



Libro Guía completa para la compensación por incentivos al personal de ventas

Cómo diseñar e implementar planes que funcionen

Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer

AMACOM, 2006

También disponible en: Inglés

Reseña

Planear el programa ideal de compensación por incentivos para el personal de ventas es todo un reto. Pague lo suficiente y vigorizará a sus vendedores. Pague demasiado, y tirará el dinero a la basura a la vez que convierte a sus vendedores en holgazanes que se conforman con menos ventas. Pague muy poco y echará a sus mejores vendedores. Pero ¿cuánto es suficiente, demasiado o muy poco? ¿Cómo encontrar la mejor mezcla de salario, comisiones y bonos para pagar a sus vendedores? Esta guía comprehensiva de compensación es un buen lugar para empezar a responder esas preguntas. Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer, expertos en ventas y mercadotecnia, escribieron este mapa esencial para desarrollar e implementar el plan ideal de compensación por incentivos para sus vendedores. *BooksInShort* lo recomienda a los gerentes de ventas que deseen satisfacer mejor las necesidades de su personal y, por tanto, de sus metas de ventas (léalo antes de negociar una compensación con alguien más).

Ideas fundamentales

- Crear un gran plan de compensación por incentivos de ventas es difícil. Hágalo de todos modos.
- Un buen plan puede impulsar sus ventas y atraer excelentes vendedores. Un mal plan puede acabar con su compañía y hacer que sus mejores vendedores salgan huyendo.
- Afine su plan cada año y cámbielo totalmente cada dos o tres años.
- No lo culpe de las ventas bajas. La causa podría ser distinta.
- El plan debe ajustarse a las necesidades estratégicas de su empresa y satisfacer al personal de ventas.
- Debe pasar la prueba de las “3 Cs”: “consistente”, “compatible” y “consecuente”.
- Para determinar la compensación adecuada por un puesto de ventas, tome en cuenta los estándares de la industria, salario anterior, presupuesto, cultura corporativa y el trabajo del vendedor.
- Para no poner nerviosos a sus vendedores, comunique todos los detalles cuando presente su nuevo plan de compensación por incentivos de ventas.
- No tenga demasiados concursos ni incentivos, pues desvían la atención de las metas de ventas.
- La administración competente de su nuevo plan podría ser tan importante como su funcionamiento.

Resumen

Cómo implementar bien la compensación por incentivos de ventas ... si puede

Establecer el plan adecuado de compensación por incentivos de ventas es todo un reto, pero vale la pena. Hacerlo bien puede ayudarlo a retener y contratar personal talentoso, y a incrementar las ventas, que de eso se trata. Pero, desgraciadamente, hacerlo mal puede tener el efecto contrario; puede perder gente y ventas, y perjudicar a la compañía. El objetivo es claro: crear un programa eficaz de compensación. Para hacerlo, debe tomar en cuenta muchos factores distintos: Empiece por el presupuesto y pregunte cuánto puede asignar como pago a sus vendedores. Considere su experiencia y la de ellos para determinar qué proporción de la compensación debe ser salario, versus incentivos o bonos. ¿Desea que los pagos a los vendedores varíen de acuerdo con su desempeño? Los bonos o incentivos a

corto plazo, ¿promueven los logros o desvían a los vendedores de su misión principal? ¿Son útiles los incentivos de ventas cruzadas? Cuando implemente un plan, evite la complejidad. Apóyese en éxitos del pasado sin perder de vista sus necesidades de ventas futuras. Use el entusiasmo de su personal como una medición que podría indicar si funcionará el plan para satisfacer las cuatro razones que tienen las compañías para ofrecer incentivos de ventas:

1. **“Los vendedores incrementan la ganancia bruta de la compañía”** – Las compañías en industrias competitivas usan incentivos de ventas para conservar su viabilidad. Si el trabajo de sus vendedores, más que sus mensajes de mercadotecnia, pedidos por Internet u otros esfuerzos, es responsable de la mayoría de sus ventas, ofrezca un incentivo de pago variable para motivarlos.
2. **“El resultado de los vendedores es generalmente mensurable”** – El campo de ventas está repleto de mediciones que indican a los gerentes de ventas el desempeño de sus vendedores por semana, mes, trimestre o año, respecto a sus compañeros de trabajo, otras oficinas de ventas, su propio trabajo anterior y cuotas de ventas. Obviamente las estadísticas individuales se opacan cuando las ventas se hacen en equipo.
3. **“El pago variable ayuda a garantizar que los vendedores produzcan resultados”** – Los vendedores que viajan están fuera de su control directo y, la mayor parte del tiempo, sin supervisión. Los pagos variables puede estimular a esa gente independiente a trabajar más.
4. **“Los pagos variables reconocen el éxito de un vendedor”** – Las ventas son situaciones difíciles. El rechazo es parte del oficio. Los clientes potenciales a menudo adoptan una postura adversa frente a los vendedores. Los pagos de incentivos pueden compensar esos retos ocupacionales.

Cómo ajustar y actualizar sus planes de compensación

Revise el plan de su empresa regularmente con el fin de actualizarlo, y seguir interesando y vigorizando a sus vendedores. La mayoría de las compañías hace ajustes, aunque sean menores, cada año, y cambios generales cada dos a tres años. Ya que los resultados de ventas se asocian directamente a los planes de compensación, las empresas orientadas a las ventas prestan mucha atención a la actualización de sus programas de pagos e incentivos.

“Cuando cambia un plan de compensación por incentivos, es esencial que los pensamientos y sentimientos de la gente afectada por el cambio sean reconocidos y atendidos a nivel racional y emocional”.

Los líderes de una compañía que fabrica alfombras, y cuyas ventas se habían reducido, decidieron cambiar las cosas. En conformidad con las normas de su industria, pagaban a los vendedores una parte de sus comisiones por adelantado. Los márgenes brutos de sus diversas marcas eran del 25% al 45%. Pero como la empresa pagaba a sus empleados estrictamente con base en el volumen, éstos no tenían un incentivo real por vender las marcas más redituables. Primero, la compañía capacitó a sus vendedores para que se enfocaran más en los minoristas de alfombras de lujo. Luego, cambió su paquete de compensación a 60% salario más 40% pagos variables, incluyendo los bonos por cumplir con las cuotas de ventas y un 3% de comisión sobre las alfombras de mayor precio. Después de un año, las ventas de las marcas más redituables habían subido un 3%, y los márgenes brutos, un 12%. Los ejecutivos atribuyeron la mejora en las cifras de ventas y de márgenes a los drásticos cambios que hicieron en la capacitación y en el plan de compensación.

Requisitos para el plan de compensación por incentivos de ventas

Un buen plan de compensación por incentivos de ventas debe cumplir con la regla de las “3 Cs”. Debe ser “consistente” con la estrategia de la compañía, “compatible” con programas relacionados (como contratación y manejo de desempeño) y “consecuente” – es decir, debe cambiar los resultados de ventas. El plan debe ayudar a la empresa a optimizar los siguientes cinco aspectos de ventas:

1. **“Resultados de la compañía”** – Un plan de compensación por incentivos de ventas debe ayudar a la empresa a alcanzar sus metas de ventas y a desarrollar su participación en el mercado. Mida los resultados a corto y largo plazo.
2. **“Resultados de los clientes”** – Su plan debe satisfacer las necesidades de sus clientes, que quieren productos y servicios superiores a precios razonables. Determine si los consumidores compran sus productos y servicios en los volúmenes proyectados.
3. **“Actividades del personal de ventas”** – Los vendedores manejan “generación de clientes potenciales, análisis de necesidades, desarrollo de soluciones, presentación de propuestas, negociación, instalación” y más.
4. **“Vendedores”** – Su plan debe servir a los vendedores que quieren ganar bien y disfrutar su trabajo.
5. **“Motivadores de eficacia para el personal de ventas”** – El pago es el principal motivador, pero hay otros. Incluyen “definidores” (parámetros que fijan los gerentes de ventas, como nuevas estrategias u operaciones de ventas rediseñadas); “formadores” (procesos dinámicos, como “contratar, capacitar y asesorar” que moldean el enfoque de los vendedores en su trabajo); “iluminadores” (como la investigación, que ayuda a los vendedores a entender su trabajo); “suscitadores” (motivadores como programas de recompensa o líderes inspiradores) y “controladores” (que impulsan la eficacia de las ventas mediante el monitoreo de supervisión, administración y rendimiento).

“Las empresas deben prestar atención especial a sus vendedores altamente productivos cuando haya una transición al plan de compensación por incentivos. Éstos son los vendedores que la empresa no puede darse el lujo de perder”.

Es difícil satisfacer las diferentes demandas de su compañía, sus consumidores y sus vendedores con un único plan de compensación por incentivos. Pero dejar fuera cualquiera de estos componentes del “sistema de administración de ventas” puede ocasionar problemas a la hora de vender. A veces, los ejecutivos suponen que una baja en las ventas significa que el plan de compensación está defectuoso. Podría no ser el caso. El problema puede venir de los componentes mencionados anteriormente, o de la estructura, tamaño, capacitación o territorio del personal de ventas. La compañía tal vez tenga que volver a apropiarse de un territorio, contratar mejores gerentes, ofrecer “datos y herramientas” mejorados o hacer otros cambios. Por tanto, antes de alterar su plan de compensación, asegúrese de que los otros motivadores se desempeñan de acuerdo con las expectativas.

“Sólo en Estados Unidos, las compañías gastan US\$200 mil millones cada año en compensación variable para el personal de ventas – aproximadamente lo mismo que gastan en publicidad”.

Cuando revise su plan, determine si estuvo dentro del presupuesto. Vea si cumple con metas de ventas y si esas metas aún tienen sentido. Evalúe si sus programas de incentivos a corto plazo desvían a los vendedores de sus metas de ventas principales o si ayudan a motivar y a retener a los buenos vendedores. Determine si las “variaciones en el pago” tienen el efecto deseado y si el plan actual es justo para todos sus vendedores. Su objetivo es establecer un programa claro que agrade al

personal, para fomentar las relaciones productivas con los clientes y alinear ventas y metas. Asegúrese de que su nuevo plan de compensación ofrezca incentivos para los logros que desea promover antes de cambiar sus disposiciones actuales. No haga grandes cambios a menos que sepa que su plan existente, y no algún otro factor, es el origen de su problema de ventas.

Cómo diseñar un nuevo plan

Para diseñar un nuevo plan de compensación, primero defina sus metas. Después considere otros factores, como mercadotecnia, finanzas corporativas, la rutina de ventas, los esfuerzos de los vendedores, la “disponibilidad y precisión de datos”, y el enfoque y la cultura conceptuales de la administración. A medida que implementa el nuevo plan de compensación, consulte a expertos internos en recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. El nuevo plan debe considerar “nivel de pagos”, “combinación salario-incentivo”, “medidas de desempeño” y la “relación desempeño-pago”, puesto que se interrelacionan. Las decisiones en un área afectan a las otras áreas.

“Cómo seleccionar medidas de desempeño”

Antes de recompensar el desempeño, debe establecer el criterio correcto para evaluarlo, incluyendo los resultados de ventas y clientes. Mida “margen bruto, pedidos, cobranza, ventas por representante, participación en el mercado [y] percepción de valor”. Por el lado del cliente, tome en cuenta el número de compradores repetidos, la cantidad de mercancía que devuelven los clientes, qué tanto ha saturado el mercado, cuánto aumentan las ventas y si los consumidores están satisfechos y son leales. Supervise cómo manejan sus representantes a la clientela potencial, el envío de propuestas, la atención a clientes y el control de la facturación de cuentas. Cree criterios “objetivos, mensurables, justos, adaptables y entendibles” que midan sólo aquellos factores que los vendedores determinen por sus propias acciones.

“Cómo encontrar la mejor combinación salario-incentivo”

Genere una “tarjeta de puntuación de pagos combinados”. Incluya estas categorías:

- **“Proceso de ventas y roles”** – Evalúe la rutina de ventas de cada persona, sus conversaciones con clientes, manejo administrativo, frecuencia de llamadas y otras medidas de desempeño.
- **“Causalidad del personal de ventas”** – ¿Hasta qué punto son responsables sus vendedores? ¿Qué tanto de su volumen de ventas se debe a su esfuerzo?
- **“Mensurabilidad”** – Considere resultados que puedan cuantificarse, así como el historial de la persona y los estándares de su industria.
- **“Cultura”** – En su compañía, ¿es la empresa el dueño de cada cuenta? ¿o lo es el vendedor? Determine si sus vendedores deben enfocarse en el cliente o en la transacción. Examine si la compañía debe priorizar las ráfagas de actividad de corto plazo o los resultados a largo plazo, y si debe asociar la cooperación con la competencia. Asegúrese de que sus vendedores sean flexibles para adaptar sus procesos de atención al cliente.
- **“Filosofía de administración”** – Defina las expectativas de la gerencia y vea si los vendedores cumplen con esos estándares.

“Los pagos frecuentes de incentivos tienen varias ventajas. Los vendedores generalmente prefieren pagos más frecuentes”.

Considere cómo debe cada uno de estos elementos afectar su combinación salario-incentivo. Sopesa cada factor con base en las circunstancias de su compañía.

“Determine la relación correcta entre desempeño y pago”

Si sus vendedores trabajan de manera independiente para que se den las ventas, use un plan de comisiones. Los planes de bonos dan flexibilidad a los gerentes en caso necesario, por ejemplo, para reasignar territorios. Asegúrese de que el desempeño impulse las ganancias de ventas, no asignaciones geográficas individuales. Si muchas divisiones corporativas comparten el mismo personal de ventas, no cree un plan de incentivos con mediciones de desempeño diferentes para cada unidad. Agrupe sus medidas de desempeño para garantizar un “esfuerzo de ventas balanceado”. Fije metas que produzcan entusiasmo. Aumente la tasa de pago a medida que la gente se acerca a sus objetivos. Mantenga el plan sencillo, justo y alentador.

Así que, ¿cuánto debe pagar?

Calcule el rango de compensación promedio para cada trabajo de ventas. Después, calcule lo que ganará la gente en cada nivel de cumplimiento de ventas. Pague muy poco y no conseguirá gente de primera. Pague demasiado, y tirará sus utilidades a la basura y hará que los vendedores sientan que se merecen todo.

“Cuando reduzca el pago del personal de ventas, prepárese para perder a algunos vendedores, especialmente si la reducción hace que la escala de pago del personal sea menos favorable que la de otras empresas en la industria”.

Considere los “valores [actuales] de mano de obra en el mercado” para sus trabajos de ventas, así como los niveles de pago anteriores, presupuesto, el grado de control que ejerce la persona sobre las ventas y los clientes, lo que pagan sus competidores y el papel que desempeña cada vendedor, interna o externamente. Vea cuánta autoridad tienen los vendedores para impulsar las ventas. Considere los estándares de salarios de su empresa y las normas de compensación locales y de la industria. Busque datos sobre estándares de pago cuando entreviste a vendedores potenciales o que se van de la compañía. El trabajo de ventas complejo o sumamente técnico debe pagarse mejor. Considere otros factores, desde la seguridad hasta el personal disponible. Limite los concursos de desempeño especial para no desviar a los representantes de ventas de sus metas estratégicas. Use esos programas sólo para “causalidad a corto plazo” o para promociones especiales para mantener interesados a los vendedores. Los programas de reconocimiento para representantes que trabajan solos muestran la apreciación de la compañía y, a menudo, resultan más benéficos que los concursos y programas de desempeño especial.

“Trabajamos por dinero, pero nos esforzamos por los premios”. (Andy Anderson, ex vicepresidente de ventas en Searle)

Los nuevos planes de pago rompen la rutina. Ya que esto puede ser preocupante para sus vendedores, comunique claramente las razones de cualquier plan nuevo, cómo funciona y por qué los beneficiará. El manejo eficaz de su nuevo plan de compensación por incentivos de ventas es muy importante, pero no es fácil de lograr.

Sobre los autores

Andris A. Zoltners y **Prabhakant Sinha** imparten cursos de negocios a nivel universitario. Cofundaron una empresa de consultoría de negocios. **Sally E. Lorimer**, consultora de negocios y escritora, es ex directora de la empresa de consultoría de Zoltners y Sinha.
