

Roberto Cabrera, director de Personas y Organización de Repsol Cliente

Tener un buen modelo de retribución comercial es una palanca clave para el negocio

La revisión del modelo de retribución comercial se ha convertido en un elemento clave para acompañar la transformación del negocio y la evolución del modelo operativo en Repsol Cliente. En esta entrevista con Roberto Cabrera abordamos los principales retos y aprendizajes del proyecto, en el que la alineación entre estrategia, objetivos comerciales y compensación ha sido fundamental, así como el papel de Peplematters como *partner* en el diseño y la implantación de un modelo adaptado a la multienergía y a nuevas formas de trabajo.

¿Cuál era el contexto estratégico de la Dirección General Cliente que llevó a plantear una revisión del modelo de retribución de los equipos comerciales?

En la Dirección General Cliente estamos en un momento de evolución que se fundamenta en tres pilares estratégicos, la fortaleza de nuestros negocios *core*, la propuesta de valor multienergía y el desarrollo y escalado de nuevos negocios y productos, todo ello fundamentado en tres habilitado-

res clave: la tecnología, la experiencia de nuestros clientes y las personas que forman parte del equipo, el talento que conforma nuestra compañía, que es quien hace realidad los proyectos y objetivos.

El nuevo modelo operativo ha supuesto una nueva forma de organización, relación y reporte. ¿Qué implicaciones tenía este cambio para los equipos comerciales y sus formas de trabajar?

Efectivamente, acompañando esta estrategia hemos llevado a cabo un profundo análisis de nuestro modelo operativo, de cómo gestionamos nuestros negocios y la propuesta de valor multienergía, de nuestra forma de llegar a los mercados, a nuestros clientes, nuestro marketing, los procesos internos de trabajo, la tecnología que empleamos... y todo ello ha dado lugar a una nueva forma de organizarnos y de trabajar, más transversal, colaborativa y matricial, y con una visión multiproducto y única de nuestro cliente. Y, sin duda, esto afecta directamente al equipo comercial, que es la cara visible y el contacto directo de Repsol con nuestros clientes, los que mejor los conocen, los que saben cuáles son sus necesidades, los que los acompañan y asesoran y esto nos ha llevado a reformular los mercados, las carteras, los territorios...

Con ello evoluciona el modelo comercial y el perfil de nuestro equipo de ventas, que tiene la oportunidad de ofrecer a nuestros clientes una propuesta de valor mucho más potente e integrada que responde y se adapta a sus necesidades presentes y futuras.

A este respecto, también estamos acompañando la evolución con un potente plan de desarrollo y formación (*up&reskilling*) del equipo de la Dirección General Cliente, con mucho foco en el equipo comercial, que hemos denominado "ENVISION"; y que busca promover la obtención de las capacidades, competencias y conocimientos con los que el equipo necesita contar para abordar estos retos.

Antes de iniciar el proyecto, ¿qué limitaciones habían identificado en el modelo anterior de retribu-

ción y en qué medida afectaban al desempeño comercial?

Teníamos un modelo de retribución comercial que se había definido tiempo atrás, que había sido válido en la anterior gestión de los negocios, mercados y productos, pero teníamos claro que en la evolución que estábamos impulsando se nos quedaba corto, no nos ofrecía las herramientas necesarias para motivar a nuestros equipos comerciales, ni para identificar adecuadamente los objetivos y métricas en las que deben poner foco.

Peplematters es un *partner* que ha sabido entender los negocios y la cultura de trabajo de Repsol y nos ha retado desde el conocimiento y *expertise*

Repsol se planteó si el paquete de recompensa era adecuado para el nuevo modelo. ¿Cuáles fueron las principales preguntas que guiaron la reflexión inicial sobre retribución e incentivos?

Objetivos, métricas, aportación de valor, compensación y motivación del equipo. Hicimos análisis sobre estos cinco elementos y nos hicimos preguntas que, según fuimos respondiendo, nos abrían conversaciones y con ellas propuestas de mejora.

¿Qué papel tiene la retribución como palanca para acompañar la transformación hacia la transversa-



lidad y la multienergía que está realizando la compañía?

Nuestro equipo comercial está en una evolución tremendamente importante, en consonancia con la transformación integral que está realizando Repsol, en la que los productos, los clientes, la propuesta de valor a estos clientes, los mercados, etc..., todo es claramente distinto. En el marco de esta evolución es básico que el equipo tenga meridianamente claro qué es lo que tiene que hacer, lo que implica definir muy bien los objetivos comerciales y tener muy clara y reconocida la retribución inherente a la consecución, por lo que el modelo de compensación es básico.

¿Cómo abordaron el diagnóstico cualitativo y cuantitativo sobre la eficacia de la retribución fija y variable?

Realizamos un análisis muy meditado y muy profundo de lo que teníamos hasta el momento y de los resultados que arrojaba, tanto desde el punto de vista de cuenta de resultados de negocio como desde el punto de vista de la compensación variable que recibía el equipo comercial. Este proceso fue clave para un buen conocimiento de la situación de partida y para construir las propuestas de cambio que se hicieron posteriormente.

La comparativa con el mercado fue uno de los elementos del análisis. ¿Qué información buscaban obtener y cómo se integró en las conclusiones del proyecto?

Saber cómo lo hacen otras compañías comerciales ayuda mucho a contextualizar tu situación de partida, abre reflexiones y planteamientos sobre el modelo con el que cuentas y aporta ideas para la definición de lo nuevo.

En el proceso se involucró tanto a la dirección como a los equipos. ¿Cómo se gestionó esta participación y qué aportó al diseño final del modelo? Dada la relevancia y complejidad de esta reflexión, configuramos un equipo *core* en el que participaba tanto el negocio (áreas comerciales y de *performance*, principalmente), las áreas expertas de Relaciones Laborales y de Compensación y el área de Business partners de la Dirección General Cliente, y Peplematters como consultora experta que nos ha acompañado en todo el proyecto. Este equipo fue el motor del proyecto, en el que hubo una participación muy colectiva de distintos ámbitos de los negocios. Asimismo, teníamos un comité al que se reportaban los avances, se sometían a consideración propuestas y en el que se tomó la decisión final sobre el modelo, en el que participamos distintos directivos de la Dirección General Cliente. Este modelo de trabajo, con la involucración de toda la organización y la participación de la Dirección

General y directores de los negocios de Cliente, ha sido muy relevante y ha proporcionado un gran valor al proyecto.

Además del diseño técnico, también desarrollaron la estrategia de comunicación e implantación. ¿Qué aspectos consideraron críticos para asegurar la adopción del nuevo modelo?

Una vez definido en el papel y en el plano teórico el modelo, llega el reto real, que consiste en implantarlo eficazmente y, para ello, la comunicación es imprescindible; una comunicación no debe quedarse en informar, debe ir mucho más allá, tiene que explicar con detalle, con total transparencia, convencer, comprometer y motivar a los equipos. Para ello pusimos en marcha un potente plan de gestión del cambio que ha pasado por sesiones informativas generales, sesiones de formación a managers y colaboradores, a los equipos de *Performance* de los negocios, sesiones con la representación de los trabajadores, viajes a las delegaciones territoriales, etc., todo ello ha formado parte del proceso de implantación como elemento clave.

Y, por otro lado, también hemos dado mucha relevancia a los aspectos más técnicos del nuevo modelo: la definición de los objetivos, los valores umbral y aceleradores, el cálculo del pago por consecución. Estos aspectos, si no se hacen con rigurosidad, el modelo de retribución variable comercial deja de tener sentido, y con ello el compromiso y la motivación del equipo no van a ser los deseados.

¿Cuáles han sido los principales aprendizajes internos de Repsol en torno a la gestión de un cambio de este alcance en materia de retribución comercial?

Varios y diversos desde distintas vertientes, todas confluentes. Un buen modelo de retribución comercial es palanca clave para el negocio, la motivación del equipo, el reconocimiento económico de la aportación de valor, la focalización del equipo comercial, el impulso de nuevos negocios, la mejora de nuestra relación con los clientes, y para seguir siendo los mejores referentes para cualquier necesidad energética.

¿Qué relevancia tuvo el apoyo de Peplematters en este proyecto y en qué fases fue especialmente determinante su acompañamiento?

Para mí, lo más importante ha sido cómo Peplematters ha sido parte, de forma natural, del equipo de trabajo, aportando su conocimiento, experiencia y *know how*, *who*, y *what*, un *partner*, que ha sabido entender los negocios y la cultura de trabajo de Repsol y nos ha retado desde el conocimiento y *expertise*. Ha sido un miembro clave del equipo ■

peplematters

En procesos de transformación como el descrito en esta entrevista, los incentivos como elemento clave del paquete retributivo del equipo comercial dejan de ser un componente operativo para convertirse en una palanca estratégica. No se trata solo de pagar mejor, sino de alinear comportamientos con un nuevo modelo de negocio más transversal, multienergía y centrado en el cliente.

La principal conclusión es clara: un sistema de incentivos desactualizado puede frenar la evolución. El modelo anterior, válido en otro contexto, ya no respondía a las nuevas prioridades ni orientaba correctamente actuaciones y desempeño. Esto pone de relieve que la compensación debe evolucionar al mismo ritmo que el negocio y la estrategia.

Asimismo, la claridad sobre los diferentes roles, objetivos y métricas emerge como factor crítico. En entornos más complejos y competitivos, definir bien qué se espera del equipo comercial y cómo se recompensa permite focalizar esfuerzos y evitar la dispersión. Lo que no se mide –ni se incentiva– pierde relevancia.

Otro aprendizaje clave es que la compensación sigue siendo estructural para la motivación. Más allá de otros vehículos, el reconocimiento económico continúa siendo el reflejo tangible de la aportación de valor.

Clave es también ser consciente de que el éxito no reside solo en un buen diseño técnico, sino en su implantación. La combinación de rigor en el modelo y una gestión del cambio basada en la comunicación, la capacitación y la implicación organizativa resultan determinantes.

En definitiva, rediseñar la retribución no es ajustar un sistema; es redefinir cómo queremos que se actúe.



Victoria Gismera, socia en Peplematters

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peplematters.com