

# ¿Cuál es el factor de **ÉXITO** de un plan de incentivos **COMERCIALES?**

En los últimos años estamos presenciando cómo la crisis está afectando negativamente a gran parte de las compañías y cómo la facturación de las mismas se está viendo reducida año tras año. ¿Es posible cambiar, o por lo menos reducir, la tendencia negativa en la cuenta de resultados? ¿Cómo podemos actuar desde la función de Recursos Humanos para incrementar los ingresos y alinear a la fuerza de ventas con los objetivos de negocio?

La retribución es una de las palancas más poderosas de motivación, comunicación y gestión de personas y, gracias al establecimiento de recompensas específicas por la consecución de objetivos de venta para la estructura comercial, se puede potenciar el crecimiento y mejorar los resultados de negocio. Pero, ¿cuál es la clave de éxito de un plan de incentivos para la fuerza de ventas? Son varios los elementos que debemos tener en cuenta para elaborar un plan de incentivos:

- **Participantes:** dentro de la estructura comercial, serán elegibles aquellos puestos que poseen mayor capacidad persuasoria en la venta.
- **Objetivos/ Cuotas:** hay que elegir objetivos críticos y esenciales para la mejora del negocio (principalmente, volumen y margen) y para ello es necesario centrar el foco.
- **Indicadores y pesos:** el indicador, ya sea cuantitativo o cualitativo, pero en cualquier caso medible, debe explicar cuál ha sido el logro alcanzado y se determinará el grado de importancia (peso) de los mismos sobre el montante global. Los indicadores deben ser de resultados y no de actividad.
- **Cuantías:** la recompensa debe ser significativa para motivar el interés y esfuerzo de este colectivo, logrando el objetivo marcado.



---

## Álvaro Martín, *analista PeopleMatters*

---



- **Escala de consecución y cálculo:** se deben establecer objetivos comprensibles y cuyos logros se encuentren alrededor del objetivo target, pero que sigan siendo retadores y alcanzables.

Por otro lado, se debe determinar el mínimo o threshold (grado de consecución a partir del cual se recompensa el resultado) y se debe valorar el establecimiento, o no, de máximo o súpertarget (grado de consecución a partir del cual no se incrementa el incentivo aunque represente un mayor logro).

- **Periodicidad de devengo y abono:** para reforzar la eficacia del incentivo, cuanto más breve sea el tiempo entre la respuesta y la recompensa, mejor. El abono en este colectivo es más frecuente que en otros, pudiendo ser semestral, trimestral e incluso mensual.

- **Seguimiento y evaluación:** el plan debe ser gestionado y monitorizado adecuadamente, definiendo las “reglas del juego” y asegurando su cumplimiento. Por otro lado, los planes de incentivos que más se revisan tienen más éxito que los que no, ayudando a aclarar preguntas o cuestiones relevantes: valor añadido vs coste, nivel de logro vs dificultad de las metas, ¿ha ayudado a alinear los comportamientos de los empleados con los objetivos críticos?, ...

- **Financiación:** el plan puede ser autofinanciado (gainsharing o profitsharing) o soportado por la empresa.

Sin embargo, en algunas ocasiones, los planes de incentivos quedan olvidados tras su implantación y la fuerza de ventas realiza el esfuerzo en el último momento para intentar alcanzar el objetivo, desvirtuando el plan y sin conseguir los objetivos de negocio.

Por ello, la clave de los planes de incentivos comerciales reside en un plan de concienciación y comunicación del mismo, con el cual se sustentan (y mantienen relevantes en el tiempo) los elementos descritos anteriormente.

Es necesario generar un plan de concienciación, haciendo al comercial partícipe de los resultados de la compañía, incrementando el sentimiento de equipo y pertenencia, a la vez que inculcamos la mentalidad ganar-ganar.

Una adecuada comunicación del plan de incentivos consigue mejorar el desempeño en el trabajo, alinea las metas de los empleados y el negocio, y lo más importante, lleva a la valoración y comprensión del plan, puesto que si los empleados no entienden el plan, no apreciarán su valor.

La comunicación debe ser constante, estando presente antes, durante y después del plan de incentivos, actualizando e informando los progresos y resultados, determinando los mensajes clave y los canales más adecuados, así como darle la relevancia y criticidad que tiene.