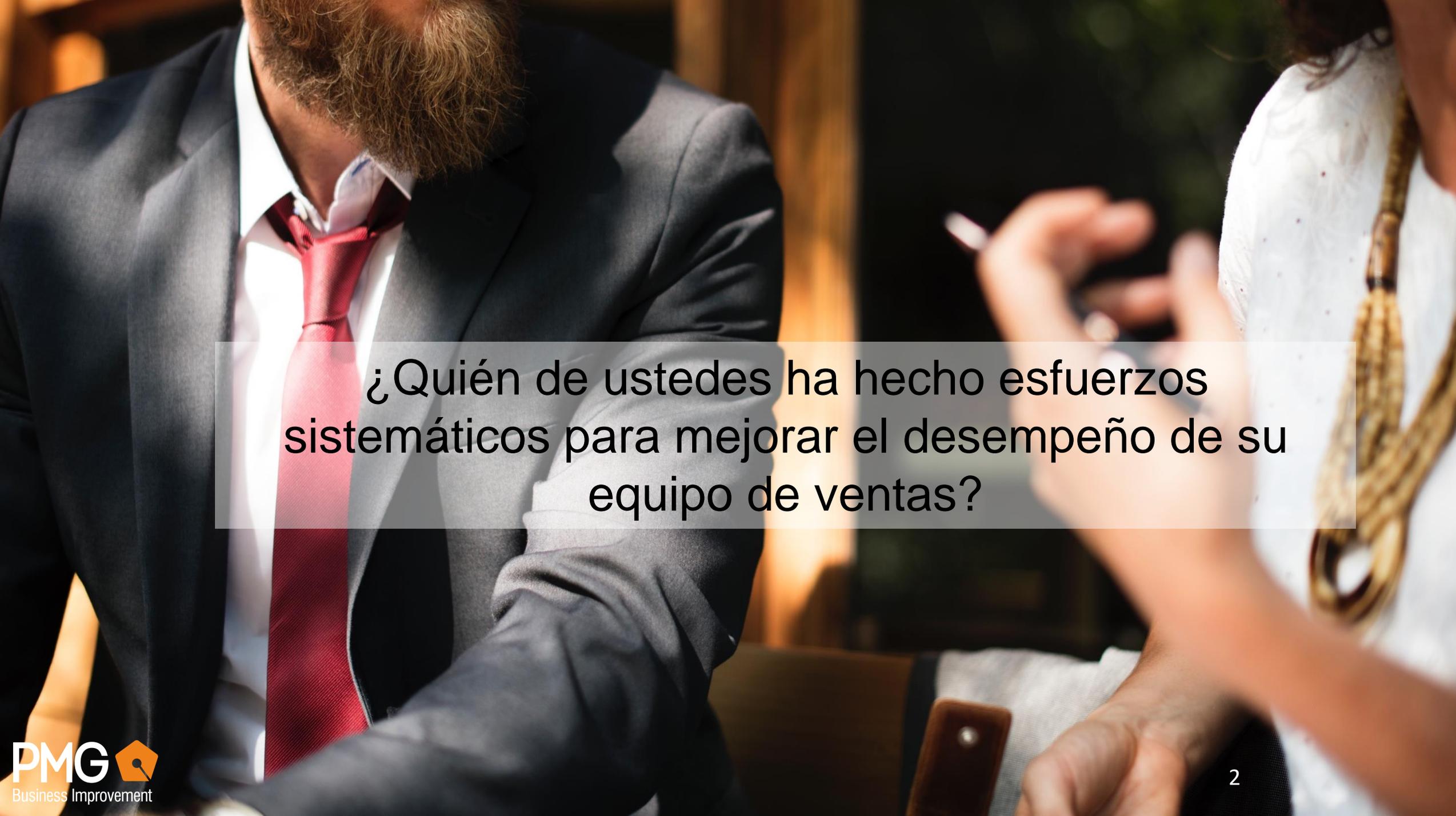




PMG 
Business Improvement

Potenciando el Desempeño de la Fuerza de Ventas

A close-up photograph of two people in business attire. On the left, a man with a beard is wearing a dark grey suit jacket, a white shirt, and a red tie. On the right, a woman is wearing a white patterned blouse and a gold necklace. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or conference.

¿Quién de ustedes ha hecho esfuerzos sistemáticos para mejorar el desempeño de su equipo de ventas?

¿Qué resultados ha tenido?

¿Con qué problemas o dificultades se han encontrado?



Potenciando el Desempeño de la Fuerza de Ventas

CASOS DE ÉXITO



Potenciando el Desempeño de la Fuerza de Ventas

2 CASOS DE ÉXITO

Caso de éxito 1

CONTEXTO DEL PROYECTO

- Una empresa distribuidora del rubro de la construcción, con cobertura nacional, presentaba frecuentes incumplimientos de sus programas de venta mayoristas.
- Luego de un diagnóstico estratégico, se determinó que el problema central estaba en el bajo nivel de estandarización y sistematización de los procesos de venta, lo cual incidía en que la fuerza de ventas mostrara un bajo desempeño.
- La empresa tomó la decisión de rediseñar sus procesos de ventas e implementar una sistemática comercial.
- El alcance del proyecto fue a nivel nacional.





Caso de éxito 1

SOLUCIONES DESARROLLADAS

- El desafío y la oportunidad fue generar un equipo de venta mayorista de alto rendimiento, con un modelo de venta robusto, que se soporte en una estructura, proceso y sistemas que promuevan el cumplimiento de objetivos comerciales.
- Potenciar la atención y cobertura de los segmentos de clientes, de manera rentable, y capturar la venta de mayor atractivo, para lograr un negocio con mejores resultados.
- Lograr el convencimiento e involucramiento de diversas áreas y equipos a nivel nacional, para enfrentar este desafío.

¿Cuál fue la problemática?

① BAJO DESARROLLO DE VENTA MAYORISTA EN COMPARACIÓN A RETAIL

Representando un 5% de la venta total

¿Cuál fue la problemática?

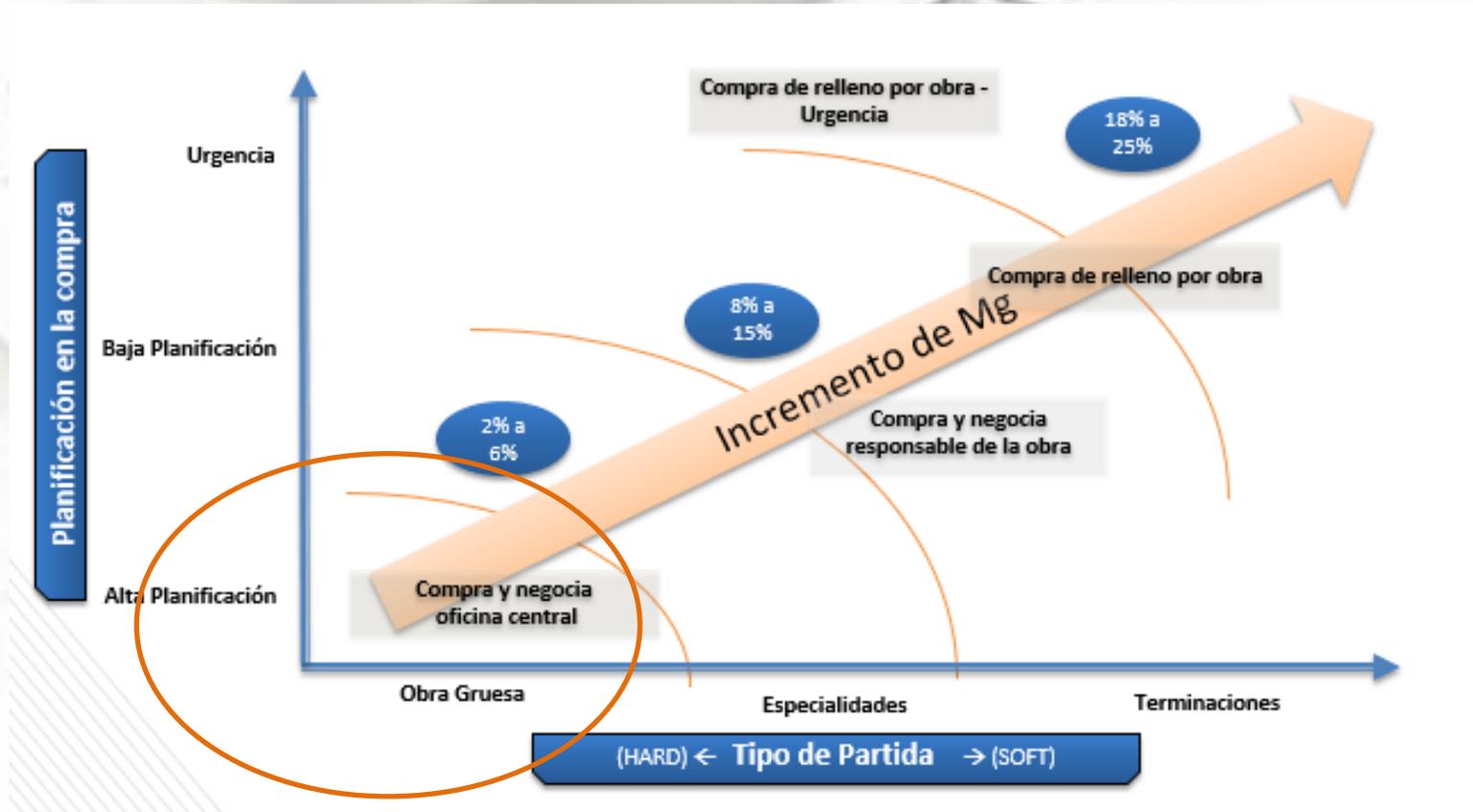


② Baja cobertura de mercado



¿Cuál fue la problemática?

3 Concentración de venta en productos de menor valor agregado



Concentrados en venta de obra gruesa (bajo margen).

¿Cuál fue la problemática?



4 Sub utilización de instancias de coordinación y herramientas disponibles

KPI desempeño de Vendedores:

- Cobertura
- Concentración
- Mix
- N° clientes carterizados

Desempeño Vendedores

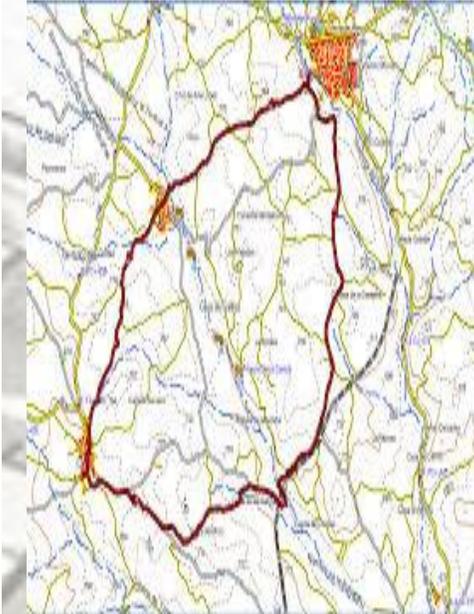


KPI gestión de cartera:

- Clientes por rango de venta
- Estatus de las Líneas de crédito

LISTADO DE CLIENTES

| Nombre Vendedor | 24 | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|--------------|-----------|
| Total Clientes | 21 | | | | | | |
| Clientes Carterizados | 21 | | | | | | |
| RUT | RAZON SOCIAL | SECTOR | PERFIL | VENTAS MES ACTUAL | TOTAL VENTAS | META | INDEX |
| 007729420 | CONSTRUCTORA C.D.I. LTDA | REHABILITACION | PLUMERIA | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 3.000.000 | \$ 0,00 % |
| 000089760 | RENE CORVALAN S.A. | CONSTRUCCIONES | CONSTRUCCIONES | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007631350 | CONSTRUCCIONES TECNOLOGIAS S.A. | REHABILITACION | CONSTRUCCIONES | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007969800 | PAPEL Y CONSTRUCCIONES DEL SUR | REHABILITACION | PLUMERIA | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007640230 | CONSTRUCTORA DE VICENTE S.A. | REHABILITACION | CONSTRUCCIONES | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007798110 | BOCA ABREOLA EL PARQUE LIMITADA | REHABILITACION | DESCRIPCION | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007824760 | CONSTRUCTORA PENUECHE LTDA. | REHABILITACION | CONSTRUCCIONES | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 005681010 | CONSTRUCTORA S.L. S.A. | REHABILITACION | CONSTRUCCIONES | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |
| 007614764 | AUREA ARGENTINA CONSTR Y MONT LTDA. | REHABILITACION | DESCRIPCION | \$ 1.000.000 | \$ 0 | \$ 1.000.000 | \$ 0,00 % |



- Baja utilización de indicadores y reportes que entregan los sistemas implementados en la empresa (SAP, geo referenciación, entre otros).
- Bajo cumplimiento de rutas de venta, sin prioridad comercial.

¿Cuál fue la problemática?



5 Procesos Comerciales de bajo desempeño





6 Falta trabajo en equipo



- **Baja sinergia de equipos de venta**
 - predomina trabajo **individual**
 - con bajo **foco comercial**.
 - **Bajo alineamiento y coordinación** de la fuerza de venta, en términos de: información, canales de comunicación, orientación, planes de capacitación, entre otros.
- **Falta de soporte comercial** por parte de **áreas de apoyo**.
 - Líneas de crédito limitadas para clientes de alto potencial.
 - Falta de elementos higiénicos habilitantes de la venta.

...y luego de la intervención de PMG....



¿Qué resultados obtuvimos?



1 AUMENTO DE LA RELEVANCIA DEL CANAL MAYORISTAS EN EL NEGOCIO

Mirada al mundo mayorista como opción de crecimiento atractivo para la empresa. Cifra histórica. Crecimiento en la representación del negocio Mayorista dentro del total pasando del **5%** al **19% del total del negocio**

2 MEJORA SOSTENIBLE DE RESULTADOS EN CONTRIBUCIÓN Y CRECIMIENTO

Cifra histórica, **Crecimiento en Contribución** Venta Mayorista de un **40%** a nivel nacional.

- Crecimiento Venta Mayorista del **30%**
- Sobre cumplimiento de presupuesto 2016

3 ADOPCIÓN SOSTENIBLE DE LA SISTEMÁTICA COMERCIAL...HASTA LA ACTUALIDAD

- Beneficios reconocidos por vendedores.
- Líderes y equipos capacitados y comprometidos como principales promotores del proceso y los resultados.
- Herramientas y métodos estandarizados y sistematizados.
- Control exhaustivo y seguimiento permanente.
- Visibilización de las herramientas y reportes comerciales.

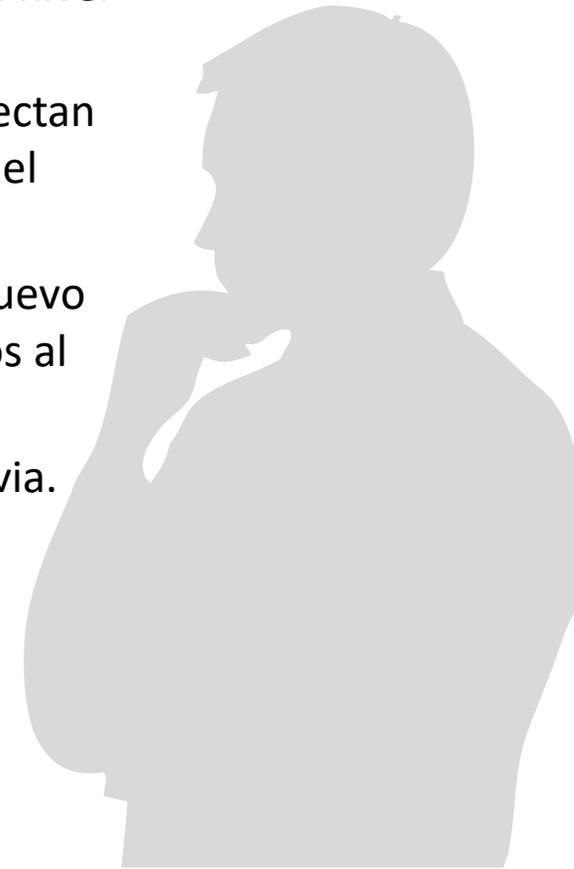
Caso de éxito 2

CONTEXTO DEL PROYECTO

- Empresa relacionada al rubro de la venta de maquinaria pesada, con representación a nivel Latinoamérica de una reconocida marca a nivel mundial.
- Realizado el proceso de diagnóstico se concluye que los principales problemas que afectan al desempeño de la organización tienen relación al foco en la venta hacia la minería y el poco conocimiento y penetración de la empresa en el rubro de la Construcción.
- Luego de la revisión del proceso de diagnóstico, la empresa decide implementar un nuevo modelo de venta enfocado en el perfeccionamiento de los equipos de venta dedicados al rubro de la construcción.
- Fue un proyecto con alcance a nivel Latinoamérica, abordando Chile, Argentina y Bolivia.

El Desafío Estratégico: el año 2013 viene la crisis en la industria minera, y las ventas al sector se reducen a menos de la mitad. La minería es un sector con un número de clientes bajo.

El desafío comercial es penetrar la industria de la construcción, con mas de 5.000 clientes.



Caso de éxito 2

SOLUCIONES DESARROLLADAS

- Desarrollo de un equipo comercial de alto rendimiento, con especialización técnica en el rubro de la construcción.
- Generación de herramientas acordes para la medición de la gestión individual y grupal del equipo
- Líderes en sintonía con los objetivos establecidos, potenciando la gestión de venta desde los procesos iniciales del embudo de venta.
- Involucrar a las áreas de soporte en el proceso de cambio.

¿Cuál fue la problemática?

1 Bajo nivel de desarrollo de habilidades y prácticas comerciales



- Equipos con alto nivel de conocimiento técnico, pero bajo conocimiento de prácticas comerciales
- Equipos muy disimiles entre si en habilidades comerciales y prácticas de venta
- Acciones reactivas y de corto plazo, nula planificación de la venta
- Bajo involucramiento de las áreas de apoyo

¿Cuál fue la problemática?

2 Sin foco Comercial



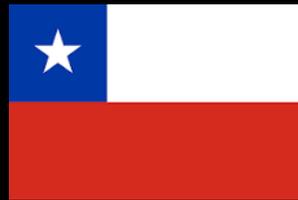
- Venta concentrada en pocos clientes
- Venta concentrada en equipos mayores (menor margen), venta de bajo mix de producto
- Poco potenciada la venta Retail (mayor margen)
- Baja prospección de clientes nuevos

¿Cuál fue la problemática?

3 Sin visibilidad, ni aplicación de indicadores

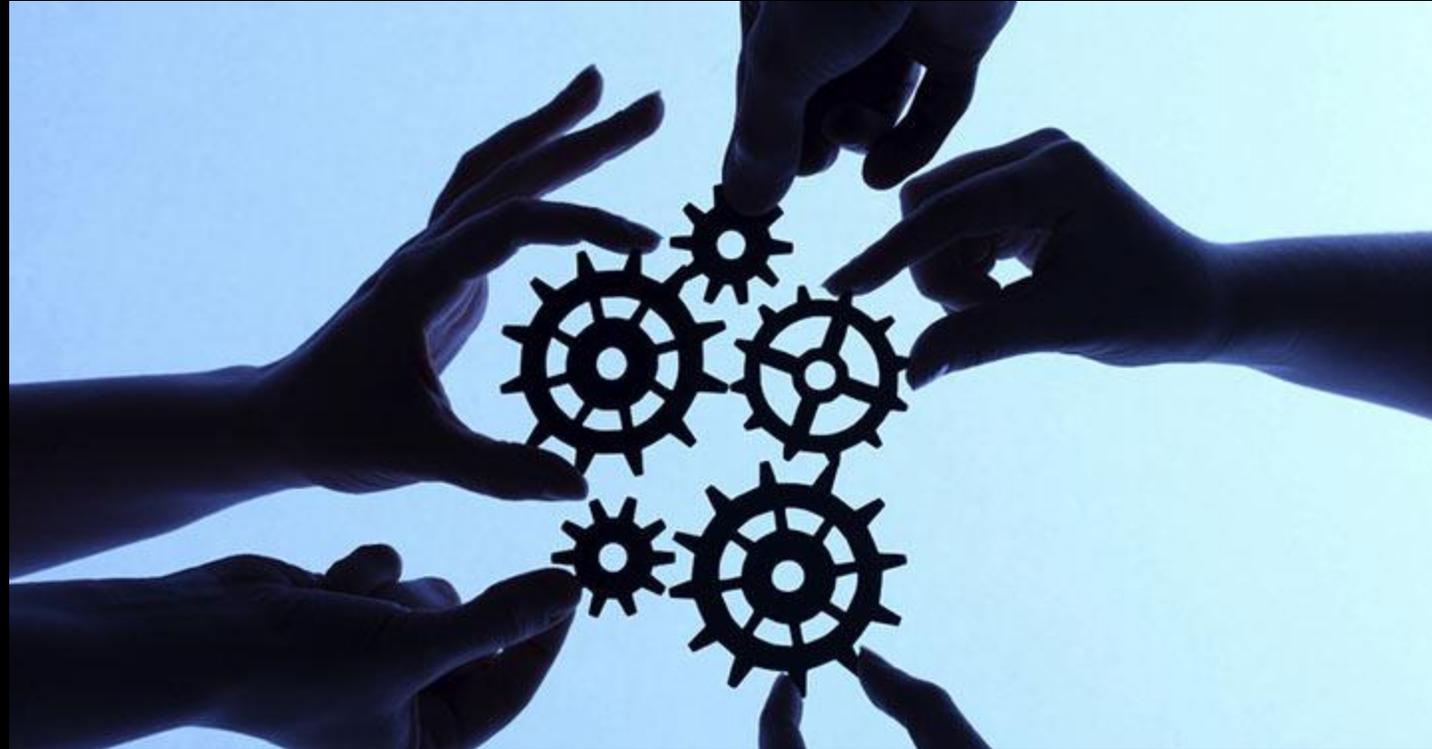
- Baja visibilidad de la gestión del vendedor debido a poco uso de sistemas de información y reportes de gestión
- Nulo desarrollo de indicadores de gestión, sin medición del desempeño del vendedor





La Organización decide implementar un nuevo modelo comercial para potenciar el desempeño de su equipo de ventas: Chile, Argentina y Bolivia

...y luego de la intervención de PMG....



¿Qué resultados obtuvimos?



① INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

- Aumento de participación de mercado de entre **5% a 10%** en cada país.

② INCREMENTO SUSTANTIVO EN VENTAS EN LOS TRES PAÍSES

- Incremento de ventas **+ 30% en todos los países.**

③ INCREMENTO DE PROSPECTOS Y LEADS GENERADOS

- Incremento target y cumplimiento de visitas por vendedor.
- Mejoramiento de calidad de los leads (ganados y con probabilidad por sobre nulos y perdidos).
- Aumento del número de leads generados de **+ 50% en todos los países.**



¿Cómo lo hicimos?

Liderazgo/Patrocinio



Logro de objetivos

Proyecto a tiempo y en costo

Logro del retorno de la inversión

Gestión del proyecto



Gestión del cambio



Prosci® Modelo PCT

Liderazgo/Patrocinio



Logro de objetivos

Proyecto a tiempo y en
costo

Logro del retorno de la
inversión

**Gestión del
proyecto**



**Gestión del
cambio**



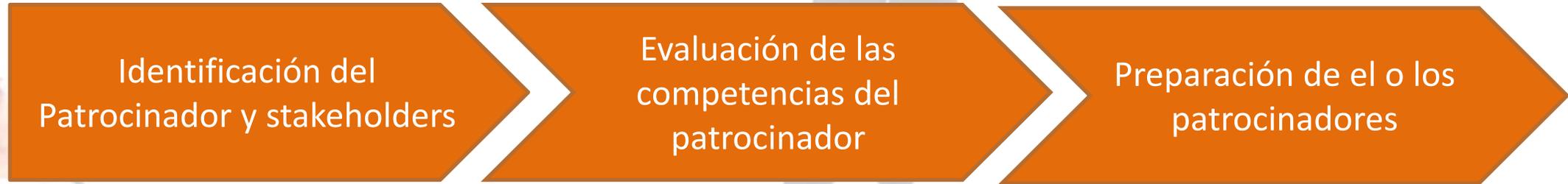
Prosci® Modelo PCT

Características del líder o patrocinador

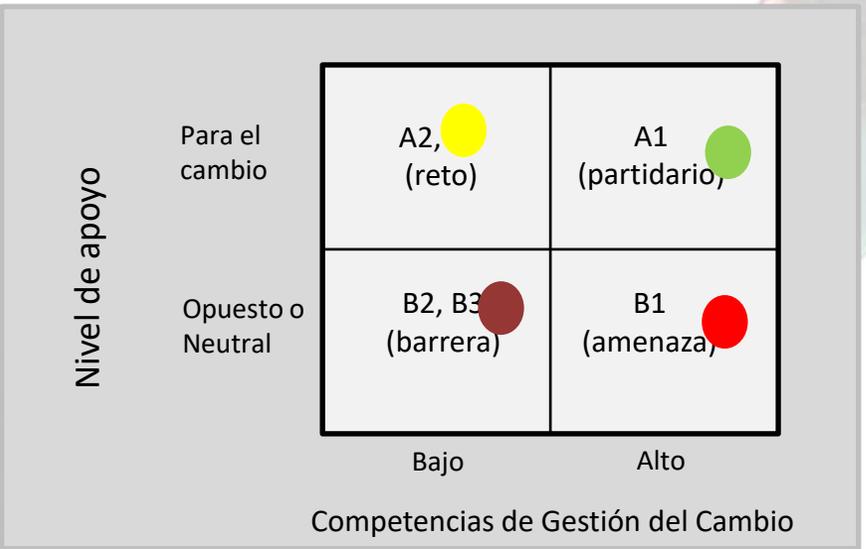
- El líder o patrocinador es el encargado dentro de la Organización que las cosas ocurran
- Debe ser un líder activo y visible, crea participación a través de su pasión y entusiasmo por el cambio
- Es el responsable de movilizar a la Organización en torno al proyecto, mostrando los beneficios y resultados del éxito.
- Dependiendo de la magnitud del proyecto se puede necesitar más de un líder
- Sin un líder comprometido con el proyecto y con las competencias asociadas; no se llegará al éxito

Nuestras herramientas

Desarrollo del Modelo de Patrocinio

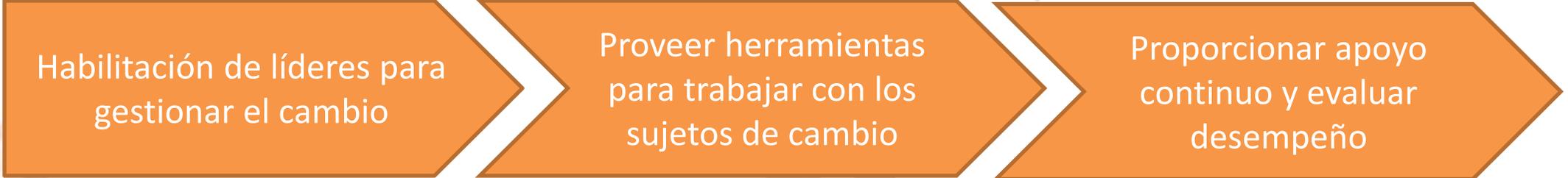


- Nivel de adhesión al cambio
- Nivel de competencias en patrocinio



Nuestras herramientas

Desarrollo del Modelo de Coaching



- Desarrollo de habilidades comunicacionales
- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Entendimiento de su rol

| | |
|----------|---|
| A | Awareness of the need for change |
| D | Desire to support the change |
| K | Knowledge of how to change |
| A | Ability to demonstrate new skills and behaviors |
| R | Reinforcement to make the change stick |

Liderazgo/Patrocinio



Logro de objetivos

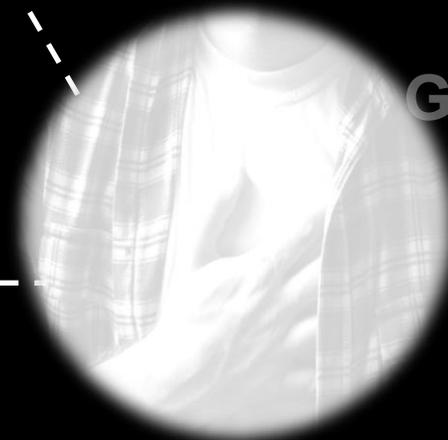
Proyecto a tiempo y
en costo

Logro del retorno
de la inversión

**Gestión del
proyecto**



**Gestión del
cambio**



Prosci® Modelo PCT

Algunos elementos clave de éxito para lograr los objetivos



De acuerdo a la experiencia de PMG en modelos comerciales en diversos países, las palancas de éxito están centradas en **cuatro ejes centrales**



Algunos elementos clave de éxito para lograr los objetivos

1 Sistemática en la incorporación de prácticas y método de gestión comercial

Incorporación sistemática de rutinas comerciales en equipos intervenidos.

2 Foco Comercial
(clientes de mayor potencial)

Mayor foco comercial y fortalecimiento de la gestión y tamaño de carteras.
Recuperación de clientes fugados.

3 Foco en Contribución
(categorías de servicios y clientes con mayor potencial de margen)

Gestión de mix de venta con mayor margen.

4 Trabajo en equipo y gestión del cambio

Trabajo de acompañamiento en la implementación de prácticas comerciales al equipo de ventas y habilitación de higiénicos de soporte



Elementos centrales de la sistemática comercial



La sistemática comercial consiste en Instaurar prácticas comerciales: prospectar, planificar el foco comercial y materializar las oportunidades de negocio. Realizando entrenamiento, seguimiento sistemático y periódico de la gestión comercial, utilizando **indicadores claves y tableros de control dinámicos**



Elementos centrales de la sistemática comercial

Indicadores y Tableros de control

| Indicador (M\$) | | 2015 mes Total | 2016 mes | Meta Index | Cumplimiento Ppto. 2016 / Meta |
|-------------------|---|-------------------|-------------|---------------|--------------------------------------|
| Tienda- Mayorista | Venta Mayorista (M\$) | 90.000 | 5.000 | 44.262 | ✘ 11% |
| | Margen (%) | 11,0% | 2,0% | 11,0% | ✘ -9% |
| | Contribución (M\$) | 5.275 | 11.111 | 4.869 | ✔ 228% |
| Venta Terreno | Vendedor Terreno (M\$) Nombre Vendedor 1 | 30.000 | 28.551 | 23.077 | ✔ 124% |
| | Vendedor Terreno (M\$) Nombre Vendedor 2 | 30.001 | 66.055 | 32.308 | ✔ 204% |
| Venta Mesón | Venta Mesón Total (M\$) | 32.000 | 29.193 | 29.538 | ⚠ 99% |

| N° clientes carterizados (N°) | Cobertura (%) | Concentración (%) | Mix (N°) |
|-------------------------------|---------------|-------------------|----------|
| 19 | 10,53% | 33,33% | 9,33 |



Clientes carterizados en Rojo

| Nombre Cliente | Acción | Fecha comprometida |
|------------------|---------------------------|--------------------|
| Constructora HDD | Visitar a obra de cliente | 20-03-2016 |

Clientes carterizados en Amarillo

| Nombre Cliente | Acción | Fecha comprometida |
|------------------|--|--------------------|
| Constructora CDD | Cliente compró salas de baño, se ofrecerán productos | 20-03-2016 |

Clientes carterizados en Verde

| Nombre Cliente | Acción | Fecha comprometida |
|--------------------|--|--------------------|
| Constructora Salas | Cerrar negocios de Cerámicas esta semana | 22-03-2016 |

RUTA

| Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Constructora A | Constructora Z | Constructora C | Constructora N | Constructora K |
| Constructora B | Constructora L | Constructora O | Constructora X | Constructora Q |

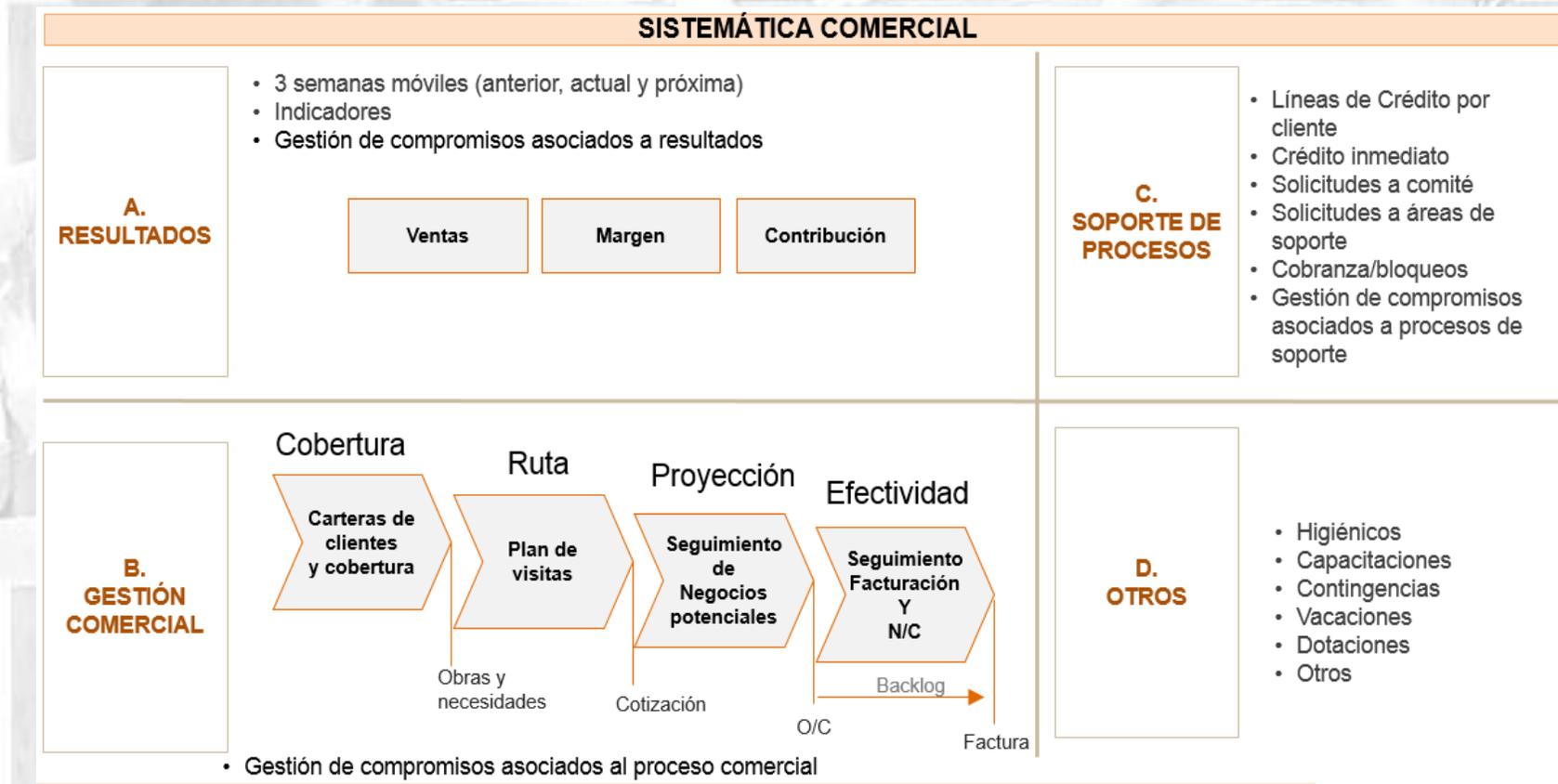
RESULTADOS DE VISITAS

| Nombre Cliente | Acción |
|----------------|---|
| Constructora A | Cotización de 50 MMS para el 23-03 |
| Constructora L | Cliente entrega documentación para apertura de Línea de crédito |

Para la instauración de la sistemática comercial, se utilizan **tableros de control estandarizados**, donde **cada ejecutivo de ventas reporta** sus resultados, indicadores, rutas, negocios y planificaciones semanales.



Elementos centrales de la sistemática comercial



La sistemática comercial utiliza un conjunto de KPIs comerciales por vendedor y equipo de ventas que permite informar, controlar, evaluar, planificar y focalizar las acciones comerciales semanales.



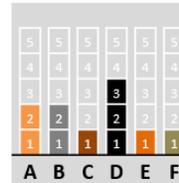
Elementos centrales de la sistemática comercial

Medición de Prácticas Comerciales

Nivel de Desarrollo de la Gestión Comercial



Dimensión de:
PRÁCTICAS COMERCIALES

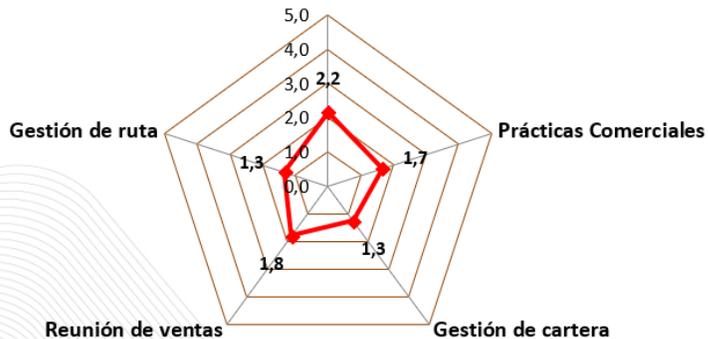


En las variables de análisis se alcanzan 10 de 30 puntos posibles.

Alcanza un nivel de desarrollo de **33%**

| Variable de Análisis | Nivel de Desarrollo | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A Seguimiento y realización de Proyección de Negocios | No cumple | Cumple en alguna medida | Cumple | Cumple sobre lo esperado | Cumplimiento Destacado |
| B Seguimiento de Negocios perdidos y causas recurrentes | No cumple | Cumple en alguna medida | Cumple | Cumple sobre lo esperado | Cumplimiento Destacado |
| C Gestión del Backlog (facturación de negocios cerrados) | No existe gestión de Backlog | Existe gestión de Backlog pero no esta actualizado | Existe gestión de Backlog con actualización parcial | Existe gestión de Backlog con actualización aceptable | Existe gestión de Backlog totalmente actualizada |
| D Gestión de disponibilidad de Líneas de Crédito (LC) | No existe gestión de LC | Existe gestión de LC pero no esta actualizado | Existe gestión de LC con actualización parcial | Existe gestión de LC con actualización aceptable | Existe gestión de LC totalmente actualizada |
| E Clasificación de clientes según potencial de ventas | No existe gestión de Clasificación de Clientes | Existe gestión de Clasificación de Clientes pero no esta actualizado | Existe gestión de Clasificación de Clientes con actualización parcial | Existe gestión de Clasificación de Clientes con actualización aceptable | Existe gestión de Clasificación de Clientes totalmente actualizada |
| F Gestión del Mix - Margen | Deficiente | Insuficiente | Parcial | Aceptable | Sobresaliente |

Resultados



Se realizan mediciones del nivel de desarrollo de las prácticas comerciales utilizadas



Elementos centrales de la sistemática comercial

Metodología basada en continuo soporte y seguimiento

COMITÉ ESTRATÉGICO



COMITÉ OPERACIONAL



EQUIPO DE VENTAS



Estratégico



- Feedback
- Coordinación
- Seguimiento
- Escalamiento

Táctico

- Incorporación de sistemática y rutinas comerciales en equipos de venta
- Metodología basada en control y seguimiento permanente.
- Control exhaustivo de compromisos a vendedores y jefes de venta.
- Escalamiento de resultados a instancias de reunión superiores y peticiones a áreas de soporte en caso de ser requerido (Ej: Crédito, despacho, entre otros)

Liderazgo/Patrocinio



Logro de objetivos

Proyecto a tiempo y
en costo

Logro del retorno
de la inversión

Gestión del proyecto



Gestión del cambio



¿Qué es gestión del cambio? ¿Porqué es importante?

- **Mientras antes se implementen actividades asociadas al cambio en las Organizaciones, más fácil se hará la gestión del cambio.**
- **Como hablamos de gestionar el denominado “lado humano del cambio”, no podemos trabajar en base a una receta.**
- **Lograr conectar el cambio individual de las personas con los resultados del negocio se hace fundamental, nos permite gestionar las resistencias y rentabiliza las inversiones asociadas a un cambio en la organización.**

Si las personas no cambian la manera de hacer su trabajo, entonces no lograremos los objetivos planteados al inicio.

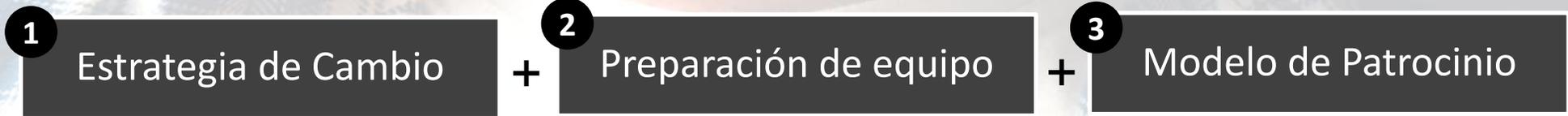




Prosci® Modelo PCT



Fase I: Preparación

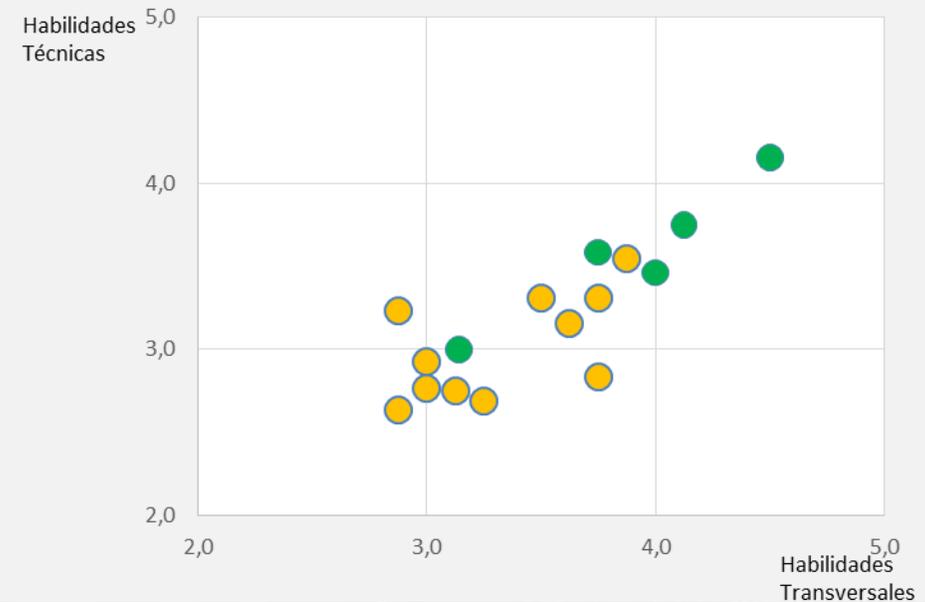


Proceso de Diagnóstico

Ejemplo de Entregable: Mapa General

| | |
|----|----------------------|
| SM | Sergio Morales |
| DM | Daniel Mancilla |
| JS | Jovanni Sanhueza |
| MZ | Marcelo Zamorano |
| LO | Luis Ortiz |
| SG | Sigfredo Godoy |
| MA | Manuel Acevedo |
| MS | Marcos Salinas |
| BA | Boris Aguilera |
| AB | Alvaro Briones |
| CR | Cristian Rodriguez |
| MS | Mariano Sandoval E&M |
| JN | Javier Novoa |
| FA | Fernando Arteaga E&M |
| ED | Enzo Diaz |
| HM | Humberto Miranda |

- Alto potencial/Desarrollo y promoción
- Mediano potencial/Desarrollo controlado
- Bajo potencial de desarrollo/Trasladar-desvincular



Prosci® Modelo PCT

Algunos elementos clave de éxito para lograr los objetivos



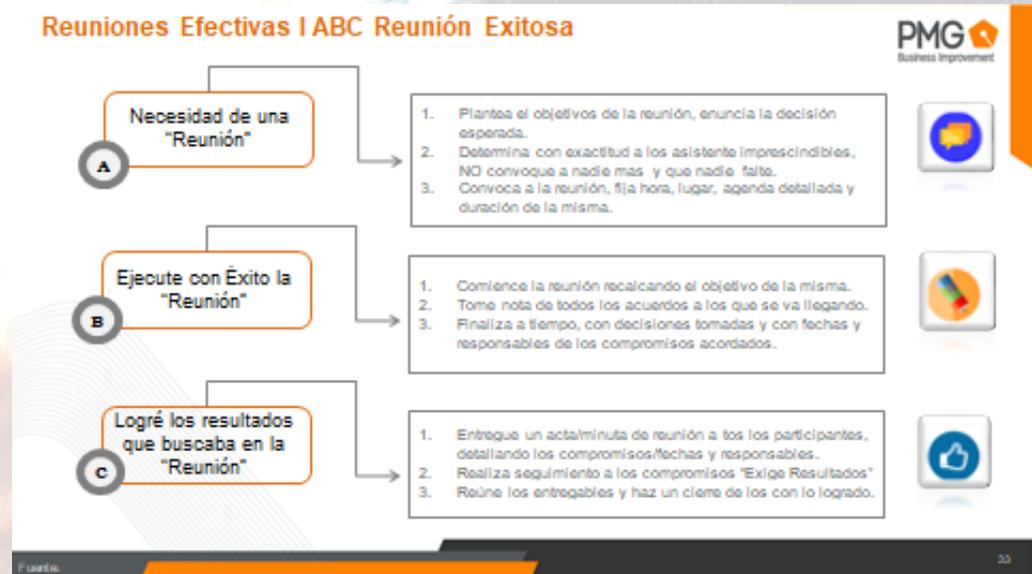
Fase II: Ejecución

1 Desarrollo plan de gestión del cambio

+

2 Implementación plan de gestión del cambio

Plan de entrenamiento



Prosci® Modelo PCT

42

Algunos elementos clave de éxito para lograr los objetivos



**Fase III:
Refuerzo**

1

Retroalimentación

+

2

Identificación de
brechas

+

3

Acciones correctivas

Observación



Feedback



Acompañamiento



Prosci® Modelo PCT

43

**Algunos elementos clave de éxito
para lograr los objetivos**



