

MEDIMÓVIL: GESTIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL EN UNA RECESIÓN (B)¹

- *“Marisa, no puedes hacerme esto. Nos conocemos desde hace años, y sabes que me haces polvo si te vas...”*
- *“Carmen, no creas que no lo siento. Si no he tomado antes la decisión ha sido por ti. Pero la situación en esta empresa se está poniendo insoportable. El trimestre pasado conseguí mis objetivos de venta, pero no cobré incentivos porque se me dieron de baja tres de mis mayores clientes, y eso afectó a mi tasa de bajas. Ninguno de los que se me cayó eran de mi cartera tradicional, sino de la que me pasasteis cuando se marchó Ana a la competencia. Eran clientes que estaban muy insatisfechos con la atención de nuestra operadora y que, además, tenían muy buena relación con Ana y ahora los ha captado para su nueva empresa. Así es imposible cumplir el objetivo de fidelización. Por otra parte, en enero le habéis pegado una subida terrible a los objetivos y, aunque he vendido más que el trimestre anterior en la mayoría de familias de productos, tampoco voy a cobrar el variable porque no he llegado al 75% del mínimo en todas ellas. Y, encima, venís con la limitación de gastos, cuando casi un tercio de mis clientes están fuera de Valencia.*

En la nueva empresa me ofrecen unos 1.000 euros al año más de retribución fija,... No es que quiera irme, es que me estáis empujando a que me vaya... ¿Realmente me ofrecéis algo a cambio para quedarme?”.

Ésta era parte de la conversación que mantenían el 3 de abril de 2009 Carmen Pérez y Marisa Ferret. Marisa había entrado en Medimóvil hacía unos 6 años. Estaba considerada como una de las mejores vendedoras de Fidelización, aunque seguía clasificada en el Nivel 2. Casi nunca había dejado de cubrir sus objetivos y de percibir su variable.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo con la colaboración del asistente de investigación D. Roberto Bellamy Cabeza, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2010, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Una vez terminada la conversación con Marisa, Carmen quedó pensativa en su despacho. Tenía que proponer nuevas medidas. Los cambios que habían adoptado en enero no estaban funcionando y sentía que el descontento del equipo crecía por momentos.

Los cambios realizados en enero de 2009

En la reunión del 15 de enero, Carmen y Pascual estuvieron comentando sus ideas sobre los cambios a realizar para aumentar la productividad y reducir el coste del equipo de ventas de Medimóvil-Empresas. Prácticamente fue Pascual quien llevó el peso de la conversación. Su experiencia en el sector y en la dirección de equipos en otros momentos de crisis, así como el cargo que ostentaba y su fuerte convicción en sus propias propuestas, hicieron que Carmen apenas presentase ninguna oposición a sus planteamientos. Sólo se mostró menos convencida en lo relativo a la limitación de los gastos de viaje, acordando ambos una ligera modificación a la propuesta original.

Las medidas que finalmente acordaron poner en marcha fueron las siguientes:

- Contratar dos nuevos vendedores en Captación para impulsar las altas y uno nuevo en Fidelización y Desarrollo para cubrir la baja del trimestre anterior
- Subir, entre un 30 y un 50%, los objetivos de ambos Departamentos (Ver Anexo 1)
- Las reuniones de venta se convocarían fuera del horario laboral, los lunes de 19,30 a 21,30h. Se pedirían a ambos departamentos reportes de las actividades de venta más concretos. Hasta entonces, lo habitual en Fidelización y Desarrollo era pasar dos informes semanales mostrando las visitas de la semana, los resultados y las visitas planificadas para la semana siguiente, así como el reporte diario en el CRM que la operadora exigía. Ahora, se pedía convertir los informes semanales en diarios, junto con el mantenimiento del CRM, y hacer un resumen semanal. En total, pasarían de ser un total de 7 reportes semanales a 16. A los vendedores de Captación se les comenzó a pedir que realizasen un mínimo de 4 visitas al día, y que reportasen sobre ellas.
- Para reducir los gastos fijos, a finales de enero no se renovarían los contratos de la persona de Activaciones a media jornada, con lo que sólo permanecería una persona en el departamento. Los comerciales de Fidelización deberían apoyarle para sacar adelante los trámites necesarios.
- Los gastos de transporte se limitaron de la siguiente forma:
 - 150€ mensuales, si no se alcanzaba el mínimo del 75% del objetivo trimestral por cada familia de productos

- Para unas ventas del 75% del objetivo, el gasto máximo sería de 180€
 - Para el 100% del objetivo, 200€
 - Para el 120% del objetivo, 300€
- Los gastos de telefonía móvil se limitaron a 60 euros mensuales

En la reunión de ventas de la semana siguiente, Carmen y Pascual presentaron las nuevas medidas a los comerciales como un *“plan de choque contra la caída de ventas”*. Sin embargo, los vendedores se mostraron a disgusto con los cambios planteados. Entendían que la situación era difícil, pero pensaban que no eran ésas las acciones que requerían la empresa y la situación del sector.

Los resultados de enero-marzo de 2009

Aunque en Captación la entrada de los dos nuevos vendedores permitió mantener el nivel total de altas, los resultados por comercial no llegaron a los objetivos. En Fidelización también fueron, de nuevo, negativas, con una caída algo superior al 20% sobre objetivos. Ningún vendedor de Medimóvil-Empresas logró alcanzar esta vez los objetivos individuales establecidos para el trimestre. La tasa de deserciones de clientes superó también el objetivo máximo del 2,5%. Las razones más generalizadas eran la insatisfacción con el servicio y las mejores ofertas de otros competidores. Carmen pensaba que la alta rotación de vendedores del año anterior les estaba pasando factura y así lo había expresado repetidamente a Pascual. Sólo se habían logrado mejoras en el nivel de gastos.

Sin embargo, a nivel agregado regional y nacional, la operadora había vuelto a obtener resultados positivos.

Entre febrero y marzo hubo dos nuevas bajas en el Departamento de Fidelización: una por maternidad y otra (una de las que entraron en enero) al aceptar una oferta en una empresa de otro sector. En abril, ninguna había sido cubierta aún.

Carmen sentía que el equipo estaba perdiendo motivación e ilusión. El viernes 3 de abril fue Marisa Ferret quien informó a Carmen de la oferta que acababa de recibir, esta vez de un distribuidor de la región, de la propia operadora. Marisa se mostró decidida a aceptarla. Los resultados de Marisa del trimestre, a pesar de no haber alcanzado los objetivos, eran unos de los mejores del equipo (Ver Anexo 2).

La conversación entre Carmen y Marisa terminó con el acuerdo de que la primera plantearía a Pascual Marín, el Consejero Delegado de la empresa, que se mejorasen las condiciones de Marisa y así retenerla. Si se marchaba, sería la séptima baja en el departamento de Fidelización –el más sensible a la rotación de vendedores- en apenas un año. Pascual y Carmen habían programado una reunión para el siguiente lunes,