

## Recompensando eficazmente los beneficios de ventas

DAVID CICHELLI, Certified Sales Compensation Professional (CSCP) de WorldatWork



¿Deberían las empresas remunerar a su fuerza de ventas en base a los beneficios? Muchos están de acuerdo en que la medida clave del desempeño de ventas son los ingresos – lo que la empresa recibe en pago por la venta. Expresado como objetivo de ventas, los departamentos comerciales ligan la retribución de los vendedores a “ganar” tantos ingresos como sea posible. Sin embargo, no todo ingreso acaba siendo rentable para la empresa.

¿Debería la dirección ligar los pagos del plan de compensación de ventas a la rentabilidad de las órdenes de venta?

Aparte del equipo de Finanzas jaleando “por supuesto”, la mayoría de los líderes comerciales están de acuerdo en que, si el vendedor puede y debe influir en la rentabilidad de la venta, entonces la dirección añadirá una *segunda* medida de beneficios – además de los ingresos – en el plan de compensación de ventas.

La frase clave aquí es “si pueden influir”. Los planes de compensación de ventas recompensan la persuasión con éxito. Si la dirección de ventas pide a sus vendedores que contribuyan a mejorar los beneficios de las órdenes de

venta y éstos *pueden* influir en el beneficio obtenido, entonces se incluye una medida de beneficio en el plan de incentivos.

A continuación, enumeramos los tipos más comunes de medidas de beneficio y sus aplicaciones.

- **Beneficio Bruto en Euros.** Una medida de beneficio habitual (y decepcionante) es el beneficio bruto en euros, es decir el precio de venta menos el coste de producto. Esta es una medida común de beneficio cuando las empresas dan a sus vendedores flexibilidad para fijar precio por encima del coste de producto. ¿Decepcionante? Se ha demostrado que esta medida – usada de forma aislada – suprime el volumen y en algunos casos erosiona el beneficio porcentual. Es posible que los vendedores ignoren negocios grandes, con margen estrecho, que la empresa utiliza para financiar el negocio, y se concentren en perseguir tratos de menor volumen y márgenes más amplios. Además, los vendedores “descontarán” el porcentaje de margen para “salvar” la orden de venta. En consecuencia, ganan un incentivo, pero reducen considerablemente el porcentaje de rentabilidad de la orden de venta, degradando así la rentabilidad general de la empresa.
- **Beneficio porcentual.** Ya se mida a nivel de la orden de venta, la cuenta, o el territorio, el beneficio porcentual divide los euros de beneficio por los ingresos. Esta es una poderosa medida de rentabilidad de las ventas. Sin embargo, para evitar supresión de volumen, lo mejor es utilizarla como una segunda medida junto a los ingresos por ventas. Al utilizar ambas medidas se comunica al vendedor: “vende todo lo que puedas, vende con el beneficio porcentual más alto”. Una mecánica de fórmula preferida consiste en un pago calculado por volumen modificado (arriba o abajo) basado en el desempeño del beneficio porcentual.
- **Realización de precio.** Un término mejor que “descuento” es *realización de precio*, es decir, el precio de venta comparado con el precio objetivo o listado. Es una buena medida del éxito del vendedor a la hora de asegurar el mejor precio. La realización de precio evita revelar el “coste de producto”, lo cual ocurre cuando se utilizan medidas de margen bruto. Mientras que la dirección de ventas concede a los vendedores flexibilidad en la fijación del precio, la dirección espera que los vendedores cierren tratos lo más cerca posible del precio listado. Puede haber incluso un calendario de descuento aprobado en base a volumen y condiciones, pero en todo caso el objetivo para los vendedores es el mismo: “Sigue la línea de precios lo más cerca posible”. En algunos casos, las empresas no tienen un listado de precios, como las soluciones configuradas a medida. En estos casos, una herramienta de precios o un departamento de precios proporciona el precio “listado” para la solución a medida. En resumen, la realización de precio es una muy buena segunda medida cuando se asocia como modificador de la medida primaria de volumen de ventas.
- **Venta de Mix de Producto/Solución.** Cuando las empresas intentan mejorar la rentabilidad, vender un mix preferido de productos o una

solución mejorada ofrece márgenes de venta más altos. Una segunda medida de “venta cruzada” de producto o mix preferido de producto puede recompensar a los vendedores por cerrar el trato combinado más rentable para el negocio.

- **Duración/Términos del Contrato y Condiciones.** En algunos casos, un contrato más largo puede ser más rentable para la empresa. O bien, contratos que incluyen recompensas/cargos basados en los tiempos de pago. Cada una de estas variables puede tener un impacto tangible en la rentabilidad del trato. Si el vendedor puede influir en estos factores, entonces debería considerarse incluirlos en el plan de incentivos.
- **Precio Medio de Ventas.** El precio medio de ventas mide el precio de mercado vigente para un producto. A medida que la demanda sube o baja, el precio medio de ventas se moverá con el mercado. El papel del vendedor es vender por encima del precio medio de ventas. Esta medida tiene sus detractores. El precio medio de ventas desconecta la fijación de precio del coste de producto. Esto es una realidad preocupante.

Cada una de estas medidas de beneficio, si se aplican correctamente en el plan de compensación de ventas, pueden mejorar la rentabilidad de los tratos.

## Cómo afecta el crecimiento al uso de las medidas de beneficio

La tasa de crecimiento de una empresa tiene un impacto en el uso de las medidas de beneficio. Consideremos una *start-up* joven: Necesita ingresos, casi cualquier tipo de ingreso. No es raro que la mayoría de los ingresos tempranos sean “no rentables”. Estas empresas jóvenes proporcionarán una lista de precios fija a sus vendedores. Pero la dirección intervendrá con concesiones de precio si asegurar el trato garantiza un descuento. Sin embargo, en la mayoría de los casos, vender sin flexibilidad en la fijación de precios es la norma y no forma parte del plan de incentivos. En las empresas adquiriendo escala - las que están creciendo muy rápido – más volumen es mejor porque reduce el margen unitario de producción y, por tanto, alimenta los beneficios.

Aunque puede que los vendedores no tengan autoridad sobre el precio, la dirección les dará listas aprobadas de descuento. La adherencia a los calendarios de precio podría ser parte de un plan de incentivos. En empresas de crecimiento bajo, asegurar volumen resulta esencial, pero no a expensas de los beneficios. Se permite a los vendedores mayor libertad en la fijación de precios con riesgos y recompensas asociadas. El uso de medidas de beneficio se incrementa significativamente y se convierte en una característica importante del plan de incentivos.

Por último, a la hora de adoptar nuevas estrategias de producto y segmentación para relanzar el crecimiento, la dirección de ventas usará medidas de beneficio para proteger el negocio principal, pero usará medidas de producción para impulsar las nuevas estrategias.