

GRUPO BODEGAS MILENIO (B)¹

Antonio de Salinas no tardó en exponer sus dudas en la reunión del Consejo de Administración acerca del impacto que tendría sobre los comerciales el cambio de enfoque de Javier:

“Debéis tener en cuenta que el anticipo mensual por comisiones “estable” equivale aproximadamente a 350€ mensuales; ¿cómo creéis que reaccionarán los vendedores cuando vean que pueden ver disminuido su sueldo entre un 10% y un 12% al mes? No sé, además, si esto lo podemos hacer unilateralmente, pero no me cabe la menor duda que, aunque así fuera, vamos a tener un serio problema de gestión y de motivación”.

El Presidente del Consejo, Alberto Álvarez de Salinas, se dirigió a Javier y le dijo:

“Javier, ¿no sería paradójico que una parte de la retribución que pretende motivar acabara convirtiéndose en elemento de enfrentamiento? ¿Tenemos verdaderamente claro qué pretendemos con esta retribución? No sé si quizá estaremos cargando las tintas sobre un colectivo que, al fin y al cabo, ha hecho hasta ahora lo que les hemos dicho”.

Tras la reunión del Consejo de Administración, Javier Villasís decidió convocar a su equipo directivo para analizar las alternativas posibles de modificación del sistema de retribución variable aplicable a la red comercial dedicada al canal Horeca. Al poco tiempo de comenzar la reunión, Javier pudo comprobar que la modificación generaría polémica, no sólo entre los propios afectados sino también entre los directivos.

Entre estos últimos existían dos posiciones. Unos enfocaban la modificación desde el punto de vista de lo conveniente para el Grupo, en relación con su porfolio de

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín, José Miguel Caballero Real y Antonio Hidalgo Pérez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2013, 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.

productos y sus objetivos de ventas. Otros, sin embargo, encabezados por el Director Comercial, apelaban a la sensibilidad de la cuestión y sus consecuencias en la motivación de los comerciales en un entorno cada vez más complicado.

Javier concluyó la reunión diciendo:

“Algo hay que hacer. Nuestro mercado es cada vez más competitivo, las ventas y los márgenes están cayendo año tras año y no sólo nosotros, todo el Marco de Jerez se está resintiendo. Si es una cuestión de motivación, ya veremos cómo se lo explicamos al equipo, pero ello no puede justificar que sigamos aplicando criterios claramente insuficientes. Además hace tres años pasamos de garantizar un anticipo del 65% de las comisiones a un 35% y nadie protestó. ¿No estaremos sobrevalorando el riesgo de una reacción negativa? Estoy seguro de que nuestra gente es razonable y que cuando se le expliquen los motivos de nuestra decisión lo entenderán. Es más, yo insistiría en que con el actual sistema y con unos volúmenes de ventas como los que ahora se plantean no se podrían mantener todos los puestos de trabajo”.

EL NUEVO MODELO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE PARA 2009-2010

El Consejo de Dirección decidió finalmente modificar el sistema de retribución variable del Grupo Bodegas Milenio de cara al siguiente año atendiendo a las circunstancias en la evolución de las ventas.

Se buscaba corregir la progresiva caída de ventas; la indeseada tendencia observada de concentración de las ventas en las dos últimas semanas de cada trimestre, que provocaba graves ineficiencias operativas; así como la excesiva dependencia del producto estrella. Estas situaciones insatisfactorias se entendían consecuencia, principalmente, de la forma como se liquidaban los incentivos, ya que los comerciales sólo veían las consecuencias monetarias de su trabajo al final de cada trimestre, sin que sus resultados y desempeños tuviesen efecto en sus nóminas mensuales.

Por estas razones, se modificó el sistema de anticipos a cuenta:

- El cobro del anticipo mensual se condicionaba a alcanzar un volumen de ventas determinado: 1000 cajas para los delegados de zona, 500 cajas para los comerciales y 250 cajas para los gestores de puntos de venta. No obstante, la Dirección consideraba que este nivel de ventas no era especialmente exigente, ya que suponía sólo el 20% de la media mensual de ventas reales en el año 2008.
- Las liquidaciones de incentivos que se efectuaban trimestralmente a cuenta permitirían al comercial devengar la totalidad de los incentivos correspondientes a cada periodo. Por tanto, la no percepción del anticipo un mes no implicaba la reducción definitiva de su retribución final anual.

De esta forma, el cambio sólo perjudicaría a los comerciales que, superando el umbral mínimo, no alcanzaran el 35% de su incentivo en las liquidaciones trimestrales y anuales, ya que habrían cobrado hasta ese 35% a cuenta, y podrían verse obligados a su devolución.

Efectivamente, hasta entonces la empresa no pedía la devolución de las liquidaciones negativas, Javier Villasís estaba considerando seriamente cambiar esta política. Pensaba que esto era una concesión por parte de la compañía y que, por tanto, podría eliminarla en el futuro, si así se viera conveniente.

Además señalaba que, para valorar la incidencia de la medida, se debía tener en cuenta también la evolución de la retribución promedio de los comerciales desde 2005. La retribución total teórica había subido, desde 2005 a 2009, un 52,64%, mientras que la subida aplicada con carácter general en los demás puestos de la empresa, para el mismo período, había sido del 14,19% (Anexo 1).

Adicionalmente, y para reforzar las medidas, se incluyeron algunos otros cambios de enfoque. Se preveía cambiar los porcentajes asignados a las diferentes marcas y productos e incorporar más marcas a los escalados de incentivos, subiendo el peso de las marcas que no eran Brandy Milenio (Anexo 2). Las liquidaciones trimestrales se seguirían efectuando a cuenta de la liquidación anual definitiva.

En palabras del Director General, las medidas estaban claramente justificadas:

“No parece razonable que alguien a quien la empresa ‘graciosamente’ le ha hecho tan destacadas mejoras salariales pueda venir ahora quejándose de que le modificamos su contrato porque establezcamos una condición, de aplicación poco probable, para la percepción mensual del anticipo a cuenta. Este sistema se ha definido para que el equipo comercial pueda devengar el máximo de sus incentivos, en tanto en cuanto se alcanzan los objetivos que se han propuesto para el año”.