

Cómo remunerar a los vendedores: ¿sueldo o comisiones?

Métodos de compensación en empresas de servicios

Elegir el método más adecuado para el pago de los vendedores no es tarea sencilla y está relacionado, en muchos casos, con los objetivos de la empresa. Describimos aquí los distintos sistemas de compensación, sus ventajas y desventajas, y cómo pueden combinarse para lograr el objetivo deseado.



Prof. Edgardo Frigo

Consultor especialista en Gerencia de Seguridad, Presidente del Foro de Profesionales Lat. de Seguridad

En las empresas de servicios uno de los temas difíciles es cómo remunerar a la fuerza de ventas y está relacionado con el monto que debe ganar un vendedor, que se ajusta a las cifras vigentes en el mercado local. Si se paga demasiado poco, la rotación de vendedores se vuelve alarmante y si se paga por encima de mercado, la fuerza de ventas es demasiado cara para los resultados que obtiene. La cifra total, entonces, es el menor de los problemas.

Ahora, ¿cómo se compone ese total? ¿Será todo sueldo fijo? ¿Será todo o casi todo basado en comisiones? ¿O quizás una mezcla de ambos sistemas? Cada uno de estos sistemas de remuneración tiene sus puntos a favor y en contra. Vamos a analizarlos:

Ventajas y desventajas de los planes de remuneración basados en sueldo:

- Dan seguridad de ingresos fijos al vendedor.
- Crean mayor lealtad a la empresa.
- Permiten controlar mejor las actividades de los vendedores, sobre todo las que no son medibles por sus resultados directos.
- Son fáciles de administrar.
- No ofrecen incentivos económicos.
- Pueden producir injusticias, sobre todo con los vendedores más productivos.
- No llevan a un desempeño superior.

Ventajas y desventajas de los métodos de compensación basados en comisiones:

- Relacionan directamente el ingreso del vendedor con sus resultados.

- Brindan incentivos permanentes a vender más.
- Disminuyen los gastos de la empresa cuando no hay ventas.
- Dan al propio vendedor mayor control sobre sus actividades.
- En general privilegian volumen de ventas, no productividad de ventas.
- No generan lealtad hacia la empresa. Los vendedores a pura comisión en la práctica son cuentapropistas.
- Pueden generar sobreventas y mecanismos de venta a presión, que deterioran la relación de la empresa con sus clientes.
- Disminuyen la seguridad del vendedor. En épocas malas, aumentan la rotación.
- Hacen que los vendedores no estén dispuestos a realizar actividades no comisionables.

PARA QUÉ SIRVE CADA MÉTODO DE REMUNERACIÓN

Un sistema basado en comisiones puede ser útil si la empresa quiere asegurar un alto caudal de ventas, pero no da mayor importancia al servicio o a establecer relaciones a largo plazo con la empresa. También le sirve a empresas con poco capital, que pueden atraer vendedores que "se pagan solos" con su propio trabajo directo.

En cambio, el sistema es inadecuado, por ejemplo, para negocios en los que los vendedores requieren un largo entrenamiento antes de ser plenamente productivos, como suele ocurrir en muchos segmentos de la seguridad.

Con las comisiones también pueden presentarse otros problemas. Por ejemplo, puede ser que en una venta participen dos vendedores, que la venta se haya comenzado en una filial de la empresa y se haya cerrado en otra, etcétera. Entonces, ¿a quién pertenece la comisión?

¿COMISIÓN POR VENTA O POR PRODUCTIVIDAD?

Las comisiones de un vendedor pueden basarse tanto en el volumen de ventas como en su productividad.

Esto último puede aplicarse en situaciones en las que la empresa obtiene utilidades muy distintas de diferentes líneas de productos y desea estimular la venta de líneas más rentables pero más difíciles de vender.

En este caso, debe organizarse un esquema de remuneraciones muy claro y perfectamente comprensible para el equipo de ventas, de cómo se remunerará la venta en cada línea de productos.

OTROS MECANISMOS DE COMPENSACIÓN

En la estrategia de remuneración a los vendedores también pueden emplearse gratificaciones especiales, tales como bonos anuales por el logro de determinadas cotas de desempeño y distintas mezclas de sueldo, comisiones y gratificaciones.

Incluso, en una misma empresa, vendedores que realizan distintos trabajos o que se dedican a diferentes líneas de productos suelen ser remunerados de modo diferente. Por ejemplo, quienes se dedican a la venta domiciliaria de alarmas suelen ser remunerados de modo diferente a quienes se especializan en la venta de sistemas de seguridad corporativa.

Lo importante es que el mecanismo de remuneración adoptado obtenga los objetivos que se desean, sean fáciles de entender y administrar, brinden los incentivos necesarios a la fuerza de ventas y logren, en el tiempo, una tasa de retención de vendedores aceptable. De otro modo, deberá revisarse el esquema, alineándolo con los objetivos que busca la empresa para su fuerza de ventas. ■