

Cómo diseñar la remuneración más justa para tu equipo comercial

# La estrategia de la zanahoria

La retribución a los comerciales es una de las decisiones más determinante de la empresa. Si lo calculas mal, puedes desmotivar al equipo de ventas o, en el extremo contrario, que sus salarios se *coman* los beneficios del negocio. ¿Cómo encontrar el equilibrio y ser rentable?

**E**l comercial es un profesional que ha evolucionado mucho. Hemos pasado del antiguo vendedor con poca formación, que gasta rueda para vender y cobra sólo por comisiones a los comerciales de ahora, muy preparados, que alcanzan unos niveles de retribución tan elevados con las comisiones que reciben que a veces parecen socios de lujo de las empresas”, asegura **Alberto Rodríguez**, gerente de la consultora de ventas Immanis.

A la hora de determinar cuánto vale realmente un comercial, influyen tal cantidad de variables (el volumen de ventas, el nivel de fidelización de los clientes, el número de nuevos clientes que consigue, el beneficio por venta realizada...) y algunas tan complicadas de medir que esta tarea se puede convertir en un verdadero rompecabezas para el director comercial.

## Tanto vendes, tanto vales

La mayoría terminan por pagar en fijo una parte del sueldo y el resto en variable, teniendo en cuenta exclusivamente el volumen de ventas. Una forma de retribución que puede provocar injusticias entre los profesionales y perjudicar la marcha de la empresa.

**El esfuerzo comercial.** “Ocurre mucho en las pymes y en las empresas de servicios que tienen un comercial que vende mucho, ha fidelizado a unos clientes y se lleva unas comisiones muy altas cuando ya prácticamente no está haciendo ningún esfuerzo con ese cliente. En algunos casos, estos sueldos son un agravio comparativo para el resto, sobre todo en las empresas de servicios. El comercial ha traído al cliente, pero luego quien lo está fidelizando es el servicio de atención. Y ellos no cobran comisiones. Esto es un plan mal hecho”, puntualiza Alberto Rodríguez.

**El margen de beneficio.** Otro problema de valorar sólo el volumen de ventas es que el comercial no ►►





## El plan de remuneración, paso a paso

El objetivo de este documento es sacar la máxima rentabilidad al equipo comercial. Esto es, que estén motivados y que su salario se ajuste en lo posible a lo que realmente aporta a la empresa. En definitiva, según todos los expertos, una buena política de salarios debe intentar ser justa, transparente (conocida y comprendida por todos), con objetivos alcanzables y cuantificables...

### Establecer los objetivos.

Hay que fijar cuatro o cinco variables clave, en función de las necesidades de la empresa. Y explicar bien al equipo cuáles son estos objetivos y cómo se van a premiar.

### Revisar el cumplimiento.

El plan no debe ser nunca rígido. "De las cuatro o cinco variables que se fijen al principio, hay que poder cambiar alguna en función de las necesidades de la empresa, bien porque cambien los objetivos a alcanzar o porque haya que realizar ajustes en la retribución variable. Lo normal es mantener el parámetro de volumen de ventas y adaptar los demás. Si la empresa pierde clientes, puede incentivar más la fidelización de éstos, por ejemplo", explica Flor Expósito.

### Qué debe valorar el plan.

"No se trata sólo de ver cuánto vende, sino de cómo y dónde. El plan de remuneración debe tener

en cuenta la dinámica de los clientes (cuántos se pierden, cuántos se captan); la rentabilidad de las ventas; la actividad del comercial (cuántas visitas realiza...)", recomienda Flor Expósito.

**No poner topes.** "Es un error fijar las comisiones hasta un tope y a partir de ahí no tener en cuenta lo que se vende porque, cuando el comercial llega a ese tope, no se esfuerza por vender más", comenta Alberto Rodríguez.

**Objetivos de grupo.** "Sólo la recomendaría cuando resulta difícil conocer cuánto ha vendido cada comercial, porque realizan funciones diferentes. Los objetivos colectivos ayudan a crear equipo, pero tienen en su contra que los mejores vendedores se desmotivan al trabajar para los mediocres, y es muy difícil detectar las manzanas podridas",

asegura Flor Expósito.

Otra duda razonable es si todos los comerciales deben cobrar lo mismo. Para Alberto Rodríguez, "la parte fija debe retribuir el perfil del comercial, si es más o menos

junior o senior, y en la variable valorar la parte cuantitativa, la cifra de ventas pura y dura y la excelencia en los objetivos alcanzados: margen de ventas, satisfacción del cliente, impagados..."

## Distribuir bien las comisiones

**1** **Proporción de fijo y variable.** "Lo habitual es poner en fijo entre el 60% y el 70% del salario, y el resto, el 30% o el 40%, en variable. El porcentaje está ligado a la política de salarios fijos. Si son muy altos, el variable es menor, y viceversa", explica Mercedes Grandes.

**2** **Calcular el punto de equilibrio de cada comercial.** "Para definir el salario, se debe conocer el punto de equilibrio de cada comercial, es decir, el volumen de ventas a partir del cual la empresa ni gana ni pierde con él", dice Rodríguez.

**3** **Fijar las comisiones.** "Se pueden establecer de forma lineal o por escalones, aumentando el porcentaje al superar unos tramos de ventas; no al revés, porque sería poner techo al vendedor. El primer tramo nunca debe estar por debajo del punto de equilibrio", dice Alberto Rodríguez.

**4** **Primas y bonificaciones.** Para incentivar las ventas también se puede ofrecer, como complemento a las comisiones, unas primas y bonificaciones fijas (monetarias o en especie) al alcanzar unos resultados determinados.

## Es un error fijar topes en las comisiones o reducir el porcentaje a cobrar a medida que aumentan las ventas. Así se limita el esfuerzo del comercial

► resulte rentable para la empresa. “Los vendedores estrella que hacen grandes pedidos, pero no son capaces de fidelizar al cliente o venden siempre al precio más ventajoso para éste, no siempre son lo mejor para la empresa. Al fijar las comisiones, es necesario tener en cuenta variables claves, como el margen de beneficios que genera para la empresa, si amplía la cartera de clientes...”, continúa Alberto Rodríguez.

### El salario justo

Como norma general, la distribución entre fijo y variable es la política de retribución idónea, siempre y cuando los objetivos y la forma de valorarlos estén bien fijados. “Un buen balance entre fijo y variable consigue lo mejor de las dos formas de retribución. Logra la fidelidad a la compañía que se obtiene con un salario fijo e incita a superar retos, ponerse objetivos y quererlos cumplir con la parte del variable. Pero hay que fijar bien esos objetivos y que los comerciales sepan lo que se les pide y cómo se les va a valorar”, apunta Flor Expósito, directora de Daemon Quest.

No obstante, otras modalidades de retribución también pueden ser efectivas en determinados casos:

**Pagar sólo en fijo.** Es una forma que descartan muchas empresas porque no estimula al vendedor. Pero tiene ventajas como “la seguridad que ofrece al empleado y la claridad que tiene la empresa sobre cuánto le cuesta el equipo de ventas”, explica Mercedes Grandes, directora general de Tack España. Es más, pagar en fijo puede ser la mejor política de retribución en casos concretos, como el de “comerciales con poca expe- ►►

## Aplicaciones que piensan por ti

Las herramientas de automatización de la fuerza de ventas (SFA) y otras más completas para gestionar las relaciones con el cliente (CRM) permiten calcular las comisiones y los pagos por cumplimiento de objetivos cualitativos, los más difíciles de medir.

**De qué estamos hablando.** De un sistema que calcula de forma exacta la cantidad que debe cobrar cada comercial, teniendo en cuenta criterios cuantitativos (volumen de ventas) y cualitativos (fidelización de clientes, número de visitas realizadas, beneficios de las operaciones...).

No obstante, advierte Flor Expósito, “no se deben adquirir exclusivamente para calcular retribuciones, porque ésta no es su principal función y no resultarían rentables. Sirven para calcular el valor de las comisiones, pero están pensadas para hacer un seguimiento de la actividad comercial: organizar visitas de los comerciales a los clientes, saber qué clientes quedan por visitar, el tiempo invertido en cada visita, el motivo de las mismas, el número de clientes que fideliza...”.

**Para qué empresas son útiles.**

“Sobre todo para las que tienen un alto número de vendedores, unas redes territoriales grandísimas y muchos canales de ventas. El criterio, a la hora de decidir si las necesitamos o no, tiene más que ver con el número de clientes y el grado de gestión que exigen éstos, que con el número de comerciales o el volumen de facturación”, apunta Flor Expósito.

**Cuánto invertir.** “Lo fundamental es ajustar las capacidades de la herramienta con las necesidades reales de la empresa. En el mercado hay una gama muy amplia, desde las supersofisticadas que cuestan un millón de euros, hasta pequeños módulos para pymes por 30.000 euros. Incluso se pueden contratar a una empresa que ofrezca estos servicios a través de Internet”, continúa Flor Expósito.



## ¿Cómo redefinir la remuneración de un equipo poco rentable?

Es habitual en empresas que trabajan en mercados en los que hay mucha demanda de buenos profesionales que terminen pagando comisiones muy elevadas para retenerles. Un gran error. Con un plan bien diseñado se puede premiar a los profesionales que consigan mejores márgenes de beneficios para la empresa y, a la vez, fidelizarles con comisiones y objetivos bien definidos.

### Transformar la política de remuneración de una empresa de tecnología.

Alberto Rodríguez, director de la consultora Immanis SFC, explica cómo transformaron el plan de retribución de una mayorista de tecnología que sufría este problema. "El equipo de ventas tenía una altísima rotación, en el sector de la tecnología se practica mucho la política de *robar* profesionales a la competencia, porque los buenos son muy escasos en este mercado tan especializado. Además, las comisiones que cobraban los comerciales eran muy altas con respecto a la rentabilidad de la empresa; siempre se vendía con el máximo descuento. Es un problema habitual en las empresas mayoristas de tecnología, que hacen grandes ventas pero con poco margen. El beneficio resulta muy sensible a cualquier pequeña variación en el precio de venta".

### Un sistema de remuneración equivocado: comisiones sobre ventas.

La empresa pagaba a sus comerciales una cantidad fija de 30.000 euros brutos al año, más una comisión de 1,2% sobre ventas. Para un comercial medio, que venía a facturar en torno a 1.500.000 euros, el variable rondaba los 18.000 euros brutos al año.

### Un dato clave para diseñar el cambio: conocer el punto de equilibrio por cada comercial.

Se trata del volumen de ventas a partir del cual el profesional empieza a resultar rentable para la empresa. El punto de equilibrio por comercial estaba en 1.200.000 euros. Se calcula analizando cuánto tiene que vender para recuperar el coste que supone su vinculación con la empresa (salario fijo y variable, seguridad social, formación..).

### El nuevo sistema de remuneración: se fijan las comisiones por cumplimiento de objetivos.

"El problema de la empresa era que no se tenían en cuenta los beneficios por ventas, sólo el volumen, por lo que el variable sobrevaloraba el esfuerzo de los comerciales. En el nuevo plan se mantuvo el salario fijo (30.000 euros) y se cambió la distribución de las comisiones", explica Alberto Rodríguez. La nueva forma de retribución variable intenta motivar al comercial a vender más y con mayor margen de beneficio. Se hizo de la siguiente forma:

**Comisiones sobre beneficios.** Se fijó una comisión del 16% teniendo en cuenta las ventas sobre beneficios de cada operación.

**Objetivos cuantitativos.** Se añadió una bonificación de 2.000 euros por superar unas ventas de 1.700.000 euros. Es decir, para los

comerciales que superen el volumen de venta medio.

**Objetivos cualitativos.** Se establecieron objetivos para incentivar la fidelización de los clientes y la gestión administrativa del comercial. En este caso, se retribuía en especie, por valor de 4.000 euros.

**Resultados.** "Con el nuevo plan de remuneración, el comercial puede llegar a ganar más, pero única y exclusivamente si deja de vender con fuertes descuentos, que es lo que busca la empresa. Hay que tener en cuenta que un cambio en la política de retribución no debe penalizar o rebajar el salario del profesional, porque se marcharía o se desmotivaría", explica Alberto Rodríguez. "Con esta política, mejoramos la rentabilidad media por operación y el ratio de rotación de los vendedores con planes de motivación y de liderazgo", comenta Rodríguez.

Fuente: Consultora Immanis SFC.

## Para un equipo comercial que necesite motivación, lo mejor es pagar el 70 % en fijo y el resto en variable por objetivos

► riencia, cuando la empresa quiere abrir nuevos mercados o vender nuevos productos, cuando se trata de procesos de venta muy complejos (se necesitan muchas visitas para cerrar una venta) y para mercados muy estables, maduros o los que están en declive”, recomienda Mercedes Grandes.

**Retribuir sólo en variable.** Sólo es recomendable “para comerciales con mucha experiencia, para empresas sin liquidez o cuando el proceso de venta es muy simple”, indica la directora general de Tack España.

“Esta opción tiene ventajas para la empresa, como unos menores costes si las ventas bajan, pero se desmotiva mucho al comercial cuando éstas disminuyen de forma considerable por causas ajenas a su trabajo y se corre el riesgo de que éste venda sólo a los clientes y productos fáciles”, añade Grandes.

En definitiva, “todos los sistemas tienen sus ventajas y sus inconvenientes. La elección dependerá de los objetivos de la empresa, de las prácticas del sector, de cuánto variable quiere que sea el coste comercial...”, recomienda Flor Expósito.

Pilar Alcázar

## ¿Me interesa externalizar

Una opción que empiezan a utilizar cada vez más empresas es la externalización del equipo comercial. Puede ser de forma puntual, permanente o como una fase previa para mejorar el rendimiento del propio equipo.

### Qué pueden ofrecer

“Suele haber una contratación muy ligada al concepto de campaña promocional, que tiene unos parámetros de resultados, procesos y temporales muy bien definidos. Aunque, los buenos resultados que se pueden obtener, pueden propiciar la ampliación del servicio para otro tipo de retos comerciales como pueden ser defensa ante nuevos competidores, incremento de presencia en un determinado canal, implantación en un mercado

local...”, explica José García, gerente de Hay Group.

Es muy frecuente que las empresas recurran al *outsourcing* “en situaciones de expansión, a la hora de crecer a nivel comercial, ya sea nacional o internacionalmente, y más que nunca, en épocas de crisis, en mercados de venta maduros y en gran competencia”, explica Gonzalo Aixa, socio director de la consultora Break Even point, especializada en *outsourcing* comercial.

También se puede contratar

## ¿Cuándo se debe subcontratar?

**El coste del *outsourcing* suele ser similar a un equipo de ventas propio, pero un departamento externo puede proporcionar a la empresa una mayor orientación hacia un objetivo muy concreto.**

Alberto Rodríguez explica un caso real de una pyme en expansión que acudió a su consultora para potenciar nuevos productos.

### El equipo propio

Estaba compuesto por un director comercial que cobraba 43.000 euros más comisiones; un asistente del director, que percibía 22.500 euros y un comercial que cobraba 20.000 euros fijos, más comisiones. El coste total del departamento era de 85.500 euros, sin contar las comisiones.

### La mejor solución

El problema de la empresa era que el director general y el director comercial, los encargados de diseñar la dirección de ventas, no realizaban acciones promocionales necesarias por falta de tiempo. “En *outsourcing*, se designa un

responsable comercial que trabaja por consenso con un equipo de especialistas de *márketing*. Así, se desarrollan muchas de las acciones promocionales que antes no se hacían porque externalizarlas puntualmente resultaban caras”, explica Alberto Rodríguez.

El coste del equipo de ventas en *outsourcing* se distribuye de la siguiente forma: el responsable de la cuenta y el equipo de *márketing* cuesta a la empresa en total 65.000 euros fijos (no perciben comisiones). El comercial cobra 20.000 euros más comisiones, como en el equipo anterior.

El equipo en *outsourcing* cuesta en total 85.000 euros anuales (sin contar las comisiones del comercial). En definitiva, es un equipo más profesional y más rentable.

## todo o parte de mi equipo comercial?

“como paso previo de un proceso de cambio cultural para mejorar la proactividad comercial, en situaciones de desmotivación de la fuerza de ventas o frente a la fuga y escasez de talento”, dice García.

### Consejos para contratar

“Se puede disponer de diferentes niveles comerciales para llevar a cabo la actividad, desde comerciales hasta jefes de equipo, incluso directores comerciales en *outsourcing*. Dependerá en cada caso de las estructuras y recursos humanos de que disponga el cliente, así como de los objetivos comerciales a alcanzar”, apunta Gonzalo Aixa. “La compañía-cliente debe definir un rol de supervisión del proceso. No sólo por lo que le va en ello,

sino porque dispone de un *know how* propio que es la clave de éxito del *outsourcing* y debe ponerlo a disposición de la empresa externa. En muchos casos, nos hemos encontrado con que esta labor la lleva directamente la dirección o gerencia”, añade José García.

### Renunciar al equipo de ventas propio

Algunas empresas renuncian a mantener su propio equipo y externalizan la labor comercial de forma continuada. Es una opción recomendable, “si la empresa tiene clientes pequeños que requieran mucha presencia o necesita tener presencia en determinadas zonas que no justifican una estructura fija”, apunta Mercedes Grandes.

Otra opción es una fórmula mixta. “Se suelen trabajar campañas de tres a seis meses, pero también se llevan a cabo proyectos a medio y largo plazo. Hay clientes que cuentan con fuerzas de ventas externas como un canal más de comercialización. El *outsourcing* no tiene por qué ser temporal”, explica Aixa.

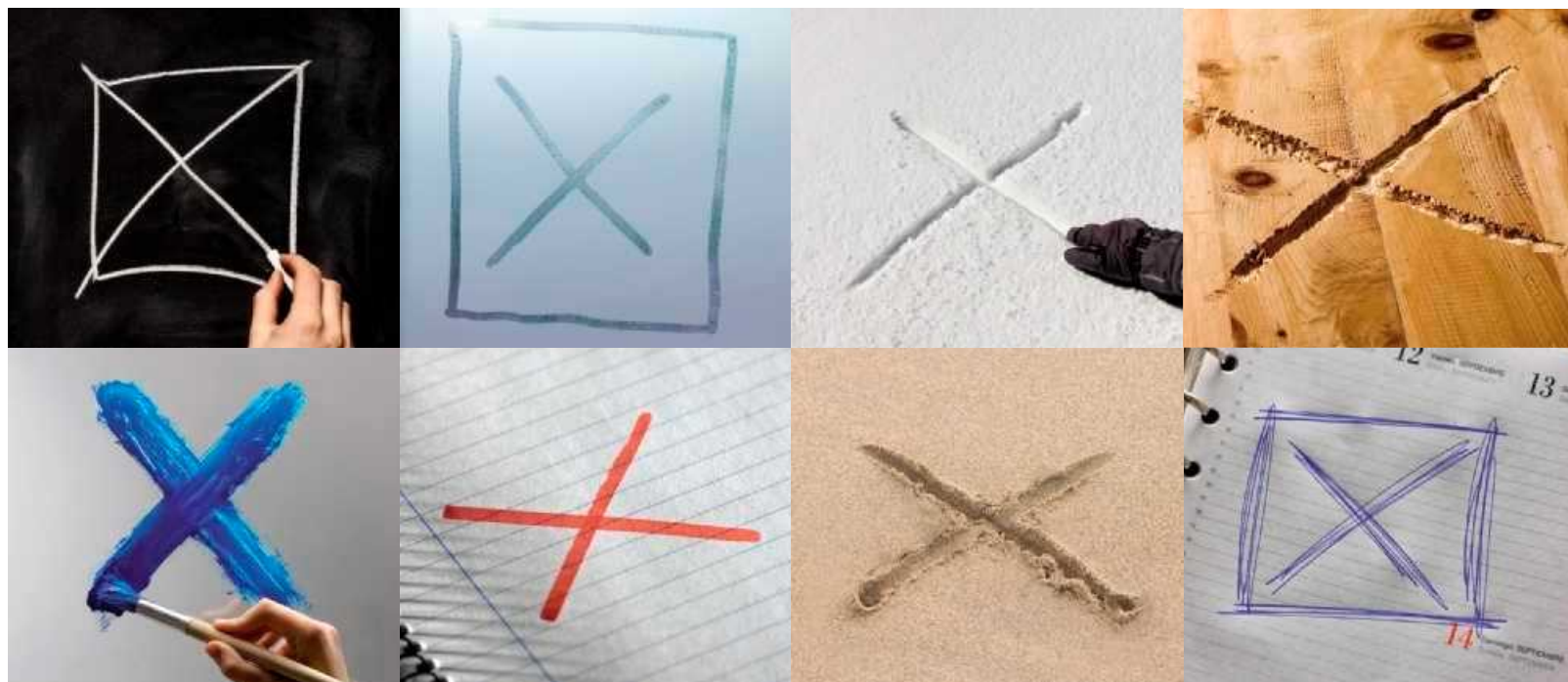
### Cuánto puede costar

“A nivel de efectivo, un proyecto de *outsourcing* tiene un coste similar al de un equipo interno, ya que la principal partida del proyecto son los recursos humanos y en ambos casos debemos contar con ellos. Ahora bien, el *outsourcing* comercial aporta muchas ventajas económicas al cliente si tenemos en cuenta toda una serie de costes

ocultos que no se manifiestan de forma clara en el equipo propio del cliente: son los costes laborales, costes de formación, utilización de estructuras y recursos, material, vacaciones...”, explica Gonzalo Aixa. Y añade: “Es difícil dar un precio para proyectos que se diseñan a medida, pero de forma orientativa se puede contar con un equipo integrado por un jefe de proyecto a tiempo parcial y un comercial a jornada completa por menos de 3.000 euros mensuales, más incentivos”.

### Sus beneficios

“Teniendo en cuenta los costes ocultos citados, un proyecto de *outsourcing* puede conllevar ahorros para los clientes que rondan el 30%”, asegura Gonzalo Aixa.



## Marca la X a favor de la Iglesia en tu Declaración de la Renta

Si valoras la labor de la Iglesia, no olvides marcar la casilla en tu Declaración de la Renta o recordárselo a la persona que lo haga por ti.

Por tantos que necesitan tanto

Infórmate en: [www.portantos.es](http://www.portantos.es)

