

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

El viernes, 9 de enero de 2009, mientras conducía de vuelta a casa, Carmen Pérez reflexionaba sobre su nuevo encargo como directora del negocio de Empresas de Medimóvil (Medimóvil-Empresas) y las decisiones que debía tomar sobre el mismo. Había recibido la noticia de su nombramiento esa misma mañana y, aunque estaba ilusionada, tenía sentimientos encontrados. Por una parte, le enorgullecía que el Consejero Delegado la hubiese elegido para el cargo, después de siete años en la empresa. Pero, por otra, le preocupaba que el departamento no hubiese alcanzado los objetivos en el último trimestre, así como las complejas circunstancias del momento, debidas a la madurez del mercado y, especialmente, a la difícil situación económica española de finales de 2008, con previsiones de empeorar aún más a lo largo de 2009.

Al comunicarle su nombramiento, el Consejero Delegado, Pascual Marín, le había expresado su confianza en ella y sus deseos de que pronto tomara medidas para *“reconducir el bajo desempeño y productividad de las ventas”*. Esperaba que Carmen le presentase una serie de propuestas de actuación para poder discutir las en la reunión que tenían prevista para el próximo miércoles 15, y ponerlas en marcha lo antes posible.

Medimóvil

Medimóvil era distribuidora en exclusiva de una de las principales operadoras de telefonía móvil del mercado español para la provincia de Valencia. Pertenecía a un gran grupo empresarial levantino, muy diversificado, con presencia en diversos

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.

sectores, como construcción, promoción inmobiliaria y concesionarios de automóviles. Pascual Marín era uno de los accionistas del Grupo.

La división de telefonía móvil era muy reconocida en el sector. Fue una de las primeras empresas que iniciaron la distribución de telefonía móvil en la región y había superado las diversas fusiones, cambios de marca y transformaciones en la política de distribución que habían ocurrido en la operadora desde entonces. Operaba básicamente en la provincia de Valencia, pero también tenía presencia en Alicante, Castellón y Albacete. El crecimiento en ventas de la empresa había sido muy importante, llevado, en gran parte, por el fuerte desarrollo del sector en España. No obstante, desde hacía unos años se venían notando ciertas dificultades causadas, según fuentes de la empresa, por la maduración del mercado y al aumento de la competencia, especialmente las operadoras denominadas en el sector como *Operadoras Móviles Virtuales*².

De todas formas, los directivos del Grupo pensaban que podía seguir siendo un negocio muy rentable durante algunos años más *“si se conseguía sortear bien la crisis actual”*, gracias a la penetración de la empresa en los segmentos de empresas y autónomos, así como la gama de servicios y nuevos productos que la operadora ofrecía. Ésta basaba su estrategia de negocio en los servicios de valor añadido y en crecer apoyándose no tanto en precio, sino en valor. Solía incorporar con cierta frecuencia nuevos productos al mercado, fundamentalmente servicios de valor añadido.

El sistema de retribución a los distribuidores era bastante complejo, en función de una diversidad de conceptos, logros de objetivos, cumplimiento de políticas, etc. Premiaba especialmente los esfuerzos y logros que los distribuidores hiciesen en mantenimiento de la cartera de líneas y en desarrollo del potencial de negocio con los clientes activos. La retribución de Medimóvil como distribuidor se componía básicamente de los siguientes conceptos, además de otros de menor consideración:

- a) Comisiones mensuales por número de altas superior al objetivo fijado. Las comisiones medias variaban según los productos y condiciones. En término medio, rondaban las siguientes cantidades:

² Las Operadoras Móviles Virtuales (OMV) eran operadoras que no disponían de red propia. Solían competir en el segmento de particulares, basando su estrategia comercial generalmente en el precio, por lo que algunas de ellas también eran conocidas como “low cost”.

Comisiones medias percibidas por Medimóvil-Empresas	
Productos/servicios	euros
Altas de empresas y autónomos	60
Nuevos contratos de líneas de datos tipo <i>PDA</i> o <i>Blackberry</i>	30
Nuevos contratos de líneas de Internet móvil	45
Nuevos contratos " <i>Todo en uno</i> " ³	70
Nuevos contratos de permanencia ⁴	20

- b) Primas trimestrales por altas de determinadas familias de servicios que la operadora deseaba especialmente promocionar (una media de 35 euros por alta).
- c) Ayudas por infraestructura (vendedores) de captación y de fidelización-desarrollo. Se requería un mínimo de comerciales y una antigüedad mínima del comercial de varios meses. Para un vendedor de 6 meses de antigüedad en un departamento con 4 vendedores, la ayuda se situaba en torno a los 1.500 euros mensuales, siempre que lograra una productividad mínima (70% del objetivo fijado de ventas por familias de productos, satisfacción de clientes y de visitas realizadas) y se mantuviera la tasa de bajas por debajo del 3-3,5%. Esta ayuda aumentaba en función de la experiencia y logros del vendedor.
- d) Comisión trimestral por facturación de la cartera. Asimismo, en base a este concepto, la operadora otorgaba un número de puntos (*créditos*) trimestrales que el distribuidor podía utilizar para canjear por terminales con los que fidelizar o premiar a sus clientes. Los créditos no consumidos los podía canjear por dinero en metálico (1 euro por crédito).

Medimóvil-Empresas había estado constituida, hasta diciembre de 2008, por un departamento de Captación (con 3 vendedores y un responsable del departamento), un departamento de Fidelización y Desarrollo (con 8 vendedores y una responsable), Administración (formado por 3 personas, que reportaban a la dirección financiera de la división) y Activaciones⁵ (con una persona a tiempo completo y otra a media jornada). Medimóvil también explotaba una veintena de tiendas en las que se atendía

³ "*Todo en uno*" era un nuevo producto que la operadora acababa de lanzar al mercado y quería impulsar fuertemente. Vinculaba las líneas de fijo y móvil del cliente y parecía tener ventajas interesantes para los clientes, entre ellas, aportar más movilidad al permitirle sustituir la telefonía fija por la móvil con un coste diferencial muy bajo. Los vendedores de Medimóvil consideraban que tenía una componente técnica muy alta y cierta dificultad de venta.

⁴ Acuerdos de vinculación de todas las líneas del cliente durante un año, con descuentos muy importantes en todos los servicios y fuertes penalizaciones si cancelaban sus contratos o algunos de los servicios contratados.

⁵ El Departamento de Activaciones era esencial para el negocio. Se encargaba de todos los trámites burocráticos de altas y gestión de líneas entre el cliente y la operadora