

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Scott Edinger y Lisa Earle McLeod

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Cuando se habla del rendimiento en ventas, es casi un reflejo pavloviano que los ejecutivos mencionen la compensación como el principal impulsor del éxito. Esto no es sorprendente, dado que en la mayoría de las empresas B2B, la compensación representa la partida más grande en el presupuesto de ventas.

Sin embargo, la idea de que los profesionales de ventas son “movidos por monedas”, es decir, motivados únicamente por incentivos financieros, es obsoleta y algo ofensiva. En el peor de los casos, esta creencia es particularmente contraproducente, ya que provoca que los líderes no logren dirigir ni motivar eficazmente a su organización de ventas.

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Todos necesitamos que se nos pague, y una compensación justa (incluyendo comisiones, bonos y similares) es muy importante, pero las motivaciones financieras a menudo se utilizan mal o en exceso como medio para influir en el comportamiento de ventas. Nuestra experiencia de primera mano durante la última década ha demostrado que los mejores vendedores no están motivados exclusivamente, ni siquiera principalmente, por el dinero.

Las recompensas financieras pueden generar atención, enfoque e incluso esfuerzo, pero más dinero no hace que las personas sean mejores para ganarse el negocio de su cliente. Un liderazgo efectivo en ventas es la clave para mejorar el rendimiento de su equipo de ventas, crear un mayor valor en el mercado y ganar más negocios.

TRES ERRORES COMUNES EN LOS INCENTIVOS PARA EQUIPOS DE VENTAS

A continuación, se presentan los tres errores más comunes que observamos cuando los líderes dependen en exceso de la compensación para generar resultados en ventas, junto con ideas para obtener mejores resultados:

1

CREAR PLANES DE COMPENSACIÓN COMPLEJOS PARA RECOMPENSAR LAS MÉTRICAS INTERNAS

“Cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida.” Este principio, conocido como la ley de Good-

hart (nombrada así por el economista británico), reconoce que una vez que existe un incentivo o recompensa por alcanzar una métrica, esta está sujeta a presión de corrupción, manipulación del sistema y otras implicaciones negativas.

A medida que los vendedores buscan optimizar las métricas del plan de compensación, observamos rutinariamente una amplia gama de comportamientos contraproducentes que harían gritar a la mayoría de los ejecutivos: desde perseguir el tipo equivocado de cuentas, proponer productos o servicios que no encajan bien, impedir que el negocio alcance objetivos futuros, dejar de lado negocios existentes en favor de nuevos negocios subóptimos, y no buscar nuevas oportunidades valiosas. A menudo, los vendedores se ven incentivados inadvertidamente a optar por maximizar su propia remuneración en lugar de hacer lo mejor para sus clientes e incluso para su propia empresa.

En una empresa fintech con la que trabajamos, el director de ingresos implementó un marco de liderazgo para ayudar a los vendedores a activar la estrategia de la empresa con sus clientes. Los líderes de ventas se aseguraron de que los vendedores buscaran el tipo correcto de negocios, alineados con sus mercados objetivo y perfil de cliente ideal. Capacitaron al equipo para relacionarse con el nivel adecuado de tomadores de decisiones, identificar las necesidades de los clientes y posicionar las ofertas de mayor valor. Los ingresos totales y las renovaciones aumentaron tanto en el primer como en el segundo año, gracias a que los líderes

Las recompensas financieras pueden generar atención, enfoque e incluso esfuerzo, pero más dinero no hace que las personas sean mejores para ganarse el negocio de su cliente. Un liderazgo efectivo en ventas es la clave para mejorar el rendimiento de su equipo

se centraron en buscar únicamente negocios que encajaran estratégicamente.

Los líderes deben guiar activamente a sus equipos hacia los resultados y objetivos que quieren que los vendedores logren, en lugar de depender de métricas que pueden ser fabricadas, distorsionadas, manipuladas o crear resultados negativos.

2

USAR SPIFFS PARA IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS INDIVIDUALES

Los fondos de incentivos para el rendimiento en ventas (o SPIFFs como se les conoce comúnmente) son incentivos a corto plazo utilizados para fomentar la venta de un producto o servicio específico. Pero el término se entiende universalmente como dinero extra por vender algo específico.

Los SPIFFs se utilizan principalmente para promover la venta de productos

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Cuando escuchamos a líderes decir cosas como: “Queremos que nuestros vendedores piensen como directores financieros”, normalmente es producto de la frustración con vendedores que dependen de los descuentos para cerrar sus acuerdos.

nuevos o productos que han tenido una adopción lenta. Todos hemos tenido conversaciones con vendedores donde es evidente que lo están guiando hacia un producto o servicio específico, incluso cuando no es la mejor opción para sus necesidades.

Impulsar las ventas de productos específicos no es inherentemente malo, pero ofrecer incentivos a los vendedores a menudo los desalinea con los clientes. Los SPIFFs desvían el enfoque de satisfacer las necesidades y objetivos del cliente hacia empujar productos. Esto puede funcionar para un negocio transaccional, pero es contraproducente para organizaciones que desean crear relaciones a largo plazo con los clientes. Cuando los vendedores presionan productos con SPIFFs, los clientes perciben rápidamente que son un objetivo, no un socio, lo que erosiona la confianza mientras desaparece el enfoque consultivo.

En su lugar, concéntrese en equipar a los vendedores con una comprensión clara

de por qué se desarrolló el producto y cómo ayudará a los clientes. Identifique los problemas que puede resolver y las oportunidades que ayuda a capitalizar, y prepárelos para liderar conversaciones que vinculen eficazmente esas necesidades específicas con sus soluciones.

Una empresa de software con la que trabajamos lanzó un nuevo módulo que ayudaría a los clientes a ahorrar tiempo en la gestión de inventarios. Crearon varios estudios de caso que ilustraban exactamente cuánto tiempo pasaba el cliente promedio en su proceso actual y cuánto tiempo les ahorraría la nueva oferta. Con cada venta, calculaban cuánto tiempo estaban ahorrando a los clientes. En unos pocos meses, se acumuló en cientos de miles de horas, lo que se convirtió en un argumento de ventas impresionante.

3

DEPENDER DE LOS DESCUENTOS PARA GANAR NEGOCIOS

Cuando escuchamos a líderes decir cosas como: “Queremos que nuestros vendedores piensen como directores financieros”, normalmente es producto de la frustración con vendedores que dependen de los descuentos para cerrar sus acuerdos. Nada daña más los márgenes de ganancia que los descuentos. Pero configurar la estructura de compensación para recompensar la ganancia (en lugar del volumen o los ingresos) no resuelve el problema.

El problema de fondo es que el equipo de ventas no está brindando suficiente valor al cliente para atraerlo a comprar al precio estándar. Es un problema de estra-

tegia y habilidades que solo puede resolverse mejorando la capacidad de su equipo para crear valor en el proceso de ventas.

Para reducir los descuentos, preste más atención al coaching y a la estrategia con los representantes en las primeras etapas del proceso de ventas. Las primeras etapas del ciclo de ventas brindan la mejor oportunidad para establecer las necesidades y objetivos del cliente que se resolverán con sus productos y servicios. También es donde puede asegurarse de estar involucrado con los tomadores de decisiones adecuados y ampliar el alcance de lo que puede ofrecer y cómo puede ser de ayuda. En las etapas finales, la mayoría de las decisiones ya se han tomado y los vendedores no hacen mucho más que negociar sobre unos pocos puntos de margen. Las etapas tempranas del ciclo de ventas ofrecen la mayor oportunidad para ampliar el margen al llegar al nivel adecuado de decisión, conectar sus ofertas con los objetivos y necesidades del cliente, y cuantificar el valor de sus soluciones.

Los incentivos económicos no pueden reemplazar el liderazgo y la capacitación en ventas. Cuando se trata de guiar a su organización de ventas hacia las prioridades correctas, los ejecutivos deben crear claridad sobre cómo se ve la ejecución de su estrategia en cada llamada de ventas, y los gerentes de ventas deben capacitar a sus equipos para lograrlo en la práctica. Cuando deje de usar la compensación como el principal impulsor del éxito en ventas, sus clientes también ganarán, porque los vendedores dejarán de intentar manipularlos y trabajarán activamente para ayudarles a resolver problemas.