



No comprendo mi plan de incentivos

Itziar Usandizaga,
Gerente PeopleMatters.

La frase de título es mucho más habitual de lo que pueda parecer entre las fuerzas de ventas de las organizaciones. Más aún si éstas son multiproducto, multicanal o matriciales.

Cuando se pregunta a un colectivo de comerciales, en un primer momento no suele escucharse esta frase, ya que todo el mundo “claro que sabe” en función de qué le pagan su incentivo. Pero si se va un poco más allá, y se está cerca de los comerciales, uno se dará cuenta de que, en muchos casos, lo que saben es una aproximación de por qué se les paga (¿a qué deben dedicarse?).

Saben (a veces más bien creen saber) que si venden más ganarán más, pero no tienen claro el detalle de cuál es el producto que más beneficios les va a reportar, gracias a qué clientes van a lograr ir al viaje anual o si la rentabilidad del producto pesa más en la fórmula final o no.

No es recomendable que la fuerza de ventas comprenda a la perfección en función de qué se les está abonando su retribución. Es una obligación. Tiene que poder calcular hasta el

último céntimo del incentivo que va a cobrar durante el periodo de que se trate (ya sea éste mensual, trimestral, cuatrimestral o anual), sabiendo en todo momento si el “producto A” le reporta más beneficio que el “producto B” o si lo que debería hacer es vender menos pero con una rentabilidad muchísimo más alta.

Lo que se espera de la fuerza de ventas, como su propio nombre indica, es que venda, así que una buena forma de empezar a simplificar los planes es quitar todo lo relacionado con la actividad administrativa que conlleva la venta. Si no cumplen con los requisitos de papeleo, altas en el sistema o similar, deberá llamarse su atención pero de otra manera, es parte de su trabajo, pero no lo esencial. No les distraigamos, ni tiremos el dinero, pagándoles por ello.

La aplicación de fórmulas muy complejas (o complejas a secas) o de elementos que no pueden medirse en un tiempo razonable es otro de los errores más comunes en los que se suele tropezar a la hora de establecer un incentivo comercial.

La errónea necesidad de tener que “medirlo todo” en ocasiones produce fórmulas que ni un matemático sería capaz de descifrar, o la medición de indicadores de los cuales no puede conocerse el resultado real hasta seis meses después de la venta, una vez auditadas las cuentas.

Como en todo, en el planteamiento de un incentivo de ventas el sentido común es un plus. La técnica y el conocimiento y los procedimientos administrativos de la organización deberían estar detrás, nunca delante.)

La errónea necesidad de tener que “medirlo todo” en ocasiones produce fórmulas que ni un matemático sería capaz de descifrar)