

¿Quién se ha llevado mis ventas?

Rademakers, Guillermo

Capital Humano, Nº 396, Sección Crecimiento profesional / Tribuna, Abril 2024, CISS



Guillermo Rademakers

Senior Manager Peoplematters



En un reciente estudio de *Alexander Group* comentado por *World at Work* («*Sales Compensation Leaders Focused on Increasing Pay-for-Performance Plans*» – February 2024) se citaba que **el 46% de los comerciales habían conseguido alcanzar su objetivo de cuota**, con una mediana de rendimiento al 93%. El contexto es de crecimiento de los objetivos en un 13% para este 2024.

Permítanme repetir el dato del estudio, pues algo menos de la mitad de la fuerza comercial ha conseguido sus objetivos plenamente, si bien la mediana del grado de rendimiento se queda siete puntos porcentuales por debajo del pleno cumplimiento. Por lo que la pregunta que emerge es por los seis honrados amigos de Kipling, por qué, qué, quién, cómo, dónde y cuándo se han llevado mis ventas

No importa si estás en un modelo presencial, híbrido o de teletrabajo . El primer trimestre del año te resuena a conversaciones recurrentes de gran relevancia e impacto en la organización, el responsable y el propio colaborador. Se trata del cierre del ejercicio con la valoración de las ventas y la asignación de créditos, y la fijación de los objetivos, cuotas y cartera de clientes del nuevo ejercicio. Conseguir un cliente no es un camino de rosas, por lo que asegurar el reconocimiento del logro, esfuerzo y mérito no es una cuestión trivial.

Hay diferentes interlocutores que aportan una agenda con cuestiones a desmenuzar para integrar, optimizar y mejorar continuamente el programa de incentivos comerciales.

La primera línea de la dirección de la compañía persigue la sostenibilidad del negocio según los requerimientos de su Consejo de Administración, el retorno de la inversión ha de ser positivo, incluso mejor

que el de la competencia que sirve de grupo de referencia. **¿Cómo se está cumpliendo el plan estratégico?**

El máximo responsable económico financiero persigue el registro fehaciente de la actividad económica para dotar de capacidad a la toma de decisiones y cumplir con las normativas y regulaciones correspondientes. Se estiman los ingresos, se provisionan los costes, se anticipa la volatilidad de los resultados y se integra en un proceso presupuestario que monitoriza los resultados conseguidos y el futuro que viene. **¿Cuál es la fiabilidad de las previsiones?**

El máximo responsable del desarrollo de negocio persigue agilizar los planes de acción que aseguren mayor eficiencia para la captación de negocio buscando un equilibrio entre los costes de desarrollo de negocio y el margen alcanzado. Todo está sujeto a métricas con cuadro de mando de indicadores que miden resultados, costes, procesos y correlaciones entre variables. **¿Dónde se pueden optimizar los recursos?**

El máximo responsable de personas y cultura persigue dotar de capacidades para la consecución de las funciones y responsabilidades acompañando los procesos de atracción de talento con su desarrollo. Diseña políticas, procesos y sistemas que faciliten la organización de las personas cuidando la cultura, el estilo de liderazgo y el nivel de compromiso. **¿Quién asegura la diferenciación por rendimiento?**

El responsable de la fuerza de ventas persigue optimizar la gestión de la cartera de clientes con su equipo y los medios asignados. La ley de Pareto refuerza el concepto de priorizar según el potencial de impacto, reconociendo que hay palancas que concentran y focalizan los resultados. La operativa conlleva un día a día que genera ruido y volatilidad en importancias y urgencias, por lo que hay mantener un compás del medio plazo. **¿Cuándo hay que adaptarse a los cambios de tendencias y cuándo hay que mantener los criterios?**

El participante del programa de incentivos comerciales persigue claridad en las prioridades de sus objetivos, en los recursos de los que dispone y de los obstáculos a superar. Es un triángulo de correlaciones en las que todo tiene un coste, y se precisa equilibrios que recompensen. **¿Por qué voy a dedicar mi tiempo, conocimientos y esfuerzos para alcanzar los objetivos asignados?**

En estas conversaciones, tanto si es para reconocer los logros conseguidos como para establecer las expectativas, hay unas preguntas que aportan claridad a la hora de integrar las diferentes perspectivas, así como para diferenciar aspectos del diseño del programa de incentivos comercial.

- ¿Cuál es la naturaleza de la venta? Transaccional – Solución – Consultiva – Empresarial
- ¿Quién es tu interlocutor en la venta? Particular, intermediada, empresa con responsable director, empresa con compras, administraciones públicas.
- ¿Cuál es el enfoque de la venta? Captación, o fidelización, o híbrido desarrollo y nuevo cliente.
- ¿Cuánto duran los ciclos de venta? Por impulso, corto (menos de 10 días), medio (2 a 3 meses), largo (4 a 6 meses) o muy largo (más de 1 año)
- ¿Cuál es la diversidad del producto / soluciones? Mono producto con posibles configuraciones, varios productos en misma línea, multi producto y multi segmento.
- ¿Cuál es la complejidad de la venta? Sencilla en características y términos del acuerdo, diversa en características técnicas y del nivel de acuerdo (honorarios fijos y variables según producción o modelos de suscripción, pirámide de descuentos).
- ¿Cuál es la dimensión y diversidad de la cartera de clientes? Estructura concentrada en pocos clientes, cartera diversificada y sin dispersión de concentración en peso relativo, muy diversificada y con niveles de contribución (estratos o tiers).
- ¿Cuál es la complejidad del proceso comercial? Sencillo con procedimiento establecido (argumento, tarifas, descuentos, condiciones), maduro con fases de identificación y cualificación de la oportunidad combinando múltiples necesidades, o muy sofisticado con aprobación por caso de negocio multidisciplinar (finanzas, comercial y otros departamentos).
- ¿Cuál es la intensidad de la estacionalidad de las ventas? Sin correlación temporal con ventas lineales para la mayoría de los meses, con una estacionalidad media (periodos valle y pico marcados y recurrentes), o sofisticada con variedad e intensidad no siempre previsible.

- ¿Qué equipos participan en el proceso comercial (gestores de cuentas, preventa, servicio al cliente) y que peso tienen para el logro de ventas?
- ¿Cómo se estructura la fuerza de ventas organizativamente (por geografía, por línea de negocio, por canal, por estratos de clientes o una combinación de estos)?

Recuerda la cita de David Cooperrider, «vivimos en el mundo que nuestras preguntas crean». Las preguntas dirigen la conversación, generan consciencia y exploran perspectivas. En un programa de incentivos comerciales no existen recetas universales, por eso se precisa indagar y comprender el contexto y la montaña a subir. Hay múltiples perspectivas, que, según el contexto, la estrategia, la cultura y las personas tendrán más o menos peso, pero no podemos por ello olvidar considerarlas, integrarlas en su medida o no ponderar su aportación.

¿Tu programa de incentivos en qué medida está considerando y dando una respuesta consistente, eficiente y coherente a tus preguntas y las de tus interlocutores?

¿Estás perdiendo ventas por no considerar alguna de estas preguntas?