

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN PARA VENDEDORES

¿Conoces todos los sistemas de retribución para vendedores? Pues bien, si no todos, sí voy a tratar de enumerarte y detallarte con ejemplos aquellos más usuales y otros tantos algo más complejos. ¡Elige el que más te convenga!

En este post voy a tratar el término «retribución», que está referido a la percepción económica y no así al término «remuneración» que incluiría la percepción económica más los beneficios sociales complementarios.

Vaya por delante que los sistemas de remuneración comercial persiguen alcanzar unos objetivos fijados por la empresa a través de la fuerza de ventas, es decir, de los vendedores. Pero ojo, los sistemas de motivación e incentivo no son solo económicos. Hay otros muchos más que trataremos en otro artículo. De momento, nos centraremos en la parte económica.

Empecemos:

1. **Salario fijo.** Se pacta un salario bruto fijo anual con el vendedor, independiente del volumen de ventas conseguido o cualquier otro objetivo. Eso sí, soy partidario que sea individualizado y personalizado para cada vendedor, dentro de un rango o banda salarial acorde al puesto. No todos los empleados son iguales y por ende, no pueden ser retribuidos de igual manera.

Ventajas

El presupuesto de gasto comercial está cerrado, pues se conoce la retribución total. Interesante en negocios con clientes estables, recurrentes y cautivos, muchas veces de mercados maduros con muy poca fluctuación donde la especialización o el componente de «oficio» es importante.

Desventajas

El vendedor puede convertirse en un «recogepedidos» o un administrativo comercial «de calle» pues no necesita esforzarse para mejorar su retribución. No recomendable en negocios con recorrido de crecimiento en ventas, margen, nº de clientes, mercados, etc...

Ejemplo: 30 000€ brutos anuales

2. **Salario fijo + variable sobre ventas.** En este caso el vendedor percibe un salario bruto anual (normalmente inferior al anterior) más una retribución variable en función de los objetivos.

¿Cómo establezco la parte variable? Normalmente en función de unos objetivos. Estos objetivos suelen ser cuantitativos (volumen de ventas, volumen de margen, nº de clientes nuevos, nº de pedidos, nº visitas con reporte completo...) pero también puede incluir cualitativos, siempre que sean medibles, como la satisfacción del cliente (encuestas de calidad), fidelización de clientes (reducción de la pérdida de nº clientes), penetración de mercado (% de cuota), etc.

Esa parte de la retribución variable, es la que vamos a desarrollar. Existen multitud de métodos, pero yo voy a enumerarte aquellos que he probado y contarte qué cosas me parecieron positivas pero también aquellas cosas que no me funcionaron.

2.1 **Comisión sobre ventas.** Se fija directamente un % sobre las ventas. Ejemplo, el 1% sobre las ventas. Si por ejemplo fijamos un objetivo de 1 000 000€, su consecución retribuye al vendedor con una comisión = 1 000 000 € x 0,01 = 10 000 €.

Ventajas

Si el vendedor/a es muy agresivo y el negocio tiene gran recorrido y potencial de crecimiento, es un buen sistema temporal para aumentar cuota de mercado rápidamente.

Desventajas

No recomendable en negocios donde el margen bruto o el descuento, no están controlados ni limitados.

Ojo con este sistema, pues no sería la primera vez que un vendedor se dedica a buscar el volumen de operaciones bajando precios, y perjudicar gravemente la empresa por no obtener un margen bruto suficiente, incurrir en riesgos elevados de impago o incluso afectar seriamente la tesorería o las NOF de la compañía. Otro problema que puede aparecer es el incumplimiento de plazos de entrega o roturas de stock por un elevado y rápido aumento de las ventas. Es un sistema normalmente de retribución mensual. Debería ligarse siempre dicha retribución a la condición de cobro por parte del cliente.

Por otra parte, existen unas variantes que pueden considerarse en función del negocio y de la madurez del equipo de ventas:

- ¿Qué pasa si en el ejemplo anterior, las ventas realizadas son de 900 000 €? ¿es justo no pagar ninguna comisión?. Bueno, pues en este caso existe la posibilidad de retribuir por proximidad al objetivo. Por ejemplo:

| Ejemplo para un objetivo de 1 000 000 € y una prima del 1% | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Consecución objetivo: | 80% | 85% | 90% | 95% |
| % de la prima: | 20% | 30% | 40% | 80% |
| € de prima: | 2.000 | 3.000 | 4.000 | 8.000 |

- Y he visto otros negocios donde la retribución variable es directamente proporcional a las ventas. No soy partidario de esta retribución desde el primer euro vendido, pero sí desde un mínimo aceptable para el negocio. Si retomamos el ejemplo anterior donde el objetivo era 1 000 000 € y la prima por consecución era del 1%, esto supondría una retribución máxima de 10 000€. Si pensamos que el mínimo aceptable de ventas para incentivar al vendedor es de 500 000 €, entonces a partir de unas ventas de 500 001 € pagaríamos una prima proporcional hasta el objetivo. Es decir, que si se realizan ventas por importe de 700 000€, la parte proporcional serían 200 000 € / 500 000€ = 40% de la prima. La retribución entonces sería de 4 000 €.

2.2 **Comisión escalada sobre ventas.** Se fija directamente un % de comisión, en función de tramos de ventas. Ejemplo:

| Ventas | Comisión |
|------------------------|----------|
| 0 - 500 000€ | 0% |
| 500 001 - 1 000 000€ | 0,5% |
| 1 000 000 - 2 000 000€ | 1,0% |

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Sistema ampliamente utilizado por su facilidad de control del gasto comercial y su previsión. | Requiere de una limitación en los descuentos o un control sobre el margen bruto mínimo de las operaciones. Motivante hasta cierto punto, pues existen vendedores muy agresivos que podrían llegar a su objetivo en 6 meses y luego vivir de rentas. |

La retribución suele ser anual, en un solo pago y durante el primer mes del siguiente año. Esta retribución se paga por tramos, es decir que en el primer tramo, no hay comisión (podría ser el umbral de rentabilidad del vendedor). En el segundo tramo, una comisión hasta 2 500 €, y, en el tercer tramo, una comisión hasta 10 000 €. Es decir, que para unas ventas de 1 200 000 €, la comisión sería de 4 500 €:

| Ventas | Comisión | Retribución |
|------------------------|----------|-------------|
| 0 - 500 000€ | 0% | 0 € |
| 500 001 - 1 000 000€ | 0,5% | 2.500 € |
| 1 000 000 - 2 000 000€ | 1,0% | 2.000 € |
| | | 4.500 € |

Ejemplo para Ventas = 1 200 000€

El riesgo está en aquellas operaciones de final de año que no han sido cobradas o sobre las que no podemos controlar las devoluciones. Suele pactarse un ajuste contra el siguiente año.

2.3 Comisión escalada y abierta sobre ventas. Se fija directamente un % de comisión, en función de tramos de ventas, estando el último tramo abierto. Ejemplo:

| Ventas | Comisión |
|------------------------|----------|
| 0 - 500 000€ | 0% |
| 500 001 - 1 000 000€ | 0,5% |
| 1 000 000 - 2 000 000€ | 0,75% |
| > 2 000 000€ | 1,5% |

| Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| Este sistema permite que los vendedores que quieran esforzarse más, vean recompensado su desempeño (no hay límite de comisión). Si está bien definido, es un sistema de incentivos muy valorado por los vendedores. | Debes calibrarse muy bien tanto los tramos, como los porcentajes, como el potencial de mercado. Es recomendable simular distintos escenarios de venta para proyectar las comisiones. |

Igual que en el ejemplo anterior, el pago de las comisiones es anual, único y al mes y a año vencido, con el mismo riesgo de impagos y devoluciones. En este caso, para unas ventas de 2 300 000€, la comisión sería de:

| Ventas | Comisión | Retribución |
|------------------------|----------|-------------|
| 0 - 500 000€ | 0% | 0 € |
| 500 001 - 1 000 000€ | 0,5% | 2.500 € |
| 1 000 000 - 2 000 000€ | 0,75% | 7.500 € |
| > 2 000 000€ | 1,5% | 4.500 € |
| | | 14.500 € |

Ejemplo para Ventas = 2 300 000€

2.4 Sistema matricial de incentivos. Es un sistema más complejo donde pueden incentivarse n objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, con retribuciones distintas e incluso ponderadas.

En el siguiente ejemplo vamos a suponer que preferimos un incentivo cerrado a efectos de control del presupuesto. Recordemos, como vimos anteriormente, que podemos dejarlo abierto por arriba en una o varios de los objetivos.

En este caso se decidió un incentivo de 15 000 € a repartir entre cuatro objetivos. Cada objetivo se ponderó con un peso o importancia relativa y, además, cada objetivo se estructuró por tramos. Vamos a verlo a continuación:

| OBJETIVOS | Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 |
|----------------------|------------|------------|------------|
| Ventas | > 500K € | > 800K € | > 1 000K € |
| Margen bruto | > 20% | > 25% | > 30% |
| Nº clientes nuevos | > 10 | > 30 | > 50 |
| Importe pedido medio | > 1 000 € | > 1 500 € | > 2000 € |

Y ahora los ponderamos:

| Incentivo anual propuesto → 15 000 € | | Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 |
|--------------------------------------|----------------------|------------|------------|------------|
| P (%) | INCENTIVOS | | | |
| 50% | Ventas | 20% | 60% | 100% |
| 30% | Margen bruto | 10% | 80% | 100% |
| 10% | Nº clientes nuevos | 30% | 50% | 100% |
| 10% | Importe pedido medio | 10% | 40% | 100% |
| 100% | | | | |

Y lo vemos con un ejemplo:

Ejemplo: Ventas realizadas de 850 000 € al 27% de margen bruto, consiguiendo 25 clientes nuevos y con un pedido medio de 2 300 €.

Incentivo por Ventas: $0,5 \times 15\,000\text{€} \times 0,6 = 4\,500\text{€}$

Incentivo por Margen bruto: $0,3 \times 15\,000\text{€} \times 0,8 = 3\,600\text{€}$

Incentivo por Clientes nuevos: $0,1 \times 15\,000\text{€} \times 0,3 = 450\text{€}$

Incentivo por Importe pedido medio: $0,1 \times 15\,000\text{€} \times 1 = 1\,500\text{€}$

Total INCENTIVO → **10 050 €**

Como podemos observar, en este ejemplo hemos incentivado claramente llegar al segundo tramo en los dos primeros objetivos.

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Permite incentivar distintos objetivos, incluso ponderar la importancia de cada uno. Además, permite establecer tramos dentro de los objetivos. | Si el sistema es demasiado complejo (con muchos objetivos y tramos) o plantea objetivos difíciles de medir, puede generar desconfianza e incluso desmotivación. |

2.5 Sistema OPR (Objetivo – Previsión – Resultado). Es un sistema que incentiva no solo un buen resultado sino también un buen ajuste a la previsión. La prima se paga anualmente con posterioridad al cierre del último mes. La Dirección Comercial o la empresa fija el *Objetivo* y la cuantía de la *Prima*. Se calcula de la siguiente manera:

Si la *Previsión* = *Resultado*, entonces la ecuación es: $\text{Prima} = ((120 \times P) / O) / 100$

Si la *Previsión* < *Resultado*, entonces la ecuación es: $\text{Prima} = (60 \times (P + R) / O) / 100$

Si la *Previsión* > *Resultado*, entonces la ecuación es: $\text{Prima} = (60 \times (3R - P) / O) / 100$

| | | Objetivo | Previsión | Resultado | Incentivo |
|-------|---|-------------|-----------|-----------|-----------|
| P = R | $\text{Prima} = (120 \times P) / O$ | 1.000.000 € | 700.000 € | 700.000 € | 84% |
| P < R | $\text{Prima} = 60 \times (P + R) / O$ | 1.000.000 € | 700.000 € | 800.000 € | 90% |
| P > R | $\text{Prima} = 60 \times (3R - P) / O$ | 1.000.000 € | 850.000 € | 900.000 € | 111% |

Si la empresa hubiera fijado 3 000 € como cuantía de la Prima, pues en el primer caso, un vendedor que hubiera previsto unas ventas inferiores al objetivo pero cumplido respecto a su previsión, hubiera obtenido una prima de 2 520 €. En el segundo caso, la prima ascendería a 2 700 € y en el caso que su resultado fuera mayor a su previsión, pero menor al objetivo, la prima hubiera sido de 3 330 €.

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Este sistema suele generar confianza pues tiene en cuenta la percepción y conocimiento de mercado del vendedor. | Lo más complejo es fijar un objetivo adecuado, pues si se aleja mucho de la realidad y por el contrario el vendedor establece una previsión «más ajustada a la realidad», aunque su resultado sobrepase con creces su previsión, al estar muy alejado del objetivo, la prima será muy baja. |

- 3. Salario fijo + variable sobre ventas + bono.** En este caso el vendedor percibe además de un salario bruto anual, una retribución variable en función de los objetivos más un bono o cuantía fija si se alcanza un objetivo empresarial o departamental.

Este bono es incremental según la posición o responsabilidad en la empresa y, como decía anteriormente, suele estar vinculado a la consecución de un resultado en el departamento o en la empresa. Este resultado puede ser una cifra de ventas (importe de ventas o unidades de venta), la disminución del número de reclamaciones de clientes, el resultado EBITDA en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias u otros muchos en los que necesariamente estará implicado el resto del equipo. El objetivo es primar la excelencia del trabajo conjunto.

Como he comentado al principio, en este artículo me he centrado en la retribución no así en la remuneración. Existen otros aspectos en la remuneración como son la retribución flexible (o retribución en especie) y la retribución emocional. Pero esto lo dejaré para otro post. Espero que este pequeño artículo te haya sido de utilidad. Si tienes cualquier duda, puedes enviarme un correo electrónico y trataré de ayudarte.

*Te invito a conocer mi nuevo libro **"Dirección de ventas, lo que no te habían contado"** donde podrás encontrar muchísima más información acerca de este y otros temas de actualidad relacionados con la estrategia y la gestión de las ventas.*