

# Caja Rural de Ciudad Real, Un ejemplo comercial

LA ENTIDAD HA CONSEGUIDO LIDERAR EL MERCADO BANCARIO DE LA PROVINCIA DE CIUDAD REAL GRACIAS AL CAMBIO DE SU MODELO COMERCIAL, QUE SE HA CENTRADO EN EL CLIENTE

ELIÉSA JIMÉNEZ

El año 2004 será recordado en la Caja Rural de Ciudad Real como el que marcó el punto de inflexión para la entidad financiera. Tras un década en la que principal preocupación de la compañía era conseguir el equilibrio patrimonial, ese año, la dirección de la Caja Rural, liderada por su presidente, Luis Díaz Zarco, y su director general, Miguel Ángel Calama, decidió «cambiar la orientación comercial desde la gestión de producto a la gestión de clientes», explica Juan Antonio Chapresto, director de Desarrollo de Negocio de Caja Rural de Ciudad Real.

Esta reorientación ha significado el cambio del modelo comercial para «profundizar en la visión del cliente. Hemos industrializado el proceso de conocimiento del cliente y el proceso de venta para toda la actividad comercial de la entidad», explica Chapresto.

Esta nueva estrategia comercial ha implicado, entre otros aspectos, un cambio cultural en el que se han visto inmersos los más de 400 empleados que trabajan en Caja Rural de Ciudad Real.

**Participación activa.** Como cualquier cambio, la reorientación del modelo comercial de Caja Rural de Ciudad Real no se ha llevado a cabo en un día, sino que se ha desarrollado en varias etapas en las que la colaboración de los empleados de la entidad ha sido imprescindible. «Empezamos con jornadas de sensibilización para toda la plantilla, y luego, talleres. Todo el modelo se ha construido con los empleados, para que ellos, que son los que conocen el mercado, puedan dar su impresión de cómo teníamos que construir el modelo», explica Chapresto.

Además, la entidad no sólo ha reorganizado el modelo comercial sino que ha redefinido las figuras de su red comercial, cambiando incluso los nombres de cada uno de los puestos, para que «dentro de las propia definición se incluya ya un concepto comercial». Así, por ejemplo, los antiguos interventores han pasado a denominarse gerentes de servicio y atención al cliente, y para cada uno de los puestos, la entidad ha elaborado un



José Luis Mayo

## EL CAMBIO CULTURAL ES EL PRINCIPAL ASPECTO DE LA REORIENTACIÓN DEL MODELO COMERCIAL

manual de funciones porque «eventualmente hay que explicarles qué cosas tienen que hacer. Para cada figura hemos elaborado un manual de funciones donde cada uno encuentra lo que tiene que

hacer todos los días del año en el aspecto comercial, es decir, a qué segmentos tienes que visitar, con qué frecuencia o qué protocolo de actuación tienen que seguir, entre otros aspectos», indica el director de Desarrollo de Negocio.

El éxito de la reorientación comercial no podría haberse conseguido sin las herramientas con las que la compañía ha dotado a sus empleados. Sin embargo, y al

## Declaraciones

### ARANTXA CHAMORRO

GERENTE DE TATUM



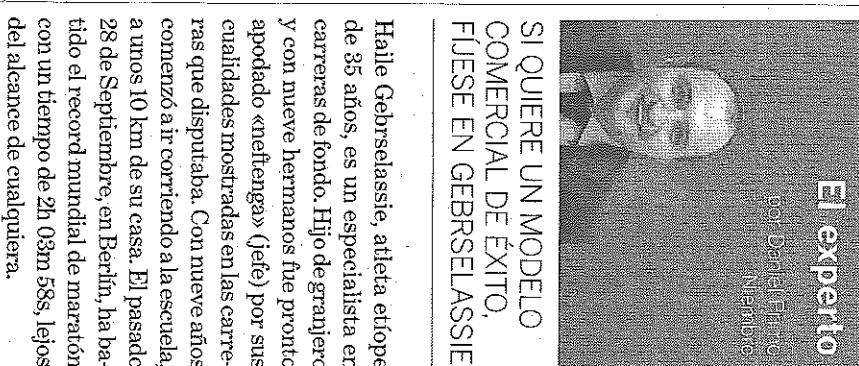
«El reto es contar con canales que cumplan el concepto DADOS: Diseñados adecuadamente. Alineados para conseguir los objetivos. Desarrollados y Optimizados para maximizar su eficiencia y Sistematizados para alcanzar los resultados»

### MIGUEL ALDALUR

DIRECTOR DE AIG DIRECT



«Los Directores Comerciales son claves para el éxito del modelo. Deben realizar un seguimiento comercial y lograr una alta motivación de sus comerciales. La venta desgasta y cuando se sale a la calle han de tener las pias cargadas»



El experto

por Daniel Fito  
Maratón

SI QUIERE UN MODELO COMERCIAL DE ÉXITO, FÚESE EN GEBRESELAASSIE

Haile Gebrselassie, atleta etíope de 35 años, es un especialista en carreras de fondo. Hijo de granjero y con nueve hermanos fue pronto apodado «nefanga» (yelo) por sus cualidades mostradas en las carreras que disputaba. Con nueve años comenzó a ir corriendo a la escuela, a unos 10 km de su casa. El pasado 28 de Septiembre, en Berlín, ha batido el record mundial de maratón con un tiempo de 2h 03m 58s, lejos del alcance de cualquiera.

Si queremos tener éxito a la hora de implantar un modelo comercial que realmente funcione en nuestra organización tenemos que estar convencidos de que nos vamos a enfrentar a una verdadera carrera de fondo. Conseguir que el Equipo de Dirección sea consciente de que se encuentra ante un proyecto a medio plazo es una de las garantías del éxito.

La estructura comercial es como el cuerpo humano. Adopta hábitos y costumbres a lo largo del tiempo. Es difícil que cualquier persona se proponga terminar un maratón sin las condiciones y preparación adecuadas. Si queremos implantar nuevas formas de hacer en nuestra organización comercial, que aseguren los resultados, es necesario hacerlo de manera progresiva (no llevará menos de 2 años), adaptarlo a la materia prima (perfiles y su realidad) con las que cuenta, dotar de las herramientas necesarias y abordar un entrenamiento sistemático y constante, pero no sólo en las aptitudes, sino también en las actitudes y motivaciones.

Finalmente, no olvidemos que un atleta no trabaja sólo, tiene un equipo de entrenadores, dietistas, médicos, fisioterapeutas... claves a la hora de batir cualquier record. Implantar un modelo comercial exitoso no es una labor de la Dirección Comercial sino que toda la organización debe estar volcada en ayudar a conseguir el éxito del modelo que asegurará las ventas del futuro y, por tanto, la subsistencia de la compañía.

[No lo olvide! Fíjandose en Gebrselassie, su empresa, aunque no batirá el record de maratón, será capaz conseguir las expectativas con un modelo comercial exitoso. ■

Socio Director Tatum  
www.tatum.es