

**Los diferentes modelos de remuneración de ventas y sus repercusiones en la empresa, a análisis**

# REMUNERACIÓN COMERCIAL AJUSTADA A LA ESTRATEGIA



**Jesús Cirera i Soler**

Director general de Procesos Críticos de Marketing y consultor estratégico de Itineribus, Indra, IBI, HO, Oracle y NRC.

Existen muchos métodos probados y aplicados para remunerar a la fuerza de ventas, pero no siempre consiguen el objetivo de incrementar las ventas, apoyar la estrategia y conservar a los mejores profesionales. En este contexto, es importante conocer las diferentes alternativas para poner en práctica una adecuada y eficaz política de remuneración de ventas.

**E**l puesto de vendedor en la empresa se ha profesionalizado a lo largo de la historia y hoy dista mucho de ser simple. A la función de vender se le ha añadido en la última década otras actividades clave para la supervivencia de la empresa, como la de mejorar la percepción de servicio, la retención de clientes y, en muchos casos, las capacidades de negociación (atribuciones específicas para cerrar una venta).

A esta complejidad incremental del puesto hay que añadirle la propia de un profesional que, en la mayoría de los casos, tiene una personalidad extravertida, es capaz de trabajar con un determinado grado de incertidumbre y riesgo, ya que normalmente su continuidad en el puesto va ligada a la consecución de objetivos, y disfruta de una alta dosis de comprensión de los clientes y de capacidad de adaptar la argumentación a cada uno de ellos.

La fuerza de ventas es una de las claves del éxito de la empresa y los buenos vendedores son buscados continuamente por la competencia. Por este motivo y para evitar la fuga del talento, es necesario contar con una fuerte y estrecha vinculación entre el vendedor y la empresa.

Por supuesto, una buena remuneración no es suficiente para retener y motivar a un profesional. De hecho, la Asociación Americana de Psicología reconoce que el dinero no es una de las necesidades psicológicas más valoradas entre los equipos de ventas, algo que ya afirmaba mucho antes Abraham Maslow, ya que sólo soluciona las partes más elementales de las necesidades humanas (aunque algunas personas extiendan esta importancia por encima de otras) y no es, ni mucho menos, la única forma de motivar a los profesionales de ventas.

Otras opciones, como sentirse parte de la empresa, recibir reconocimiento por los logros conseguidos, disponer de los medios técnicos adecuados o disfrutar de autonomía en la toma de decisiones, están cobrando cada vez más fuerza a la hora de motivar a un vendedor. Para Jack Michell, autor de *¡Abrácelos!*, la fórmula para atraer, motivar y retener a sus empleados está en los pequeños abrazos cotidianos que les hacen sentirse realmente como un valor para la empresa.

## ¿Dónde empieza todo?

**A**ningún buen profesional le gusta trabajar sin saber qué hay detrás de los objetivos propuestos. Conocer la estrategia de la empresa y la participación en el análisis de las oportunidades es el primer paso para lograr un compromiso real. Por tanto, es recomendable que los vendedores intervengan en este análisis de oportunidades y amenazas, conscientes de que las estrategias y los objetivos finales son responsabilidad de la alta dirección, pero también de que ellos forman parte de la cadena de valor y de que sus opiniones son escuchadas. Como resultado de ello, se van a generar unos objetivos que deben estar en sintonía con los criterios aceptados en el mercado y con el compromiso adquirido por la fuerza de ventas.

### Sistemas de remuneración

**E**xisten tres sistemas de remuneración reconocidos y desarrollados comúnmente (salario fijo, comisiones o remuneración variable), con implicaciones muy diferentes e importantes para la empresa.

#### Salario fijo

El vendedor percibe sus ingresos de una forma fija, independiente de su contribución a las ventas. Si bien éste podría ser un sistema que evita el estrés y que resultara idóneo para profesionales implicados y comprometidos en los resultados, en la realidad presenta algunas ventajas y desventajas que hay que tener en cuenta.

En cuanto a las ventajas, se puede dedicar el tiempo adecuado a documentar de forma idónea las actividades de ventas y la calidad para el cliente, efectuar acciones

**“Para Jack Michell, la fórmula para atraer, motivar y retener a sus empleados está en los pequeños abrazos cotidianos que les hacen sentirse realmente como un valor para la empresa”**

CUADRO 1

<b>Objetivos de ventas y sistema de remuneración</b>	
<b>Características de los objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Claros y documentados:</b> fáciles de entender y de evaluar para que nadie pueda confundirse en la priorización de sus acciones. Además, deben ser comentados de forma personal y aceptados por ambas partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coherentes:</b> con respecto al mercado, a los objetivos de la empresa y al tiempo en el que hay que lograrlos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Realistas y estimulantes:</b> alcanzables a partir de la información de mercado y de la propia empresa. Los objetivos se deben poder justificar con tendencias, nuevos productos, iniciativas y planes de competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, tienen que presentar una dosis de reto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Periodificables:</b> debe ser posible dividirlos por períodos (meses o trimestres), de forma que se puedan efectuar mediciones parciales de su evolución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medibles:</b> “Lo que no se mide no existe”, no hay nada más confuso y desmotivador que ser valorado por percepciones o estimaciones que no pueden ser cuantificadas (calidad percibida, propensión a compra, fidelidad basada en estimaciones o malas encuestas, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Con claras responsabilidades y atribuciones asignadas:</b> no hay responsabilidad sin autoridad y junto con los objetivos deben establecerse las reglas de juego para conseguirlos. ¿Qué responsabilidades tiene el vendedor (entrega de pedidos, forma de documentarlos, hasta dónde llega su responsabilidad en el servicio integral al cliente, etc.) y qué apoyo en forma de atribuciones se le va a ofrecer (negociar, priorizar algunas acciones, flexibilidad de horarios, comidas con clientes etc.)?</li> </ul>

de análisis de mercado y contribuir con análisis de competencia y calidad de clientes, es decir, tareas deseables en la fuerza de ventas. Asimismo, existe una estabilidad en los ingresos que elimina situaciones de negociación o conflicto periódico y, como tal, permite conocer el 100% de los costes de la fuerza de ventas.

En cuanto a los inconvenientes, cabe destacar los siguientes: se genera la necesidad de mantener un mayor control sobre la actividad real dedicada a las ventas; se pierde uno de los factores motivadores más importantes y se deben buscar otros que sean aplicables; se puede generar una pérdida de tensión comercial; es posible que se dé cierta diferencia entre el rendimiento y la remuneración entre diferentes vendedores, circunstancia que va a generar problemas entre ellos; si las ventas disminuyen, la ratio de costes aumenta; por último, los mejores vendedores se pueden ver motivados a buscar empresas que compensen de mejor forma su excelente rendimiento.

### Comisiones

Se remunera al vendedor exclusivamente a partir del valor de las ventas conseguidas. Esto se realiza en función de un porcentaje, de tramos de ventas o del objetivo marcado.

Con respecto a las ventajas, se trata de una remuneración que está directamente relacionada con el esfuerzo realizado. Además, es un valor variable en función de los beneficios obtenidos por la empresa. El funcionamiento y las políticas aplicadas a la fuerza de ventas no tienen que estar relacionadas con las de la empresa. Se pueden utilizar diferentes formatos de pago según el interés de la empresa. No es necesario un compromiso a largo plazo con los vendedores, aunque es deseable siempre. Por último, pueden usarse fuerzas de ventas que actualmente se dedican a otros productos.

En cuanto a las desventajas, destaca el hecho de que la fuerza de ventas sea propietaria de sus clientes debido a la relación cliente-vendedor. Se trata de un coste variable, pero normalmente caro y sin mucho compromiso.

CUADRO 1 (continuación)

<b>Objetivos de ventas y sistema de remuneración</b>	
<b>Características del sistema de remuneración</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Justo:</b> la remuneración debe ser coherente con respecto a los objetivos conseguidos, sin que sea recortada en función de otros elementos no relacionados con los beneficios proporcionados y el compromiso alcanzado en su entrega.</li> <li>• <b>Equitativo:</b> con respecto al esfuerzo realizado y comparado con el resto de la fuerza de ventas. Se premian el esfuerzo y la contribución.</li> <li>• <b>Motivador:</b> debe existir un reto en los objetivos, que debe ser recompensado (a mayor consecución, mayor retribución), pero se debe garantizar que las necesidades vitales estén cubiertas.</li> <li>• <b>Operativo:</b> hoy día es vital, además de vender, documentar parte de las ventas y características/necesidades de los clientes, lo cual es necesario para que exista posibilidad de análisis de oportunidades y alineamiento de servicios y prioridades. Este componente de la venta (información) debe formar parte de los objetivos, pero ha de ser simple y de valor para el propio vendedor.</li> <li>• <b>Ajustado al mercado y periodificable:</b> no siempre los objetivos se consiguen de forma lineal a lo largo de todo el año. Existen</li> </ul>	<p>etapas de ventas diferentes basadas en el mercado, los ciclos climáticos, la fiscalidad, las ferias, etc., que deben ser considerados al igual que la forma de remuneración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humano y social:</b> si la remuneración está basada en un porcentaje importante de variable o comisiones, la empresa deberá considerar situaciones de imposibilidad de trabajo, ya sea por enfermedad, maternidad, atención a situaciones personales de conflicto e inevitables, etc. Un sistema que pueda apoyar a la fuerza de ventas en estas situaciones, garantizando unos ingresos adecuados, debe estar diseñado junto con el plan de remuneración.</li> <li>• <b>Integrador:</b> la remuneración no es sólo económica. La empresa debe marcar, como parte de los premios y colaboraciones, hitos que permitan a los vendedores participar en la evolución estratégica y social de la organización. Estas acciones no sólo integrarán a los vendedores en la empresa, sino que desempeñarán un papel primordial en las relaciones de ventas con otras áreas de ésta. Todo esto redundará en la creación de lazos más estrechos en la cadena de valor de la empresa, de los cuales se beneficiarán los clientes, la empresa y la valoración propia (autoestima) de los vendedores.</li> </ul>

Crea inseguridad para el vendedor. Esta modalidad dificulta la colaboración con otras tareas que no sea la venta. El vendedor presta atención a las ventas más fáciles. Además, es difícil crear equipo de trabajo.

#### **Variable**

Se trata de una opción que combina lo mejor de los dos sistemas anteriores. Dado que existirá una parte fija y una variable (basada en comisiones), requiere que de forma previa se conozcan las tendencias del negocio, con el fin de que la variable refleje una parte de los retos.

Se pueden aplicar otros beneficios que forman parte indirecta de la remuneración y que se denominan “incentivos”. La diferencia entre comisiones e incentivos está relacionada con su objetivo. Las comisiones se abonan en función de los objetivos de ventas y los incentivos pueden ser aplicados a la superación de aquéllos o de objetivos cualitativos (calidad de la información, número de nuevos clientes, reducción de las devoluciones, etc.).

Los incentivos son una herramienta clave para la motivación y pueden darse como importe adicional a la remuneración o en especie (viaje, casa, vehículo, etc.).

## Criterios para pagar comisiones e incentivos

**E**xisten empresas que recompensan la actividad comercial específica, como visitas, llamadas a nuevos clientes, cantidad de pedidos recibidos de un producto determinado, etc., pero la realidad generalizada es que las organizaciones desarrollan su actividad comercial con el fin de conseguir maximizar sus ingresos, es decir, rentabilidad. Está claro que esta maximización se obtiene vendiendo los productos o servicios producidos y, simultáneamente, el crecimiento esperado debería estar alineado con los objetivos estratégicos a medio y largo plazo. Sin embargo, la actividad comercial no siempre conduce a los resultados esperados y es frecuente encontrarse con vendedores que cumplen con su actividad, pero que no llegan a alcanzar los logros deseados.

¿Cuál debería ser la base del pago de incentivos? En primer lugar, es importante que la empresa disponga de indicadores reales de la rentabilidad de ventas. Así, una vez conocidos la rentabilidad y el volumen de las ventas de cada vendedor, se dispone de una base de medición de las aportaciones de cada profesional comercial. De todas formas, las ventas deben estar alineadas con la estrategia y se deben plantear otras cuestiones que permitan asegurar los resultados a medio y largo plazo, como, por ejemplo, ¿existe la capacidad de producción que se está vendiendo?, ¿se está cui-

dando la fidelidad de los clientes clave?, ¿hay productos que sitúan a la empresa de mejor forma en el mercado?, ¿cuentan todos los segmentos de clientes con la misma importancia para el futuro de la empresa? y ¿las ventas a clientes actuales tienen la misma importancia que las ventas a nuevos clientes?

Estás son sólo algunas de las incógnitas que se deberían evaluar en el sistema de incentivos. ¿Cuál es el peso que estas variables de calidad y estrategia deben tener frente a los resultados esperados a corto plazo y que son claves para el desarrollo de la empresa?

La realidad es que los vendedores se centrarán en aquellos aspectos que, a corto plazo, les ofrezcan mejor rendimiento, pero, por otro lado, los clientes tienen su propia agenda y a ellos no les preocupan la estrategia o las prioridades de su proveedor; por ello, un buen plan de incentivos debería considerar oportunidades puntuales que se presenten.

La simplicidad de los objetivos e incentivos es otro reto importante. La fuerza de ventas debe tener muy claras sus prioridades y, además, ha de poder actuar sobre ellas.

Una forma de integrar ambos criterios, de corto y medio/largo plazo, es estructurar los objetivos de corto como factor básico, donde se sustenten los incentivos y las comisiones básicas (rentabilidad basada en ventas menos costes de venta, y/o volumen), incluso ponderándolos en función de la importancia para la empresa (crecimiento o rentabilidad),

CUADRO 2

<b>Ejemplo de sistema de incentivos</b>		
<b>Elementos de medición básicos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Peso de ponderación</b>
Valor de rentabilidad	+ 25%	60%
Valor de ventas	+ 20%	40%
<b>Elementos de medición de la calidad</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Bonus/malus</b>
Nuevos clientes	+ 10%	+ 10%
Devoluciones	- 5%	+/- 10%
Ventas del producto especial X	10.000 unidades	1.000 euros
Impagados	- 5%	+/- 20%
Ventas cruzadas por cliente	+ 15%	+ 10%

mientras se diseñan objetivos de calidad o estrategia, como un incremento/decremento (*bonus/ malus*) de los objetivos conseguidos en el área básica.

#### **¿Cuándo hay que empezar a pagar incentivos y hasta dónde?**

**S**i el objetivo de los incentivos es conseguir incrementar la rentabilidad y las ventas de una empresa, ésta debería también premiar de forma especial la superación de los objetivos propuestos, siempre y cuando tenga capacidad productiva para cumplir con el incremento generado en ventas. Algunas empresas ajustan los incentivos con base 100%. Esta práctica tiene graves repercusiones cuando, al llegar a este límite, la fuerza de ventas ralentiza su crecimiento, debido a que para el vendedor superar estas cifras no representa ninguna ventaja, sino más bien al contrario, ya que eso generará objetivos mayores para el próximo ejercicio.

Como alternativa, se recomienda aumentar las comisiones e incentivos recibidos a partir de la obtención del 100% de los objetivos y ajustar el beneficio en función de la rentabilidad adicional proporcionada por el incremento sobre el objetivo. De esta forma, el incentivo se aumenta en la medida en la que el vendedor es eficiente. Llegar al 100% es un objetivo en sí mismo que ofrece la posibilidad de lograr una retribución mayor cuando se supera esta meta. El incremento de incentivos puede materializarse económicamente o en especie.

#### **¿Incentivos económicos, en especie, mixtos?**

**C**omo ya se ha mencionado, algunos incentivos no necesariamente deben ser económicos, aunque los económicos deberían ser la base de remuneración. Esto está en consonancia con garantizar que los mejores vendedores se encuentren claramente diferenciados del resto y protegidos frente a posibles ofertas de la competencia.

Entre las opciones de diferenciación se encuentra el uso de medios a cargo de la empresa, como, por ejemplo, vehículo, ordenador personal, telefonía, despacho, etc. Otros incentivos pueden estar relacionados con la mejora profesional o personal, a través de una

capacitación y formación diferenciada dirigida a perfeccionar habilidades o conocimientos, como formación universitaria, seminarios especializados, *coaching* personalizado, etc. También es viable recurrir a incentivos que creen un efecto de socio a largo plazo: uno de estos elementos son las opciones de compra de acciones de la empresa.

En el entorno empresarial actual es cada vez más necesario trabajar en equipo. ¿De qué serviría alcanzar objetivos excepcionales de ventas si finalmente la empresa no es capaz de retener y fidelizar a sus clientes?

Para la mayoría de las organizaciones, crear incentivos integradores es un reto. Se trata de buscar indicadores alineados con los objetivos y la estrategia de la empresa (más allá de los aspectos puramente cuantitativos), como pueden ser la calidad del negocio, la mejora en los medios y las personas, la calidad de la gestión de los clientes, etc.

En definitiva, los errores en la estructuración de los planes de remuneración afectarán cualitativa y cuantitativamente a la buena salud del negocio. Por tanto, es fundamental prestar a este tema la atención necesaria para poder consolidar una fuerza de ventas comprometida con la estrategia y motivada para realizar el esfuerzo necesario para que la empresa crezca en el mercado.

«Remuneración comercial ajustada a la estrategia». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3331.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20681 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)

**“Llegar al 100% es un objetivo en sí mismo que ofrece la posibilidad de lograr una retribución mayor cuando se supera esta meta”**