

# ¿Debemos pagar a los vendedores de la misma forma que pagamos a los futbolistas?

En equipos de fútbol de alto desempeño, los jugadores cobran sueldos con altos porcentajes de salario fijo y bajos porcentajes variables. Estos últimos están relacionados a resultados del trabajo en equipo, y no a desempeños individuales. Y queda la pregunta: si este modelo es bueno para equipos de fútbol, ¿por qué creemos que en los equipos de ventas las metas y bonos individuales son la forma correcta de compensación?

Carlos Behrends

[linkedin.com/in/cbehrends](https://www.linkedin.com/in/cbehrends)

Rodrigo Goldberg

[linkedin.com/in/rodrigogoldberg](https://www.linkedin.com/in/rodrigogoldberg)

Hace ya un tiempo que Carlos Behrends, uno de los autores de este artículo, cuestiona que el modelo de compensación de ventas basado en bonos individuales vinculados a metas anuales o a comisiones ya no representa lo que el mercado necesita. Para dar un contexto, nos referimos al mercado de ventas en la industria de producción, con vendedores que son empleados en empresas de venta de bienes de capital. En ese contexto, el trabajo de equipo multidisciplinar y transversal a departamentos es cada vez más necesario para atender las complejas demandas de los clientes. Y para explorar el tema, una pregunta sobre compensación de equipos de alto desempeño: cuando Messi enfrenta el arco, cree que puede hacer un gol, pero lo ve a Neymar mejor posicionado y decide pasarle a él la pelota... Junto con la pelota, ¿fue un cheque de un millón de euros, si ese fuera el premio de Messi por meter el gol?

*El trabajo de equipo multidisciplinar y transversal a departamentos es cada vez más necesario para atender las complejas demandas de los clientes*

Para entender cómo funciona la compensación de equipos de fútbol de alto desempeño, entra en el juego Rodrigo Goldberg, exfutbolista chileno que jugó en la Universidad de Chile y la Selección de ese país, entre otros equipos. Rodrigo es también ingeniero civil industrial, comentarista y panelista deportivo, y fue director deportivo del Club Universidad de Chile.

Este artículo es el resultado de esa colaboración, y ya podemos anticipar la conclusión: en equipos de fútbol de alto desempeño los jugadores cobran sueldos con altos porcentajes de salario fijo y bajos porcentajes variables. Estos últimos están relacionados a resultados del trabajo en equipo, y no a desempeños individuales. Y queda la pregunta: si este modelo es bueno para equipos de



fútbol, ¿por qué creemos que en los equipos de ventas las metas y bonos individuales son la forma correcta de compensación?

### ¿Cómo funciona la compensación en equipos de fútbol de alto desempeño?

Existe espacio para alguna diversidad, especialmente en el caso de superestrellas. Dejando de lado casos extraordinarios como Messi o Neymar, en la gran mayoría de los casos, los jugadores de fútbol reciben de sus equipos un sueldo dividido en dos partes:

- » Una parte fija, que se negocia dependiendo de la capacidad del jugador, su historia, edad, habilidades, desempeño en campañas anteriores, etc. Esta parte fija es relativamente estable, excepto que hablemos de una superestrella. Como regla aproximada, quien

más gana puede ganar el doble de quien menos gana.

- » Una parte variable, que normalmente está alrededor del 10-20% del sueldo fijo anual del jugador.

Nos referimos al salario que el jugador recibe del club. Otros ingresos, como contratos de publicidad, no están incluidos en este análisis.

*La parte variable no depende de ningún resultado individual: no está relacionada a si el jugador mete más o menos goles*

La parte variable no depende de ningún resultado individual: no está relacionada a si el jugador mete más o menos goles, si está más o menos tiempo en la cancha (excepto alguna situación especial con lesionados), si hizo más o menos pases, nada de eso. Algunos ejemplos de cosas a las que sí está vinculado:

- » Ganar una cantidad determinada de partidos.
- » Ganar el campeonato local.
- » Calificar en campeonatos internacionales.
- » Llegar a posiciones destacadas en campeonatos internacionales.

Todos estos ejemplos tienen una cosa en común: son logros de equipo, y no individualidades. Y esto tiene una razón: uno de los objetivos del sistema de compensación es que cualquier ingreso variable no genere pugna o competencia dentro del equipo. Es interesante mencionar que Rodrigo tuvo un caso real en el que un representante quería negociar para su representado un bono por goles, y el bono no fue concedido justamente por ese motivo: las metas relacionadas a la parte variable del salario son del equipo, no de los individuos. Esto es porque nada gana un equipo si un jugador hace cinco goles (y logra su bono) y el equipo termina abajo en la tabla. Cabe recordar que mientras más arriba se clasifique en la tabla más oportunidades hay de jugar torneos internacionales (como Copa Libertadores y Copa Sudamericana), por lo cual los clubes reciben ingresos frescos de parte de Conmebol.

*Uno de los objetivos del sistema de compensación es que cualquier ingreso variable no genere pugna o competencia dentro del equipo*

Vale mencionar especialmente el caso de los jugadores que están en el banco: dentro de su contrato no ganan nada diferente por salir o no a jugar. Claro, entrando al campo más frecuentemente y con buen desempeño, podrán renegociar un nuevo y mejor contrato, pero dentro del contrato vigente no hay diferencia por salir o no al campo. Y esto es positivo, en un camarín sano se genera una sana competencia. Todos quieren

jugar y los que no son habituales titulares pelean por un puesto, manteniendo al titular muy alerta y entrenando a tope.

## ¿Cómo comparar este sistema con la compensación de equipos de ventas?

Por lo menos en el mercado industrial, la gestión de ventas está fuertemente basada en metas anuales individuales, vinculadas a un bono. Esto es tal vez una herencia del pasado, en donde la venta era en general un acto solitario.

Podemos encarar este tema desde dos perspectivas:

- » La meta es anual, escrita en piedra (inamovible), definida con unos catorce meses de anticipación, y vinculada a un bono.
- » La meta resulta en un bono individual.

Exploremos estas dos perspectivas.

1. Hoy es imposible definir metas justas. Y podríamos cuestionar si ya no era así en el pasado. Pero la dinámica de hoy hace muy difícil definir metas justas, en el sentido de que sean razonablemente igual de difíciles para todo un equipo. Imaginemos que gas y petróleo sean foco del desarrollo de una compañía en el año 2020, con inversiones y equipos dedicados a ello. Y en abril del 2020, producto del COVID, el precio del petróleo cae a valores negativos. ¿Cómo afecta esto la oportunidad de un vendedor de productos industriales en la industria de gas y petróleo, en comparación con un vendedor que trabaja en alimentos y bebidas? Y 2022 no comenzó mucho más fácil... Así, se hace imposible definir metas justas con una anticipación de un año o más, y por lo tanto más difícil aún ser justo si estas metas están asociadas a salarios variables.

*Se hace imposible definir metas justas con una anticipación de un año o más, y por lo tanto más difícil aún ser justo si estas metas están asociadas a salarios variables*

2. Alcanzar una meta es, más que nunca, resultado de un trabajo en equipo. La oferta de productos y servicios para la industria moderna es hoy bastante más amplia, vale mencionar algunos elementos:
  - la digitalización de los procesos de compra/venta, que ya no hace necesaria la participación de los vendedores en las transacciones repetitivas, como compra/venta de repuestos;
  - la sofisticación de productos y servicios como, por ejemplo, el impacto de la Industria 4.0, sistemas de análisis más complejos, aplicaciones de software más avanzadas, discusiones sobre logística o impuestos, etc. Esto genera nuevos productos y servicios que el mismo vendedor debe

ofrecer a sus clientes. ¡Y claro que él no puede ser especialista en todo eso! Para resolver este tema, hay dos opciones (y todas las intermedias entre estos dos extremos): a) ventas especializadas en el producto, que exponen al cliente a tratar con distintos vendedores de una misma compañía, dependiendo de su necesidad. Se pierde así la sinergia del canal de ventas; b) vendedores especializados en la cuenta, que exponen al cliente a un único vendedor que lo conoce bien, pero que no conoce tan bien sus productos.

*El vendedor no es más un lobo solitario, es por el contrario un congregador de especialistas, cada uno de los cuales aporta a la solución, desde las más diversas perspectivas*

Una respuesta a esta dificultad es trabajar con equipos de ventas dinámicos, en los que el vendedor es un líder de un equipo, que arma



su equipo con distintos especialistas para cada oportunidad de negocios, dependiendo de la necesidad del cliente, satisfaciendo las necesidades de los clientes a partir de la comprensión de sus problemáticas, situaciones específicas, en una metodología de venta consultiva. Así, el vendedor no es más un lobo solitario, es por el contrario un congregador de especialistas, cada uno de los cuales aporta a la solución, desde las más diversas perspectivas: producto, industria, logística, impuestos o hasta recursos humanos pueden hacer parte de un equipo. Y también vendedores de otras áreas pueden contribuir, por atender cuentas similares, por la aplicación, por la industria, etc.

Incluso, hay espacio para vendedores estrella, pero estos no pueden aislarse del resto del equipo. En el fútbol buscamos que esa "superestrella" no solo brille por sí misma, sino que logre levantar el rendimiento de sus compañeros a través de su liderazgo. Esa sinergia provoca un contagio positivo que permea a todo el plantel, incluyendo a los que juegan menos. Y eso mismo debemos buscar en equipos de ventas: si hay estrellas, lo son por levantar el desempeño de todo el equipo, y no solo por alcanzar sus metas.

*En el fútbol buscamos que esa "superestrella" no solo brille por sí misma, sino que logre levantar el rendimiento de sus compañeros a través de su liderazgo*

## Conclusión: ¡los futbolistas tienen razón!

La dificultad de establecer metas justas en ambientes muy inciertos y la necesidad de un trabajo en equipo para atender las necesidades más complejas de los clientes llevan a la conclusión lógica: la compensación de vendedores basada en metas individuales debe cambiar, imitando la compensación variable aplicada en el fútbol:

- » Porcentajes de sueldo fijo mayores.
- » Sueldos variables asociados a resultados del equipo/compañía, y no de individuos.

Por supuesto, se puede argüir en favor de grados de implementación, por ejemplo, la definición de equipo puede evolucionar de un equipo más pequeño al inicio, a toda la compañía al cabo de un tiempo. Esto dependerá de la industria, tipo de productos y, principalmente, de la madurez del equipo de trabajo. Dicho esto, la dirección del cambio parece clara, a favor de metas de equipo.



### Sobre los autores

Rodrigo Goldberg es exfutbolista chileno que jugó en la Universidad de Chile y la Selección de Chile, entre otros equipos. Es también ingeniero civil industrial, fue director deportivo del Club Universidad de Chile, y es comentarista y panelista deportivo, y consultor en materias relacionadas con trabajo en equipo, liderazgo y resiliencia. Su LinkedIn es [linkedin.com/in/rodrigogoldberg](https://www.linkedin.com/in/rodrigogoldberg)

Carlos Behrends es director corporativo de ventas para América del Sur en Endress+Hauser. Se desempeña en áreas de ventas desde 1992 como vendedor, gerente de ventas y gerente general de organizaciones de ventas. Nacido en Argentina, vivió en Chile y, desde 2003, en Brasil. Su LinkedIn es [linkedin.com/in/cbehrends](https://www.linkedin.com/in/cbehrends)