

# WEBINAR: CÓMO CREAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS COMERCIALES

**Manuel Herrero López**, con una formación en Ciencias Empresariales y Master en Dirección de Empresas, he trabajado en el mundo de la consultoría durante más de 25 años en el sector de los RRHH y organización comercial, ayudando a las empresas a desarrollar sus áreas estratégicas y comerciales.



Financiado por:



Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos

Presentación a equipo y acuerdo.

Criterios utilizados para su definición.



Los tres tipos de retribuciones en el ámbito comercial.

Proceso de implantación

Diseño de un plan de incentivos comercial

# INTRODUCCIÓN

- Son múltiples los aspectos que hacen que la retribución para la fuerza de ventas diferente a otras posiciones .Los más significativos :
  - El impacto directo de su trabajo en el proceso de venta, y por tanto, en la cuenta de resultados de la compañía.
  - La objetividad de la valoración de su desempeño, (facturación, número de clientes, márgenes...)
  - El tipo de perfil (características y habilidades) necesario para desarrollar las tareas comerciales.
  - La naturaleza del trabajo a llevar a cabo (muchas veces individualista)

# INTRODUCCIÓN

Si tradicionalmente se entendía por **fuerza de ventas única** y exclusivamente al colectivo de **comerciales** de las empresas, **hoy en día** el concepto de fuerza de ventas aglutina **a todas aquellas personas** en la organización que **impactan** en el proceso de ventas.



# INTRODUCCIÓN

No existe una sola forma de política de incentivos comerciales buena. Debemos conseguir que sea :

JUSTA E  
IGUALITARIA.

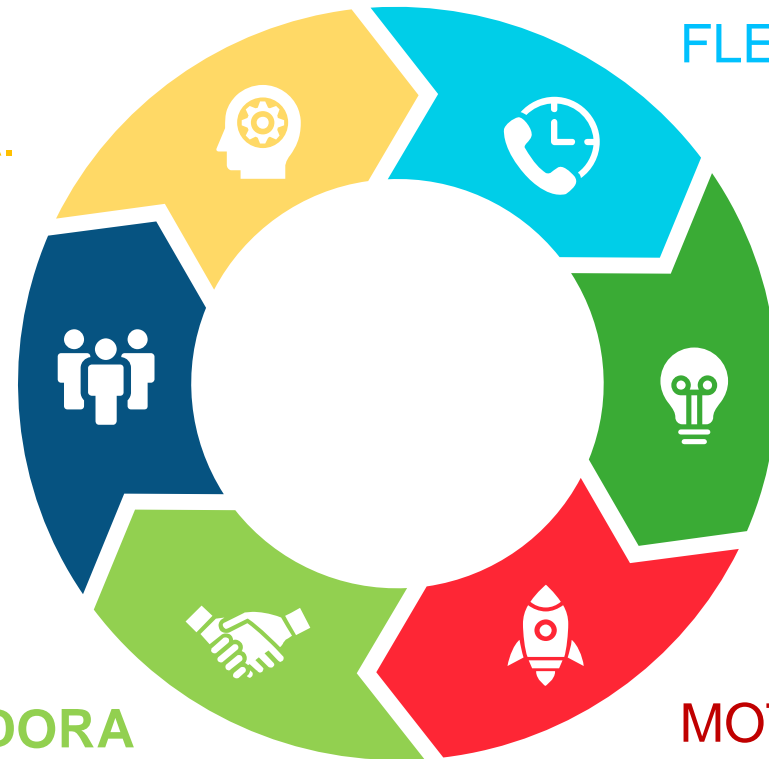
FLEXIBLE.

HUMANA Y SOCIAL

OPERATIVA Y  
UNIFORME.

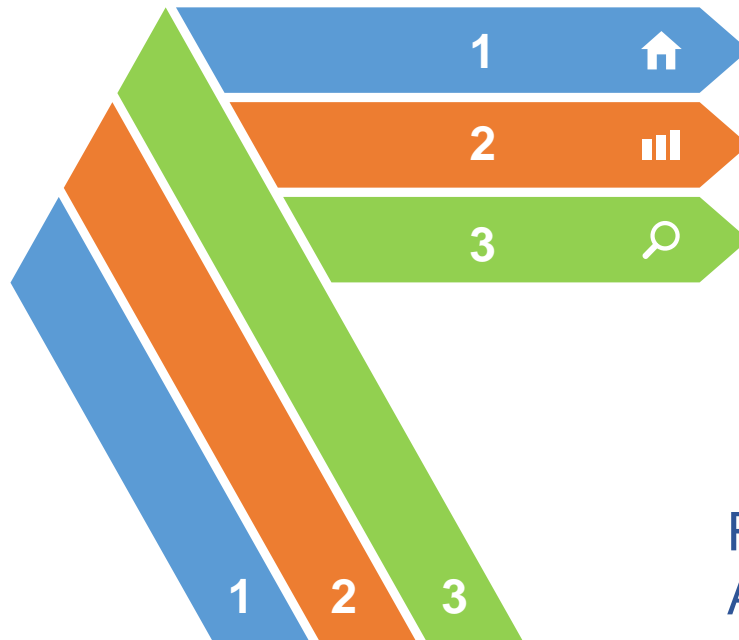
INTEGRADORA

MOTIVADORA



# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

## 0.- Estrategia comercial de la compañía.



**SUPERVIVENCIA**

**CRECIMIENTO.**

**RENTABILIDAD**

## **COLABORADORES**

**EQUIPO ALTAS  
COMISIONES**

**EQUIPOS MUY  
PROFESIONALIZADOS**

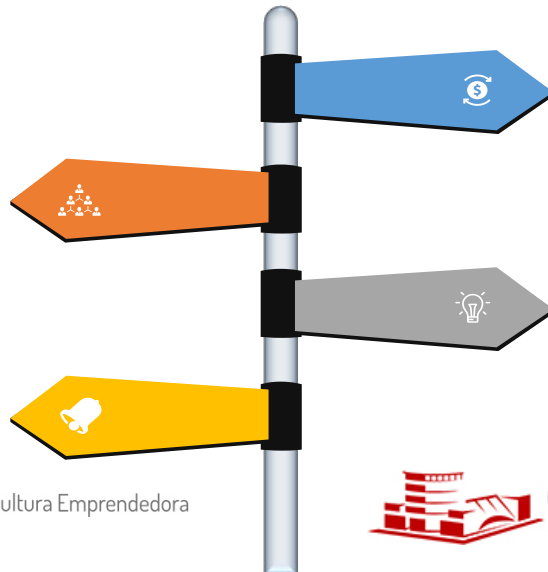
Red propia.

Acuerdos con profesionales.

# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

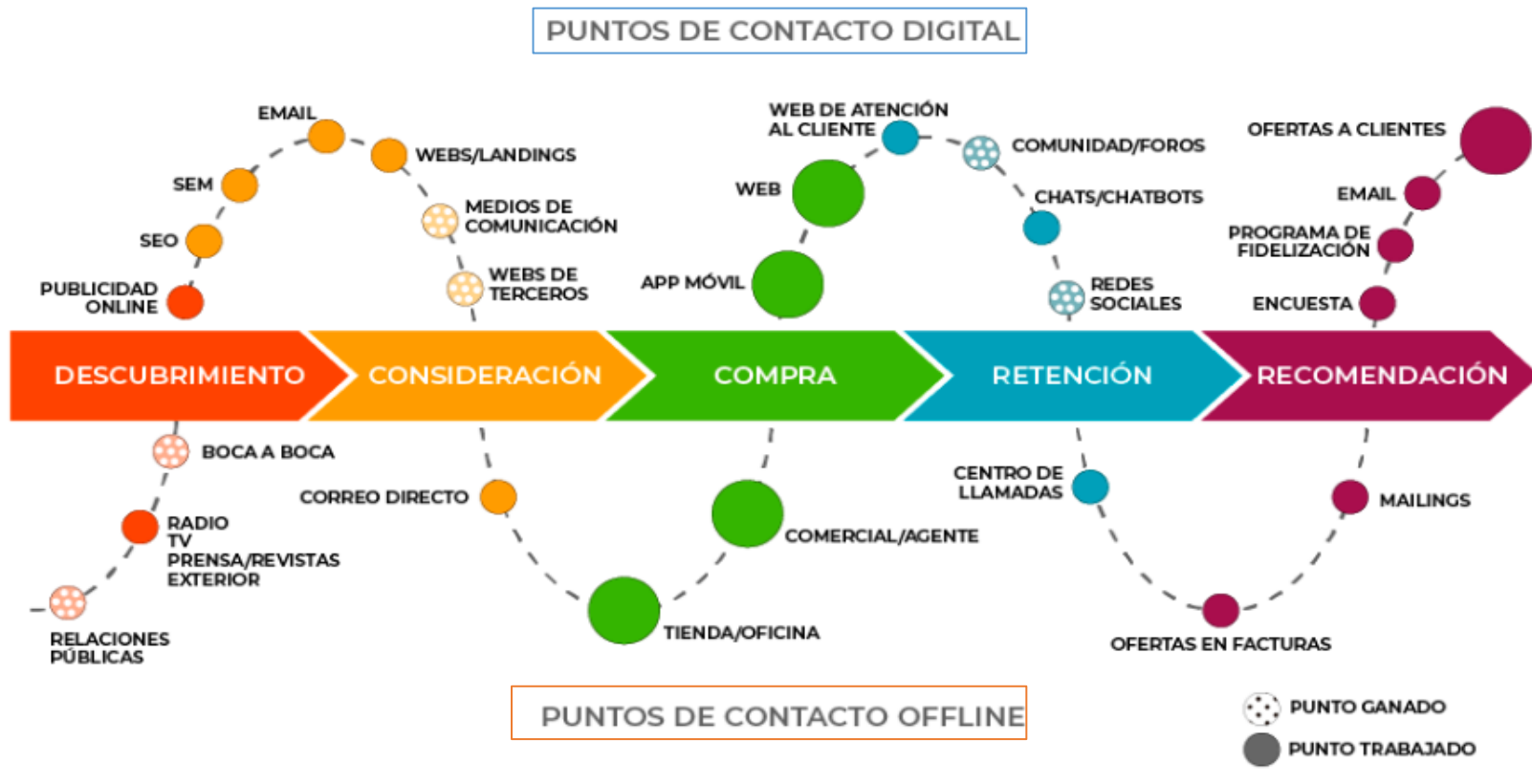
## 1.- Tipología y características de los productos.

- La venta B2B frente a la venta B2C
- La venta digital (los nuevos vendedores invisibles)
- El vendedor clasificado con un producto / servicio complejo /simple



# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

## 2.- Impacto de los vendedores en cada punto del proceso.





### 3.- Casuística de los procesos de venta y del argumentario.



# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

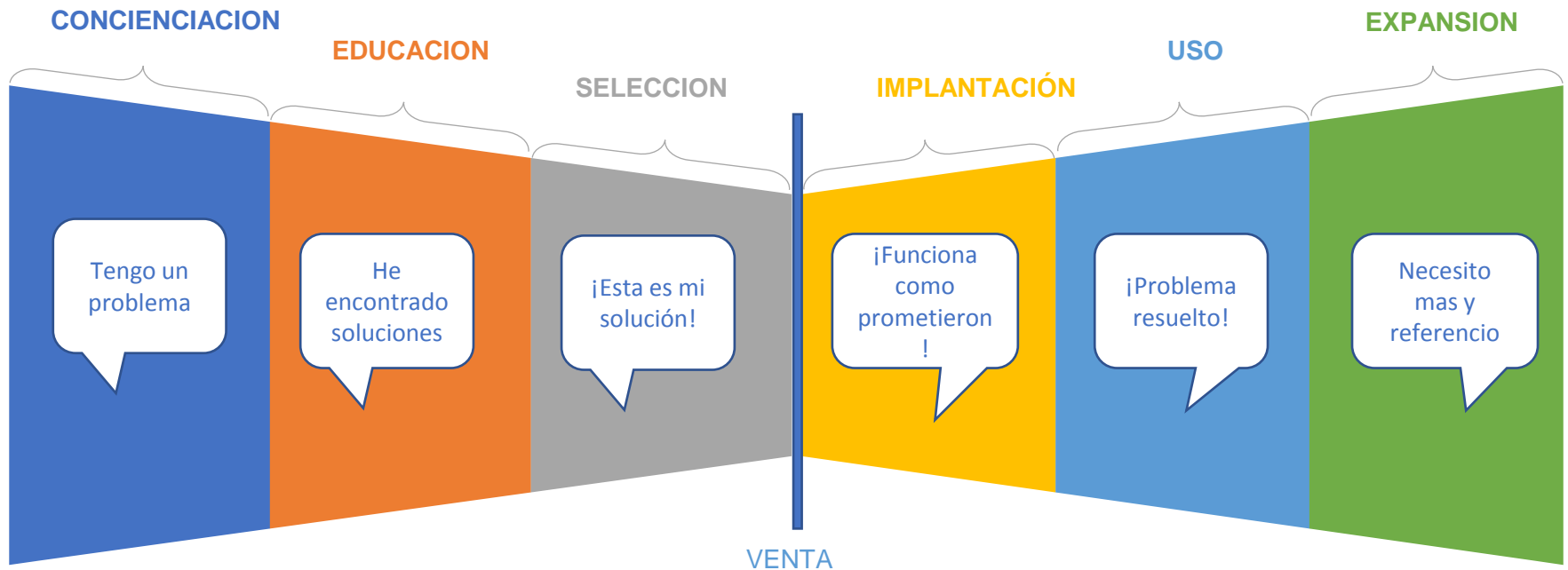
## 4.- Tipo de contacto con el cliente.



el viaje del cliente

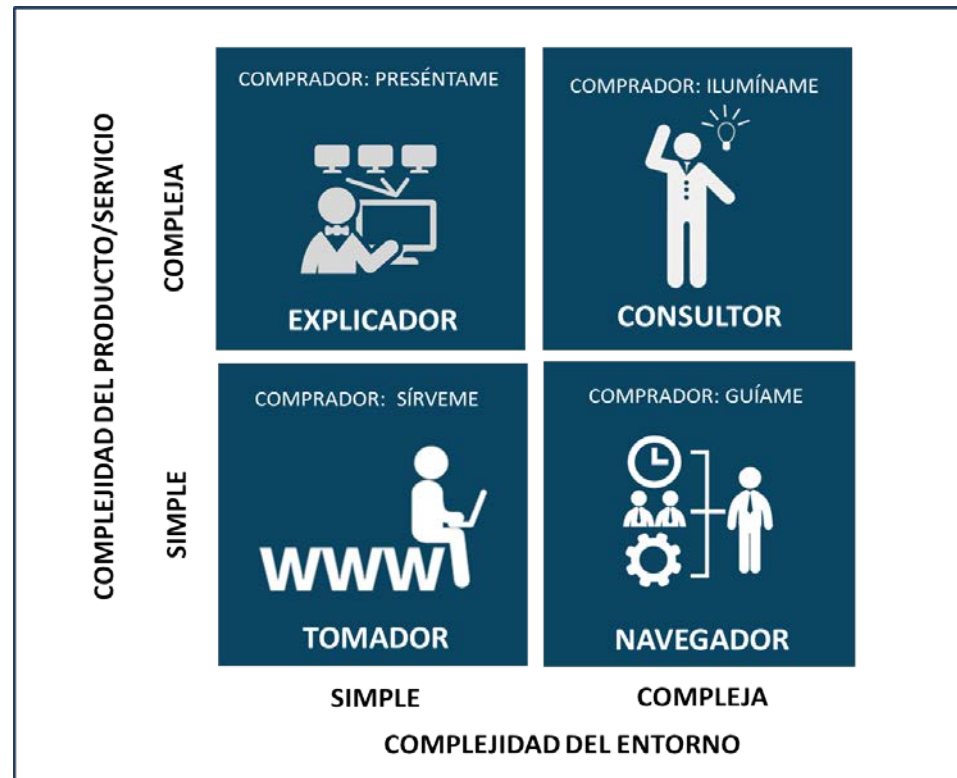
# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

## 5.- Influencia/participación de otros colectivos en la venta.



# Factores que intervienen en la implantación de un modelo de incentivos.

## 6.- Proceso de decisión de compra.

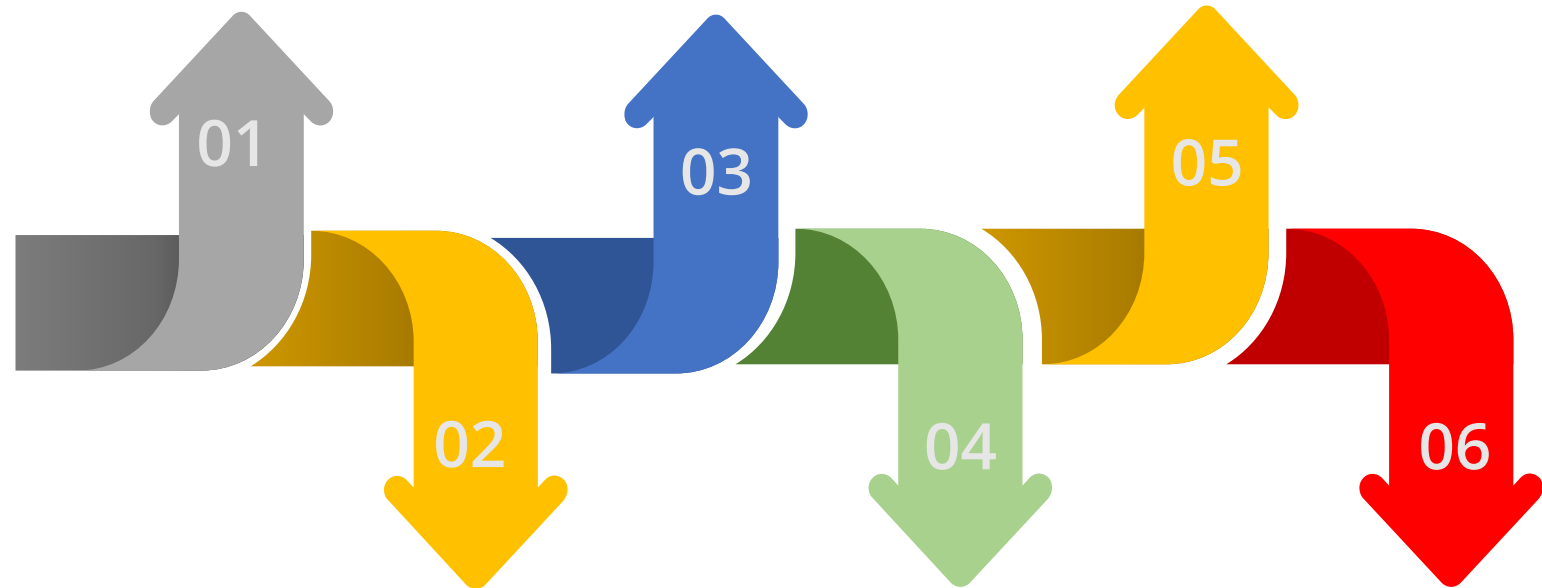


## 7.- Competencias necesarias para la venta.

Conocimiento del mercado, del producto o servicio que vende  
Conocimiento de las necesidades de compra del cliente.

Saber informar de los cambios en catálogos y productos.

Atender sus quejas y reclamaciones.



Saber ofrecer y colocar nuevos productos o servicios a sus clientes.

Interesarse por los problemas de los clientes en relación a lo que se le ha vendido.

Saber establecer relación para la fidelización

# CRITERIOS UTILIZADOS PARA SU DEFINICIÓN.

## Crecimiento

El deseo de crecer, creando un nuevo mercado, ganando nuevos clientes y mejorando de forma continua el proceso de retener a los clientes existentes, es una prioridad clave en la mayoría de las compañías.

¿Cual es el deseo de la compañía en cuanto a estrategia de mercado ? ¿Como lo materializamos en una política retributiva?



# CRITERIOS UTILIZADOS PARA SU DEFINICIÓN.

## Beneficios

Las compañías quieren que su personal de ventas se centre en negocios exitosos. La disponibilidad de información relevante acerca de transacciones de compra actualmente es fácil de obtener, siendo la cuestión clave:

¿La fuerza de ventas vende la mezcla de productos y servicios correcto?





# CRITERIOS UTILIZADOS PARA SU DEFINICIÓN.

## Satisfacción y lealtad del cliente

La satisfacción y recurrencia del cliente juegan un papel crítico a la hora de mantener y mejorar la cuota de mercado en un entorno competitivo. Y el papel de la fuerza de ventas es clave para buscar esta recurrencia. La cuestión, por tanto, es:

¿Motiva el plan de incentivos de ventas lo suficiente como para que la fuerza de ventas pueda retener /fidelizar de una manera efectiva?





# CRITERIOS UTILIZADOS PARA SU DEFINICIÓN.

## Retorno de la inversión en compensación

La compensación es una de las inversiones más significativas de una compañía, ya que ofrece la posibilidad de unir ésta con el desempeño conseguido en la organización por las ventas. La pregunta clave es este apartado sería:



¿Está consiguiendo la organización un mejor retorno de la inversión de estos planes de compensación de su personal de ventas?

# LOS TRES TIPOS DE RETRIBUCIONES EN EL ÁMBITO COMERCIAL.



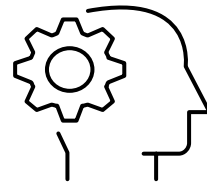
Esquemas  
basados en



**RETRIBUCIÓN  
FIJA.**



**COMISIÓN PURA.**



**RETRIBUCIÓN FIJA  
+ INCENTIVO**

# LOS TRES TIPOS DE RETRIBUCIONES EN EL ÁMBITO COMERCIAL.

## Esquemas basados en retribución fija + incentivo.

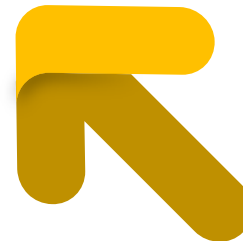
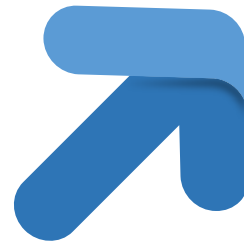
**Retribución fija + comisiones.**  
(función de un porcentaje de las ventas conseguidas)



**Retribución fija + bono.**

Está ligada a objetivos a medida: el volumen de venta alcanzado, número de unidades vendidas, el mis de productos

**Retribución fija + incentivo grupal.**  
(la retribución variable a un equipo o grupo de personas que, juntamente, han contribuido a la venta)



**Retribución fija + bono+ comisiones.**  
(proporciona un incentivo adicional en forma de comisión)

# LOS TRES TIPOS DE RETRIBUCIONES EN EL ÁMBITO COMERCIAL.

## Planes de Incentivos:

## Matizaciones:

- **Comisión e incentivos son conceptos distintos.**
  - La comisión se percibe cuando se cubre un volumen de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan unos objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Los incentivos indirectos suelen percibirse en especie (vehículo, casa, viajes, colegio...).
- Bonus, sobres anuales se consideran incentivos directos.

# LOS TRES TIPOS DE RETRIBUCIONES EN EL ÁMBITO COMERCIAL.

|                                   | <b>Retribución fija solamente.</b>   | <b>Retribución fija+incentivo</b>   | <b>Comisión pura</b>  |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>INGRESOS DEL COMERCIAL</b>     | Seguridad de ingresos fijos<br>Y un mínimo o nulo riesgo<br>De ingresos.   | Equilibrio entre seguridad de ingresos y una retribución a riesgo.  | Mínima o nula seguridad de ingresos y un alto grado de ingresos a riesgo.                                     |
| <b>COMPORTAMIENTO PREMIADO</b>    | Muy aplicable para fomentar el servicio al cliente y atención a tareas no relacionadas a la venta.   | Ofrece la flexibilidad de adaptar la retribución variable a objetivos cambiantes y situaciones diferentes.                        | Fomenta una venta agresiva a coste del servicio al cliente y la atención a tareas no relacionadas a la venta. |
| <b>FLEXIBILIDAD (RETRIBUCIÓN)</b> | Menos flexibilidad para premiar a los mejores.   | Un grado de flexibilidad, ya que una parte de la retribución es variable.   | El mayor grado de flexibilidad para premiar a los mejores.  |
| <b>FLEXIBILIDAD (DISEÑO)</b>      | Relativamente fácil cambiar objetivos, territorios, cuentas  | Más difícil cambiar objetivos territorios, cuentas.   | Difícil cambiar objetivos, territorios, cuentas.  |
| <b>COMUNICACIÓN/ GESTIÓN</b>      | Relativamente fácil de gestionar, entender y comunicar.  | Posiblemente más complejo y costoso gestionar y comunicar.  | Relativamente fácil de gestionar, comunicar y entender.   |
| <b>COSTE DE LA VENTA</b>          | Se conoce de antemano el coste de la venta en cuanto a gastos salariales, implica el riesgo de un mayor derecho adquirido en momentos difíciles. | Normalmente conlleva menos gastos salariales en tiempos difíciles, aunque depende del mix de retribución fija/variable que tiene. | El riesgo está controlado en el porcentaje de comisión proporcionada.   |

# DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS COMERCIAL.

1. **Tipo de esquema a implantar** (incentivos o bonos, comisiones, premios, mixto.../individual, grupal, mixto..)
2. **Elegibilidad al mismo** (marketing, comercial, soporte a ventas, preventa, posventa.../directivos comerciales, jefes de venta, vendedores...)
3. **Mix retributivo** o distribución de la retribución total entre fija y variable (70-30, 50-50...)
4. **Objetivos propuestos o indicadores de desempeño** (alineados con la estrategia comercial, influenciados por el comercial, desafiantes pero alcanzables...)
5. **Expectativa de incentivo a alcanzar** (mínimos, target y máximos).
6. **Ciclo de devengo y pago**, es decir, cuál es la unidad de tiempo establecida para la medición y por tanto, devengar el derecho a cobro de incentivo, y en qué momento se produce el pago del mismo

# DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS COMERCIAL.

| TIPO DE INCENTIVOS                               | ELEGIBILIDAD                                  | MIX-RETRIBUTIVO                        | INDICADORES  | EXPECT. DE INCEN.  | CICLO DE DEVENGO Y PAGO  |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>RETRIBUCION FIJA</p> <p>+</p> <p>VARIABLE</p> | <p>POSICIÓN PUESTO</p> <p>TEC-COMERCIALES</p> | <p>60/40</p> <p>70/30</p> <p>80/20</p> | <p>UNIDADES VENDIDAS<br/>VOLUMEN DE VENTAS</p> <p>ATRAER A CLIENTES NUEVOS<br/>ENFOCAR LA VENTAS A PRODUCTOS RENTABLES</p> <p>MARGEN DE VENTAS<br/>INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS<br/>CONSEGUIR EQUILIBRIO EN LA VENTA DE DIVERSOS PRODUCTOS.<br/>CONTROLAR LOS GASTOS RELACIONADOS CON LA VENTA<br/>ACCELERAR EL DESARROLLO DE UN TERRITORIO CONCRETO<br/>FOMENTAR LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO<br/>AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO.<br/>ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS</p> | <p><b>Cuota Minimas</b><br/>¿Qué minimo le voy a exigir?</p> <p><b>Techo alcanzable</b><br/><b>Techo maximo</b></p> <p>¿Qué maximo de dinero le voy a retribuir?</p> | <p>FIRMA DE CONTRATO</p> <p>FINALIZACION DE SERVICIO</p> <p>EMISION DE FACTURA</p> <p>COBRO FACTURA.</p> |



# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

Los criterios que se han elegido para el programa de incentivos son:

| TIPO DE INCENTIVOS | ELEGIBILIDAD             | MIX-RETRIBUTIVO               | INDICADORES   | EXPECT. DE INCEN.   | CICLO DE DEVENGO Y PAGO                         |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------|---|---|---|
| RET FIJA + INCE.   | <b>TECNICO COMERCIAL</b> | 15% sobre la retribucion fija | <p>Matriz de contribucion de Unidades vendidas / margen de venta</p> <p>Desarrollo de mercado: N° de ofertas presentadas y nuevos clientes</p> <p>Gestion de cobro documentada.</p> | <p>% de objetivo cumplido</p> <p>% de ofertas presentadas</p> <p>Documentos</p> | <p><b>cobro de factura</b></p> <p>Semestral</p> |



# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

| TIPO DE INCENTIVOS | ELEGIBILIDAD         | MIX-RETRIBUTIVO                     |
|--------------------|----------------------|-------------------------------------|
| RET FIJA + INCE.   | TECNICO<br>COMERCIAL | 15% sobre la<br>retribucion<br>fija |

El programa de incentivos está basado en una retribución fija mas un incentivo de un 15%. Las personas que entran el programa son TECNICOS COMERCIALES. Dentro de estos, se ha comparado su retribución fija con la banda salarial en nuestra organización y el mercado.

# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

## INDICADORES

Matriz de contribucion de  
Unidades vendidas mas margen  
de venta

Desarrollo de mercado: N° de  
ofertas presentadas y nuevos

Gestion de cobro documentada.

Las personas que entran en el programa tienen que tener unos objetivos fijados para poder retribuir el incentivo. En base a las prioridades y a las actividades propias comerciales tenemos:

N° de unidades vendidas/ margen de ventas ( 60% del total del incentivo)

Para poder cuantificar la calidad y la cantidad de la venta en función de unos máximos y mínimos establecidos

N° de Ofertas y nuevo negocio ( 20% del total del del incentivo)

Necesitamos potenciar la imagen de marca y la mejor manera comercial es crear expectativa de negocio y como resultado nuevo negocio.

Gestión de cobro documentada (20% del total del incentivo)

La venta no termina hasta que se cobra. Incentivar el cobro en estos momentos es fundamental.

# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

## CUADRO RESUMEN

RETRIBUCIÓN ANUAL DE LOS TC

RETRIBUCIÓN FIJA

INCENTIVOS 15%

INCENTIVOS 15%

Nº DE UNID/MARGEN 60%

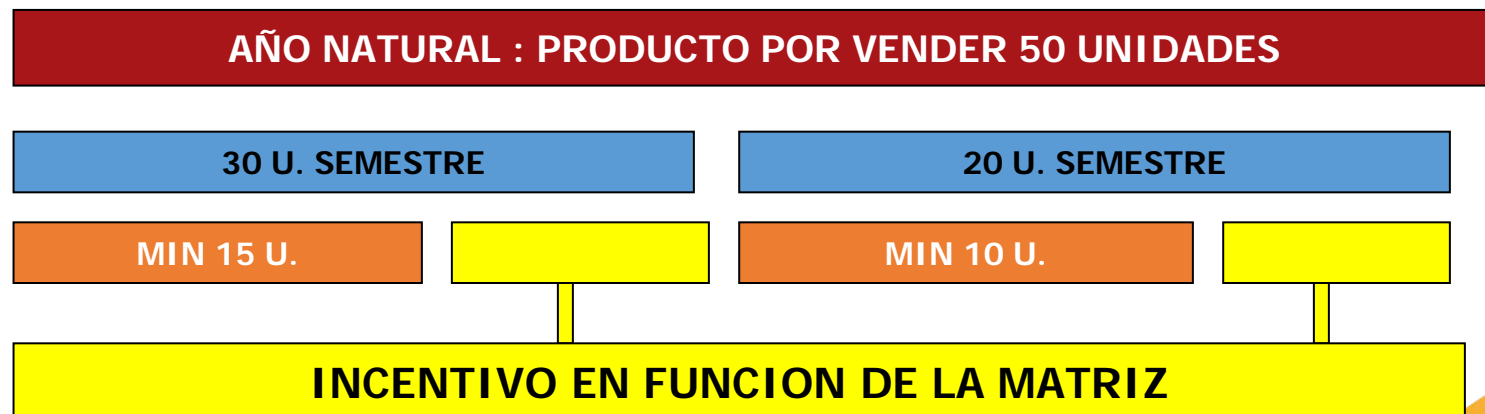
Nº OFERTAS 20%

COBRO 20%

## Programa de incentivo comercial

Nº de unidades vendidas/ margen de ventas ( 60% del total del incentivo)

- Esta basado en una matriz porcentual aplicable a todos los TC.
- Hay que cumplir unos mínimos trimestrales para poder optar al incentivo.
- Se calcula en base a los datos aportados en el CRM. (Pedidos de ventas por comercial).
- Como máximo hay una retribución del 120% del objetivo que correspondiente a un incentivo máximo del 18%.



# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

Nº de unidades vendidas/ margen de ventas ( 60% del total del incentivo)

Matriz de Unidades/margen

|                  |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| PRODUCTOS        | 120% | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 110 | 120 |
|                  | 110% | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95  | 100 | 110 |
|                  | 100% | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90  | 95  | 100 |
|                  | 90%  | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85  | 90  | 95  |
|                  | 80%  | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80  | 85  | 90  |
|                  | 70%  | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75  | 80  | 85  |
|                  | 60%  | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70  | 75  | 80  |
|                  | 50%  | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65  | 70  | 75  |
|                  | % s  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|                  |      | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0  | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   |
| Margen de ventas |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

- Para evitar errores los cálculos de productos se hacen porcentuales en función de los objetivos por comercial..

# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

## Nº de Ofertas y nuevo negocio ( 20% del total del del incentivo)

- Se calcula por el numero de ofertas ( reales introducidas en el CRM)
- Para la duplicidad de presupuestos se creará un estado de “presupuesto alternativo” .
- El objetivo de numero de ofertas se calculará en función del numero de productos a vender por TC.
- Se calcula en base a los datos aportados en el CRM. (Presupuestos por comercial)

# PROGRAMA DE INCENTIVO COMERCIAL

## Gestión de cobro documentada (20% del total del incentivo)

- Se calcula por el % de factura emitidas y documentada no vencida.
- Se empezará a retribuir el incentivo con los objetivos del 2022, es decir con los pedidos de ventas realizados en ese periodo.
- Se creará en el CRM un informe que facilite la información en los tiempos correspondientes ( por semestre).
- El cumplimiento de este objetivo requiere supervisión y reuniones con el TC.



# DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS COMERCIAL.

| RETRIBUCIÓN COMERCIAL         |                        |   | Fijo + incentivos |           |
|-------------------------------|------------------------|---|-------------------|-----------|
| TIPO DE RETRIBUCION COMERCIAL |                        |   | FIJO              | INCENTIVO |
| MIX RETRIBUTIVO               | 80                     | 20  | 16000             | 4000      |
|                               |                        | INDICADORES%                              | EXPECTATIVA       |           |
| COMISION A PARTIR DEL         | 60% del objetivo       | 100.000€ anuales (a partir de los 60.000) |                   |           |
| ELEGIBILIDAD (100%)           | Volumen de ventas (%)  | 50%                                       | 40.000 €          | 2000      |
|                               | Margen de ventas (%)   | 30%                                       | 20%               | 1200      |
|                               | Visitas realizadas (%) | 20%                                       | 1000 visitas      | 800       |
| EXPECTATIVAS                  | Maximo alcanzable (%)  | 120                                       | 4800              |           |
| DEVENGO Y PAGO                | Cobro factura/ANUAL    |   |                   |           |



# DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS COMERCIAL.

| RETRIBUCIÓN COMERCIAL         |                        |   | Fijo + incentivos |           | COMERCIAL 1  | COMERCIAL 1 |
|-------------------------------|------------------------|---|-------------------|-----------|--------------|-------------|
| TIPO DE RETRIBUCION COMERCIAL |                        |   | FIJO              | INCENTIVO | AÑO X        | AÑO X       |
| MIX RETRIBUTIVO               | 80                     | 20  | 16000             | 4000      |              |             |
|                               |                        | INDICADORES%                              | EXPECTATIVA       |           | REAL         | COMISIÓN    |
| COMISION A PARTIR DEL         | 60% del objetivo       | 100.000€ anuales (a partir de los 60.000) |                   |           | 80.000 €     |             |
| ELEGIBILIDAD (100%)           | Volumen de ventas (%)  | 50%                                       | 40.000 €          | 2000      | 20.000 (50%) | 1.000 €     |
|                               | Margen de ventas (%)   | 30%                                       | 20%               | 1200      | 10%          | 600 €       |
|                               | Visitas realizadas (%) | 20%                                       | 1000 visitas      | 800       | 1200         | 960 €       |
| EXPECTATIVAS                  | Maximo alcanzable (%)  | 120                                       | 4800              |           | TOTAL        | € 2.560,00  |
| DEVENGO Y PAGO                | Cobro factura/ANUAL    |   |                   |           |              |             |

# Proceso de implantación.

- Formar un grupo de trabajo para el diseño, seguimiento y evaluación del plan, que debe contar con las opiniones tanto de directivos como de empleados de la fuerza de ventas sobre el funcionamiento del sistema anterior, si lo hubiera, e identificar oportunidades de mejora.
- Revisar los objetivos generales y comerciales de la compañía, y estudiar las principales responsabilidades de los diferentes roles a considerar en el sistema. Posteriormente, **identificar una lista de posibles indicadores aplicables a cada puesto y asignar un peso relativo** a cada indicador seleccionado.

# Proceso de implantación.

- Puede ocurrir que para algunos puestos que se incluyen en el programa de incentivos, el componente comercial sea menos relevante y que esté más centrado en la gestión operativa y la gestión de personas; en estas situaciones, es interesante introducir indicadores no puramente de ventas que reflejen de una forma más fiel las responsabilidades del puesto.
- Para establecer el incentivo alcanzable para cada puesto, es necesario estudiar y analizar los niveles competitivos en el mercado exterior. También es necesario desarrollar la mecánica para el cálculo del incentivo, así como las reglas generales para la participación en el programa.

# Presentación a equipo y acuerdo.

**ESTABLECER  
INDICADORES  
Y POLITICA  
DE INCENTIVOS**

**CONSENSUAR  
Y VALIDAR  
PRESUPUESTO  
CON RRHH**

**PRESENTACIÓN  
AL EQUIPO  
Y ENTREVISTAS  
INDIVIDUALES**

**CONSENSO  
DE  
PRESUPUESTO  
COMERCIAL  
ANUAL**

**02**



**03**



**04**



**05**



**ACUERDO Y  
FIRMA DE LOS  
OBJETIVOS**

**01**



**06**



**ASEGURAR  
OBJETIVOS Y  
ESTRATEGIA**

LinkedIn interface showing the profile of Manuel Herrero Lopez. The profile includes a search bar, navigation icons (Inicio, Mi red, Empleos, Mensajes, Notificaciones), and a banner for 'Holded Software Online - Software de Facturación y Contabilidad en la Nube ¡Regístrate!'. The profile picture is a circular portrait of Manuel Herrero Lopez. The cover photo shows a modern office interior with a long table and chairs. The bio reads: **Manuel Herrero Lopez**, CEO en Sinergias Globales. Consultor y formador Sevilla y alrededores · [Información de contacto](#). Affiliations listed are Sinergias Globales and Universidad De Sevilla.



<http://www.sinergiasconmanuelherrero.es/>



<https://www.sinergiasglobales.es/>

Información y Consultas en  
[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)



/CEA.es



@CEA.es\_



/CEA.es



Gracias



Financiado por:



Información y Consultas en  
[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)



/CEA.es



@CEA.es\_



/CEA.es



Coraboran:



**CEA**  
Confederación de  
Empresarios de Andalucía

Financiado por:



**Junta de Andalucía**  
Consejería de Economía, Conocimiento,  
Empresas y Universidad



CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA PROVINCIA DE ALMERÍA



CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIOS  
PROVINCIA DE CÁDIZ



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CÓRDOBA  
CENTRO DE FORMACIÓN,  
INICIATIVA Y APOYO A LA  
ACTIVIDAD EMPRESARIAL



CONFEDERACIÓN GRANADINA  
DE EMPRESARIOS



Federación  
Onubense de Empresarios



CONFEDERACIÓN DE  
EMPRESARIOS DE JAÉN



CONFEDERACIÓN  
DE EMPRESARIOS  
DE MÁLAGA



CONFEDERACIÓN DE  
EMPRESARIOS  
DE SEVILLA