



## **Modelo Comercial de Alto Crecimiento**

**Ing. Víctor Manuel Ornelas P.**

La Alta Dirección busca crear valor para los accionistas a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos en los mercados en los que participan las empresas de productos de consumo.

Sin embargo, la Alta Dirección enfrenta el gran reto de lograr un crecimiento rentable de la empresa en un mercado de bajo crecimiento, debido a que la desaceleración de la economía erosiona el poder adquisitivo de los consumidores y el nivel de empleo. Además, la empresa enfrenta a una intensa competencia debida a la amplia oferta de productos disponible en el comercio. Por lo cual, se presionan las ventas y los márgenes y se obtiene menor rentabilidad sobre las inversiones en las iniciativas de marketing de la empresa.

Por lo que, la Alta Dirección busca crear valor para los accionistas enfrentando el gran reto de promover las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, a través de acelerar el crecimiento en ventas reforzando las estrategias de mercadotecnia y ventas de las empresas de productos de consumo.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta cómo apoyamos a la Alta Dirección, a lograr el crecimiento rentable de la empresa, a través de desarrollar y alinear el modelo comercial integral, el cual incluye: la estrategia, la capacidad, la estructura, el proceso, la dinámica y el equipo comercial.

## **Desarrollo de la Estrategia Comercial**

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar la estrategia comercial de la empresa para promover las ventas del portafolio de marcas, categorías y líneas de productos, a través de:

- **Desarrollar la estrategia del portafolio de productos**, mediante la realización de investigaciones de mercado para determinar por marca, categoría y línea de productos: etapa del ciclo de vida en el que se encuentran, la contribución a ventas, la contribución marginal y comercial, las prioridades de estrategias de crecimiento, y las proyecciones de ventas a corto, mediano y largo plazo
- **Desarrollar la estrategia por segmento de mercado**, mediante la realización de investigaciones de mercado con consumidores y compradores, para identificar iniciativas estratégicas para diferenciar el portafolio por segmento de consumidores, detectar necesidades de los consumidores y determinar el valor de consumidores para promover un mayor consumo
- **Desarrollar la estrategia por mercado geográfico**, mediante la investigaciones de mercado con objeto de determinar para cada región, estado y municipio el mercado potencial en función de la población objetivo, el mercado accesible en función de la cobertura y penetración de los canales y las ventas potenciales en las tiendas del canal moderno y de las tiendas tradicionales
- **Desarrollar la estrategia por canal de distribución**, mediante las investigaciones de mercado para determinar las ventas totales, las ventas potenciales y las ventas por canal, incluyendo: el canal moderno, el canal tradicional y el canal institucional

## Desarrollo de la Capacidad Comercial

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar la capacidad comercial, a través de:

- **Realizar un Diagnóstico de la Capacidad Comercial**, buscando resolver cuestiones clave tales como las siguientes:
  - Resultados: ¿se alcanzan o no se alcanzan las metas de ventas?, ¿por qué razones?
  - Capacidades: ¿cuál es la cobertura y penetración actual del mercado por región, estado y municipio?, ¿cuáles son las capacidades que debe tener la organización comercial para lograr los objetivos de ventas?
  - Promotores: ¿cuántos clientes puede promover un promotor cada mes?, ¿cuál es su punto de equilibrio?, ¿cuál es la productividad promedio de los promotores con niveles de ventas altas, medias y bajas?
  
- **Definir el Plan de Desarrollo de la Capacidad Comercial**, con base en el diagnóstico e incluyendo:
  - Determinar la necesidad de ampliar la capacidad comercial en función de la brecha entre las metas de ventas y las proyecciones de ventas
  - Determinar las mejoras necesarias en la estructura comercial mediante la expansión de la fuerza de ventas para ampliar cobertura y penetración del mercado, el refuerzo del equipo de ventas, la creación de nuevos puestos
  - Determinar las mejoras en la asignación formal de territorios de ventas y de carteras de clientes actuales y potenciales a promotores

## Desarrollo de la Organización Comercial

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar la organización comercial, a través de:

- **Realizar un Diagnóstico de la Organización Comercial**, buscando resolver cuestiones clave como las siguientes:
  - Misión: ¿Cuál es la misión del área comercial?, ¿están alineadas con la misión del área comercial las misiones de cada uno de los puestos ejecutivos de directores, gerentes, supervisores y promotores, así como las de las áreas de apoyo staff?

- Estructura: ¿Cuál debe ser la estructura de la línea de ventas por canal de distribución, zona geográfica, categoría o línea de productos? y ¿cuáles son los apoyos staff que se requieren a cada nivel?
  - Roles: ¿Cuál es el perfil de los puestos ejecutivos?, ¿cuál es la distribución de tiempos en estos puestos en planeación, ventas, juntas, CRM, servicio a clientes y administración?
  - KPI: ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la productividad y la gestión del equipo comercial?, ¿cuáles son las métricas que se usan para medir el desempeño en las actividades comerciales?, ¿cuáles son las herramientas que se usan para medir los KPI y reportar el desempeño comercial?
- **Definir el Plan de Desarrollo de la Organización Comercial**, con base en el diagnóstico e incluyendo:
    - Definir la estructura de organización comercial, incluyendo misión, responsabilidades y KPIs de todos los puestos para alinearlos a lograr los objetivos de ventas y relacionando las funciones con el proceso comercial de la empresa
    - Determinar el plan de desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo, definiendo las mejoras necesarias en la estructura de organización, el equipo comercial, la evolución de las definiciones de los perfiles de puestos
    - Apoyar en la implementación de la organización, a través de involucrar desde el comienzo en todo el proceso a la dirección, comunicar el plan de desarrollo de la organización a todo el equipo comercial y de capacitar a los capacitadores que actuarán como agentes de cambio

## Desarrollo del Proceso Comercial

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar el proceso comercial, a través de:

- **Realizar un Diagnóstico del Proceso Comercial**, buscando resolver cuestiones clave como las siguientes:
  - Planeación: ¿cómo se asignan las metas y cuotas a cada nivel de ejecutivos de ventas?, ¿cómo se segmentan a los clientes actuales y a los distribuidores?, ¿cómo se asignan las cuentas de clientes actuales y de nuevos clientes a los promotores?, ¿existe un proceso de planeación de clientes?, ¿se elaboran planes de cada cliente clave?, ¿cómo son estos planes?

- Prospección: ¿cómo se realiza la prospección de nuevos clientes?, ¿cada cuánto se prospeccionan a nuevos clientes?, ¿cómo se detectan las necesidades de prospectos de clientes?, ¿para la prospección se fijan prioridades en función del valor del cliente?, ¿quiénes son los que promueven con los prospectos de clientes?
- Promoción: ¿se cuenta con una estrategia de visitas definida: primera visita, cierre, seguimiento?, ¿en qué medida se utiliza el sistema de CRM para programar las visitas a clientes?, ¿cómo se presenta la oferta comercial y la cotización?, ¿se ha dado capacitación a los promotores sobre técnicas de ventas con clientes?
- Ejecución: ¿cómo se prepara a los promotores para mejorar la tasa de éxito de cierre de visitas a clientes?, ¿se les ha dado capacitación a los promotores sobre técnicas de cierre de ventas con clientes?, ¿cuáles herramientas y técnicas utilizan los promotores para mejorar la tasa de cierre de ventas?
- Administración: ¿el equipo comercial y el área de servicio a clientes cómo le dan seguimiento a los pedidos del cliente?, ¿cuál es el nivel del servicio actual a clientes medido en términos de cumplimiento en pedidos y en tiempos de entrega?, ¿cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes en cuanto al servicio postventa?

● **Definir el Plan de Desarrollo del Proceso Comercial**, con base en el diagnóstico e incluyendo:

- Definir el proceso comercial, integrando los subprocesos de planeación, prospección, promoción, ejecución y administración para asegurar una venta efectiva
- Determinar las mejoras necesarias en el proceso comercial, por ejemplo, a través de definir los subprocesos comerciales completos, las herramientas necesarias y los reportes para realizar un seguimiento de KPIs
- Determinar el plan de desarrollo del proceso comercial, a corto, mediano y largo plazo, definiendo las mejoras necesarias en cada uno de los subprocesos para asegurar una venta efectiva
- Desarrollar las herramientas básicas del proceso comercial, por ejemplo: Sistema de Información Geográfica (SIG), mapas de regiones, zonas y territorios de ventas, censo y directorio de clientes actuales y potenciales, presupuesto de ventas, plan de cuentas clave y sistema de CRM (Outlook, Salesforce, SAP)
- Apoyar en la implementación del proceso comercial, a través de involucrar desde el comienzo en todo el proceso a la dirección, comunicar el plan de desarrollo del proceso comercial a todo el equipo comercial y de capacitar a los capacitadores que actuarán como agentes de cambio

## Desarrollo de la Dinámica Comercial

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar la dinámica comercial, incluyendo lo siguiente:

- **Mejorar la Planeación**, a través de:

- Realizar un diagnóstico de la planeación, resolviendo cuestiones tales como: ¿se cuenta con un plan trabajo mensual que defina las prioridades y actividades a realizar?, ¿cómo se relacionan el plan de trabajo mensual con el proceso de ventas y el sistema de CRM? y ¿en qué medida se utiliza el sistema de CRM para segmentar y perfilar clientes, identificar oportunidades de ventas por cliente, y planear y gestionar la promoción con clientes cada semana?
- Determinar las mejoras necesarias en la planeación, tales como, mejorar los planes de trabajo mensuales de la fuerza de ventas
- Determinar el plan de desarrollo de la planeación, a corto, mediano y largo plazo, definiendo las mejoras necesarias en los planes de trabajo mensuales

- **Mejorar la Comunicación**, a través de:

- Realizar un diagnóstico de la comunicación, resolviendo cuestiones tales como: ¿cuáles son los comunicados que se usan para transmitir mensajes al equipo comercial?, ¿cuáles son los comunicados que se envían a los niveles ejecutivos?, ¿cuáles son los comunicados que se emiten en forma diaria, semanal y mensual?, ¿cuáles son los comunicados útiles y cuáles se deben eliminar?
- Determinar las mejoras necesarias en la comunicación, tales como, definir los comunicados a la fuerza de ventas y los canales de comunicación, y definir la metodología necesaria para promover el cambio en la dinámica comercial
- Determinar el plan de desarrollo de la comunicación, a corto, mediano y largo plazo, tales como comunicar a la fuerza de ventas la necesidad de promover el cambio para profesionalizar al equipo comercial con las nuevas herramientas del proceso comercial

- **Mejorar la Gestión**, a través de:

- Realizar un diagnóstico de la gestión, ¿cómo se coordina la promoción de los niveles de ejecutivos de ventas?, ¿se tienen reuniones individuales y del equipo de ventas, con qué frecuencia y con una agenda definida?

- Determinar las mejoras necesarias en la gestión, tales como, mejorar la gestión de los equipos de ventas mediante conferencias diarias y reuniones formales semanales y mensuales
- Determinar el plan de desarrollo de la planeación, a corto, mediano y largo plazo, definiendo las mejoras necesarias en la gestión de la fuerza de ventas mediante conferencias diarias y reuniones formales semanales y mensuales
- **Mejorar la Supervisión**, a través de:
  - Realizar un diagnóstico de la supervisión, ¿quiénes son los responsables de asegurar que el proceso comercial funciona eficazmente en cada una de sus fases? y ¿cómo se definen los KPI's de actividad comercial y de negocio para cada fase del proceso comercial?
  - Determinar las mejoras necesarias en la supervisión, tales como, establecer los responsables de generar los reportes y a quien le reportan, definir el sistema de control para asegurar que funciona el proceso comercial en cada fase y especificar los KPI's de actividad comercial y de negocio
  - Determinar el plan de desarrollo de la supervisión, a corto, mediano y largo plazo, definir a los responsables de generar los reportes y a quien le envían los reportes y definir el sistema de control especificando los KPI's de negocio para cada fase del proceso comercial
- **Mejorar el Reporteo**, a través de:
  - Realizar un diagnóstico del reporteo, ¿quiénes son los responsables de reportar la ejecución del proceso comercial para asegurar que funciona en cada una de sus fases?, ¿Cuáles reportes se emiten en forma diaria, semanal, mensual por puesto y por canal de comunicación?
  - Determinar las mejoras necesarias en el reporteo en la asignación de responsabilidades, contenido y frecuencia de reportes
  - Determinar el plan de desarrollo del reporteo, en la asignación de responsabilidades, contenido y frecuencia de reportes

## **Desarrollo del Equipo Comercial**

En Consultoría Directiva apoyamos a la Alta Dirección en desarrollar la dinámica comercial, a través de:

- **Realizar un Diagnóstico del Equipo Comercial**, buscando resolver cuestiones clave como las siguientes:
  - Reclutamiento: ¿cuál es el perfil de los puestos ejecutivos de ventas?, ¿cuál es el perfil de los ejecutivos más exitosos en estos puestos ejecutivos? y ¿cuáles son las mejores fuentes de reclutamiento?
  - Contratación: ¿cómo se evalúan a los ejecutivos de ventas?, ¿cómo se seleccionan a los mejores candidatos para contratarlos? y ¿cómo se les da un curso de inducción para su efectiva integración en el equipo comercial?
  - Capacitación: ¿cuáles son los cursos de capacitación que se imparten a los ejecutivos de ventas?, ¿se cuenta con un manual comercial, un manual de capacitación y una guía rápida para estos puestos?, ¿se dan cursos de capacitación para estos ejecutivos de ventas?, ¿se han evaluado estos cursos?, ¿con qué resultados?
  - Evaluación: ¿la evaluación de ejecutivos de ventas se realiza objetivamente con claros parámetros y resultados en KPIs?, ¿la evaluación se basa en buenos resultados logrados?, ¿la evaluación de los ejecutivos tiene una distribución normal o está muy concentrada en alguno de los cuadrantes de la matriz de desempeño de resultados vs potencial?
  - Compensación: ¿la compensación es competitiva e incluye un componente fijo y uno variable a cada nivel de la organización?
  
- **Definir el Plan de Desarrollo del Equipo Comercial**, con base en el diagnóstico e incluyendo elaborar los siguientes planes:
  - Reclutamiento, incluyendo: perfil de los puestos de ejecutivos, perfil de ejecutivos más exitosos y mejores fuentes de reclutamiento
  - Contratación, incluyendo: proceso de evaluación de ejecutivos, criterios de selección de candidatos y contenido del curso de inducción al equipo comercial
  - Capacitación, incluyendo: contenido de los cursos de capacitación, manual comercial, manual de capacitación y guía rápida de cursos de capacitación
  - Evaluación, incluyendo: proceso de evaluación de ejecutivos de ventas objetiva con claros parámetros con base en resultados logrados y potencial
  - Compensación, incluyendo: sistema de compensación competitiva incluyendo componente fijo y variable a cada nivel de la organización

**En resumen,** la Alta Dirección puede crear valor para los accionistas enfrentando el gran reto de promover las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, a través de acelerar el crecimiento en ventas reforzando las estrategias de mercadotecnia y ventas de las empresas de productos de consumo.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presentó su perspectiva sobre cómo apoyan a la Alta Dirección a lograr el crecimiento rentable de la empresa, a través de desarrollar y alinear el modelo comercial integral, el cual incluye: la estrategia, la capacidad, la estructura, el proceso, la dinámica y el equipo comercial, con objeto de ejecutar la estrategia comercial para acelerar el crecimiento de las empresas de productos de consumo.

**Víctor Manuel Ornelas P.**, MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.