

¿FUNCIONAN SUS PROGRAMAS DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS?



Son el vehículo para orientar los comportamientos del equipo comercial hacia la consecución de los objetivos fijados, de ahí que las compañías invierten millones de euros en ellos. Sin embargo, no siempre se produce una correlación directa entre la inversión en incentivos comerciales y los resultados de negocio, y más aún, a veces incluso se convierten en un freno de las estrategias comerciales.

Susana Marcos,
Socio PeopleMatters.

Un programa de incentivos comerciales debe ser muy claro en los mensajes que lanza a la fuerza de ventas sobre lo que es y no es importante para la cuenta de resultados)

Cada año las compañías emplean millones de euros en incentivos destinados a la fuerza de ventas. Sin embargo, la experiencia y los datos revelan que los programas de compensación que se emplean realmente socavan y debilitan la eficacia de las estrategias comerciales en demasiadas ocasiones.

En general, podríamos hablar de dos tipos de situaciones: las empresas en las que sus comerciales jamás alcanzan sus cuotas y las empresas en las que las consiguen siempre. Tanto en un caso como en el otro, posiblemente estemos ante enfoques equivocados a la hora de establecer objetivos de venta y que finalmente conducen a comportamientos inadecuados por parte de sus comerciales. Tampoco es poco común encontrar que los vendedores no entienden los objetivos de la compañía en su conjunto, por lo que sus decisiones en el proceso de venta pueden ser equivocadas. En no menos casos, creen que sus programas de incentivos tienen demasiados indicadores que finalmente hacen opaco el mensaje sobre lo que se espera de ellos y los incentivos son “una lotería”. En definitiva, muy a menudo no existe una correlación directa y precisa entre las inversiones en incentivos comerciales y los resultados de negocio por lo que, más que una inversión, son un gasto.

¿CÓMO EVITAR LOS ERRORES?

Los programas de incentivos se basan en el principio destacado por la teoría del condicionamiento operante, según el cual, si se desea que

se produzca o continúe un determinado comportamiento, será necesario recompensarlo; por el contrario, si lo que se quiere es extinguirlo, deberá ignorarse o castigarse. Los incentivos ayudan a las organizaciones a orientar los comportamientos de sus empleados hacia la consecución de sus metas, recompensando a los empleados que son responsables de esos resultados. La fuerza de ventas es un colectivo especialmente influido por este principio y donde más eficaz puede llegar a ser por su contribución directa a la cuenta de resultados de una organización. Como contrapartida, unos incentivos para la fuerza de ventas mal diseñados son el mejor pasaporte para acabar cerrando el negocio. Por ello, es imprescindible ser consciente de su importancia y capacidad para impactar positiva o negativamente en el futuro de la compañía, y cerciorarse de que se diseñan, monitorizan y reevalúan sistemáticamente para asegurar que siguen sirviendo a las prioridades de la compañía en cada momento.

LOS PUESTOS COMERCIALES

Empecemos por lo básico. A medida que el proceso de ventas es más la consecuencia de un trabajo en equipo, crece el número de puestos diferentes que intervienen de una manera u otra en el mismo: dan soporte, son expertos en el producto, aportan los contactos, etc. Sin embargo, no todos ellos pueden ser considerados puestos “de venta” puesto que no todos participan activamente en el llamado “punto de persuasión”, es decir, en el momen-

to en el cual el comercial ayuda al cliente a elegir su producto/servicio cuando este siente incertidumbre y riesgo de compra. Este punto de persuasión se puede producir en cualquier momento a lo largo de todo el proceso de la venta, desde la creación de la demanda hasta el servicio post-venta, pasando por la identificación de clientes, el cierre de la venta y la realización efectiva del pedido; pero no en todos los momentos.

Un buen programa de incentivos comerciales se centra en este punto porque es ahí donde el buen comercial hará la diferencia y, por tanto, se deberá ser muy selectivo a la hora de determinar qué puestos incentivar con un programa específico para incrementar ventas.

Las preguntas que deberíamos hacernos para seleccionar estos puestos serían:

- ¿Cuáles son imprescindibles para alcanzar los objetivos corporativos de ventas?
- ¿Cuál es la influencia de cada puesto en el proceso de compra del cliente?
- ¿Hasta qué punto pueden influir en el comprador?
- ¿Tiene capacidad real para persuadir al cliente de forma que la compañía obtenga un beneficio financiero?
- ¿El puesto asegura la continuidad del cliente en la organización?

En muchas ocasiones se cree que es buena idea reconocer mediante

Solo los roles que intervienen activamente en el punto de persuasión deberían ser elegibles para un programa de incentivos (gerentes de cuenta, representantes, gestores de canal, televentas...)

incentivos de venta a todos los participantes, pero suele ser una mala inversión. Solo los roles que intervienen activamente en el punto de persuasión deberían ser elegibles para un programa de este tipo (gerentes de cuenta, representantes, gestores de canal, televentas...), teniendo cada uno de ellos su propio programa específico. Los demás estarán mejor bajo el paraguas de otro tipo de planes más generales.

TERRITORIOS EQUILIBRADOS

El establecimiento del territorio asignado a cada comercial suele ser también uno de los problemas detectados en programas de incentivos comerciales. Existen diversos enfoques para su determinación: por criterio geográfico (configuración equilibrada en la que las zonas tienen un número comparable de clientes nuevos y existentes, un potencial parecido y un acceso a los clientes que consume un tiempo similar entre comerciales); tamaños de los clientes (pequeños, medianos, grandes cuentas); por tipo de sector; por proceso de venta (clientes nuevos o existentes); etc. Todos ellos suponen un gran reto y, a menudo, el origen de anomalías en los resultados de venta o en los pagos de incentivos.

MEDIDAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO CORRECTOS

Un programa de incentivos comerciales debe ser muy claro en los mensajes que lanza a la fuerza de

ventas sobre lo que es y no es importante para la cuenta de resultados de la compañía en cada momento. La clave para acertar es entender los objetivos de desempeño de cada rol y cómo apoyan la estrategia global de negocio. Sin embargo, es demasiado habitual que se produzca una selección equivocada de medidas y ponderaciones, siendo ésta la principal causa de la complejidad de los programas de incentivos y, como consecuencia, de su ineficacia. Los errores más frecuentes suelen ser:

■ Demasiadas medidas/indicadores.

Como norma, no deberían ser 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 medidas que los comerciales puedan afectar de forma directa: facturación, margen bruto, unidades vendidas, nuevos clientes, facturación por cliente.... Ello excluye, por ejemplo, el uso de medidas de resultados a nivel compañía (corporativas).

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

Por lo general, las medidas incluyen:

- Incrementar volumen (en euros o en unidades) en clientes existentes y/o nuevos.
- Enfocarse en las líneas de productos o servicios con mayores márgenes.
- Enfocarse en nuevos productos o servicios.
- Venta cruzada (otros productos a clientes existentes).
- Penetración en nuevos mercados.
- Incrementar cuota de mercado (difícil de medir en la mayoría de los casos, sobre todo a nivel individual).

Las medidas utilizadas suelen ir acompañadas de un peso o ponderación determinados que sirven para comunicar la importancia relativa de las mismas e indicar al comercial dónde tiene que focalizar sus esfuerzos.

ASIGNACIÓN DE CUOTAS

El establecimiento y asignación de cuotas (objetivos de venta) a cada equipo comercial y/o individuo es otro de los aspectos clave a la hora de hacer que funcione un incentivo de ventas. Típicamente se definen de manera que el 60-70% de la fuerza de ventas las alcance (por tanto, un 30% cabría esperar que no las consiga). Si estas proporciones no se cumplen, merece la pena revisar el proceso de fijación de las mismas porque algo estará fallando (muy altas, muy bajas).

Tanto la sobre-asignación como la infra-asignación tienen consecuencias sobre el coste del programa, la satisfacción de los comerciales y su grado de compromiso e involucración.

Las cuotas se fijan en periodos anuales en la mayoría de las organizaciones, aunque en entornos voláti-

les, algunas compañías han optado por fijarlas para periodos más cortos (semestrales o trimestrales, incluso). Cuando los resultados de las ventas no alcanzan los previstos, existe la tentación de bajar las cuotas, pero esta práctica no es recomendable (desincentiva a los mejores). Es preferible ajustar el plan de otra forma, por ejemplo, ajustando a la baja el nivel de ventas a partir del cual se acelera el incentivo.

DESARROLLAR FÓRMULAS SENCILLAS PARA EL CÁLCULO DEL INCENTIVO

La fórmula de cálculo que transforma los resultados de la venta en un ingreso para el comercial es la parte central del programa.

Hay muchas posibilidades para definirla y a ellas se pueden incorporar, además de las medidas del rendimiento y sus ponderaciones, variaciones que indican al comercial dónde poner su foco:

- Mínimos de consecución, a partir de los cuales empezar a cobrar
- Topes máximos, tras alcanzar los cuales no hay una mayor incentivación
- Modificadores, medidas que pueden aumentar o reducir el incentivo final
- Multiplicadores (aceleradores o desaceleradores)
- Matrices que relacionan medidas entre sí
- Condicionantes o “puertas de entrada”, sin cuya consecución no ha lugar el incentivo
- etc.

Todos ellos son elementos imprescindibles para lanzar el mensaje adecuado sobre lo que se espera de los comerciales y hacer rentable la inversión en incentivos. Sin embargo, también pueden crear una cierta confusión: hacer depender los pagos



de condiciones y combinaciones de cálculos en demasía puede crear excesiva complejidad.

En general, es aconsejable el uso de mínimos de desempeño (nivel a partir de cual empezar a cobrar incentivo) cuando haya una venta de partida casi asegurada. Los tope

máximos pueden evitarse, pero son aconsejables 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/tri-

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 propuestas presentadas (*input*)

Parte del éxito de un plan de incentivos reside en una cuidada comunicación)

mestras y que se ajustan a final de año. A veces, el pago efectuado por adelantado supera el ganado realmente a final de ejercicio, lo que provoca la necesidad de devolución del extra por parte del comercial y es una fuente de conflicto. Para evitarlo, una posible alternativa es reducir los adelantos a las ventas conseguidas 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 hay varios intervinientes en la consecución final de una venta, estas reglas indican quién y en qué medida ha sido responsable de la misma 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 en este punto es el momento del proceso de venta en el que se reconoce como tal a efectos del incentivo: cuando se hace el pedido, cuando se factura, cuando se cobra... Las prácticas de las empresas son muy diferentes en este aspecto pero hay una regla de oro: asignar la venta a un comercial a partir del momento en el que ya no sea necesario o no se requiera su implicación en el proceso.

ASEGURAR UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS

Políticas, procedimientos, responsables, herramientas de software e información de reporte son elementos clave para un soporte administrativo eficaz de los programas de retribución de comerciales y requieren una importante inversión. No tienen visibilidad cuando funcionan bien pero, cuando no lo hacen, distraen a los comerciales llevándoles a perder la confianza en el sistema y su credibilidad y, en muchos casos, dejar de vender hasta que se resuelven sus problemas.

En este caso, una buena recomendación es evolucionar desde las hojas de cálculo que solo maneja y ve la dirección hacia sistemas de acceso *online* para los comerciales, de manera que puedan hacer seguimiento de sus ventas y auto-auditar los cálculos que les aplican. Aumenta su conocimiento del programa y fomenta una mayor orientación al resultado.

INVERTIR EN LA COMUNICACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

Para asegurar la credibilidad y confianza en el proceso de compensación es imprescindible que las empresas desarrollen y documenten políticas y procedimientos específicos sobre el programa, incluyendo secciones como un resumen de la estrategia y objetivos comerciales de la compañía, indicadores de desempeño y cómo se van a medir, la fórmula específica que aplica, condicionantes específicos que puedan aplicar (tanto desde el punto de vista de la gestión del propio plan como legales y laborales), asignación de créditos, posibilidades de ajustes y modificaciones, responsabilida-

des, procedimiento de resolución de conflictos, etc. Algunas empresas incluyen también secciones específicas sobre planificación y asignación de cuotas y territorios.

Gran parte del éxito de un plan de incentivos comerciales reside en una excelente programación de su implantación y una cuidada comunicación. La primera exige tener aprobado el programa y disponer de la financiación precisa, determinar la asignación de cuotas, cuentas, crédito de la venta, territorios, un sistema informático de soporte probado, unos procedimientos perfectamente documentados y un plan de transición y conversión al nuevo programa, antes del lanzamiento. La segunda, entender que ese lanzamiento no es un suceso cualquiera sino un evento de marketing en el que habrá que vendérselo a la fuerza de ventas. El cara-a-cara en sesiones colectivas como individuales suele ser la mejor estrategia.

Los incentivos comerciales son una de las herramientas de gestión más potentes de las que dispone la Dirección de una compañía para alcanzar los resultados de negocio esperados. Su efecto es profundo e inmediato, por eso son especialmente sensibles y deben estar muy bien diseñados y mejor implantados. No obstante, debe recordarse que, aunque funcionan, se desactualizan rápidamente (el que valió un año no necesariamente lo hará el siguiente), que ningún programa de compensación soluciona los problemas de una mala estrategia comercial o un diseño organizativo equivocado y que un diseño realizado por un equipo multidisciplinar (comercial, recursos humanos, finanzas, marketing, operaciones) tiene muchas más posibilidades de éxito.)