

## Reflexión 1

01.01.13

---

# REPENSAR EL MODELO COMERCIAL PARA GENERAR VALOR

Las expectativas de crecimiento siguen favorables para el país. Se espera que al 2020 el PIB per cápita se triplique en el segmento medio alto, reduciendo así la brecha con los países de la OCDE. Por otra parte, las perspectivas de crecimiento país 2013 fluctuarán entre un 4% y 6%, lo cual se verá reflejado en las ventas de grandes y medianas empresas. Son varias las que deben preguntarse cómo capturar esta oportunidad en forma ordenada, sin que se dispare su costo de venta o, más específicamente, su costo de servir. Otras perderán margen y participación, o verán con impotencia cómo su fuerza de ventas es tentada y levantada por la competencia.

Para encontrar respuestas a estas interrogantes una alternativa efectiva es repensar el modelo comercial desde sus fundamentos, tomar en cuenta que el mercado y la empresa están en constante movimiento y que las empresas exitosas son las que se adaptan mejor a las diversas circunstancias que se presentan.

Para diseñar y luego llevar a la práctica el modelo comercial realmente innovador y exitoso, es crucial alinear sus 5 dimensiones constitutivos a los objetivos estratégicos de la compañía:

- 1 IDENTIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**  
Estructuración de una oferta de valor acorde a las necesidades de cada segmento objetivo y competencia de la empresa.
- 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
Roles por segmento, funciones, productos, geografías, procesos.
- 3 GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS**  
Perfiles, competencias, reclutamiento, capacitación, objetivos y metas.
- 4 ESQUEMAS MOTIVACIONALES**  
Incentivos monetarios y no monetarios alineados con la creación de valor del negocio, y que movilicen y retengan a la fuerza de ventas.
- 5 FORMA DE VENTA**  
Definición de actividades, uso del tiempo, procesos y tácticas de acercamiento a clientes para mejorar la efectividad de la venta.

El modelo final debe adecuarse a la realidad de la empresa, desde una mirada estratégica -tomando en cuenta la posición competitiva, marco regulatorio, modelo de negocio y fortalezas propias de la compañía— hasta la realidad operacional “en la calle” y los resultados financieros. El modelo comercial se debería repensar cuando aparecen ciertos síntomas característicos.

El diseño e implementación del modelo comercial sin duda representa un gran esfuerzo y fuerte riesgo para cualquier organización. Realizarlo en la dirección correcta, orientando la organización hacia el cliente, en forma coherente con la estrategia de la empresa, generará las condiciones que permitirán el crecimiento sostenido en el tiempo, la utilización eficiente de los recursos de la organización, y el compromiso y satisfacción no sólo de los clientes sino que también de los trabajadores participantes en la misma.

## CASO COMPAÑÍA DE SEGUROS

Recientemente, la gerencia de una compañía de seguros estaba preocupada por ciertos hechos: la productividad y eficiencia de ventas habían dejado de crecer, los costos de venta por vendedor y su tasa de rotación iban en aumento, y no se estaban cumpliendo las últimas metas de ventas. Montblanc Consulting junto a la alta dirección, se hizo cargo de estos aspectos con el fin de buscar el mejor modelo comercial para la compañía a futuro. Realizó una encuesta a 300 clientes, la que junto con entrevistas al personal comercial de la empresa -de gerentes a vendedores-, sesiones de trabajo conjunto y análisis de tendencias propias de la competencia, arrojó las directrices para desarrollar un nuevo modelo comercial. Montblanc acordó con la gerencia y el directorio un cambio radical de acercamiento al cliente: pasar de un modelo centrado en la venta a un modelo centrado en el cliente, incluyendo una propuesta de

valor segmentada con un nivel de servicio acorde; en cuanto a la estructura organizacional, se consideraron unidades de negocio orientadas al cliente, divididos en tres macro segmentos: corporaciones, individual Santiago y regiones; un punto clave fue la generación de un cambio cultural de los gerentes y ejecutivos comerciales, los que pasan de un modelo tradicional a estar a cargo de generar, retener y hacer crecer el valor de una cartera, apoyándose herramientas y con incentivos diferenciados en función del valor generado por cada segmento, fomentando con ello la retención y el up-selling a su cartera de clientes. El nuevo modelo permitirá reducir la rotación voluntaria de clientes y personal, y mejorar los márgenes.

## SÍNTOMAS PARA REPENSAR EL MODELO COMERCIAL

### I. FUERZAS EXTERNAS

- > Necesitamos adaptarnos a cambios de mercado y nuevas tecnologías.
- > El poder del comprador está creciendo.
- > La competencia ofrece menores precios.
- > La industria se está desregulando.
- > Aparición de nuevas formas de distribución.

### II. ESTRATEGIA COMPAÑÍA

- > Estamos lanzando una nueva tecnología.
- > Nuestro portafolio de productos ha cambiado.
- > Acabamos de fusionarnos.
- > Haremos una completa reestructuración de la organización.

### III. ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING

- > Nos enfocamos en nuevos segmentos de mercado.
- > Implementamos un nuevo proceso de ventas.
- > Hemos internalizado una parte de nuestra fuerza de ventas.
- > Estamos implementando una nueva forma de entrar en el mercado.

### IV. MODELO COMERCIAL

- > La organización comercial es muy compleja y los roles están poco claros.
- > La pérdida de nuestros mejores vendedores está desmotivando a otros.
- > Los vendedores carecen de habilidades de cierre.
- > Perdemos demasiado tiempo en administración en vez de vender y generar nuevos negocios.
- > No hay suficientes oportunidades para los mejores.

### V. RESULTADOS

- > Necesitamos manejar mejor las expectativas de nuestros clientes.
- > Necesitamos construir fidelidad.
- > Estamos vendiendo menos de lo esperado.
- > Las ventas por agente son muy bajas.
- > Los costos de venta son muy altos.

# ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL ÉXITO DE NUESTROS CLIENTES

**50%**  
DE NEGOCIOS EN  
CLIENTES RECURRENTE

MÁS DE **20**  
CLIENTES EN **4** AÑOS

**15**  
CONSULTORES DE  
EXCELENCIA Y CRECIENDO

*“Su enfoque es distinto al de los asesores tradicionales”*

Patricio Jottar, Gerente General CCU

*“Me gusta las metodologías que aplican, incorporando benchmarks y mejores prácticas mundiales”*

Roberto Bianchi, Gerente General Metro

*“Abordan los temas en profundidad sin perder la perspectiva estratégica y la coherencia”*

Patricio de Solminihac, Subgerente General SQM

[www.montblancchile.com](http://www.montblancchile.com)

+ 56 2 2232 3263 / Rosario Norte 100, piso 15 / Las Condes, Santiago, Chile / [info@montblancchile.com](mailto:info@montblancchile.com)