

Los nuevos métodos de remuneración.



Los buenos o malos resultados en las ventas no se miden simplemente en porcentajes, ya que existen otros muchos factores que pueden ser de éxito o no, dependiendo del grado de madurez de la empresa. Es decir, mientras que para una empresa de reciente creación e mero hecho de crecer en ventas puede tener una importancia esencial, para una empresa madura el crecimiento puede ser entendido de una forma muy diferente. En este sentido, los sistemas de retribución apropiados para una empresa pueden no serlo para otra.

No hay dos empresas que sean iguales, pero la mayoría de las empresas en crecimiento se enfrentan a los mismos problemas cuando sus planes de compensación no evolucionan a la vez que sus operaciones.

Cuando una empresa está empezando a actuar, el crecimiento de las ventas - por el mero hecho de crecer - pueden ser de importancia esencial. Con frecuencia, se dejan en suspensión otras estrategias hasta que se alcanzan y se mantienen durante una temporada razonable unos ciertos umbrales de ingresos. Tener una experiencia de ventas contrastada e importante es convierte en un requisito indispensable que los vendedores deben satisfacer, porque la información y el desarrollo de las ventas son un lujo que no está al alcance de muchas pequeñas empresas.

Normalmente, el tipo de vendedor que se requiere siente preferencias por acuerdos de retribución que supongan una apuesta por los grandes riesgos y las grandes retribuciones, en perjuicio de otros que supongan un salario estable y seguro. Además, se debe tener en cuenta que las empresas de más reciente creación casi nunca pueden permitirse el lujo de soportar unos costes de ventas fijos, pero suelen estar dispuestas a compartir los beneficios cuando las ventas aumentan.

No obstante, a medida que la empresa crece, las prioridades cambian. Las cuentas se reagrupan o se reasignan y las zonas territoriales se dividen para mejorar las ventas; se añaden nuevos productos; se pueden probar nuevos canales de venta, como el tele marketing, el correo directo, los distribuidores o los representantes de los fabricantes. El trabajo de equipo adquiere más importancia a medida que la promoción, publicidad, apoyo técnico y servicio postventa al cliente se convierten en elementos de mayor trascendencia a la hora de fomentar las ventas.

A medida que la empresa madura, se puede empezar a discriminar entre las ventas; ya no todas son buenas por igual. El trabajo de ventas que se prefiere es el que se centra en productos y clientes de importancia estratégica, y no el que se limita a vender más de todo al primero que se presenta.

Su plan de compensación de ventas tiene que evolucionar con estos cambios y mantenerse a su altura. Por ejemplo, usted tendrá que:

- Crear unos incentivos más refinados de manera que para conseguir unas ganancias excepcionales hay que vender un gran volumen de productos estratégicamente importantes. En especial, se trata de evitar que el personal de ventas puede escoger y elegir. Su plan de compensación debe favorecer a los que tengan unos buenos resultados en todos los factores de actuación pertinentes, no a los que se limiten a tener buenos resultados en uno u otro.
- Busque factores para recompensar al margen de los ingresos brutos, para hacer que los beneficios influyan más en los incentivos por ventas. Por ejemplo, añada un incentivo adicional a las ventas que se realicen en términos favorables, o imponga una penalización a las comisiones que se originen como consecuencia de un descuento.
- Haga que las fórmulas de incentivación planteen un mayor reto, mediante el empleo de umbrales, de modo que los vendedores que tengan una actuación insatisfactoria o meramente aceptable sienta más los resultados en sus bolsillos. Si un vendedor tiene un salario de 30.000 dólares y unas comisiones de 15.000 dólares, no es aconsejable pagar el 60% de las comisiones a alguien que cumple sólo con el 60% de su cuota; es preferible empezar a pagar comisiones cuando se alcanza el 85% o el 90% de la cuota.
- Introduzca el concepto de jerarquía entre los empleados de ventas, de modo que aquellos cuya contribución no es tan buena como la de otros tengan un salario menor, y tal vez, una compensación variable inferior. Hasta las pequeñas empresas pueden tener unos cuantos niveles - como aprendices, ejecutivos de ventas y altos ejecutivos de ventas.
- Adopte unas técnicas creativas de remuneración a la hora de dividir las zonas de venta, de modo que cuando se realicen cambios, éstos pueden ser situaciones en las que todos salgan ganando, aunque a corto plazo hay que incurrir en costes de compensación adicionales. Por ejemplo, recapacite sobre la posibilidad de conceder una compensación adicional a quien abandone su zona, aun cuando esto implique soportar un coste adicional por ciertas ventas durante una temporada. De esta forma, los vendedores veteranos tendrán la impresión de que consiguen una bonificación por ampliar las operaciones en su zona hasta un punto en el que merece la pena dividir el territorio, y también estarán interesados en asegurarse de que el nuevo vendedor sigue haciendo un buen trabajo.
- Zanje, pagando si fuera preciso, las situaciones heredadas de los primeros días del "crecimiento a toda costa", en las que haya una excesiva ganancias motivadas por las comisiones. Emplee bonificaciones, acciones u opciones sobre acciones de la empresa, prebendas, retribuciones diferidas - lo que quiera, pero rompa con la etapa anterior con un mensaje que sea todo lo positivo que pueda permitirse.
- Hable con su personal no dedicado a ventas sobre todas las consecuencias del pago de incentivos. Asegúrese de que entienden que los incentivos tienen

un lado positivo y otro negativo, y que la seguridad laboral de los vendedores (y su propia seguridad) dependen de que los vendedores alcancen sus cuotas.

Señales de peligro.

A medida que ajuste y modifique su plan de retribución para acomodarlo al crecimiento de su empresa, debería buscar ciertos defectos de diseño específicos, como por ejemplo:

Un salario substancioso, junto con unas comisiones cobradas desde el primer dólar de ventas puede ser un diseño muy defectuoso a la hora de incentivar. Ofrecer una base salarial aceptable le otorga el derecho a esperar un cierto nivel de ventas antes de empezar a conceder incentivos.

El volumen unitario, los clientes nuevos, los márgenes brutos, los clientes objetivos, las ventas de productos especiales - todo éstos y muchos otros pueden ser factores apropiados para calcular la retribución dentro de un plan de remuneración de ventas -. Pero incluir demasiados elementos dificultará enormemente las mediciones, y es probable que en su última instancia acaba por diluir los resultados. Un buen plan de retribución de ventas remunerará no más de tres o cuatro factores diferentes, y en él, los distintos elementos estarán definidos de la manera más sencilla y se engazarán para formar un plan coherente y fácilmente comprensible. Una regla de sentido común: si cualquier factor del plan de incentivación supone una pequeña porción (por ejemplo, el 15% o menos) del incentivo general que se ofrece, probablemente no llamará mucho la atención y seguramente sería mejor eliminarlo.

No diseñe un plan que recompense los aspectos cuantitativos del redimiendo laboral y que no se pare a recompensar los aspectos subjetivos, que siempre son más fáciles de valorar, si éstos son tan importantes como aquéllos para usted.

No espere que un pequeño incentivo que se base en la actuación de un grupo tenga un gran efecto en el comportamiento si a los mismos empleados se les ofrecen, a la vez, importantes incentivos individuales. El incentivo colectivo se convertirá en una especie de propina.

Fijar un tope máximo anual no suele ser una buena idea; hay otras formas más lógicas, menos irritantes para los vendedores y más positivas para la empresa a la hora de evitar que los incentivos se disparen. En vez de fijar un tope máximo anual, pruebe a determinar un límite al volumen de venta que se puede conseguir con un solo pedido o con un solo cliente.

Si cree que la retribución de ventas es una manera de conseguir un mayor esfuerzo de ventas y de proporcionar la cantidad de dinero adecuada a su equipo de ventas, está en lo cierto, pero hasta que diseñe una fórmula de retribución que sea coherente con su estrategia de marketing no será consciente de todas las posibilidades de la retribución de ventas.

Una empresa que ofrecía sistemas de seguridad a los bancos, por ejemplo, descubrió que conseguía mejores resultados a la hora de vender sus productos a bancos de nueva creación que a bancos preexistentes que ya tenían sistemas de seguridad, aun cuando los bancos admitían que el producto de seguridad de esta empresa era de calidad superior. Para incentivar al personal de ventas a que ampliasen las ventas entre los bancos preexistentes, la empresa modificó su plan de retribución del 5% en todos los casos y pasó a otro en el que se ofrecía un 3% para las ventas hechas a nuevos bancos y un 7% para lasa ventas hechas a bancos preexistentes. Y para que las cosas fuesen todavía más interesantes, convirtieron el 3% y el 7% en un 5% y un 9% para los vendedores que cumpliesen sus objetivos globales de ventas.

Por último, no deje que su personal de ventas llegue a la conclusión de que, como no ha modificado su plan de retribución recientemente, nunca lo va a hacer. Su equipo de ventas debe ser consciente de que el programa de retribución, como todo lo que tiene que ver con la vida empresarial, está sujeto a revisiones y modificaciones periódicas.

THOMA R. MOTT.

Thomas Mott dirige la política de remuneración de ventas de la consultoría Hewitt Associates.

