

## SISTEMA RETRIBUTIVO VILA PORTA

Un buen sistema retributivo tiene que ser justo tanto para la empresa como para el comercial, al mismo tiempo tiene que ser el mismo sistema para todos los comerciales, pero no todos deben ganar lo mismo. Cada uno debe ganar de acuerdo a lo que aporta, no les podemos quitar a los que nos generan más beneficio para pagar a los menos productivos, sin embargo, todos tienen que tener garantizados unos ingresos dignos y estables. Tiene que evitar que los comerciales veteranos tiendan a convertirse en unos recogedores de pedidos y desaprovechar de esta manera la efectividad de los más experimentados. Debe incentivar un buen mantenimiento de cartera, a la vez que tiene que ser un sistema que reduzca considerablemente los costes comerciales y, por si fuera poco, los comerciales tienen que ganar mucho más que en cualquier empresa de la competencia.

Al tratarse de un sistema mediante el cual se pagan los incrementos de facturación, obliga por un lado a hacer un buen mantenimiento de cartera además de producción nueva, dado que si se entra producción nueva y se pierde la consolidada, el comercial vería reducir considerablemente sus ingresos.

Al pagar sobre incrementos, dicha facturación se la está quitando a la competencia y, aunque le pague todo el beneficio bruto al comercial, lo único que sucedería es que en el primer periodo usted no ganaría nada de esta facturación, pero tampoco ganaba nada de lo que no vendía y pasado el primer periodo de tiempo habría liberalizado de comisiones dicha producción a perpetuidad.

Todo esto no solo es posible sino que lo hemos desarrollado durante más de 20 años. Se trata de un sistema modular, donde no pagará el variable en concepto de comisiones, sino de **bonos por incremento**. Lo primero que hay que determinar es cómo serán los módulos temporales sobre los que se pagarán los incrementos.

Para conocer este sistema solicítame la hoja de cálculo «Plantilla sistema retributivo Vila Porta» y anote allí la producción de un comercial, luego haga lo mismo con el resto de los comerciales. Puede hacer módulos cuatrimestrales, trimestrales, bimestrales y mensuales.

Dado que se pagará sobre incrementos acumulados sobre el periodo anterior, los módulos temporales tienen que estar lo más equilibrados posible, puesto que si el cuatrimestre anterior, pongamos por caso, era estacionalmente bajo y el siguiente es estacionalmente alto, estaría pagando un dinero que no corresponde y en caso contrario tampoco sería justo porque si el comercial venía de un período alto por más que se esfuerce no conseguirá ningún bono.

En el caso del ejemplo se han elegido módulos temporales cuatrimestrales agrupados en diciembre, enero, febrero y marzo para el primer módulo; abril, mayo, junio y julio para el segundo, y agosto, septiembre, octubre y noviembre para el tercero. Se ha elegido esta modalidad porque los dos primeros cuatrimestres son estables, aunque el tercero es mucho más productivo porque se cobran los bonos del cuatrimestre anterior al inicio de diciembre y se convierten en una paga extra para las navidades.

Como referencia tenga en cuenta que los períodos de tiempo no tienen por qué ser los habituales, puede ocurrir que un cuatrimestre abarque enero, febrero, marzo y abril o febrero, marzo, abril, mayo. Pruebe con las cuatro posibilidades de agrupación de los cuatrimestres, con las tres posibilidades de los trimestres y las dos de los periodos bimensuales, de manera que los periodos que elija sumen cifras de facturación parecida. Si le resulta difícil de cuadrar por tener un mes atípico, por ejemplo agosto, a la hora de calcular los bonos en lugar de aplicar la cifra de agosto se puede usar el promedio del periodo para agosto como si hubiera sido un mes estándar.

Una vez determinado como serán los módulos, tiene que establecer la cifra de incremento acumulado sobre el periodo anterior sobre la que pagará el bono.

NÓMINA BRUTA ANUAL		2011											
		PRIMER CUATRIMESTRE				SEGUNDO CUATRIMESTRE				TERCER CUATRIMESTRE			
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Total Ventas Mes		54.672 €	67.746 €	75.331 €	77.472 €	70.055 €	110.264 €	61.147 €	58.736 €	78.811 €	87.456 €	203.754 €	114.602 €
% de Ventas Mensual		5,16%	6,39%	7,11%	7,31%	6,61%	10,40%	5,77%	5,54%	7,43%	8,25%	19,22%	10,81%
CUANTIA DEL MODULO CUATRIMESTRAL		7.500 €											
VALOR DEL MODULO CUATRIMESTRAL		1.000 €											
												TOTAL FACTURACIÓN ANUAL	1.060.045 €
												PROMEDIO MENSUAL	88.337 €
CUATRIMESTRE ANTERIOR 4		CUANTIA DEL MODULO	7.500 €				VALOR DEL MODULO	1.000 €					
INCREMENTO DE VENTAS		49.511 €				58.166 €				109.820 €			
Nº DE BONOS A PAGAR		6				7				14			
Nº DE BONOS CON FRACCIÓN		6,60				7,75				14,64			
IMPORTE A PAGAR		6.000 €				7.000 €				14.000 €			
CUANTIA DEL MODULO TRIMESTRAL		10.000 €											
VALOR DEL MODULO TRIMESTRAL		300 €											
						NOMINA BRUTA ANUAL				15.000 €			
						IMPORTE BONOS ANUAL				27.000 €			
						TOTAL BRUTO ANUAL				42.000 €			
						COSTE S. SOCIAL				13.608 €			
						COSTE COMERCIAL				55.608 €			
						% TOTAL S. FACTURACIÓN				5,25%			
						TOTAL INCENTIVOS				27.000 €			
						TOTAL BONOS				27			
						TOTAL FACTURACIÓN				1.060.045 €			
						TOTAL INCREMENTO				217.497 €			
						% SOBRE FACTURACIÓN				2,55%			
						% SOBRE INCREMENTO				12,41%			

Supongamos que decide pagar un bono por cada 10.000 euros de incremento acumulado sobre el período anterior y el comercial consigue un incremento de 15.000 euros. En este caso le corresponde un solo bono, no se trata de pagar el porcentaje sino una cantidad fija por cada módulo completo de incremento.

Como punto de partida pruebe con una cifra que sea lo suficientemente baja como para que todos los comerciales se lleven algún bono y para que la cifra total de sus ingresos sea superior a lo que percibían con el sistema anterior. Este es un punto muy importante dado que si pone el listón muy alto, pensarán que no van a llegar y no harán ningún esfuerzo. Así que con la hoja de cálculo y las cifras de uno de los comerciales menos eficaces, establezca el listón en una cifra de incremento de manera que los comerciales que produjeron menos el año pasado, habrían ganado algún que otro bono en cada período, de este modo todos recibirán algo, los menos eficaces poco y los buenos muchos bonos.

Por un lado se consolidará la cartera, puesto que la pérdida de clientes les haría perder un montón de bonos y, por otro lado, no se limitarán a recoger pedidos, sino que tratarán de ampliar tanto la gama de productos vendidos como la cartera de clientes.

### ¿Cuánto pagar por cada bono?

En este aspecto tiene un gran margen de maniobra. Puede llegar a pagar hasta el importe que supone el beneficio bruto sobre las ventas y en realidad a usted no le costaría nada, de hecho lo pagaría su competencia, puesto que estamos hablando de ventas adicionales que quitaría a la competencia y todo ello con los mismos costes de infraestructura que tiene actualmente, en cuyo caso el beneficio bruto pasaría a ser prácticamente neto y a partir del próximo periodo no pagaría absolutamente nada por esta producción. Pero no hace falta llegar a estos extremos, sencillamente juegue con la hoja de cálculo y se dará cuenta de que al pagar cantidades importantes sobre incrementos, los comerciales se esforzarán al máximo tanto en incrementar el número de clientes como en optimizar la facturación y no tendrá que preocuparse de que le hagan un buen mantenimiento, puesto que si cobran sobre incrementos, tendrán que trabajar en dos frentes, por un lado hacer mantenimiento y por el otro producción nueva. Así le será más fácil hacerlo lo suficientemente atractivo como para hacer la migración al nuevo sistema sin ninguna reticencia, dado que les está demostrando que haciendo la misma producción ganarán mucho más dinero. Lo único que tendrán que hacer es trabajar de otra manera.

¿Qué supondría para usted llegar al número máximo de clientes que pueda atender con una media de facturación inmejorable en un tiempo record? Una de las consecuencias de aplicar este sistema es que se reduce de manera extraordinaria el tiempo necesario para tener una buena penetración de mercado y la cartera queda optimizada tanto en número de clientes como en promedio de ventas por cliente, y todo ello con una reducción importante en los costes comerciales.

Así llegará el momento en que el comercial habrá optimizado el número de clientes que atiende y usted habrá optimizado al máximo a su equipo comercial y, por supuesto, su cifra de ventas. Pero si lo dejamos de esta forma el comercial cada vez lo tendrá más difícil para conseguir bonos, es por esto que hay una medida

complementaria: todos los comerciales parten inicialmente de los mismos ingresos en la nómina, pero en la medida en que el volumen de negocio va alcanzando distintos tramos de facturación acceden también a distintas cifras en la nómina. Por ejemplo, los comerciales que gestionan una cifra  $x$  de dinero reciben una nómina de  $x$  y así sucesivamente hasta llegar a la cifra óptima de facturación que puede generar el número de clientes a la que puede atender su comercial. Si sabe las entrevistas que puede hacer cada día su comercial y la frecuencia que tiene que visitar a sus clientes podrá determinar el número máximo de clientes que puede atender cada uno, de lo contrario o no se harán las visitas que corresponde o se harán demasiado rápidamente.

Por ejemplo, suponga que su comercial puede atender un número máximo de 100 clientes y la cifra de facturación óptima para usted de estos 100 clientes es de 1.000.000 de euros, ¿cuánto estaría dispuesto a pagarle a un comercial que le **mantenga** esta producción? Esta sería la cifra máxima de nómina.

Haga varios tramos desde esta cifra hasta la cifra inicial de contratación, de manera que el comercial sepa que si sube la facturación, tanto si es por aportar nuevos clientes como por aumentar la facturación de los de la cartera, no solo cobrará un montón de bonos, sino que además es él quien decide de cuánto será su nómina en el próximo ejercicio. Esto estimula a los mejores y no supone ningún riesgo para usted, puesto que funciona en los dos sentidos, tanto hacia arriba como hacia abajo, por lo cual en el importe de la nómina tiene que figurar una parte importante de aportación voluntaria, de manera que si no atiende bien la cartera y le cae la producción, le baje también la nómina y si quiere saber el porcentaje de coste sobre las ventas que tendrá cada tramo de nómina, sólo tiene que hacer los distintos supuestos cambiando la cifra de la nómina a medida que vaya llegando a los distintos tramos de producción.

En algunos sectores con recesiones muy fuertes, puede resultar difícil incrementar la facturación de manera temporal, pero al medir las producciones sobre periodos temporales cortos las caídas del mercado se pueden paliar haciendo una buena labor comercial. Ahora bien si en su caso el descenso del mercado no se puede compensar por una buena labor del equipo comercial, se puede recurrir a pagar los bonos por el mantenimiento de la cartera y los bonos en lugar de pagarlos por módulos de incremento se pagan por evitar módulos de disminución.

Con este sistema retributivo conseguirá optimizar el número de clientes que atiende cada comercial amortizando mejor los costes de ventas, vehículo, etc., y también el importe vendido por cliente.

El comercial ganaría mucho más dinero con lo que esto supone de consolidación del equipo y rentabilización de la inversión en selección y formación al haber menos rotación. Por otro lado, muchos empresarios saben de la dificultad de encontrar buenos comerciales, pues bien, no solo no se irán, sino que ellos mismos serán los que darán prestigio a su empresa y no tendrá ninguna dificultad en atraer a los mejores profesionales del sector.

Si tiene dificultades para determinar la modalidad más adecuada, puede solicitarme al email [exito@vilaporta.com](mailto:exito@vilaporta.com), una plantilla en hoja de cálculo en la que entrando las cifras de facturación y nómina le mostrará todas las posibles combinaciones cuatrimestrales, trimestrales, bimensuales y mensuales, tanto si se trata de comerciales nuevos sin cartera de clientes como de veteranos. Además de mostrarle de forma automática cuánto cobrarían ellos según lo que quiera pagar por módulo, le calculará cuáles serán sus costes y el porcentaje sobre las ventas y con mucho gusto se la mandaremos.

P.D. Este texto forma parte de mi libro **"ÉXITO" Pequeños cambios, grandes logros comerciales**, editado por EMPRESA ACTIVA.

*Jordi Vila Porta*