



## CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

### VENTAS

#### Compensación Vendedores

Comentarios sobre Compensación y Motivación de Vendedores

Pasos para crear un Plan de Compensaciones de Vendedores

1. Establecer un salario base competitivo, por lo menos en la media de otras empresas con productos similares.
2. Definir la proporción entre incentivos (comisiones, bonos, premios) y base que guarde relación con la importancia que tenga el esfuerzo del vendedor en lograr más ventas. Mientras menor sea la influencia del desempeño del vendedor en lograr más ventas, menor deberá ser su proporción de ingresos variables.
3. Definir el plan: comisiones sobre ventas o sobre utilidad bruta, por ejemplo
4. Considere otros parámetros: Cobranza, metas (cuotas), rotación de inventarios, ventas del grupo de vendedores a que pertenece.
5. Defina cuándo y cómo será el pago. Por lo menos parte del pago variable deberá ser en el período más corto posible –quincenal o semanal-, para efecto de mantener la motivación sobre todo en vendedores con desempeño bajo. El pago (bono) por cumplir o exceder la meta debe ser una parte mensual y la otra trimestral, para evitar manipulaciones con las fechas de los pedidos

Pasos para establecer concursos de ventas

1. Alinear el concurso con un cambio de comportamiento de corto plazo, por ejemplo un mes
2. Haga el concurso –competencia- en equipo
3. Igual con el premio, una salida a cenar, o un tour, por ejemplo
4. Publique diariamente el estatus del concurso
5. Debe ser lo suficientemente largo para lograr el cambio conductual pero no muy largo para que los participantes no pierdan el interés. Semanal sería demasiado corto y trimestral demasiado largo; algo intermedio sería ideal
6. No implemente concursos simultáneos o se perderá el interés. Uno solo por grupo de vendedores es lo ideal

Comentarios sobre compensación de vendedores

Errores más comunes:

1. Pagar demás o de menos
2. Tener a los mejores vendedores sub-pagados



## CEO Management Consulting ®

3. Cuotas o muy altas o muy bajas; si son muy bajas, las sobrepasaran fácilmente, ganando mucho dinero sin haber hecho realmente un esfuerzo adicional, y al final del período estarán “reteniendo” ventas para aplicarlas al siguiente. Si son muy altas, la gente se rendirá y desmotivará, y si la cuota del siguiente mes es más baja, tratarán de “enfrenar” ventas para que se registren el siguiente mes.
4. El principal y más rápido impulsor de las ventas es el plan de compensación. Otros medios como la capacitación, el entrenamiento, coaching, etc., son de menor impacto y más lentos, aunque ello no quiere decir que se deban dejar de lado. No existe un plan de compensación perfecto. Es prácticamente imposible evitar el tener a algunos sobre-pagados y otros sub-pagados; éstos últimos seguramente se enterarán y pedirán más dinero.
5. Muchas veces la parte variable es aumentada sin darnos cuenta por ventas que caen solas, y que se deben a esfuerzo pasado, incluso hecho por otro vendedor. Es como si la parte fija fuera mucho más alta.
6. Muchos sistemas de compensación son demasiado complicados, y consideran demasiados parámetros u objetivos. La gente no puede enfocarse en tantas cosas. 4 o 5 parámetros debe ser el máximo
7. Cualquier parámetro que afecte menos del 15 % de la parte variable probablemente será ignorado por los vendedores.
8. El esquema de pagos debe ser sencillo y fácil de entender.
9. Debe evitarse por completo el pago por actividades, por ejemplo número de visitas o de llamadas. Es difícil de medir, y aumentará la actividad pero disminuirá la calidad y el resultado.
10. Los gerentes de ventas son muy importantes, y en la mayoría de los casos un vendedor –por bueno que sea- no tiene las habilidades necesarias para ser un buen gerente. Si uno tiene un mal vendedor, afectará una porción relativamente pequeña de las ventas, pero un mal gerente puede afectar a todo un grupo de vendedores
11. Los mejores líderes de ventas conforman la cultura modelando la conducta y platicando historias de éxito.
12. Las empresas deberían tener la forma de recopilar información de mercado y de los clientes, y que fluya hacia la dirección.