



 Whitepaper

## La Compensación de los profesionales de ventas: pagar según los resultados

**David Cichelli**  
Vicepresidente  
Alexander Group, Inc.



**La Compensación por incentivos para la fuerza de ventas funcionan.** Tanto los directores y profesionales de ventas como los líderes del negocio, confirman que el dinero es un motivador muy importante para la fuerza de ventas. Un sistema de compensación por ventas bien diseñado puede motivarles para alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, muchos admiten que diseñar un plan de remuneración para la fuerza de ventas es siempre un reto para toda organización. Lo que en principio puede parecer una idea simple – pagar a un profesional de ventas en función de su contribución – puede convertirse en muchas ocasiones en un plan de incentivos por ventas poco efectivo. Normalmente, el sistema funciona correctamente en su fase inicial. Sin embargo, al igual que varían los objetivos de ventas, las tendencias de consumo y las tácticas de venta se vuelven cada vez más complejas. Los ajustes y modificaciones de un sistema retributivo pueden hacerlo innecesariamente complejo. Además, en aquellas organizaciones con sistemas de seguimiento, reportes y administración inadecuados, el problema se agrava.

¿Existe un método científico para diseñar sistemas de compensación? ¿Hay algún patrón que permita distinguir un sistema de clasificación o establecer un protocolo a seguir cuando queremos desarrollar un plan de remuneración?

Afortunadamente la respuesta es sí, existen ciertos criterios a seguir a la hora de diseñar con éxito un plan de compensación de la fuerza de ventas. Mientras que ciertas prácticas del mercado aconsejan seguir una serie de pasos, hay criterios básicos bien definidos que ayudan los profesionales responsables del diseño de planes retributivos a elegir un plan de remuneración por ventas apropiado.

Siguiendo las sencillas reglas que se presentan a continuación, los responsables de programas de incentivos comerciales pueden diseñar planes de remuneración de la fuerza de ventas con éxito, así como mantener su efectividad a largo plazo.

## ¿QUÉ ES COMPENSACIÓN POR INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS?

En pocas palabras, la compensación por incentivos de la fuerza de ventas consiste en una retribución variable adicional según el resultado de ventas alcanzado. A primera vista, ello sugiere que el personal de ventas debería recibir incentivos según las ventas obtenidas. Entonces, ¿por qué complicarse más?

Si analizamos el asunto más detalladamente, nos daremos cuenta de que un plan de compensación por ventas es algo mucho más complejo que un simple sistema de pago por desempeño.

### **Entre sus objetivos podemos destacar:**

1. El plan de compensación debe atraer y retener al personal con talento para la función de ventas.
2. Los incentivos tienen que resultar motivadores y deben mantener el esfuerzo por aumentar las ventas.
3. La política retributiva de la fuerza de ventas debe estar alineada con los objetivos de negocio de la organización.

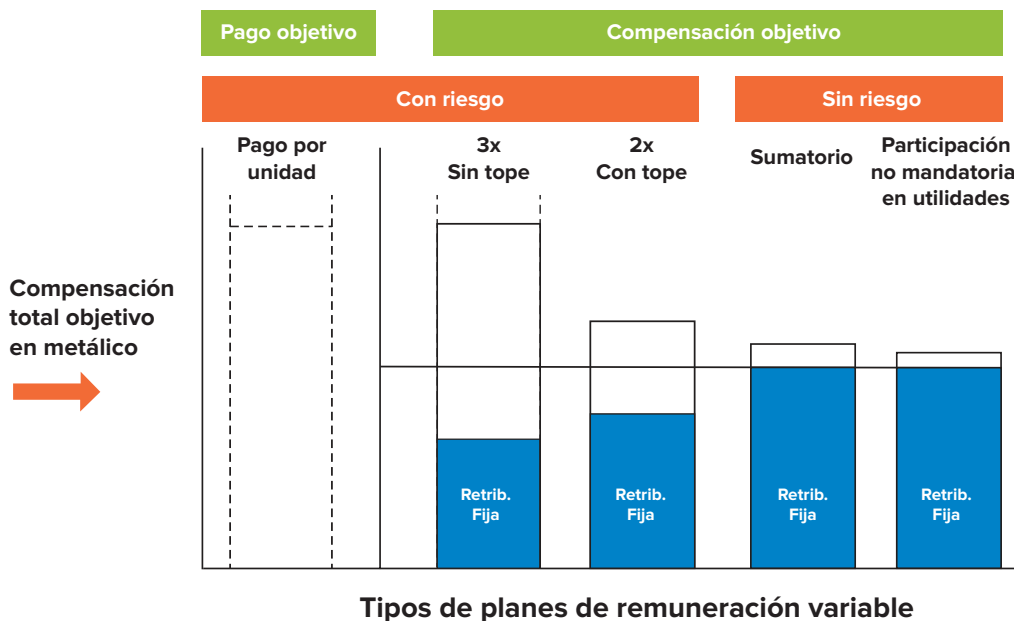
- Las características de los incentivos deben ser coherentes con la filosofía de gestión de la compañía.

**También hay que considerar ciertas limitaciones:**

- Los planes tienen que ser fiscalmente responsables.
- Tienen que ser fáciles de entender.
- La política retributiva debe preservar la equidad interna.
- El establecimiento de objetivos, la asignación de cuentas y el sistema de créditos por las ventas deben ser coherentes con el sistema retributivo.
- El costo administrativo del plan tiene que reducirse al mínimo.

Alcanzar el equilibrio entre estos objetivos y sus limitaciones presenta un auténtico desafío.

## BREVE RESUMEN DE LOS PLANES DE INCENTIVOS



Si reuniéramos el mayor número de ejemplos de planes de remuneración para la fuerza de ventas que pudiéramos encontrar, ¿qué obtendríamos? Un catálogo de programas de remuneración muy variado: algunos serían brillantes en cierta medida, otros algo incoherentes, la mayoría funcionarían y muchos de ellos podrían tener defectos, pero todos tendrían buenas intenciones.

A grandes rasgos, se pueden distinguir dos clases de Planes de retribución variable:

Planes de “Tarifa *Target*” y Planes de “Retribución *Target*”. Los planes de Tarifa *Target* no tienen una Remuneración Total *Target* (RTT) definida. En cambio, tienen una tarifa fija donde el productor (un vendedor en este caso) se lleva un porcentaje de los ingresos de la producción. Los planes de Retribución *Target* sí tienen RTT. Podemos destacar cuatro planes de incentivos RTT: 3x Sin tope, 2x Con tope, sumatorio y participación en beneficios. (“Tope” significa que hay un límite máximo de ingresos a percibir, independientemente de los resultados de desempeño). Juntos, estos cinco tipos de incentivos actúan como “etiquetas” para agrupar los diferentes tipos de planes de incentivos. Los planes de remuneración de la fuerza de ventas están basados en tres de los cinco enfoques: el Plan de pago por Unidad, el Plan de 3x Sin tope y el Plan de 2x Con tope.

El plan denominado pago por Unidad se reserva para los productores de ingresos. Este Plan no tiene la RTT. En cambio, se conoce muy bien la tarifa de comisión que se suele pagar en el sector por las ventas realizadas. Dicho de otro modo, el comercial recibirá una comisión por todos los ingresos por ventas que haya realizado, desde el primero al último, y a menudo por tiempo indefinido.

Dentro de los puestos productores de ingresos se incluyen, por ejemplo, vendedores de seguros de vida, corredores de bolsa, *traders*, agentes hipotecarios e inmobiliarios. Lo más importante es la naturaleza del trabajo. Fundamentalmente, el producto de la compañía es la mercancía y el valor se crea a través de la relación con el cliente, lo que se denomina a menudo su “portafolio de negocio”. Una prueba de la eficacia de un productor de ingresos es su capacidad para llevarse los clientes con él cuando abandona la empresa.

Los representantes de ventas son personal comercial que representa la propuesta de valor de la compañía y su oferta de servicios. La Dirección asigna las cuentas a profesionales de ventas, teniendo en cuenta la configuración del producto, el precio y el nivel de servicio requerido por la compañía.

El plan de Retribución *Target* comienza por la identificación del precio de mercado para el puesto, esto es, su Remuneración Total *Target* (RTT). El salario fijo es más reducido en los planes “con riesgo” en relación con la RTT.

El plan llamado 3x Sin tope es el plan retributivo más común para los representantes de ventas (no productores de ingresos). En este tipo de planes la Dirección divide la RTT en dos componentes: salario fijo e incentivo *target*. Este último está dirigido a aquellos profesionales que alcanzan sus objetivos de ventas y aumenta a medida que progresan hacia dichos objetivos de ingresos por ventas.

El personal de ventas que supere con creces los objetivos continúa teniendo incentivos adicionales, lo que permite a los empleados con mejor desempeño (percentil 90) hacerse con una suma igual al triple del incentivo *target*. Estos planes no tienen tope. Un número reducido del personal de ventas (menos del 10%) puede llegar a superar incluso el 3x pero no por un importe mucho más alto.

El plan denominado 2x Con tope ofrece un bono *target*, por ejemplo del 20% del salario fijo, con un límite máximo equivalente a 2 veces esa cantidad; o un 40% del salario fijo. Estas cantidades a pagar tienen un límite. Las organizaciones a menudo eligen este sistema de retribución para el nivel de gerencia (directores y los niveles superiores) y también se utiliza en determinadas posiciones comerciales, por ejemplo, los técnicos de pre-ventas.

Los planes sumatorios y de participación en beneficios pueden considerarse planes “sin pago a riesgo”. “Sin riesgo” significa que la Dirección no ha decidido reducir el salario fijo por debajo de la RTT para estos puestos. En este caso, los incentivos se suman a un salario fijo que es competitivo respecto al mercado. Los planes de participación en utilidades no mandatorios normalmente incluyen un pago *target* del 3 al 5 por ciento del salario fijo en función del desempeño o (a menudo) en función de los resultados de la organización. Los planes por sumatorios se aplican más frecuentemente cuando la inflación salarial es baja. Suelen tener un valor del 5 al 8 por ciento del salario fijo y recompensar a los individuos o a pequeños equipos por su excelente contribución.

Los planes de Retribución *Target* “sin riesgo” rara vez se utilizan para retribuir al personal de ventas.

## EL MEJOR PLANTEAMIENTO: COMENZAR CON UN BUEN DISEÑO DE LOS PUESTOS

Cuando la Dirección es consciente de que algo falla en el plan de remuneración por ventas, a menudo trata de recompensar los planes existentes mientras intentan, al mismo tiempo, desarrollar nuevas y emergentes estrategias para llegar al mercado. La próxima vez pruebe lo siguiente: imagine que no hay nada, ni puestos de ventas, ni personal de ventas, ni prácticas vigentes o anteriores que persistan. Ahora, responda a esta pregunta: ¿Qué quiere realmente que haga su fuerza de ventas, y qué quiere que hagan los ocupantes actuales del puesto para conseguirlo? ¿Cómo preferiría que fuesen compensados?

Una vez libre de prácticas pasadas, debería averiguar qué necesita para hacer cambios sustanciales en su modelo de cobertura de

ventas. Por ejemplo, podría especializar a sus vendedores por tipo de cliente-productos ofrecidos, por tamaño del mercado, por nivel de soporte requerido o por el margen generado. Podría también tener diferentes vendedores cubriendo entidades públicas vs. privadas, industriales vs. minoristas. O, podría dividir su personal en contacto con el cliente en tres funciones: “cazadores”, “recolectores” y “servicio al cliente”. Como alternativa, podría desplegar a comerciales productores de ingresos y que posean una lista de cuentas o un área geográfica. Independientemente del planteamiento, las organizaciones de ventas con éxito estructuran y definen cuidadosamente sus puestos de trabajo de ventas.

*Nota: Si lo exige la regulación gubernamental, póngase en contacto con los representantes de los trabajadores previamente para comunicarles adecuadamente el plan. Cuando sea apropiado, cree nuevos puestos y “contrate” al personal actual, de modo que dejen su antiguo puesto y el plan retributivo anterior y adopten el plan retributivo diseñado para el nuevo puesto.*

Hay tres tipos de puestos con contacto con clientes y a cada uno de ellos le corresponde un tipo de mecánica de incentivos:

**Puesto de soporte a ventas:** trabajan con los vendedores para ayudar a asegurar el pedido o mantener el negocio actual. No debe confundirse con el puesto de Atención al Cliente, dado que estos puestos tienen una función de influir en las compras del cliente. Algunas compañías proporcionan planes sumatorios o planes 2x para estos puestos de soporte a ventas. A menudo, el incentivo *target* está de entre el 10% y el 15% del salario fijo.

**Representantes de venta:** trabajan para una compañía vendiendo los productos y servicios de la misma. La Dirección de Ventas asigna a cada individuo un territorio, bien sea un

área geográfica o una lista de cuentas, o una combinación de las dos. Este es el tipo de vendedor más común. A menudo, la Dirección de Ventas asigna objetivos de ventas como cuota. El desempeño medido en función de la consecución de la cuota activa una retribución proporcional al incentivo *target*. Un resultado inferior a la cuota se retribuye con una cuantía inferior al incentivo *target*. Un resultado superior al objetivo se retribuye con un dinero superior al incentivo *target*. El sistema retributivo más común para los comerciales de ventas es 3x Sin tope, un programa con un componente de riesgo.

**Productores de ingresos:** ocupan puestos que son bien conocidos pero habitualmente mal entendidos. Un “productor de ingresos” es un agente que tiene acceso exclusivo a un número de clientes. Con frecuencia, los “productores de ingresos” venden productos universales como seguros, inmuebles y títulos valores. O negocian con productos como energía, contratos de futuros y divisas. Mediante estas transacciones habituales, generan un flujo de ingresos que “reparten” con la compañía (denominada a veces la “casa”). El plan de remuneración más apropiado es, por supuesto, una comisión por las ventas efectuadas. No son sistemas complejos y la tarifa de comisión es estándar en el sector del que se trate. En ocasiones, los productores de ingresos mejor valorados pueden negociar mejores comisiones aliándose con una compañía rival.

## REPRESENTANTES DE VENTA VS. PRODUCTORES DE INGRESOS

En la Dirección Comercial no hay decisión más importante que decidir cómo gestionar los puestos comerciales, ya sean representantes o productores de ingresos. Tanto el ecosistema como la infraestructura de gestión de ventas en estos dos tipos de puestos son muy diferentes, lo que incluye el sistema de remuneración por incentivos.

Utilice el modelo de productor de ingresos si ve a su personal de ventas como socios dueños de sus propias cuentas, y a la compañía como alguien que presta el servicio/producción/soporte para que lleven a cabo su gestión. Págueles una comisión por todas las ventas.

No obstante, si despliega su fuerza de ventas para alcanzar objetivos específicos sobre segmentos de clientes específicos, utilice el modelo de representantes de ventas. Más de 9 de cada 10 vendedores son gestionados como representantes de ventas. Por ello, el modelo de productor de ingresos raramente se utilizará para gestionar (y retribuir) al personal de ventas.

## LA CABECERA DEL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN DE VENTAS

El punto de partida del diseño de la retribución de ventas comienza con el puesto – no lo que otros están haciendo, ni lo que se ha hecho en el pasado, ni qué quieren los vendedores, ni lo que demanda el área de finanzas. Sí, cada una de esas voces jugará un papel en el diseño de la solución final, pero el punto de partida – la cabecera – del diseño de la remuneración de la fuerza de ventas, es el puesto.

Como director de ventas, su primera tarea es asegurarse de que ha diseñado puestos específicos, definidos y con claras responsabilidades. Cuanto más concreto sea el puesto, mejor. El puesto de ventas debe quedar tan claro que tres o menos de las medidas de resultados deberían poder describir el resultado final que se espera del puesto. No es coincidencia que se utilicen esas tres métricas o menos en el plan de retribución de ventas. En cambio, si ha combinado puestos de ventas (con demasiadas tareas diferentes) o puestos de ventas contaminadas (llenos de objetivos que compiten entre sí), su fuerza de ventas y su compañía no tendrán éxito.



## TIPOS DE PLANES DE REMUNERACIÓN VARIABLE

El departamento de ventas puede utilizar varios tipos de programas de remuneración para retribuir el desempeño de los vendedores. Hay dos categorías principales de remuneración variable: planes de Tarifa *Target* y planes de Retribución *Target*. Los planes de Tarifa *Target* contemplan una retribución por transacción. Los niveles reales de retribución dependerán de la producción de ventas. Los planes de Retribución *Target* establecen una remuneración *target* por el desempeño esperado; un esquema de retribución que recompensa la consecución de objetivos.

### TARIFA POR UNIDAD.

Los planes de tarifa por unidad establecen una tarifa por transacción basada en el desempeño. Por ejemplo, una tarifa de comisión del “6% sobre el precio de venta” es una tarifa por unidad sobre este número.

### 3X SIN TOPE.

Al igual que el resto de los planes de Retribución *Target*, los programas de incentivos 3x Sin tope parten del salario de mercado del puesto. A menudo, se conoce como Remuneración Total *Target* (RTT). La remuneración más alta, sin tope, establece que el comercial cuyo rendimiento se situara en el percentil 90 debería ganar un incentivo equivalente a 3 veces su incentivo *target* (componente a riesgo), además de un salario fijo. Menos del 10% de los ocupantes actuales del puesto sobrepasarán – y no por mucho – esa cifra.

### 2X CON TOPE.

Los planes 2x Con tope contemplan una retribución de 2 veces el componente a riesgo; sin embargo, estos planes tienen un tope máximo.

### SUMATORIO.

Los planes sumatorios parten de una retribución sin pago por riesgo. Con frecuencia, a falta de aumentos anuales por mérito, estos planes proporcionan retribuciones adicionales por el desempeño individual o grupal.

### PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS.

Los planes de participación en beneficios normalmente se ofrecen a todos los empleados y se basan en el resultado de la compañía como modesto bono anual por cumplimiento de objetivos.

## LOS SIGUIENTES PASOS

La remuneración de la fuerza de ventas es una herramienta de gestión poderosa y compleja. Su principal cometido es asegurar que exista un alineamiento estratégico entre las divisiones de producto y los clientes. No es dominio exclusivo del departamento de ventas, sino que otros deben involucrarse en este esfuerzo: el área de Marketing para la estrategia, Finanzas para conseguir eficiencia en costos, Recursos Humanos para ser competitivos y TI en cuanto a la administración. Utilice los principios expuestos aquí para evaluar sus programas vigentes y comprométase con una evaluación completa de sus planes cada año.

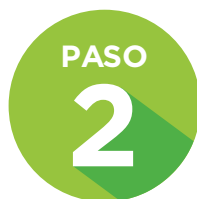
# Siga estos pasos y aplique estos principios

Este es el método lógico de diseño de planes de remuneración de la fuerza de ventas. Siga estos pasos y aplique estos principios en cada puesto, para llevar a cabo los planes beneficiosos para su compañía.



## DEFINA EL PUESTO.

Asegúrese de haber concretado y definido correctamente los puestos de ventas. Trate de evitar los puestos contaminados. Decida si el puesto es de representante de ventas o de productor de ingresos. Si el puesto es de productor de ingresos, no tenga en cuenta los siguientes pasos; utilice la tarifa de comisión estándar. No pague salario fijo. Utilice una comisión simple desde el primer dólar de venta. No cambie el esquema de comisiones en función de diferentes resultados de ventas: nuevos ingresos, ingresos por portafolio, rentabilidad y mix de producto. Por el contrario, si tiene representantes de ventas, siga los siguientes pasos.



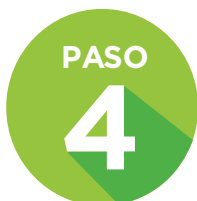
## FIJE UNA REMUNERACIÓN TOTAL *TARGET*.

Recopile datos de mercado. Determine el salario de partida del puesto. Es decir, el total de dinero que va a pagar por el desempeño esperado. Y sí, por supuesto que puede modificar esta cifra dependiendo de sus circunstancias.



## DETERMINE EL MIX RETRIBUTIVO.

Divida la Remuneración Total *Target* en dos componentes: salario fijo e incentivo *target* (fijo/incentivo *target*). No es necesario ir más allá de un plan 50/50. La mayoría de los puestos de venta *business to business* (B2B) tienen un mix retributivo de 60/40 o 70/30. Siga este principio: cuanta más influencia tenga el vendedor en el proceso de decisión del cliente, más contundente será el mix retributivo. Cuanta menos influencia tenga, más liviano será el mix retributivo, siendo el salario fijo un componente de mayor peso.



## DETERMINE EL MULTIPLICADOR.

El multiplicador es la oportunidad de obtener una ganancia superior expresada como un múltiplo del incentivo *target*. El multiplicador más común es 3x. Esto significa que el personal con mejor desempeño (percentil 90) debería poder percibir 3 veces su incentivo *target*. El plan puede no tener “tope”. Utilice el plan 2x Con tope para el personal de apoyo en campo y para el personal de pre-venta y post-venta. El servicio de recepción de atención al cliente puede tener un plan 90/10, 2x Con tope. Los vendedores de canal telefónico (emisiones de llamadas) estarían en un 65/35, 3x Sin tope.





## SELECCIONE Y ASIGNE PESO A LAS MÉTRICAS DE DESEMPEÑO.

Seleccione las medidas de resultado del negocio. No utilice más de tres. No escoja medidas de cumplimiento o corporativas o cualquier otra medida en la que el personal de ventas no pueda influir. No recompense mediante métricas de actividad. Evite las medidas de Dirección por Objetivos (DPO) siempre que sea posible. Asigne el peso de las métricas de desempeño según su importancia. El volumen de ventas debería tener un peso superior al 50% del total.



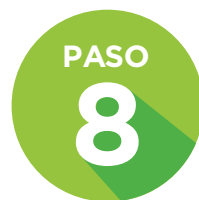
## DETERMINE LAS EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO.

Para cada métrica ponderada, determine el desempeño mínimo (percentil 10), el esperado (percentil 50) y el excepcional (percentil 90).



## ESCOJA LA FÓRMULA ADECUADA.

Utilice un cálculo por comisiones cuando las zonas asignadas sean equivalentes. Calcule la tarifa de comisión dividiendo la ganancia por incentivo entre el desempeño esperado. Si las zonas tienen extensiones muy distintas, utilice la fórmula del bono vinculado a una cuota. Pague los incentivos cuando se alcance la cuota. Calcule la fórmula del incentivo dividiendo el dinero destinado a incentivo entre el porcentaje de cuota esperado. Utilice un condicionante cuando dos o más medidas sean importantes y una de ellas (la “condición”) deba conseguirse previamente a que pueda retribuirse el logro por la segunda métrica. Utilice un modificador del incentivo cuando dos medidas sean importantes, siendo una de ellas significativamente más importante y menos relevante la segunda. Calcule el desembolso que supone la primera métrica y modifique la recompensa (positiva o negativamente) según el desempeño en la segunda métrica. Para finalizar, utilice una matriz cuando dos medidas interfieran entre sí (como el volumen y la rentabilidad), lo que permitirá al vendedor equilibrar esos dos objetivos.



## ESTABLEZCA CALIFICADORES.

Defina cuándo se tienen en cuenta los ingresos o cualquier otro desempeño para la determinación del incentivo. Establezca reglas de ajuste de las cuotas y de las cuentas asignadas. Defina las normas de crédito de las ventas. Establezca topes para los mega-pedidos (“pelotazos”), si fuera necesario. Establezca umbrales si no va a retribuir por ventas recurrentes.

Siga estos pasos para cada puesto, y podrá diseñar un plan de incentivos actualizado y muy potente.

## ABOUT THE AUTHOR

David Cichelli is Alexander Group's Principal Thought Leader regarding sales effectiveness challenges and solutions facing sales organizations during different stages of growth. David is a frequent speaker, author and instructor on sales management issues. David helps clients develop sales strategy solutions that ensure alignment between corporate sales objectives and sales resources.

Additionally, he is the firm's sales compensation practice leader and a nationally recognized expert in sales compensation. David is author of "The Sales Growth Imperative" McGraw-Hill (2010) based on the Alexander Group's experience working with successful sales entities, and the bestseller "Compensating the Sales Force," McGraw-Hill (2004), now in its expanded and revised second 2010 edition. David developed and teaches the one-day class on sales compensation for WorldatWork, the association of compensation professionals.

David has been with the Alexander Group for over 20 years. His previous experience includes field sales support for an industrial chemical company and sales compensation practice manager for a large human resources consulting firm. David has a BA from Pennsylvania State University and a MS from Michigan State University.

## ABOUT ALEXANDER GROUP

*Decades of experience growing revenue for global companies*

Alexander Group provides management consulting services to the world's leading sales organizations. When clients need to grow revenue, they look to Alexander Group for data-driven insights, actionable recommendations, and most importantly, results.

Founded in 1985, we've served more than 1000 companies around the world, across all industries. This experience gives us not only a highly sophisticated set of best practices to grow revenue - we also have a rich repository of industry data that informs all our recommendations.

### *Hablemos de retribución*

**Cómo conseguir convertir un coste en una gran inversión**



Optimiza el talento de tus empleados a un coste asequible y sostenible.  
Una guía para encontrar el equilibrio entre las necesidades del negocio y las de los empleados para alcanzar la Recompensa Total en tu empresa.

Susana Marcos • Victoria Gismera

Gestión de personas peoplematters

*Hablemos de retribución. Cómo conseguir convertir un coste en una gran inversión, Susana Marcos, Victoria Gismera (Colección Peoplematters, Almuzara, 2015)*



**Atlanta**  
404.249.1338

**San Francisco**  
415.391.3900

**Stamford**  
203.975.9344

**Chicago**  
312.357.0500

**Scottsdale**  
480.998.9644

**London**  
+44 7947 578695

[www.alexandergroup.com](http://www.alexandergroup.com)