

# **Modelo Comercial** **Ajustar, implantar, consolidar**

Desencadenantes  
Diseño del modelo comercial  
Implantación y consolidación

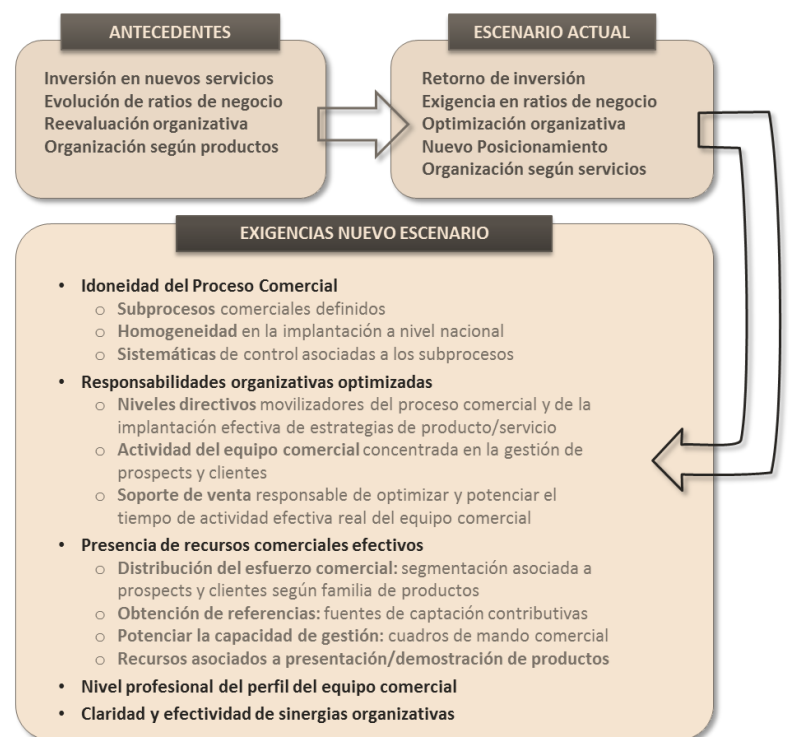
□ **Desencadenantes** Una organización que requiere ajustar su modelo comercial para dar viabilidad a la exigencia de retorno de la inversión realizada en producto, a la necesaria adaptación de sus perfiles profesionales y a la transformación del signo de la cuenta de resultados.

□ **Los antecedentes dibujan un escenario de exigencia inmediata**, de tal forma que cuando nos plantean colaborar en este proyecto, la urgencia es una de las claves que protagoniza la mesa de negociación en la que el Director General nos lanza mensajes como los siguientes:

- Hemos realizado una elevada inversión en producto que debe generar retorno a corto plazo
- La evolución de los ratios de negocio no nos está ayudando a posicionarnos frente a nuestra casa matriz y es urgente poner medios para reconducirla.
- Tenemos una organización que opera según modelos que ya no son válidos
- La realidad de nuevos productos y servicios debe correlacionar con la estructura organizativa

□ **Se establecen cinco áreas de contribución que deben atenderse desde el proyecto:**

- Alcanzar el **retorno** de la inversión realizada
- Consolidar un **modelo** que evalúe según ratios de negocio, la eficacia comercial
- Alcanzar una **optimización** organizativa medible no sólo en eficacia sino también en Eficiencia comercial
- Promover un nuevo **posicionamiento** ante la casa matriz que favorezca la gestión de proyectos y la autonomía en la toma de decisiones
- Orientar la organización comercial según servicios transformando los modelos actuales en procesos que garanticen la **sinergia** requerida por el lanzamiento de las nuevas líneas de producto



□ **Con este marco de referencia, se definen las palancas sobre las que actuar:** y que condicionarán la ejecución del proyecto desde su etapa de análisis, hasta la de consolidación

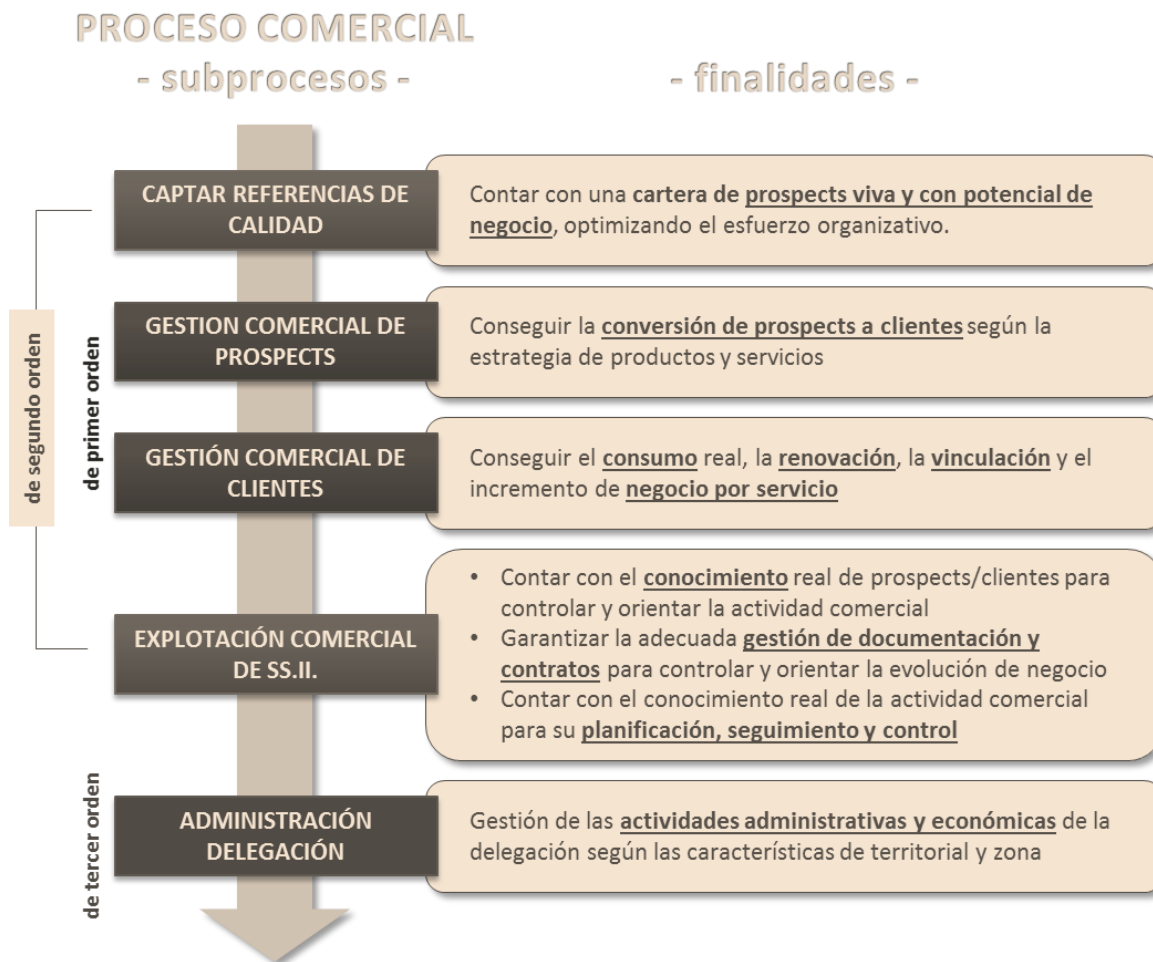
- **Modelo comercial:** Homogéneo para todo el territorio nacional que cuente con una clara definición de subprocesos y de sus interrelaciones, así como con sistemáticas de control y seguimiento ad-hoc
- **Responsabilidades organizativas:** Reevaluación de las posiciones profesionales actuales y de sus responsabilidades, estableciendo un nuevo mapa organizativo y un proceso de transición adaptado a cada uno de los niveles profesionales y a las características de cada territorial y zona.
- **Recursos comerciales:** Analizar la idoneidad de los recursos comerciales actuales con objeto de identificar áreas de necesaria intervención, estableciendo una planificación de prioridades tanto dirigida al ajuste de recursos actuales, como a la generación de nuevos recursos.
- **Sinergias organizativas:** Evaluar las exigencias de interacción del área comercial con el resto de áreas representadas en el comité de dirección, promoviendo la optimización y ajuste de responsabilidades de movilización de sinergia y modelos de medición de su eficiencia.

- **Ajuste del modelo comercial** Contamos con dos recursos para optimizar el desarrollo del proyecto: nuestro conocimiento de la red de negocio y nuestro modelo, Caja Negra, de valoración de escenarios profesionales.

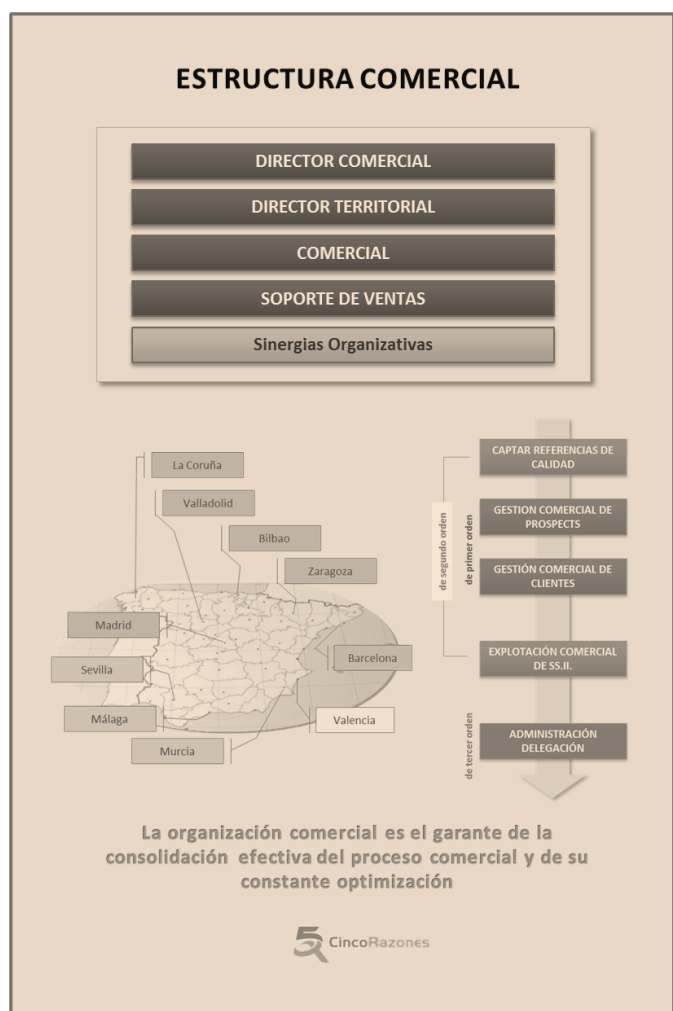
- **¿Cómo desgranar los subprocesos comerciales que deben ajustarse?** Se definen tres categorías de subprocesos en función de su nivel de contribución directa/indirecta sobre los ratios de generación de negocio.

Cada categoría, se integra de aquellos subprocesos que poseen entidad organizativa diferenciada.

A cada subproceso se le asocia la finalidad estratégica que justifica su presencia y se valida con la dirección esta estructura que servirá de eje de organización del trabajo de revisión y de ajuste del modelo comercial de la empresa.



- **Aprovechar el conocimiento organizativo actual para dar viabilidad y velocidad al proyecto.**



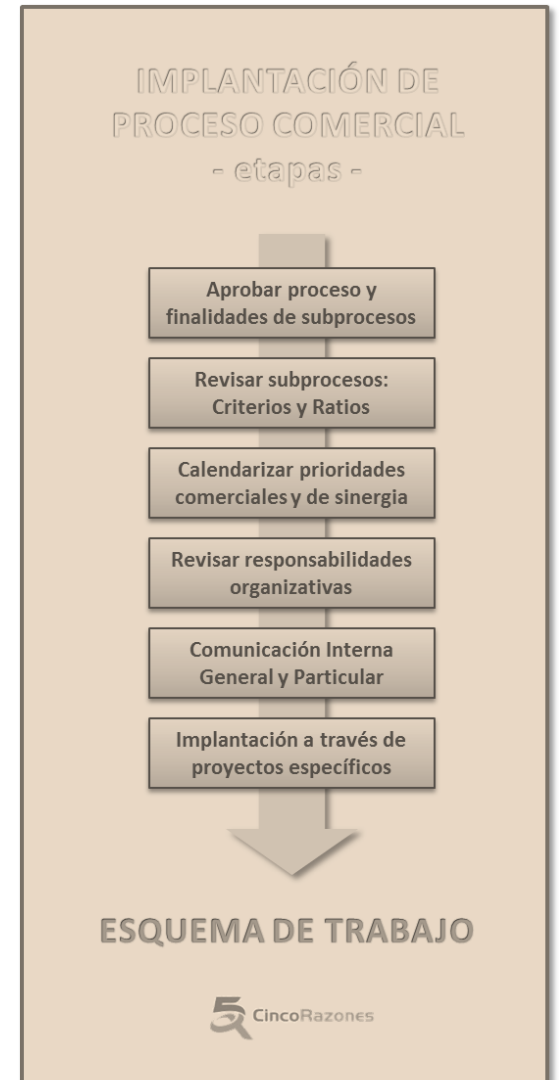
Nos pusimos manos a la obra movilizand una secuencia de trabajo pactada:

- Constituimos un **equipo de proyecto** en el que se integraron algunos representantes de los diferentes niveles organizativos.
- Aprobamos la **planificación de actividades** dirigidas a obtener visión, experiencia y opinión de todos los integrantes del equipo comercial y de profesionales de otras áreas directivas.
- Se realizaron múltiples **entrevistas y acompañamientos** profesionales con el equipo comercial según el “proceso de revisión” que se había creado para dotar de eficiencia y eficacia a cualquier interacción que se realizara con el equipo.
- Se procesó la información y se crearon los “**mapas de diagnóstico del modelo comercial**” en los que se ponían en evidencia los ‘gaps’ existentes entre la situación actual y la exigida.
- Aprobado lo anterior, se pasó a la **etapa de preimplantación** con la descripción definitiva de procesos.

□ **IMPLANTACIÓN** Dos meses fueron necesarios para finalizar la etapa de reajuste del modelo comercial. Era el momento en que debíamos dar “realidad” al proyecto incorporándolo en el ADN de la organización comercial. Estábamos en la etapa de implantación.

□ **Esquema de trabajo para la implantación.** Seis estadíos fueron necesarios para completar esta etapa, que se desarrolló a lo largo de un ejercicio anual.

- Debíamos contar con la **validación del comité de dirección**, con objeto de evitarnos “cambios de tercio” inesperados a lo largo de la implantación.
- Éramos conscientes de la diversidad de realidades organizativas y de negocio que existían según territoriales y zonas. Por ello, fue necesario realizar un ejercicio de **ajuste de los subprocesos para que respetando la homogeneidad requerida, fueran de implantación viable y operativa en cualquier parte de la estructura comercial**. Fue el momento de poner a prueba el modelo definido y de empezar a dotarlo de ratios que permitieran la evaluación de eficiencia y eficacia tanto de los subprocesos como de las sinergias que debían producirse entre ellos.
- Una nueva revisión por parte del comité de dirección permitió **validar los resultados y establecer prioridades** según los ratios de evaluación. El propio comité participó activamente en la calendarización de las siguientes acciones de proyecto.
- Llegamos a uno de los momentos más `sensibles´ del proyecto: la **revisión de responsabilidades organizativas** desde la dirección comercial, hasta los últimos niveles de estructura. `Sensible´ porque debía no sólo ser validado por la organización, sino porque debía garantizar la coherencia con las directrices y exigencias de la casa matriz.
- En mes y medio se completó lo anterior. Debíamos proceder a la **comunicación interna** de la evolución y situación del proyecto para promover la predisposición organizativa y responsabilizar de los subproyectos que debían ser el canal de implantación efectiva del modelo comercial.



□ **Canalizar la implantación definitiva a través de subproyectos.** De acuerdo con las prioridades marcadas por el comité de dirección y las claves aportadas por cada una de las territoriales, se abrieron diferentes proyectos que se asignaron a integrantes del equipo comercial en función de su disponibilidad, perfil y posición. Algo más de diez meses en los que se sucedieron resultados que permitieron realizar ajustes sobre la marcha.

