

**El perfil del comercial cambia y se equipara en salario a los managers de otras áreas****El 90% de las empresas necesita cambiar sus incentivos comerciales para hacer frente al comercio electrónico**

- Las empresas están aumentando de forma progresiva su demanda de comerciales cualificados, capaces de ayudarlas a sacar provecho o hacer frente al comercio electrónico.
- Los perfiles se tecnifican y equiparan salario a los jefes de área. En cuanto a los incentivos un 90% de ellos están obsoletos, son poco transparentes, no adaptados para retener a los mejores comerciales y con un tope que limita la ganancia, según PeopleMatters.
- Entre las mejoras necesarias destacan: un calendario de pago corto (de tres o seis meses), incentivo claro (solo tres indicadores en los que el comercial influya de forma directa) y no corporativo (como beneficios) son claves. La proporción 50/50 sobre el fijo es agresiva pero eficaz.

**Madrid, 16 de diciembre de 2017.-** La presión del comercio electrónico y la polarización en los tipos de redes de distribución (que enfrenta a los super mayoristas con los pequeños comercios muy exclusivos) han sido los detonantes del fuerte cambio que se está produciendo en la figura del comercial. Frente al tradicional perfil de venta directa (“a puerta fría”), las empresas apuestan por un profesional con sólidos conocimientos técnicos y una retribución acorde que le equipara a los jefes de otras áreas de actividad.

En este sentido, un 90% de las empresas españolas trabajan con planes de incentivos comerciales obsoletos, según los datos de [PeopleMatters](#), consultora especializada en Gestión de Personas. ¿Cuánto debe ganar un buen equipo de ventas? Si su trabajo ha sido crítico para sostener la actividad de las empresas en la época de crisis, ahora, en pleno despegue económico, es el momento que las compañías deben aprovechar para sacar el máximo partido a una de las herramientas de gestión más potentes y eficaces de las que dispone la dirección para alcanzar los resultados de negocio esperados.

**Susana Marcos**, socia de **PeopleMatters**, explica que *“la compensación de la fuerza de ventas tiene un efecto profundo e inmediato, pero es difícil de diseñar, de mantener al día y de administrar con eficacia. Los planes se quedan obsoletos, pierden su alineamiento estratégico con toda facilidad y, por lo general, se van transformando en un entramado de medidas e indicadores tan complejo que va perdiendo todo su potencial. Creo que estamos en un momento idóneo para revisar o rediseñar este tipo de planes en todas aquellas compañías que quieran aprovechar el inicio del cambio de ciclo económico”*.

Estas son las claves para diseñar una buena política de retribución comercial:

- Quién debe diseñarla: es necesario entender el negocio y el comportamiento humano y tener una sólida base técnica de conocimiento en materia de retribución. Lo ideal es que el diseño parta de un equipo de trabajo multidisciplinar (comercial, recursos humanos, finanzas, marketing, operaciones) capitaneado por un experto en materia de retribución de comerciales.
- A quiénes debe englobar: no es buena idea reconocer mediante incentivos de venta a todos los miembros del departamento comercial; sólo a los roles que intervienen activamente en el punto de persuasión: gerentes de cuenta, representantes, gestores de canal, televentas, etc.
- Cuántos planes se debe diseñar: los programas deben responder al contenido y responsabilidades de los puestos comerciales, de manera que cada uno debería tener su propio plan, con su propio conjunto de medidas de desempeño únicas y específicas en función de sus responsabilidades, capacidad de impactar en la decisión de compra, autonomía de decisión, etc.
- Qué debe incluir: tienen que estar constantemente respondiendo y reaccionando ante una realidad de mercado siempre cambiante:
  - Indicadores de desempeño que refuercen las ventas. No es aconsejable incluir más de tres medidas y cada una de ellas debe ser cuantificable y un reflejo claro e inmediato de lo que los comerciales pueden verdaderamente influir: facturación, margen bruto, unidades vendidas, nuevos clientes, facturación por cliente....
  - No se deberían incluir medidas corporativas como “beneficio de la compañía” o indicadores de actividad como “número de visitas a clientes realizadas”.
  - Las medidas deberían enviar al comercial un claro mensaje sobre lo que es más importante. Dando un peso a cada una en la fórmula de cálculo del incentivo (volumen de ventas, nuevos mercados, nuevos productos, venta cruzada), se determinará cuál se espera que sea el foco principal de la actividad de cada comercial. Si alguna de ellas no merece ni un 15% de peso, será mejor eliminarla del plan.
  - Los calendarios de pago cortos (cada tres/seis meses) tienen una mayor eficacia.
  - La relación entre los niveles de resultado y el incentivo correspondiente debería definirse de forma que, a igual dificultad de consecución, igual oportunidad de ganar el variable. Si las zonas son muy diferentes o con distintas posibilidades, un enfoque de porcentaje de consecución como base para el cálculo será más apropiado que medir objetivos de venta en cifras absolutas.
  - El establecimiento de objetivos o cuotas de venta ayuda a identificar cuál es el rendimiento esperado y deberían diseñarse para que al menos el 60-70% de los comerciales los alcanzaran o superaran.

- El plan debe detallar las reglas para identificar al autor “oficial” de una venta.
- Cómo se decide la cuantía:
  - El incentivo debe ser competitivo: los comerciales saben mejor que nadie su valor en el mercado laboral y los mejores están siempre en la mira de empresas dispuestas a pagar por ellos. Disponer de encuestas salariales fiables especializadas en este tipo de puesto es siempre una ayuda inestimable.
  - El *mix* salarial debe estar adaptado a las características de la venta. La proporción entre fijo y variable se inclinará en uno u otro sentido en la medida en que el puesto tenga más o menos capacidad de influencia sobre la decisión de compra de un cliente: cuanto mayor sea ésta, mayor deberá ser la proporción de incentivo posible. Una proporción 50/50 (fijo/incentivo) supone un diseño de incentivo “agresivo”; una proporción 90/10 está más pensada para puestos con baja influencia real.
  - El plan de incentivos debe permitir que se siga ganando incentivo si el desempeño es excelente. Que el 10% superior de los comerciales pueda llegar a duplicar y hasta triplicar el incentivo de los considerados “normales”, es una práctica muy eficaz para reforzar los rendimientos excepcionales.

#### **Sobre PeopleMatters**

**PeopleMatters** es una firma de servicios profesionales de consultoría de gestión de personas, líder en *Employer Branding* y comunicación en España. Otras líneas de servicio incluyen la Estrategia de Capital Humano, Transformación Cultural, Gestión del Talento, Organización, Retribución y Recompensa, y Diversidad y Bienestar Corporativo.

La compañía ha creado y desarrolla el programa *Recruiting Erasmus* para la atención de talento en las empresas. Además realiza formación y profesionalización avanzada y diversos estudios y *benchmarking*.

Para más información, visita: [www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

#### **Información de prensa de PeopleMatters**

Soledad Gamerman

PeopleMatters. Tel. 917810680

[soledad.gamerman@peoplematters.com](mailto:soledad.gamerman@peoplematters.com)