



La figura del comercial de ventas ha sido, y todavía lo es a día de hoy, una de las más importantes en el mundo empresarial. Dentro del *funnel* comercial, el momento en el que el comercial entra en contacto con el cliente ha sido tradicionalmente clave para el incremento de las ventas y por ello las empresas han tratado siempre de incentivarlo por todos los medios.

La retribución de la fuerza comercial es y ha sido un arma poderosa para ello. Sin embargo, en los últimos tiempos los mercados, los clientes y los canales de venta se han sofisticado tanto que retribuir por las ventas se ha convertido en una operación de inversión digna de un estudio previo.

Aquel rol de “vendedor a puerta fría” en el que la relación entre su esfuerzo y el incremento de las ventas era comprensible para cualquiera, es cada vez menos evidente, y, en su lugar, los procesos comerciales se han vuelto tan complejos que es realmente difícil saber exactamente hasta dónde el papel de un buen comercial puede marcar la diferencia.

Antes de tomar la decisión de implantar, o modificar un sistema de incentivos comerciales es imprescindible estudiar en profundidad qué retorno se puede obtener de esta inversión. No existen mecanismos ni fórmulas mágicas para calcular el retorno de esta partida, pero es recomendable efectuar diversos análisis que nos aseguren que no estamos tirando nuestro dinero.

La capacidad de venta de los comerciales depende, entre otros, de los siguientes parámetros:

- Grado de madurez del producto dentro de su ciclo de vida.

## Gestión del cambio



- Grado de penetración / saturación del mercado.
- Nivel de diferenciación del producto o grado de exclusividad dentro de su mercado.
- El grado de estructuración del proceso comercial, (muy procedimentado vs muy flexible o poco definido).
- El tipo de estrategia comercial usada por la compañía en ese canal (*push vs pull*).

### CASUÍSTICA TRADICIONAL

Estos, entre otros factores, nos servirán para evaluar si es rentable retribuir a este colectivo por su desempeño comercial.

Desde el punto de vista de la madurez del producto, nos encontramos -por ejemplo- con productos nuevos



## ¿Cuánto venden realmente los comerciales?

o mercados con alto potencial, donde un sistema de incentivos comerciales agresivo y bien diseñado puede marcar la diferencia entre los resultados de un buen comercial y uno mediocre.

Si nos fijamos en la saturación o grado de penetración del producto en el mercado, no es de esperar que un comercial pueda generar una diferencia tan grande cuando trabaja en un mercado saturado como lo haría en un mercado nuevo.

Por otro lado, cuando hablamos del grado de diferenciación del producto, conviene tener siempre en mente cuál es la estrategia de marketing. Cuando estamos ante una gran imagen de marca o ante un producto muy diferenciado y hemos conseguido que los clientes vengan “convencidos de casa”, el rol de los comerciales pasa a ser el de un

mero tramitador de pedidos o de atención al cliente. Un ejemplo extremo sería algún artículo de consumo por el cual la gente esté dispuesta a hacer cola para comprarlo. En estos casos, los incentivos para comerciales dejan de tener sentido. No ocurriría lo mismo cuando estamos ante productos desconocidos o poco diferenciados respecto a otros de la competencia donde un buen sistema retributivo puede ayudarnos a desmarcarnos de la competencia.

Cuando hablamos del tipo de producto, de nuevo nos encontramos con panoramas muy diversos. Desde el punto de vista de la complejidad del producto (o más específicamente de su valor añadido total) podríamos establecer un espectro que fuese desde *commodities* hasta complejos productos tecnológicos o de ingeniería, tales como un avión o un sistema informático completo para un banco.

En el caso de las *commodities* posiblemente nos encontraremos en un mercado con muchísima competencia, muy poca diferenciación, márgenes muy ajustados y en el que por tanto el éxito comercial podría recaer en gran parte en el papel de una fuerza comercial extensa y efectiva. En este contexto, un sistema de incentivos comerciales individuales agresivo podría tener un efecto positivo sobre el rendimiento comercial final.

En el segundo caso, probablemente nos encontraremos un mercado con menos competencia (seguramente habrá un número limitado de productores) márgenes más altos y un alto grado de diferenciación entre productos, hasta el punto en el que cada producto pueda llegar a crearse prácticamente *ad hoc* para cada cliente. Aquí, el papel de la fuerza comercial será importante, pero desde el punto de vista de la comercialización, la calidad del producto, la especificidad o la innovación serán factores mucho más determinantes del éxito comercial. Por tanto no será aconsejable un esquema de incentivos indi-

viduales muy agresivos, siendo más favorable otro tipo de incentivos más basados en el reconocimiento (potencialmente de equipo) que en la cuantía económica en sí.

Una última variable no menos importante en los últimos tiempos es el hecho de que cada vez más negocios están incrementando su negocio a través del canal digital. En estos casos el papel del comercial tradicional (el que tenía contacto directo con el cliente y trabajaba a través de canales de venta muy flexibles y poco estructurados) pasa a ser cada vez más común. En su lugar, nos encontramos procedimientos de venta muy dependientes del marketing online y en los que el papel del comercial dentro del *funnel* pierde peso respecto a modelos más tradicionales.

A pesar de que puede parecer intuitivo a primera vista, sorprende el número de empresas que no realizan con suficiente profundidad (o no realizan en absoluto) este

análisis, obviando los factores que hemos enumerado anteriormente.

## ¿Y CÓMO LO MEDIMOS?

¿Qué problema puede suponer esto para las compañías?

En primer lugar, se pone en entredicho la rentabilidad de la retribución variable del colectivo comercial, lo cual es relevante ya que en términos generales ésta representa una proporción importante sobre el total de la masa salarial del área, y por tanto, sobre el coste final de la venta. Si usamos esquemas de incentivación comercial muy agresivos en áreas que trabajan con productos que requieren de in-

versión intensiva en marketing, podríamos correr el riesgo de estar pagando a los comerciales por lo que ya hemos gastado en promoción, publicidad, generación de marca etc.

En segundo lugar, se corre el riesgo de crear incentivos con

## Podríamos correr el riesgo de estar pagando a los comerciales por lo que ya hemos gastado en promoción, publicidad o generación de marca

métricas muy alejadas de la realidad de la venta lo cual le haría perder efectividad de manera considerable. Esto ocurriría por ejemplo si se vinculasen los incentivos comerciales a parámetros sobre los que los comerciales no pueden incidir o cuando cuentan con una capacidad limitada para negociar términos de venta o elegir su portfolio de productos.

En conclusión, merece la pena hacer un buen análisis sobre el mercado, el negocio y la estructura comercial de cada empresa antes de tomar decisiones que afecten a la retribución de los comerciales. En más casos de los que pensamos la responsabilidad sobre el éxito comercial se encuentra diluida entre distintas áreas o roles. Saber hasta dónde estamos dispuestos a pagar al área comercial debe ser por tanto un trabajo minucioso y en el que deberemos invertir tiempo y esfuerzo, pero que con creces resultará en un retorno positivo a largo plazo. ■