

Caso de Éxito: Adaptación salarial vs. Regulación de empleo

2010

Nombre de la empresa objeto de estudio: Empresa industrial del sector azulejero

Localización: CASTELLÓN

Nº empleados: 400 en 2007

Artículo

ANTECEDENTES:

Nuestra empresa cliente es una compañía industrial, del sector azulejero, con una plantilla a principios de 2008 de alrededor de cuatrocientos trabajadores.

Un cambio en la dirección general propició nuestra intervención en 2007 con el doble objetivo de llevar a cabo un diagnóstico sobre su situación real, que contuviera una propuesta de cuáles eran las medidas que nuestra consultora recomendaba implantar, así como su posterior implantación, si procedía.

Nuestra intervención, en un principio, debía circunscribirse a los ámbitos del departamento comercial aunque, siendo nuestro interlocutor el propio director general, podíamos incluir en nuestro informe opiniones y orientaciones sobre temas de dirección y coordinación en un sentido más amplio.

Había una clara intención por parte de la Dirección de acometer, o al menos tener en consideración, todas las propuestas justificadas que presentáramos, ya que la propiedad había dado instrucciones para reflotar la empresa sin más limitaciones que la propia adecuación y viabilidad de las mismas.

La situación financiera de la empresa no era comprometida, aunque tampoco era todo lo boyante que se pudiera desear; en el plano industrial se estaban haciendo importantes esfuerzos de inversión en maquinaria y logística; y en el departamento comercial se nos solicitaba nuestra propuesta para cualquier tipo de intervención que ayudara a actualizar no sólo la

preparación de los vendedores sino también su mentalidad y su forma de trabajar.

Nuestro trabajo comenzó con una serie de entrevistas con el Director General, con el Director Comercial y con aquellos otros directivos que consideramos que estaban más íntimamente relacionados con el departamento comercial. Estas entrevistas nos proporcionaron la percepción no muy favorable que sobre el departamento comercial y sus integrantes, tenía el equipo directivo. También sobre su forma de trabajar, sus problemas y sus relaciones con el resto de los departamentos de la empresa.

A continuación y dentro de esta misma primera fase de Toma de Datos llevamos a cabo una primera ronda de entrevistas con todos los comerciales, tanto los vendedores de calle como los administrativos comerciales.

RETOS ESTRATÉGICOS:

El resultado de ese primer trabajo de investigación fue la redacción de un informe-diagnóstico en el que destacábamos las siguientes conclusiones:

1. Lo que en las empresas suele llamarse genéricamente “los comerciales” eran alrededor de una veintena de personas que efectivamente eran la red de ventas de la empresa, pero que en absoluto constituían un equipo de vendedores. Ni estaban organizados como tal equipo, ni sentían tener objetivos comunes, ni siquiera se sentían parte de un proyecto empresarial superior, ya que ni el resto de la empresa confiaba y contaba con ellos, ni ellos mismos creían que el resto de los departamentos estuvieran a la altura de las necesidades de la compañía.
2. Internamente, los vendedores de calle y los administrativos comerciales no formaban un equipo unido con los mismos objetivos, aun aceptando que tuvieran funciones y tareas diferentes. Los vendedores de calle eran vistos como gente con ciertos privilegios, que iniciaban operaciones que dejaban a veces inacabadas y que eran los administrativos los que debía intervenir “en el trabajo de los vendedores” para poder cerrar operaciones que si no, no llegarían a cerrarse nunca. Asimismo eran los encargados de



solucionar todos los problemas más o menos grandes que los comerciales de calle creaban con su manera de trabajar algo anárquica, carente de método y de orden, sin planificación y sin rumbo fijo.

3. Otro problema detectado dentro del departamento comercial eran los agravios comparativos salariales existentes en su seno. No sólo entre el grupo de vendedores y el de administrativos comerciales, sino incluso entre los diferentes comerciales entre sí. Los administrativos pensaban que tenían un salario puro de administrativo que, además de considerarlo demasiado bajo con respecto a los vendedores, para nada les estimulaba a intervenir e involucrarse en las funciones o problemas más propiamente comerciales. En el fondo lo que pensaban era que los vendedores de calle ganaban un buen dinero que en parte les correspondía a ellos, pues entre viaje y viaje de un comercial a una de sus zonas, eran ellos los que hablaban con los clientes, les solucionaban sus problemas e incluso a veces propiciaban ventas.
4. La dirección tenía la sensación cierta de que los altos ingresos en el departamento comercial no se correspondían con los avances necesarios en esa área. La masa salarial comercial era más o menos la misma pasara lo que pasara.
5. La comunicación dentro de la empresa era escasa, tensa e inoperante, pues, en las contadas ocasiones en que se que producía, más se utilizaba para recriminarse mutuamente que para aportar soluciones a los problemas ya fueran generales o departamentales.
6. Si escuchábamos unilateralmente a los distintos colectivos, la situación de la empresa era que los vendedores no vendían lo suficiente; que lo que vendían no siempre era lo que a la empresa le interesaba vender; que lo que vendían lo hacían con escasa rentabilidad; que en fábrica se fabricaba lento y mal, además de que se fabricaba lo que menos se vendía; que la logística era un desastre, con un servicio lento y poco eficaz; y que asimismo la administración cometía errores, además de perjudicar a las ventas con una política rígida en la determinación de los riesgos de cada cliente...

7. Afortunadamente este panorama no era fruto de un análisis objetivo, sino de la desorganización y falta de comunicación interna, así como de ciertas políticas equivocadas que provocaban ese ambiente de desconfianza en lo actual y de falta de fe en el futuro de la empresa.

SOLUCIONES PLANTEADAS Y SU APLICACIÓN:

Junto a nuestro diagnóstico presentamos una serie de medidas a implantar, que fueron discutidas y en lo fundamental aprobadas y que pudimos poner en marcha de la siguiente manera:

- A) Organizamos una serie de actividades formativas con todo el equipo comercial, tanto los vendedores como los administrativos comerciales, a los que cambiamos de nombre, pasando a llamarse, desde ese momento, comerciales de mesa.
- B) Los contenidos de estos cursos fueron por una parte habilidades propias de su función comercial, como Técnicas de venta y Negociación comercial.

Como objetivo específico pero presente en todo momento y en todos los cursos, transmitimos la idea de que el departamento comercial no puede ser una isla en el conjunto de la empresa, sino que forma parte de ella y debe relacionarse fluidamente con todos sus departamentos y colaborar, ya que de lo contrario su trabajo no sería todo lo completo que se espera que fuera. También se consiguió profundizar en la idea de que el departamento comercial es un equipo (y no sólo un grupo de vendedores) y que con los vendedores de mesa ese equipo es la imagen de la empresa, su avanzadilla en el mercado y el organismo que puede dar a los clientes todos los servicios que éstos puedan necesitar: desde información sobre precios y productos, la oferta de los mismos y la relación con logística, con administración etc.

- C) Organizamos además una serie de sesiones cortas a las que asistieron todos los integrantes de los departamentos que tenían relación directa y frecuente con ventas, como administración, entregas, planificación de la

producción, marketing etc., en las que el objetivo era hacerles ver que su función en la empresa y la forma en la que la llevaran a cabo influía ya fuera positiva o negativamente, en el desarrollo comercial de la empresa, en las ventas y en los resultados. La idea era poner las bases ideológicas para que se pudiera organizar e institucionalizar una relación permanente y estable entre el departamento comercial y el resto de los departamentos.

- D) Paralelamente creamos organismos de relación y comunicación mediante los cuales y a base de reuniones también cortas pero periódicas y frecuentes se creó y consolidó una práctica de colaboración multidepartamental que en los meses siguientes iba a resultar muy eficaz.
- E) Una intervención de consultoría en el departamento comercial, consistente en la segmentación de todos los clientes tanto nacionales como de exportación, permitió aumentar la productividad de los vendedores ya que dicha segmentación se hizo con el objetivo de determinar la cantidad de recursos (visitas, tiempo de dedicación, promociones) que había que dedicar a cada cliente en función del segmento al que perteneciera, La segmentación se hizo no sólo teniendo en cuenta la facturación real de cada cliente, sino también su poder de compra, el margen que dicho cliente aportaba y también su solvencia y seriedad en el pago.
- F) Otro de los temas en los que trabajamos fue en hacer una descripción de todos los puestos de trabajo del departamento comercial, racionalizando dichas funciones y dimensionando adecuadamente la estructura tanto de los puestos de vendedores de calle como de los de mesa.
- G) Uno de los temas que entrañaron más dificultades pero que a la postre resultó ser uno de los más eficaces, si no el que más, fue el cambio en el sistema remunerativo de todo el departamento comercial, tanto de los vendedores de calle como de los de mesa. Los vendedores de calle estaban hasta ese momento remunerados a base de un sueldo fijo y de unas comisiones sobre ventas. Sumados ambos ingredientes su percepción total era alta si la comparábamos con la generalidad del resto de los puestos de trabajo de la empresa, y también si la comparábamos con esa misma función en el resto de las empresas del sector. Los

comerciales de mesa, a pesar de que hasta ese momento no eran considerados como vendedores, sino sólo como administrativos, tenían también una remuneración alta, algunos quizá por su antigüedad, otros por el dominio de varios idiomas, y los más seguramente por la situación de pleno empleo que en aquellos momentos había en la zona y que había provocado una inflación salarial importante en el sector.

La idea era convertir el fijo más comisiones que tenían los vendedores de calle y el fijo que se les pagaba a los comerciales de mesa en un sistema de remuneración eficaz que en ambos casos constara de un fijo más unas variables por el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Entendíamos que debía haber una parte fija pues es la que dota de estabilidad al colaborador. Con esa parte fija el colaborador se siente parte de la empresa, vinculado a ella por algo más que vínculos meramente morales.

La parte variable, si los objetivos están bien puestos, bien explicados y reúnen otra serie de características, son los que hacen que el colaborador quiera hacer (porque le interesa hacerlo) todo aquello que hay que hacer para que se cumplan los objetivos empresariales.

Establecimos dicho sistema y lo vendimos individualmente a cada miembro del departamento comercial, en la mayoría de los casos con la firma de un documento por el que aceptaba el cambio, ya que dicho cambio era sustancial y no podía ser cambiado unilateralmente por la dirección de la empresa.

RESULTADO DE ÉXITO

Si el resultado de dicho cambio de sistema remunerativo, junto con el resto de las actuaciones llevadas a cabo, hubiera sido solamente una mejora sustancial en la gestión, un avance notable en la comunicación entre los distintos departamentos, y una más eficiente labor comercial con un aumento de la productividad, no hubiéramos querido incorporar esta experiencia en

este libro de Casos de éxito. Todo esto ocurrió como consecuencia de nuestra actuación, pero no fue lo único.

Lo que convierte a este caso en un caso de éxito es algo que no sucedió como efecto inmediato, aunque sí como consecuencia directa. Este éxito añadido en nuestro cliente se manifestó algunos meses después de acabada nuestra intervención, cuando llegó la crisis económica y la disminución de ventas obligó a la mayoría de empresas a despedir a muchas personas, ya fuera de modo individual o por medio de Expedientes de Regulación de Empleo.

También nuestro cliente (lo seguimos considerando cliente aunque en aquellos momentos el trabajo para el que habíamos sido contratados había concluido) empezó a sufrir las consecuencias de la crisis, y también él creyó llegado el momento de reestructurar su empresa adaptándola a la nueva situación.

Como todas las empresas empezó a analizar departamento por departamento cuáles y cuántos puestos de trabajo podría recortar. Lo que buscaba era reestructurar su empresa es decir "reducirla de tamaño tanto como lo necesitara por culpa de la nueva situación económica del país"

La palabra reestructuración de plantilla se ha convertido desgraciadamente en sinónimo de despidos, cuando lo que realmente en muchas ocasiones se necesitaba era una adaptación de la plantilla a las necesidades reales. Mejor aún, una adaptación de los costes salariales a las posibilidades reales de la empresa, de modo que su supervivencia quedara garantizada.

Lo que nuestro cliente estaba necesitando no era necesariamente reducir plantilla, sino adaptar su coste salarial a la nueva situación, a su nuevo nivel de ingresos provocado por la crisis. Y lo que descubrió, cuando llegó el turno de analizar el departamento comercial es que el nuevo sistema retributivo implantado en él ya se estaba encargando de modo automático de llevar a cabo esa adaptación.

La parte fija, seguía ejerciendo su papel de dotar de una mínima estabilidad y sensación de pertenencia; y la parte variable seguía ejerciendo su papel de dirigir el trabajo de los comerciales hacia las acciones que más podían

interesar a los directivos y a la empresa. Y ahora, porque hacía falta, esa misma parte variable regulaba que la cantidad de ingresos no excediera de lo que los menores ingresos provocados por las menores ventas, pudieran pagar.

Hemos visto durante este año empresas de todo tamaño y de varios sectores en las que patronal y sindicatos han pactado una reducción de los ingresos salariales a cambio del compromiso por parte de la dirección de la empresa de no tocar la plantilla. Con ello se evitaron las cinco consecuencias negativas que tienen los despidos: el drama y el trauma de los despedidos, la alarma y el miedo social por una situación que parece descontrolada, el gasto enorme del Estado en prestaciones por desempleo, el cierre automático de empresas por no poder llevar a cabo los despidos que necesitarían, y la pérdida del talento por parte de la propia empresa.

Nuestro cliente, al menos en el departamento comercial ha logrado evitar esos problemas. No le ha hecho falta despedir a ninguno. Ojalá, nos decía estos días, hubiéramos llevado a cabo el mismo cambio retributivo en toda la empresa, y no sólo en el departamento comercial.

Nuestra propuesta de futuro no pasa por pactar (y mucho menos imponer) rebajas salariales, más bien al contrario. Se trata de garantizar altos ingresos salariales cuando todo funciona adecuadamente y de garantizar la viabilidad de las empresas en momentos de crisis como los actuales

Nuestra propuesta es que con un sistema remunerativo que además de la parte estable tenga una parte variable por cumplimiento de objetivos, obtenemos la enormemente motivadora herramienta de dirección que hemos acuñado con el nombre de remuneración variable y variadora y que a partir de ahora, reconociéndole su papel equilibrador entre ingresos y costes salariales, podríamos llamar remuneración variable, variadora y adaptadora.

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

Dirección postal:

C./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11ª.
46002 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Fax: 96 353 07 41

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>