cuanto más corto sea dicho ciclo, más pagos será necesario establecer.
7. Deja que el sistema sea simple. El vendedor debe poder hacer seguimiento permanente de sus ventas. Si establecemos fórmulas muy complicadas esto no será posible. Cuanto más complejo sea el sistema de incentivos menos efectivo será.
8. Revisa los planes de compensación de la fuerza de ventas al menos anualmente y evita el “picoteo”. Haz una revisión completa del sistema cada vez que se produce un cambio en el mercado, clientes, competencia, productos, territorios, etc. y al menos una vez al año. Evita realizar pequeñas modificaciones o añadir excepciones a las reglas del sistema de incentivos cada vez que vemos que no funciona. Si lo hacemos así, al cabo de tres años tendremos un sistema inmanejable y complejo, que en nada se parece a lo que inicialmente se diseñó.
9. Sigue un proceso de revisión planificado. Dicho proceso debe contemplar cuatro fases: análisis y evaluación del sistema actual (identificación de puntos fuertes y oportunidades de mejora, es decir, aquello que funciona bien y que deberemos mantener y lo que debemos cambiar), diseño del nuevo sistema, implantación y evaluación de resultados.
10. Involucra a las áreas necesarias en el proceso. El verdadero propietario del sistema de incentivos es el área comercial. RRHH debe jugar un rol de “amalgama”, de “aceite en la ensalada”. Otras áreas que necesariamente deberán estar involucradas son la propia dirección comercial, así como las áreas de marketing, finanzas y sistemas de información.

La retribución de comerciales constituye una potente herramienta de comunicación que tiene un alto impacto en orientar conductas y, en consecuencia, en conseguir resultados. Todas las decisiones que se tomen sobre el sistema de incentivos del equipo comercial fomentarán unos comportamientos y desincentivarán otros. Por ello, es clave realizar un diseño cuidadoso del sistema de incentivos y asegurar que está permanentemente alineado con los objetivos de negocio y la orientación estratégica de la compañía.