



¿Dónde está (o debería estar) La propiedad del sistema de compensación de la fuerza de ventas?

Itziar Usandizaga,
Gerente de PeopleMatters.

Habitualmente dentro de las responsabilidades de la función de RR.HH. en las compañías, solemos citar la retribución, o término semejante que se refiera a cómo y cuánto debe pagarse a las personas que conforman el equipo de dicha organización. Sin embargo, cuando preguntamos por la retribución de comerciales, la respuesta es “eso lo llevan desde Comercial”.

Desde RR.HH. este hecho suele verse como una “manía” más de los departamentos comerciales, verdaderos estrellas de las empresas (más en los tiempos que corren), a los que se les deja hacer y deshacer a su antojo; RR.HH. se limita a pagar lo que desde Comercial se dicta. Sin embargo, desde Comercial se ve como una necesidad porque RR.HH. “no sabe” de retribución de comerciales.

La función de RR.HH. debe comprender que para poder apoyar a la función comercial debe saber centrarse y enfocarse en la estrategia de negocio (qué y cómo hay que vender), en los

canales de venta que deben utilizarse (fuerzas propias o externas) y en la configuración de los puestos de ventas. Cada estrategia es única (o debería serlo), por lo que cada organización tendrá sus propias características en cuanto a la necesidad de canales de venta. Todo ello resulta en que cada puesto comercial significará cosas distintas en una empresa u otra. Por esta razón no pueden replicarse los sistemas de compensación de ventas, y por eso mismo, la función de RR.HH. debe saber comprender y justificar la aplicación de un sistema u otro, ayudando a la Dirección Comercial en la elección del que mejor aplique en cada caso, utilizando el mismo lenguaje y demostrando que se conoce el negocio y la estrategia del mismo.

RR.HH. debe mantener el foco en el éxito de la organización de ventas. Para ello, nunca debe olvidar que ésta está orientada al cliente, es altamente productiva, está centrada en los ingresos y es excelente en la ejecución e implantación de la estrategia de ventas; y plantearse si su organización cumple estos requisitos una vez finalizado cada periodo de devengo de incentivos comerciales, sean estos los que sean (comisiones, bonos, ...). A partir de ahí, deberá estar muy pegado al negocio para conocer qué estrategia se mantiene (lanzamiento, crecimiento, re-evaluación u optimización).

Una vez comprendidos estos parámetros básicos, la función comercial seguramente estará dispuesta a compartir la propiedad de sus sistemas de retribución con la función de RR.HH., al menos, en parte.)

Para poder apoyar a la función comercial,
RR.HH. debe saber centrarse en la estrategia
de negocio, en los canales de venta y en la
configuración de los puestos de ventas)