



EDITORIAL



Alexandra Andrade
Manager del futuro: ¡Déjales jugar!

RRHHDigital

El primer periódico online de Recursos Humanos

12 AÑOS

31.05.2018 - 10:49

HEMEROTECA

Traducir RRHHDigital.com

PORTADA SECCIONES EDITORIAL ENTREVISTA SE RUMOREA THE ENGLISH CORNER FORMACIÓN EN RRHH EMPLEO EN RRHH

VOLVER

TAMAÑO DE LA LETRA

Editorial

Javier Pérez-Navarro y Luis Ustárriz, Consultores Seniors de PeopleMatters

Es el momento de revisar los incentivos comerciales

POR **Javier Pérez-Navarro y Luis Ustárriz, Consultores Seniors de PeopleMatters**, 00:00 | 25 de Mayo del 2018



Cada vez es más frecuente que las empresas se planteen hacer revisiones en los sistemas y herramientas de gestión de personas. Por ejemplo, están en boga el cambio de evaluación del desempeño y la revisión de sistemas de nivelación para impulsar organizaciones más líquidas. Los esquemas de Recompensa tienden a revisarse con una frecuencia menor al ser un elemento más delicado. A veces olvidamos que dentro de la Recompensa existe un elemento retributivo que está muy sujeto a los cambios tanto de la estrategia de la compañía como de su entorno; estamos hablando de los incentivos comerciales.

Un entorno cada vez más volátil sumado a la recuperación económica en nuestro país (en la que se ha visto que el consumo crece de forma pronunciada) presenta una magnífica oportunidad para dar un impulso comercial a nuestra compañía.

Un sistema de incentivos comerciales bien diseñado y, sobre todo, bien gestionado, ha demostrado ser una palanca tan potente para hacer crecer las ventas que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva. Sin embargo, hacer un diseño efectivo y además una buena gestión de ellos es complicado. Requiere, en primer lugar, hacer un análisis profundo sobre la estrategia y el modelo comercial, los procesos de venta y la estructura organizativa asociada a ellos.

Esta primera fase de diagnóstico, que es llevada a cabo por muy pocas empresas, es el punto clave que determinará el éxito de los programas que se diseñen y su reflejo en la cuenta de resultados. Para llevarlo a cabo se requiere tener un profundo conocimiento técnico y de negocio sobre mejores prácticas en la materia pero, sobre todo, entender en cada momento cómo trasladarlas a la realidad particular de nuestra organización.

Una vez realizado este diagnóstico debemos dar respuesta a los elementos técnicos de diseño del programa. A continuación, lanzamos una serie de preguntas importantes que debemos hacernos a la hora de diseñar el programa.

- ¿Quién debe participar en este tipo de programas?

Esta pregunta puede parecer la más obvia de todas, pero, la creciente complejidad en los procesos de venta comienza a plantear escenarios muy ambiguos en los que la respuesta puede no ser tan obvia. Por ejemplo, nuevos canales de venta online, funciones de soporte técnico a la venta (pre y post venta) o soporte administrativo a la venta.

- ¿Cuánto se van a jugar los comerciales?

La potencia de los incentivos se puede amplificar o disminuir dependiendo de lo bien que se ajuste la cuantía "a riesgo" (proporción de incentivos respecto al salario fijo). Elementos como la cultura del país, la cultura de la compañía, el perfil personal del comercial, ciclo de madurez del negocio, el ciclo de venta, el nivel del valor añadido del producto, la existencia o no de competencia en el mercado, entre otros, determinarán qué cuantía será más efectiva. Y en general, tendrá impacto sobre este elemento de diseño cualquier parámetro que esté relacionado con la capacidad de persuasión del vendedor sobre la decisión de compra del cliente.

- ¿Cómo de difícil debe ser ganar el incentivo?

La administración y gestión de los planes de incentivos cobra una importancia mayor que otros elementos retributivos. Esto es así porque la motivación de la fuerza comercial dependerá en gran parte de asegurar que los objetivos comerciales están suficientemente tensionados como para asegurar la rentabilidad para la compañía, pero no tanto como para desmotivar a la fuerza comercial. Una compañía en la que el 80% de sus comerciales se lleva el 100% o más de su variable a casa seguramente tenga un problema de fijación de objetivos.



Lo más leído

- 1 Curso Monográfico sobre Retribución y Compensación
- 2 Un empleado feliz rinde un 65% más en su puesto de trabajo
- 3 Máster en Dirección de Recursos Humanos
- 4 ¿Cómo re-integrar a los mayores de 50 en el mercado laboral?
- 5 El Big Data, nuevo sector de empleo para personas con discapacidad



Este elemento de diseño impacta en varios ámbitos. El primero es la eficacia del refuerzo que supone el incentivo: cuanto más ajustado esté el periodo de devengo y abono al ciclo de venta, más efectivo será el incentivo. El segundo, el proceso de medición y de evaluación de los objetivos: el periodo de devengo y abono debe de ser realista y ajustarse a la capacidad de medición que tenga la compañía. Por último, pero no menos importante, los procesos financieros de las empresas y de los empleados: los incentivos suponen un porcentaje elevado de la masa salarial, y por ello el momento en el que se pagan tiene gran impacto en la tesorería de ambos.

- ¿Cada cuánto hay que revisar el programa?

Una vez diseñado el programa es importantetener presente la revisión y auditoría del mismo. Mientras que otras herramientas de gestión de personas pueden revisarse cada tres años, el programa de incentivos debe revisarse al menos anualmente para asegurar su adecuación a la estrategia de negocio. Esto no implica que deban imponerse cambios anualmente, sino que debemos confirmar que los programas y sus elementos siguen respondiendo adecuadamente a las necesidades de la organización (y lo más probable es que requieran ajustes significativos).

En definitiva, el proceso de revisión de los sistemas de incentivación comercial requiere dar respuesta a estas y otras preguntas, así como un criterio y conocimiento de las mejores prácticas en la materia. Todos estos temas y otros de gran importancia que no se han mencionado en el artículo, se trataran en el Seminario de Compensación de la Fuerza de ventas impartido por PeopleMatters los días 7 y 8 de junio, un curso en el que además de aprender aspectos técnicos los asistentes podrán compartir experiencias y conocimientos con otros participantes de empresas líderes de nuestro país.

*Si te ha resultado interesante este artículo, te animamos a seguirnos en **TWITTER** y a suscribirte a nuestra **NEWSLETTER DIARIA**.

RRHHDigital

Sección patrocinada por



LO MÁS LEÍDO

1

Curso Monográfico sobre Retribución y Compensación

2

Un empleado feliz rinde un 65% más en su puesto de trabajo

3

Máster en Dirección de Recursos Humanos

NOTICIAS RELACIONADAS

El mejor cliente, el empleado

"El mejor alcalde, el rey", rezaba la obra teatral. "La mejor defensa,...[ampliar](#)

Las noticias más destacadas en Recursos Humanos

Repasando la actualidad del mundo laboral en esta semana detacamos el top 5 de las...[ampliar](#)

Por qué tu empresa no consigue cubrir una vacante

El mercado laboral ha empezado a cambiar y nos encontramos en un momento en el que...[ampliar](#)

RECURSOS HUMANOS RRHH EMPLEO LABORAL



Twitter



Facebook



Google +



LinkedIn

(0) COMENTARIOS

ENVÍE SU COMENTARIO

Escriba su nombre

Escriba su email

Comentario...

Solución integral de RRHH

Los lectores **Opinan**

¿Será el 2018 el año definitivo de la creación de empleo?

- Sí, todos los índices así lo indican
- No, aún queda mucho trabajo por hacer
- Depende, el segundo semestre será mejor que el primero

Votar

Ver Resultados

Patrocinado por



Ver más encuestas

