**IESE**
**Universidad de Navarra**
**Barcelona-Madrid**

0-594-049
M-963

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

# COSTARSA (D)

A finales de febrero de 1994, el director de la división de «catering» de Costarsa estaba reunido con el resto de los responsables de la división para analizar con el director general las primeras impresiones de su equipo de vendedores ante el cambio de su plan de remuneración presentado a finales del año 1993.

Este sistema, diseñado exclusivamente para los vendedores en nómina de la división de «catering», pretendía superar una serie de fallos del plan de remuneración que hasta entonces se utilizaba en todas las divisiones de la compañía.

El proyecto, aprobado por la dirección general, había entrado en vigor a principios de 1994, y estaba prevista, en caso de éxito, su aplicación al resto de las divisiones de Costarsa a principios de 1995.

## Antecedentes

Costarsa, empresa dedicada a la elaboración y venta de caldos, extractos de sopas preparadas, margarinas, conservas y productos alimenticios, se constituyó en el año 1958 con un capital de 10 millones de pesetas.

Después de haber empezado con ventas exclusivas al canal de almacenistas, la dirección comprendió que, para un mejor desarrollo de las ventas de los productos que tenía

Caso preparado por el Profesor Cósimo Chiesa y Ferida Ruggeri, consultora de Barna Consulting Group, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Marzo de 1994.
Copyright © 1994, IESE.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 18/9/01

planeado introducir gradualmente, era imprescindible crear una buena organización de ventas para lograr una distribución capilar. Se ideó para ello un sistema mixto, compuesto por organizaciones propias en las grandes capitales y representantes libres en el resto de España.

Desde 1958 a 1974 se montó una organización capilar que permitía visitar 150.000 puntos de venta y estaba integrada por 500 personas entre vendedores y representantes libres, pero la dirección de Costarsa no se limitó al canal de detalle, sino que creó distintas organizaciones de venta para tocar otros centros de consumo.

Por otro lado, el desarrollo social y turístico del país había sido tal que era inconcebible pensar que el mismo vendedor pudiera visitar con eficacia una tienda, un supermercado, un hotel, un colegio y una fábrica de helados, por lo que se realizó una clara separación de sectores con la creación de cuatro departamentos, completamente independientes entre sí:

– Detalle
– Comunidades y hostelería (división de «catering»)
– División pastelería
– Línea de confitería

En 1970, la sociedad creó una organización de venta directa en las grandes capitales. Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, Valencia y San Sebastián pasaron a ser atendidas por personal directo a sueldo más comisiones (se dio preferencia a este sistema por la imperiosa necesidad de tener bajo estricto control los puntos de venta más importantes del país).

**División de «catering»**

En 1993, la sociedad facturó 18.000 millones de pesetas, de los cuales 4.000 millones se habían facturado en la división de «catering»:

La red comercial de esta división estaba constituida por 50 vendedores, de los cuales:

– 15 eran vendedores propios (en plantilla)
– 35 comisionistas (no exclusivistas)

*Comisionistas (no exclusivistas)*

En la división de «catering», los comisionistas (no exclusivistas de Costarsa) representaban una figura necesaria e importante dentro del negocio de este sector, realizando más del 60% de la facturación de la división (2.500 millones de pesetas).

El porcentaje de comisión percibida por esta red de vendedores había sido de un 7% sobre la facturación realizada, lo cual había supuesto a Costarsa, en el año 1993, un desembolso de comisiones de 175 millones de pesetas (alrededor de 5 millones de pesetas por vendedor-comisionista).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

*Vendedores propios*

Los 15 vendedores propios de la división de «catering» representaban, sin duda, una de las mejores redes de venta de Costarsa, ya sea por su experiencia en el sector como por el importante potencial de cada uno de los comerciales.

Sin embargo, la dirección de la división, al igual que la dirección general de Costarsa, opinaba que se les podía exigir mayores esfuerzos comerciales considerando el importante potencial de mercado (se estimaba un mercado de 10.000 clientes) y teniendo en cuenta que la división de «catering» de Costarsa facturaba a sólo 5.000 clientes.

Los vendedores propios habían estado alcanzando fácilmente las ventas con los productos «estrella» sin haberse preocupado de «forzar» la venta de otros productos «más difíciles de colocar», y sin haber realizado excesivos esfuerzos en introducir los nuevos productos que, paulatinamente, se estaban comercializando en este canal.

En los Anexos 1 y 2 se adjuntan las ventas de las distintas familias de productos de Costarsa y de la división de «catering».

En 1993, los vendedores propios estaban cobrando un sueldo medio base fijo de 2,5 millones de pesetas y un 2% de la comisión sobre las ventas.

Esta red representaba para la división un coste salarial de 67,5 millones de pesetas, desglosado en los siguientes conceptos:

| | | |
|---|---|---|
| – Coste de los sueldos fijos (sin seguridad social): | 37,5 | millones |
| – Comisiones desembolsadas: | 30 | millones |

Además de:

| | | |
|---|---|---|
| – Reembolso de gastos de desplazamiento y dietas: | 10 | millones |

En el Anexo 3 se presenta la organización comercial de la división.

**Dudas sobre el sistema de remuneración actual**

La dirección de la división de «catering» de Costarsa manifestó, a finales de 1993, una serie de inquietudes derivadas del sistema de remuneración actual de los vendedores de plantilla fija.

Por un lado, las comisiones se estaban liquidando de forma trimestral. Ello se hacía por razones históricas y básicamente por un problema de retrasos en la recepción de la información comercial. Respecto a este último punto se estaban tomando serias medidas sobre el sistema informático actual, siendo un punto débil del departamento comercial.

Considerando que las comisiones se estaban liquidando trimestralmente, y para evitar que el comercial cobrara mensualmente sólo la base fija de su sueldo, Costarsa pagaba anticipos mensuales sobre las comisiones. Estos anticipos solían oscilar entre las 50.000 y las 100.000 pesetas.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post