



Sentinel Perú S.A.

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Eduardo Esteban Téllez Cabrejos

Asesor:

Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A Coro y Cora, quienes son el ejemplo que me ha guiado para formar mi familia. Gracias por darme la vida y por todo su esfuerzo en mi formación. Este trabajo es para ustedes.

A Tatiana, mi compañera. Nunca me cansaré de decirte que llegaste en el momento oportuno.

A David y Adrián, nuestros hijos, quienes me enseñaron el más puro de los sentimientos: el amor.



Agradecimientos

A mis profesores del PAD, por las valiosas enseñanzas que me han dado a lo largo de los estudios de esta maestría.

A mis compañeros de promoción, por la calidad alturada de los debates generados en clase y por la hermosa amistad que hemos cultivado.

A mi asesor de tesis, Mtr. Raúl Gonzales, por su tiempo y dedicación para este trabajo.



Resumen ejecutivo

El Caso Sentinel Perú S.A. describe el entorno comercial que en el año 2017 atravesaban las Centrales de Riesgo y la empresa en cuestión, la cual tenía casi una década en el negocio. En todo ese tiempo, Sentinel ya había ganado una participación importante de mercado.

El Área de Desarrollo de Negocios estaba recibiendo al nuevo Gerente del área, el cual tenía que hacer un diagnóstico de la situación y generar un plan de acción en base a cinco problemas descritos en el caso. La toma de decisiones comerciales es clave para el futuro del área y el crecimiento a corto plazo de Sentinel.

Palabras clave: *decisión; estrategia; planificación; análisis; directivos.*



Abstract

The Sentinel Perú S.A. Case describes the commercial environment that in 2017 crossed the Risk Centers and this company, already in business for almost a decade. At that time Sentinel owned an important market share.

The Business Development Area was receiving the new Area Manager, who had to make a diagnosis of the situation and generate an action plan based on five problems detected in the case. Commercial decision making is a key factor to the future of the area and the growth of Sentinel's short term business.

Keywords: *decision; strategy; planning; analysis; executives.*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Caso Sentinel Perú S.A.	3
1.1. La empresa.....	3
1.2. La organización.....	4
1.3. Producto/ servicio	6
1.4. Sector/ competidores, tamaño, clientes.....	6
1.5. Situación en la que se encontró el área de Desarrollo de Negocios	8
Capítulo 2. Teaching Note	13
2.1. Resumen.....	13
2.2. Análisis	13
2.3. Problemas a resolver.....	14
2.3.1. Problema uno	14
2.3.1.1. Alternativas de solución.....	14
2.3.1.2. Evaluación de las propuestas	14
2.3.1.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?.....	15
2.3.2. Problema dos.....	15
2.3.2.1. Alternativas de solución.....	15
2.3.2.2. Evaluación de las propuestas	16
2.3.2.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?.....	16
2.3.3. Problema tres	16
2.3.3.1. Alternativas de solución.....	17
2.3.3.2. Evaluación de las propuestas	17
2.3.3.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?.....	18
2.3.4. Problema cuatro	18
2.3.4.1. Alternativas de solución.....	18
2.3.4.2. Evaluación de las propuestas	18
2.3.4.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?.....	19

2.3.5. Problema cinco.....	19
2.3.5.1. Alternativas de solución.....	19
2.3.5.2. Evaluación de las propuestas	19
2.3.5.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?.....	20
2.4. Plan de acción	20
2.5. ¿Qué ocurrió finalmente?.....	22
Conclusiones	25
Bibliografía	27



Índice de tablas

Tabla 1. Segmentación de cartera por <i>ticket</i>	22
Tabla 2. Segmentación por rubro	22



Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Sentinel	5
Figura 2. Participación de mercado por cantidad de clientes – 2017; Error! Marcador no definido.	
Figura 3. Gantt de implementación del plan de acción	21



Índice de anexos

Anexo 1. Tamaño de Mercado Objetivo	29
Anexo 2. Empresas del sector	31
Anexo 3. Mercado Lima y Provincias.....	33
Anexo 4. Evolución de las ventas 2017- Área Comercial.....	35
Anexo 5. Evolución de las ventas no recurrentes 2017- Área Comercial.....	37
Anexo 6. Evolución del promedio de <i>churn</i> por mes.....	39

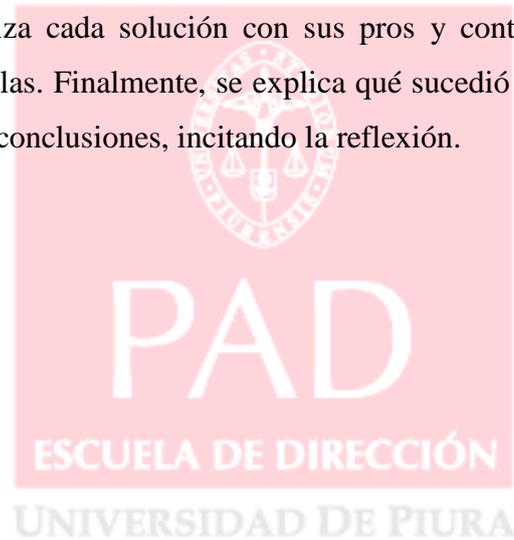


Introducción

Los directivos debemos enfrentar las situaciones que cada día acontecen y tomar acción inmediata. Sin embargo, también debemos planificar a largo plazo y tomar las decisiones que marcarán el camino futuro de un área o la empresa en su conjunto.

El presente trabajo permite discutir las decisiones de orden comercial que debe tomar un directivo a poco tiempo de haberse incorporado a la compañía, en un entorno poco favorable hasta ese momento.

El primer capítulo aborda temas del entorno económico, la empresa, los actores y las capacidades del nuevo gerente contratado para el área. En el segundo capítulo se desarrolla el análisis del caso, mencionando las soluciones probables para los problemas detectados; adicionalmente, se analiza cada solución con sus pros y contras porque en el proceso se desecharían alguna de ellas. Finalmente, se explica qué sucedió en el desenlace del caso y se ofrece una reseña de las conclusiones, incitando la reflexión.



Capítulo 1. Caso Sentinel Perú S.A.

1.1. La empresa

En el año 2009, tres empresarios que estaban incursionando en el negocio de Burós acuden al despacho de José Armando Hopkins para discutir la posibilidad de crear una empresa que ofrezca servicios como central de riesgos. Este grupo ya tenía una empresa que ofrecía dichos servicios, pero todavía no tenía clientes; además, su base de operaciones estaba en Panamá.

José Armando Hopkins, banquero de muchos años de experiencia, tenía la idea que, en ese momento, el sector era casi un monopolio y no brindaba un buen servicio; sin duda, consideraba que había una gran oportunidad de incursionar en este rubro. Por ello, sugirió la idea de iniciar operaciones en el Perú y competir con el referente del sector (Equifax), el cual tenía sede en Atlanta y presencia en 19 países.

Fueron siete los socios que decidieron formar la Central de Riesgos Sentinel Perú S.A., en mayo de ese año. Se propusieron ofrecer una oferta innovadora, con una propuesta de mayor valor que el existente en el mercado, diferenciándose de sus competidores. Además de brindar información de reporte de deudas de personas jurídicas y naturales, Sentinel ofrecía un novedoso sistema de alertas y monitoreo de la cartera de los clientes, proveedores y trabajadores (algo que la competencia no brindaba).

Los primeros años fueron duros, como lo decía José Armando:

...no existía un sentido propio de los empresarios de consultar una central de riesgos antes de tomar una decisión más precisa de crédito”, “debemos enseñar a los clientes no sólo a usar las centrales de riesgo para consultar sobre una entidad jurídica o persona natural, sino a estar capacitado en crear valor en el ciclo de vida de sus clientes, proveedores o trabajadores; ofreciéndoles una visión completa de su desempeño para tomar decisiones más acertadas de riesgo crediticio, rentabilidad o cobranzas de largo plazo. (Conversación personal, 12 de julio de 2017).

Sentinel se mantuvo en el mercado por buen tiempo ganando clientes y haciéndose notar poco a poco con su novedoso servicio de alertas y monitoreo. “Sentinel te avisa” era su *slogan* publicitario, refiriéndose a que a través de su plataforma avisaba al cliente los cambios significativos, positivos o negativos, que una persona natural o jurídica tenía en el sistema crediticio.

A mediados del año 2017, el director comercial, Juan Carlos Venturo, se pone en contacto con Eduardo Téllez para ofrecerle el puesto de Gerente de Desarrollo de Negocios. Juan Carlos le plantea la situación:

Eduardo, estamos vendiendo muy bien. La empresa creció en el último año cerca de 30% y el área comercial en 9%. A pesar de ello, este es un mercado inmaduro aún, ya que los empresarios en el Perú no están acostumbrados a usar una central de riesgos para tomar decisiones de negocio desde el punto de vista crediticio.

No obstante el crecimiento de la base de clientes, aún no la hemos ordenado. No hemos clasificado a los clientes, falta segmentarla pero no sabemos cómo hacerlo ni los criterios a usar. ¡Necesitamos ordenarnos para atender a los clientes! (Conversación personal, 12 de julio de 2017).

Eduardo Téllez era economista de profesión, con experiencia en la implementación, desarrollo y gestión de áreas comerciales. Había trabajado los últimos siete años gestionando el *churn rate* (que es el porcentaje de deserción de clientes) y diseñando planes y estrategias de fidelización y blindaje de la cartera de clientes. Además, había sido Comercial durante 15 años, por ende, conocía la venta consultiva, prospección y cierre. O sea, todo el ciclo de la venta.

Siempre admiró a la gente que no solo hacía la venta sino también la postventa, “con la firma del cliente no se cierra la venta; al contrario, empieza la relación comercial” pregonaba.

1.2. La organización

Sentinel tiene cuatro direcciones: Comercial, Innovación y Nuevos Mercados, Negocios Financieros y Segmento Banca. Bajo estas cuatro columnas se apoyó la estrategia de la empresa.

Comercial debía captar empresas jurídicas, desde PYMEs hasta las grandes compañías, además de atender la base de clientes. Esta dirección, a su vez se subdivide en las áreas de Ventas Empresas, Desarrollo de Negocios y Corporativo.

Innovación y Nuevos Mercados se encarga del procesamiento de la *data* que nos reportan las fuentes de información (SBS, fuentes privadas, Cámara de Comercio, SUNAT); asimismo, ofrece soporte a los servicios que ofrecemos a nuestros clientes y desarrolla requerimientos de servicios a la medida de los mismos.

Negocios Financieros dirige sus esfuerzos a explotar el mercado de empresas que brindan servicios de intermediación financiera y microfinanzas, como cooperativas, fintech, empresas pignoraticias, etc.

El segmento Banca se encarga netamente de ofrecer servicios a la medida y atender las necesidades de empresas del sector bancario.

El área Comercial de Sentinel estaba dirigida por Juan Carlos Venturo como Director Comercial, quien era el encargado de la estrategia del área en cuanto a la penetración de mercado.

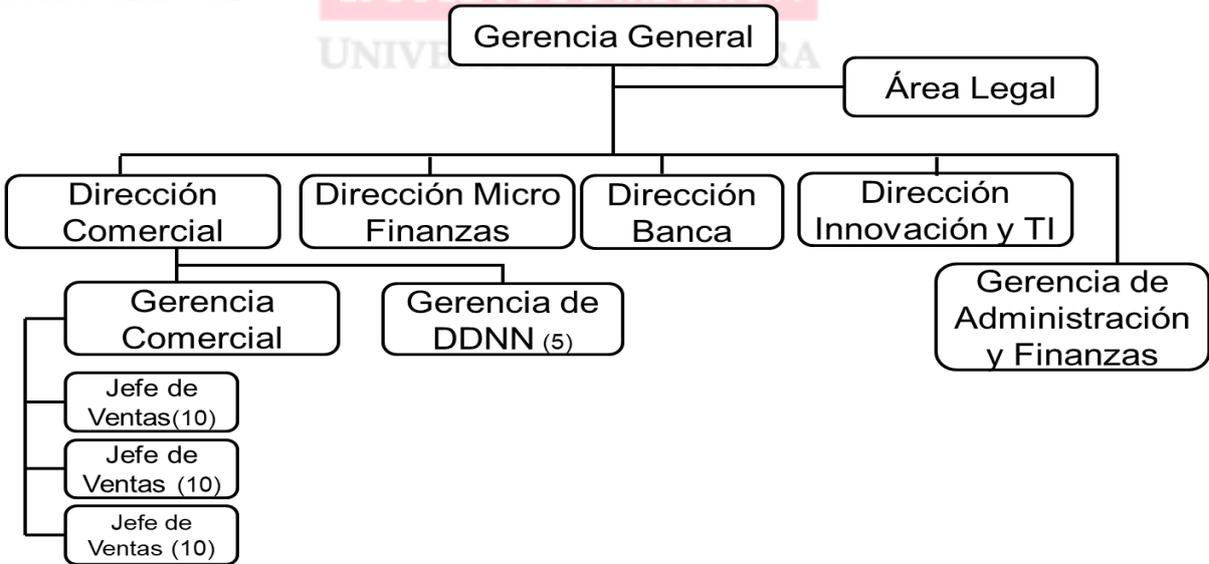
El Gerente de Desarrollo de Negocios, Eduardo Téllez, debía proponer la estrategia para la creación de valor para más de 2.500 clientes. A él lo habían contratado específicamente para diseñar un plan de fidelización del segmento empresas; le habían asignado la responsabilidad de sostener el 50% de los ingresos de la Compañía y el 8% de crecimiento anual. Por su parte, él se percató que Sentinel no se ocupaba de las cuentas de mayor tamaño y, por tanto, sus consultores de ventas empresas (en adelante les llamaremos *hunters*) se enfocaban en cuentas de *ticket* mediano y bajo. Por ello, se hizo cargo de la responsabilidad de empoderar el área y a su equipo para que de esta manera atraiga y desarrolle cuentas de mayor valor.

En el Área Comercial, el equipo de *hunters* tenía la labor de captar nuevos clientes. Ellos atendían al cliente hasta que pague la sexta factura y luego, al emitir la séptima, la cuenta pasaba automáticamente a Desarrollo de Negocios y esta área engrosaba la cartera, llegando a atender al 70% de los clientes totales.

Desarrollo de Negocios se encargaba de cuidar la cartera recibida de los *hunters* en el plazo indicado y debía hacer *upselling* a las cuentas.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa en ese momento:

Figura 1. Organigrama Sentinel



Elaboración propia

1.3. Producto/ servicio

Los productos ofrecidos por el área Comercial eran:

- Sentinel empresarial

Plataforma online que permite consultar los reportes de créditos de personas naturales y jurídicas, así como monitorear la cartera de clientes, proveedores y trabajadores (CPTS) y recibir alertas de las variaciones significativas de dicha cartera.

- Sentinel sabio

Única solución multiplataforma (vía *online*, APP y *web service*) de consultas crediticias, monitoreo y alertas de cartera, evaluación crediticia automática, capacidad de pago/cuota estimada y *score* de riesgo predictivo.

Con el semáforo Sentinel se puede visualizar el riesgo crediticio actual de sus clientes, trabajadores y proveedores; además de estimar el riesgo de caída en morosidad en los próximos 12 meses con el *score* Sentinel.

La plataforma ofrecía estos beneficios en ese momento:

- i. Optimizar sus tiempos evaluando de forma automática a sus potenciales clientes, proveedores y trabajadores con sus propias reglas de negocio y políticas de admisión.
- ii. Monitorear la evolución de su cartera de forma diaria para identificar riesgos de impagos, clientes potenciales y generar *cross sells* y *upsells*
- iii. Recibir alertas de los cambios críticos y relevantes de la cartera de cliente y gestionar de forma proactiva la mejora o deterioro de la cartera.
- iv. Consultar de forma ilimitada a sus CPTs monitoreados, sin costos adicionales.
- v. Analizar la tendencia de su cartera de los últimos 24 meses.

1.4. Sector/ competidores, tamaño, clientes

La central de riesgos es una entidad que publica información de las deudas contraídas por personas o empresas con bancos, financieras o casas comerciales. Con ello, al consultar por una empresa o persona natural se puede identificar si hay buen hábito de pago o no y así tomar una mejor decisión.

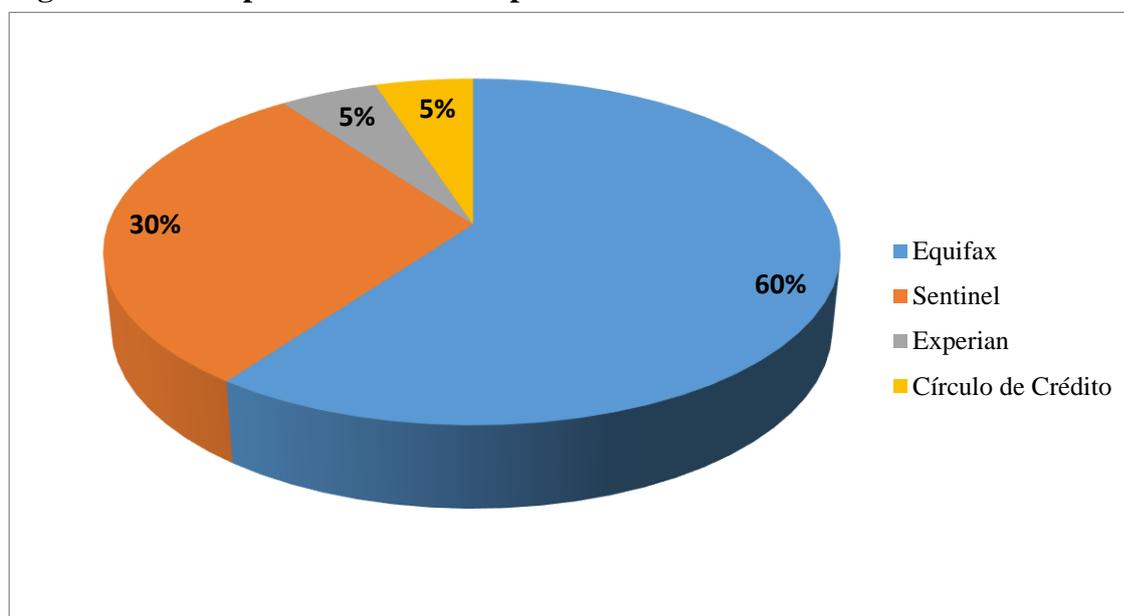
La propuesta de las centrales de riesgo respondía a la demanda del mercado solo en cuanto a consultas específicas sobre clientes, proveedores y trabajadores. El mercado era muy inmaduro y no se explotaba la riqueza de la información.

Sólo había cuatro empresas que conformaban el sector; éstas eran:

- Equifax Perú S.A.
- Experian Perú SAC
- Círculo de Crédito (X Change)
- Sentinel Perú S.A.

Si bien no hay *data* oficial sobre participación de mercado se puede estimar los porcentajes correspondientes a cada entidad:

Figura 2. Participación de mercado por cantidad de clientes – 2017



Elaboración propia.

Para el año 2017, en el sector había un total aproximado de 12.000 clientes que utilizaban las centrales de riesgo. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el Perú había 2.303.662 empresas formales, de ellas 485.000 son empresas activas en SUNAT, y con RUC 20 (ver Anexo 1).

Desglosando la información, solo 193.000 son empresas bancarizadas, es decir, hay información de ellas por haber solicitado un crédito a entidades financieras. Ahora bien, si nos centramos solo en aquellas empresas que tienen más de cinco años de vida, obtendremos un total de 124.000.

Si las Centrales de Riesgo en el Perú tienen 12.000 clientes aproximadamente, podemos inferir que tenemos un mercado potencial de 100.000 clientes aproximadamente para capturar.

Penetración de Mercado: $12/100 = 12\%$.

1.5. Situación en la que se encontró el área de Desarrollo de Negocios

El primer día de trabajo de Eduardo no pudo ir mejor. De las cinco personas que tenía a cargo, dos renunciaron casi de inmediato y con ello el equipo quedó disminuido. Un clima laboral tenso se había suscitado en su área al minuto de haber empezado sus labores. No obstante esos inconvenientes, Juan Carlos hizo una reunión para presentarlo al equipo:

Señores, tengo el gusto de presentarles a su nuevo jefe: Eduardo Téllez. Él tiene bastante experiencia en manejo de equipos, en venta consultiva y manejo de cartera de clientes. Ya hemos conversado sobre algunas estrategias que debemos ejecutar en la base de clientes para controlar la Merma/*Churn* y determinar cómo aumentar la productividad del equipo.

Eduardo se presentó:

Buenos días con todas. He venido con mucha expectativa a aportar lo que sé y también a aprender de ustedes. Tengo más de 15 años trabajando en el sector de telecomunicaciones. Estoy enterado que Sentinel ha crecido a un buen ritmo en el último año, pero creo que todavía tenemos mucho camino por recorrer. Trataré de lograr sacar la mejor versión de ustedes.

No tengo miedo de ponernos metas muy altas y que no las alcancemos; en cambio, sí temo poner bajas metas y lograrlas. Debemos buscar nuestro propósito como equipo que aporte valor a nuestra empresa y a los clientes.

Una de las primeras acciones que Eduardo llevó a cabo fue buscar información de *data* histórica sobre *Key Performance Indicators* (KPIs) que explique el desempeño que venía teniendo el equipo. Fue grande su sorpresa al darse cuenta que no había tal información sino desorden. La gestión anterior no había construido información que ahora era relevante.

El equipo de Desarrollo de Negocios manejaba 1.750 empresas, es decir, cada funcionaria era responsable de velar por 350 clientes cada una. En promedio, cada consultora hacía 1.5 citas diarias.

Hunters se dividía en tres equipos de 10 vendedores cada uno. Cada equipo tenía un objetivo mensual de ventas de S/ 10.000. El promedio de ventas del año 2017 bordeaba los S/ 6.900 (ver Anexo 2). De igual manera, el equipo de Desarrollo de Negocios tenía un objetivo de ventas de S/ 2.500 por mes que, aunque en el promedio del año lo alcanzaban, la irregularidad con que las vendedoras se desempeñaban durante los meses de producción hacía muy inestable el pronóstico fijado (ver Anexo 2). Además, tenían que cumplir con un objetivo de venta no recurrente de S/ 75.000 por mes (ver Anexo 3).

Tanto el equipo de *hunters* como Desarrollo de Negocios tenían una comisión adelantada equivalente al *ticket* vendido en el siguiente mes; luego, la recurrencia que pagaba el cliente eran ingresos para la compañía. En *Hunters*, como mínimo tenían que hacer S/ 500 de venta para comisionar. Todas las cuentas valían igual para el cálculo de comisión; en Desarrollo de Negocios se les pagaba desde el primer sol vendido.

Por otro lado, Desarrollo de Negocios, tenía que cumplir no solo con la cuota de venta Recurrente (servicios de pago mensual con contrato de permanencia de 12 meses) y la cuota No-recurrente (servicios de único pago y sin contrato de permanencia), sino que también debía cuidar la cartera asignada.

Esta cartera tenía una comisión que se pagaba de acuerdo al resultado de *Churn* de la cartera que salía del cociente entre la suma de la facturación de las cuentas desvinculadas dividido entre la suma de la facturación de la cartera asignada. La evolución del *Churn* del año 2017 se puede apreciar en el Anexo 4.

Cabe resaltar, que al equipo de *hunters* se le revertía la comisión ganada por las cuentas desvinculadas, de acuerdo al siguiente esquema:

- Clientes desvinculados entre 0 a 3 facturas pagadas: reversión del 100% de la comisión.
- Clientes desvinculados entre 4 a 6 facturas pagadas: reversión del 50% de la comisión.

Las funcionarias de Desarrollo de Negocios explicaban su día a día:

Tenemos mucho trabajo administrativo. Los clientes llaman a nuestros anexos o celulares y debemos atender toda la cartera. Además, debemos enfocarnos en la venta Recurrente y No-Recurrente y, por último, debemos hacer renovaciones a los clientes que pagan anual o semestral. ¡Es como hacer una nueva negociación! –No nos alcanza el tiempo.

Eduardo: ¿salen a visitar clientes?

–Claro que sí, pero también debemos atender las llamadas que ingresan a los anexos.

Eduardo: ¿Y cómo visitan a la cartera?, ¿por dónde empiezan?

–Es indistinto. Vamos al cliente que necesite algo, como una capacitación o más consultas, por ejemplo.

Habiendo transcurrido dos meses de gestión, Juan Carlos llamó a Eduardo a su oficina para conversar sobre un tema específico.

Eduardo, aparte de las ventas recurrentes donde vendemos el producto sabio, tú sabes que también vendemos no-recurrentes, que son los *one shots*, que son ventas básicamente de servicios *prospecting* o enriquecimiento de *data*. Este año hemos tenido muchas ventas que aún no se han cobrado y son aproximadamente S/ 800.000. Tenemos que ir a las cuentas y cobrar ese dinero. (Conversación personal, 12 de julio de 2017).

De inmediato, Eduardo llamó al analista que tenía a cargo y le pidió la información de dichas ventas: “Paolo pásame los contratos firmados y las especificaciones técnicas de esas ventas; indícame si se les entregó la *data* y en qué fecha, si hubo demora, etc.” Fue grande su sorpresa cuando observó que las órdenes no tenían firma del cliente; básicamente había un compromiso por correo de la vendedora (quien había renunciado a su llegada) y del gerente anterior, indicando que traerían la firma del cliente.

Eduardo fue a visitar dichas cuentas e hizo llamadas. En casi todas hubo una respuesta muy similar por parte del cliente: “nosotros no hemos firmado nada; no tenemos nada que pagar”.

Los primeros meses de entusiasmo por haber ingresado a trabajar a un rubro nuevo, cambiarían su disposición hacia un estado de incertidumbre. El hecho de hacer un plan de trabajo para ordenar el área de Desarrollo de Negocios, saber cómo segmentarlo, orientarlo más a ventas de grandes clientes, etc. era un método de trabajo exitoso de acuerdo a su experiencia profesional y, por ello, lo consideraba un respaldo seguro para elaborar el plan mientras iba aprendiendo sobre el nuevo sector. Sin embargo, ahora se sumaban unas facturas incobrables que la gestión anterior le había heredado y que obstaculizaba el plan estratégico que pensaba proponer.

Por otro lado, descubrió que las cartas de los clientes para desvincularse que llegaban no se procesaban en un tiempo específico (podían resolverse en el mismo mes o tres meses después), con lo cual se generaban facturas por cobrar que luego no se recuperaban. Presumía que las consultoras lo ejecutaban de manera conveniente para llegar a su comisión de *Churn*.

En este estado de cosas, Eduardo sentía el bullir de innumerables interrogantes para la dirección del área que acababa de recibir: ¿el equipo de su área debía dedicarse solo a labores de retención y fidelización y no vender, o hacer ambas cosas?, ¿cómo haremos para cobrar las 25 cuentas impagas que sumaban S/ 800.000?, ¿debía segmentar la cartera para una mejor atención?

De igual manera se cuestionaba: ¿cómo captar clientes de alto valor y organizarse para ello?, ¿con los mismos ejecutivos que hacen *upselling* o con otros?, ¿cuál era la metodología

de ventas a seguir ya que ahora no existía?, ¿cómo debíamos cobrar –¡pero no somos del área de cobranzas!?. Era momento de tomar decisiones.

En lugar de la situación actual, quizá tendría más sentido especializarse de acuerdo a cada sector económico. De ese modo podría tener mejor conocimiento de los rubros y si, además, toma en cuenta el área geográfica y el tamaño de *ticket*, se optimizarían los tiempos de visita a la cartera para concentrar a los mejores ejecutivos en los clientes principales. ¿Cuál es la mejor opción?, ¿cómo saberlo?, ¿por dónde comenzar?



Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen

Este caso presenta la situación en la que se encontraba el área de Desarrollo de Negocios de Sentinel Perú SA en el año 2017. Sentinel es una empresa que ingresó al mercado de centrales de riesgo en el año 2009.

En el 2017, llega un nuevo Gerente para el área de Desarrollo de Negocios y se da cuenta que no existe una estrategia clara para el área. Debe cuidar la cartera sin descuidar las ventas; hay que segmentar, pero ¿cuál es el modo adecuado?; hay que cobrar las facturas de los clientes, etc. Para enfrentar estos desafíos, ¿debemos mantener a la misma gente o incrementar? No hay *data* histórica de *ratios* que den una idea de cómo venía gestionando el equipo.

Eduardo Téllez, nuevo Gerente del área, tiene que tomar las decisiones.

2.2. Análisis

Sentinel Perú S.A. es un caso que ayuda a discutir la forma en cómo desarrollar una estrategia comercial para un área encargada de mantener y fidelizar clientes y además generar oportunidades de ventas adicionales o cruzadas en la cartera.

Se considera que en ese momento de la empresa, no se tenía claro el horizonte a donde ir, no existía una clara organización en el equipo y cada consultor hacía lo mejor que podía.

El Modelo Comercial de Sentinel S.A., consistía en que los *Hunters* traigan a los clientes nuevos y luego de las 6 primeras facturas pagadas pasen al equipo de Desarrollo de Negocios.

El Modelo Comercial de Desarrollo de Negocios, consistía en que los consultores se responsabilizaban de la cartera heredada pero ésta no estaba segmentada y además era muy poco probable que puedan llegar a visitarla en un tiempo prudente para fidelizarla (350 cada una), menos comunicarse con toda la cartera. Esto último, producía un abandono de los clientes que no se sentían atendidos de forma proactiva.

Los clientes necesitan información de buró para tomar mejores decisiones en admisión de clientes y para mejorar los *ratios* de cobranza.

Cabe señalar que las empresas en el Perú no están acostumbradas a usar *data* para tomar decisiones comerciales; pero ellos necesitan la información para saber con qué empresas hacer mejores negocios que tienen buen hábito de pago, ello mejora los indicadores de venta neta y margen operativo.

Los consultores de *Hunters* ingresan al mercado de burós ofreciendo un producto básico de consultas y monitoreo, el cliente lo usa, experimenta y luego Desarrollo de Negocios se encarga de mantenerlos y seguir haciendo negocios con venta de upselling y cross selling.

Sin embargo, este esquema necesita complementarse con una metodología de trabajo que ayude a traer cuentas de *ticket* alto; por otro lado, los *hunters* tienen un sistema de incentivos que promueve traer cuentas de menor valor, lo cual no ayuda a mejorar el *ticket* promedio, ni engrosar la cartera con cuentas estratégicas.

- Identificamos 5 problemas en el caso:
- Pocos consultores para atender a toda la base de clientes
- No hay una segmentación de la cartera de clientes en Desarrollo de Negocios
- El Área Comercial captura pocas cuentas de alto valor
- La Gestión de la Merma no tenía una estrategia.
- No había un proceso para la desvinculación de clientes

2.3. Problemas a resolver

2.3.1. Problema uno

La cantidad de consultores de ventas es insuficiente para atender a toda la base de clientes. En total, el área contaba con 30 *hunters* y 5 consultores para atender una cartera de 2.500 clientes. Esa desproporción generaba insatisfacción en muchos clientes.

2.3.1.1. Alternativas de solución

- i. Subcontratar un servicio de *call center* para atender a toda la base de clientes.
- ii. Aumentar la plantilla contratando más personal para el área de Desarrollo de Negocios, haciendo una correcta distribución de clientes por consultor.
- iii. Redistribuir la cartera a través de la segmentación para atender más cuidadosamente a los clientes de alto valor, redistribuyendo la misma cantidad de consultores.

2.3.1.2. Evaluación de las propuestas

- i. Un *call center* facilitaría la atención de la mayor parte de la base de clientes, en relación a quejas, reclamos, solicitudes y consultas; además, se pueden realizar llamadas *outbound* para gestionar ciclos de vida, encuestas de satisfacción y diversas

campañas. Sin embargo, esta alternativa incurre en un costo adicional que no estaba presupuestado por el Directorio. También existe el riesgo de perder el control de la atención brindada a los clientes.

- ii. Al contratar a más personal se distribuiría mejor la carga laboral y se incrementaría el porcentaje de atención a la base de clientes. No obstante, esta opción demandaría gastos de contratación, capacitación y planilla que representan un incremento considerable en el costo del canal.
- iii. Al igual que en la alternativa b, se distribuye mejor la carga laboral en cuanto a servicio posventa; sin embargo, se perjudican las labores de venta ya que el personal tendría asignada una tarea adicional.

2.3.1.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?

Eduardo optaría por la redistribución de la cartera para atender de forma asertiva a los clientes de alto valor. Además, complementaría esta medida con la subcontratación de un *call center* para lograr la atención de toda la masa de clientes, lo cual en ese momento no sucedía.

2.3.2. Problema dos

No se ha hecho una segmentación de la cartera de clientes en Desarrollo de Negocios. Lo que había era una mala distribución de las cuentas por consultor, sin ningún análisis previo ni estrategia que permita una esmerada atención a los clientes.

2.3.2.1. Alternativas de solución

- i. Segmentar la cartera de clientes por zona geográfica, con el fin de optimizar el tiempo y la distancia que toma ir de una cuenta a otra.
- ii. Segmentar la cartera por *ticket*, lo cual va alineado con lo que el Directorio comentaba ya que estaban enfocados en la facturación total y en los ingresos de la compañía.
- iii. Segmentar la cartera no sólo de Desarrollo de Negocios, sino cambiar todo el sistema actual de carterización¹ y dejar las cuentas en los *hunters* durante 12 facturas pagadas. Con ello, se reduce la carga de trabajo de fidelización al área Desarrollo de Negocios y los *hunters* podrán aprovechar en afianzar la relación con el cliente y no soltar la

¹ La carterización es un proceso de estrategia de negocios que ayuda a segmentar a los clientes para atenderlos de forma específica tanto en venta como en fidelización.

cuenta tan rápido. Por otro lado, no se generará incomodidad en el cliente por tener a dos consultores en menos de un año.

- iv. Segmentar la cartera por rubro económico. Con esta medida se traería un enfoque de especialización para el equipo ya que al conocer cómo se comporta cada sector se podrían plantear estrategias diferenciadas de captura y *upselling* con productos a medida.

2.3.2.2. Evaluación de las propuestas

- i. Con la segmentación geográfica se optimiza el tiempo, se reducen los costos de movilidad y puede brindarse una mejor atención a los clientes de la zona. No obstante, impediría la venta a potenciales clientes pertenecientes a otras zonas. No genera especialización porque abarca distintos rubros económicos.
- ii. La segmentación por *ticket* genera una mayor concentración en las cuentas de mayor valor; sin embargo, podría descuidarse al resto de los clientes de *ticket* menor pero que representan mayor volumen.
- iii. La ventaja de dejar las cuentas en *hunters* hasta las 12 facturas pagadas sería la generación de *upselling*, *cross selling* y mayor fidelización de dichas cuentas. No obstante, esta disposición disminuiría el énfasis para la búsqueda de nuevas cuentas.
- iv. Esta alternativa llevaría a una mayor especialización de los consultores. De esa manera mejoraría la calidad de la atención brindada a los clientes. Sin embargo, limitaría el trabajo a los rubros asignados y, en esa proporción, se carecería de conocimiento para la atención a clientes de un rubro distinto.

2.3.2.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?

Implementaría la segmentación de clientes por rubro con el fin de especializar a los consultores en distintos sectores económicos y generar conocimiento. Junto a ello, complementarían la segmentación con el criterio del *ticket* para enfocar a los consultores en los clientes de alto valor. De este modo se lograría incrementar la cobertura de la cartera que atrae los mayores ingresos de Sentinel Perú.

2.3.3. Problema tres

El área Comercial concentra pocas cuentas de alto valor. Los *hunters* respectivos capturaban cuentas de *ticket* promedio de S/ 250 por mes. El incentivo no les animaba a

enfocarse en cuentas de *ticket* alto ya que la comisión era la misma independientemente del tamaño del *ticket*. Por otra parte, el perfil de los *hunters* no era el adecuado para captar clientes de una relevancia significativa; aunque sí eran capaces de mantener el volumen de la cartera, para los clientes de alto valor se necesitaba un perfil con habilidades distintas.

2.3.3.1. Alternativas de solución

- i. Orientar a los *hunters* para capturar cuentas de *ticket* mayor a S/ 500. Esta opción obligará a reestructurar el esquema de comisiones, de modo que incentive la captura de cuentas de un *ticket* mayor al promedio.
- ii. Adoptar la alternativa de solución b del problema uno nos ayudaría a enfilar a los consultores de Desarrollo de Negocios a capturar cuentas de mayor valor. La aplicación de esta medida haría que se divida el área en Grandes Cuentas y Mypes, aliviando con ello la carga laboral y encauzando a los consultores de Grandes Cuentas hacia la captura de clientes de *ticket* mayor a S/ 500.
- iii. Crear un nuevo equipo que se dedique exclusivamente a la captación de clientes de *ticket* de alto valor.

2.3.3.2. Evaluación de las propuestas

- i. Si logramos concentrar a los *hunters* en la captación de clientes del segmento de Mypes y Grandes Cuentas se tendría un equipo más especializado y se generarían mayores ingresos para la compañía. Para lograrlo es necesario cuidar muy bien del entrenamiento y el planteamiento de la estrategia; de lo contrario los resultados comerciales podrían verse comprometidos.
- ii. El proceso de asignación de consultores a las Grandes Cuentas de clientes con *ticket* mayor a S/ 500 generaría una especialización en ese segmento, lo cual hace prever que aumentará el *expertise* para la captura de nuevas cuentas de alto valor. Esta figura demandaría la delegación de esta responsabilidad a un equipo de cinco consultores.
- iii. La conformación del nuevo equipo para enfocarse en la captura de cuentas de alto valor incurriría en gastos de contratación, capacitación y planilla; sin embargo, en ese momento dichos gastos no estaban contemplados dentro del presupuesto del área comercial.

2.3.3.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?

Es más estratégico que el equipo de Desarrollo de Negocios tenga la responsabilidad de la captura de cuentas de alto valor ya que dispondrá de un nuevo equipo adaptado a una cartera de *ticket* alto y especializado por rubro.

2.3.4. Problema cuatro

La gestión de la merma no seguía una estrategia; en su lugar, los consultores eran los encargados de cobrar su propia venta cuando el cliente acumulaba tres facturas sin pagar. El motivo que se ofrecía para este proceder era la falta de empleados que presentaba el área de Cobranzas para contactarse con toda la base.

2.3.4.1. Alternativas de solución

- i. Subcontratar un servicio de *call center* era una solución viable no solo para cobrar a los clientes atrasados sino también para anticiparse haciendo llamadas de *outbound* a fin de prevenir y no esperar que se acumulen las facturas; hacer ciclos de vida de fidelización (llamadas de bienvenida, 0, 3, 6, 9 y 12 meses), etc.
- ii. Contratar más consultores que se encarguen de la gestión de cobranzas y fidelización de clientes.
- iii. Trabajar en equipo con las áreas de facturación y cobranzas y definir las funciones tanto de los consultores de ventas como de los funcionarios de cobranzas a fin de gestionar mejor los pagos de los clientes.

2.3.4.2. Evaluación de las propuestas

- i. El servicio de *call center* permitiría atender la mayor parte de la base de clientes en cuanto a quejas, reclamos, solicitudes y consultas; además, se pueden hacer llamadas para la gestión de cobranzas y, también, se libera la carga de trabajo de los consultores que tenían que realizar dicha labor. Sin embargo, esta opción representa un costo adicional que no estaba presupuestado por el Directorio.
- ii. Se contrataría personal más especializado en la cobranza y reducción de merma y se evitaría obstaculizar las funciones de ventas de los consultores. Esto implica un incremento del costo del canal empresarial.

- iii. Esta alternativa genera sinergia y eficiencia en las áreas, así como un mejor resultado en cuanto al objetivo de reducir la merma. Cabe resaltar que la comunicación es primordial en ambas áreas para lograr los objetivos.

2.3.4.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?

Para este caso, la subcontratación de un *call center* sería la mejor opción para gestionar la cobranza de manera más ordenada a fin de prevenir la morosidad, cobrar las facturas vencidas y recuperar aquellas cuentas que acumulan más de una.

2.3.5. Problema cinco

No se contaba con un proceso para la desvinculación de clientes, los cuales no sabían si comunicarlo a su consultor de forma verbal, enviar una carta o un correo; tampoco existía un plazo de respuesta. Posiblemente, la comunicación se perdía en el camino porque no había interés en el consultor por la baja del cliente, ya que se vería afectado por una posible reversión de su comisión.

2.3.5.1. Alternativas de solución

- i. Crear un proceso de desvinculación ordenado: carta firmada por el representante legal, con copia de DNI, poderes de la empresa y respuesta de Sentinel a los 15 días. Dicha carta se debería recibir y derivar por correo al área de administración de ventas y en físico al área legal, con el fin de que la primera área se encargue del registro en el sistema y la posterior derivación al consultor de ventas. De esta manera no se pierde el control y se puede hacer un adecuado seguimiento.
- ii. Eliminar las penalidades de la comisión asignada a los consultores por la desvinculación.

2.3.5.2. Evaluación de las propuestas

- i. La creación e implementación de este proceso prevé pautas, actividades y controles para lograr una adecuada atención a las solicitudes de desvinculación de los clientes. De este modo, se optimizan los tiempos y los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Para que se alcancen los resultados esperados es de vital importancia que se realice un correcto análisis y ejecución del proceso.
- ii. Un aspecto positivo a destacar es que con esta opción no habrían incentivos para no tramitar la desvinculación. No obstante, podría generarse un incentivo perverso debido

a que se pueden suscitar malas altas debido a que la baja posterior no tendría consecuencias.

2.3.5.3. ¿Qué haría Eduardo Téllez?

Lo más adecuado para establecer el orden y dar una correcta atención a las solicitudes de desvinculaciones de los clientes sería la implementación de un proceso de desvinculación, lo cual beneficiaría tanto a la empresa como al cliente.

2.4. Plan de acción

Secuencia de decisiones que requieren ser implementadas para atacar y resolver los problemas:

- Las decisiones de redistribuir la cartera, implementar un proceso de desvinculación y subcontratar un *call center* pueden ejecutarse de forma paralela; las dos primeras en un plazo máximo de dos semanas.
- Para la primera decisión se debe solicitar autorización al Director Comercial para pasar dos *hunters* al área de Desarrollo de Negocios a fin de conformar los equipos de Grandes Cuentas y Mypes.
- Para la ejecución del proceso de desvinculación se requiere un analista que se encargue del diseño y elaboración del mismo (personal con el cual Sentinel contaba en ese momento).
- Como complemento de la redistribución de la cartera, reducción y control de la merma, se mencionó la subcontratación de un *call center* que debería ser considerado en el presupuesto del próximo año. Además, se deberá formar un equipo para controlar y hacer seguimiento a las operaciones del *call center*.
- Seguidamente a la redistribución de la cartera se realizaría la segmentación por *ticket* y rubro. Para ello sería necesario analizar la base de clientes con el equipo de especialistas de ese momento. Ese proceso consiste en identificar en qué rangos de *ticket* es más óptimo realizar los cortes, de tal forma que permita cubrir el mayor porcentaje de la cartera. A continuación, se haría la segmentación por rubro en base a la mayor concentración de clientes de un mismo sector para determinar a los principales.

- Luego de ejecutar la segmentación por *ticket* y rubro, se debe asignar la responsabilidad de traer cuentas de alto valor (*ticket* de S/ 500 a más) a los consultores de Grandes Cuentas. Para ello, el perfil de los consultores deberá contar con las siguientes características:
 - i. Experiencia en captura y gestión de cuentas *top*
 - ii. Cartera de clientes estratégicos
 - iii. Red de contactos
 - iv. Facilidad para la comunicación

A continuación, se muestra el diagrama Gantt de implementación del plan de acción

Figura 3. Gantt de implementación del plan de acción

N°	RECOMENDACIONES	Duración	Fecha de inicio	2017				2018											
				OCTUBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	REDISTRIBUIR LA CARTERA PARA ATENDER A 3000 CLIENTES	2 SEMANAS	2/10/2017																
2	IMPLEMENTAR PROCESO DE DESVINCULACIÓN	2 SEMANAS	2/10/2017																
3	TERCERIZACIÓN DE UN CALL CENTER	10 SEMANAS	18/01/2018																
4	SEGMENTAR LA CARTERA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS POR TICKET Y RUBRO	1 SEMANA	16/01/2018																
5	DESIGNAR A DESARROLLO DE NEGOCIOS LA LABOR DE CAPTURAR CLIENTES DE ALTO VALOR	1 SEMANA	16/01/2018																

Fuente: elaboración propia.

Este Gantt ayuda a explicar mejor las actividades del plan de acción que están desarrolladas en un orden lógico y en un tiempo determinado para que ayude a resolver los problemas encontrados en el caso. Dicho plan está construido de tal forma que tenga una duración estratégica de cuatro meses.

2.5. ¿Qué ocurrió finalmente?

Se optó por dividir el área de Desarrollo de Negocios en Grandes Cuentas y Mypes, así como pasar a dos *hunters* al área de Mypes con el fin de que ambas áreas realicen ventas, *upselling*, *cross selling* y fidelización. Las áreas quedarían con la siguiente distribución

- i. Grandes Cuentas : cinco consultores
- ii. Mypes: dos consultores

Eduardo tiene la responsabilidad de cuidar las cuentas que tienen una facturación alta en productos recurrentes, por lo tanto, segmentar por *ticket* es imperativo para desarrollar un vínculo entre dicha cartera y los consultores. Análogamente, una característica del sector era que la especialización por rubro ya estaba establecida en cierto modo (la competencia lo hacía), y el producto *Sentinel sabio a medida* por rubro era una tarea pendiente. Por ello es que se realizó el siguiente plan de acción para implementar las alternativas b y d:

- i. Segmentación por *ticket*

De acuerdo al análisis realizado a la base de clientes se determinó que la cartera se debería segmentar de la siguiente manera:

Tabla 1. Segmentación de cartera por *ticket*

	TICKET (S/.)	HEAD COUNT	Q CLIENTES
MYPES	[0-249]	2	750
GRANDES CUENTAS	[250-499]	5	650
	[500- MÁS]		350

Fuente: elaboración propia.

Las cuentas mayores a S/ 500 deberán ser visitadas mínimo cada 60 días.

- ii. Segmentación por rubro

Con el fin de que los consultores sean especialistas en un sector económico relevante, se analizó la base de clientes y se realizó la siguiente segmentación:

Tabla 2. Segmentación por rubro

1	Sector público, Grupo Romero, logística y aduanas
2	Construcción e inmobiliaria y seguridad
3	Educación y automotriz
4	Minería y consultoría
5	Distribuidoras de productos de Consumo masivo y sector salud

Fuente: elaboración propia.

Al adoptar la alternativa b del problema uno, se capacitó al personal de Grandes Cuentas en técnicas de captura de clientes de alto valor. Además, se subió la cuota de venta recurrente de S/ 500 a S/ 1.500 por consultor; se les exigió un mínimo de tres citas al día a la cartera de alto valor para lograr acercarnos al 100% de la cobertura

Se realizaron reuniones con el área de Cobranzas para definir las funciones y roles que debían realizar los consultores de ventas y los funcionarios de cobranzas. Como parte de la gestión, se exigió el registro de todas las actividades de cobranza y compromisos de pagos de los clientes en SAP, de tal forma que permita realizar un seguimiento y control a las cuentas que tenían facturas pendientes de pago.

Por otro lado, a inicios de noviembre de 2018, se optó por contratar los servicios de un *call center*. Inicialmente se le entregó la cartera en merma (tres facturas impagas) y con mayor facturación, ya que era prioridad el recupero de esas cuentas. Posteriormente, se le entregó toda la cartera morosa, con lo cual se logró la disminución de cuentas por cobrar y, por extensión, de la carga laboral de los consultores de ventas.

Para solucionar el problema, la única alternativa que parecía conveniente era crear un proceso de desvinculación de clientes. Este tenía como objetivo atender al cliente ni bien solicite desvincularse, con el propósito de lograr retenerlo. Para ello, se definió que el cliente debía enviar una carta física con copia de DNI y vigencia de poderes a Sentinel para que sea válida la desvinculación. Todas las cartas en físico debían ser registradas y digitalizadas por la recepcionista, derivadas al área legal y enviadas por correo al área de Administración de Ventas. De esta forma se logrará controlar los procesos, evitar que se extravíen las cuentas y realizar un seguimiento a cartas enviadas por el cliente para que se respondan dentro del plazo máximo de los 15 días.

Conclusiones

La estrategia de captura de clientes en los inicios de la empresa, con la finalidad de lograr una mayor participación de mercado, dio muy buenos resultados (30% de *market share*). Sin embargo, la estrategia de la empresa debe revisarse cada dos o tres años. En el momento en que tuvo lugar el caso, dicha estrategia no contemplaba la atención posventa de la cartera de clientes, lo cual afectaba no sólo la misión externa (atención de clientes), sino también la interna, puesto que a los colaboradores se les asignó funciones de cobranzas que obstaculizaban su labor principal que es capturar clientes.

Una de las funciones de los directivos es revisar que los sistemas de dirección ayuden al control de los objetivos de la estrategia. Para el caso en cuestión, el Gerente de Desarrollo de Negocios debe construir los KPIs del área para poder controlar la captura de clientes de alto valor, medir la satisfacción de los clientes, reducir la merma y controlar las desvinculaciones de clientes. Para ello, el sistema de incentivos debe ir acorde al cumplimiento de dichos KPIs.

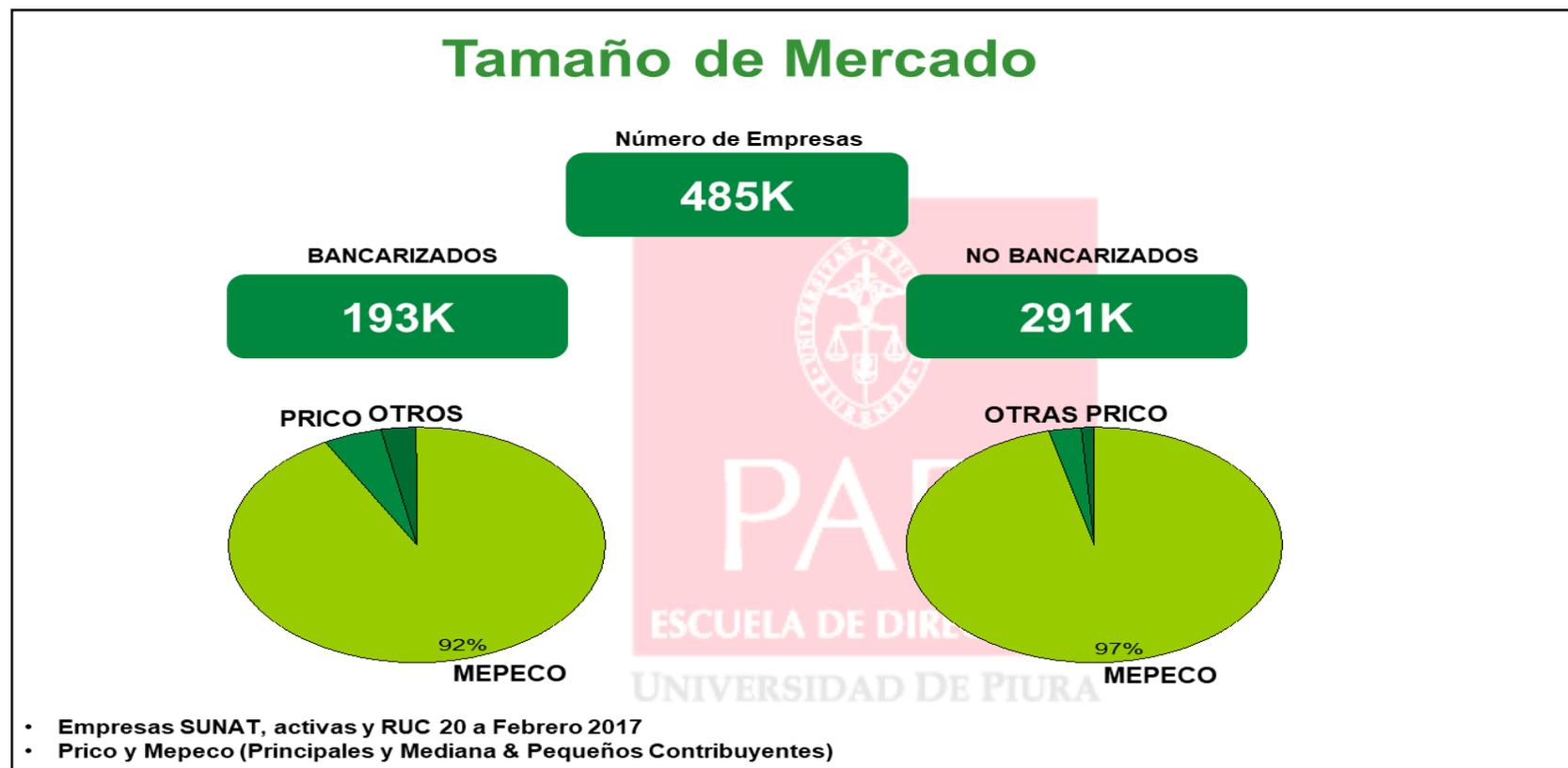
El sector de centrales de riesgo tiene una baja penetración en el mercado (10%), lo cual explica el poco conocimiento en el uso de información crediticia para la toma de decisiones al momento de hacer negocios. Para el *core* del negocio de central de riesgos el desarrollo del conocimiento es un punto clave para los clientes, tanto internos como externos.

Bibliografía

- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2017 (Informe Técnico N° 01 – Febrero 2018). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf

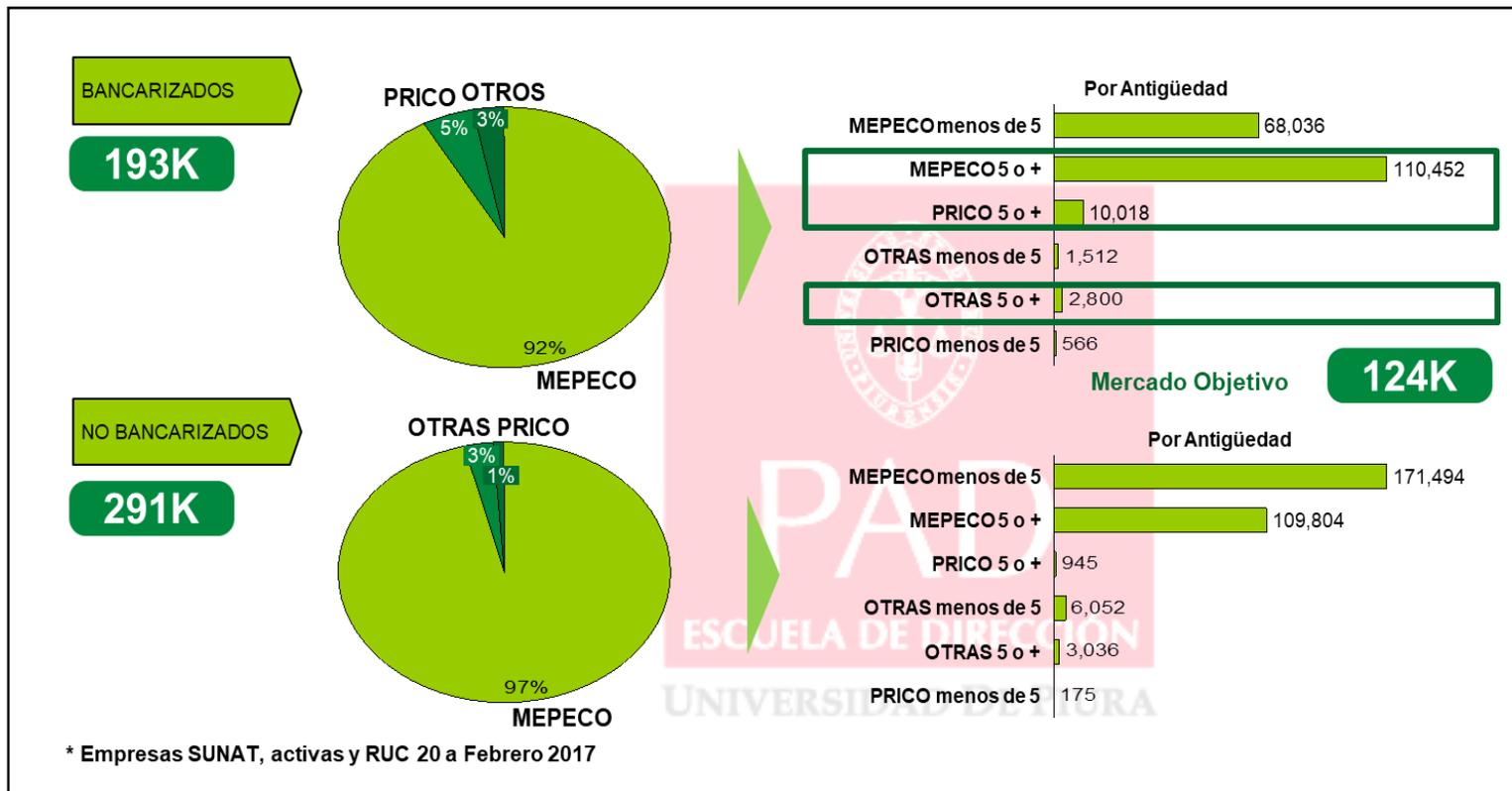


Anexo 1. Tamaño de Mercado Objetivo



Fuente: M. Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).
Elaboración propia.

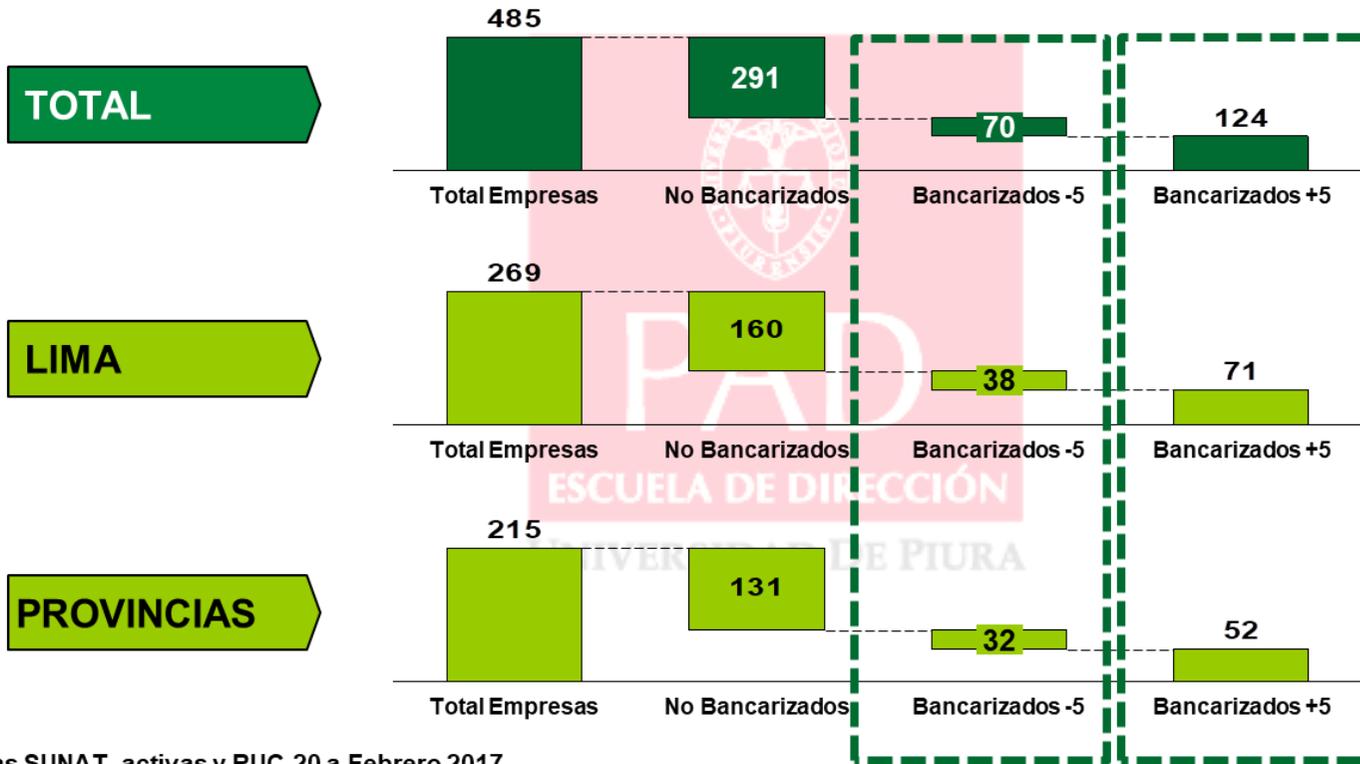
Anexo 2. Empresas del sector



Fuente: M. Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).
Elaboración propia

Anexo 3. Mercado Lima y Provincias

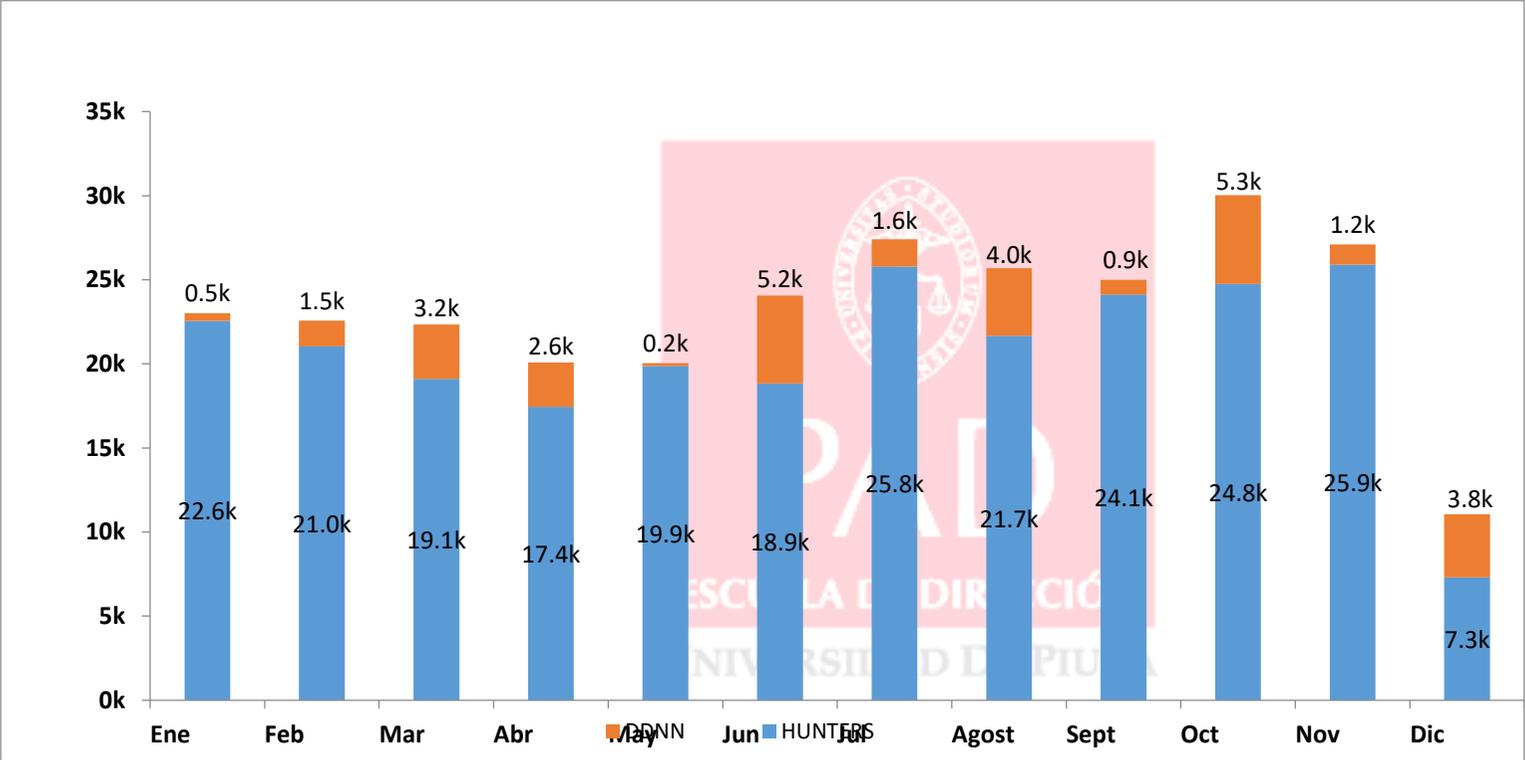
Mercado Objetivo Lima y Provincias



* Empresas SUNAT, activas y RUC 20 a Febrero 2017

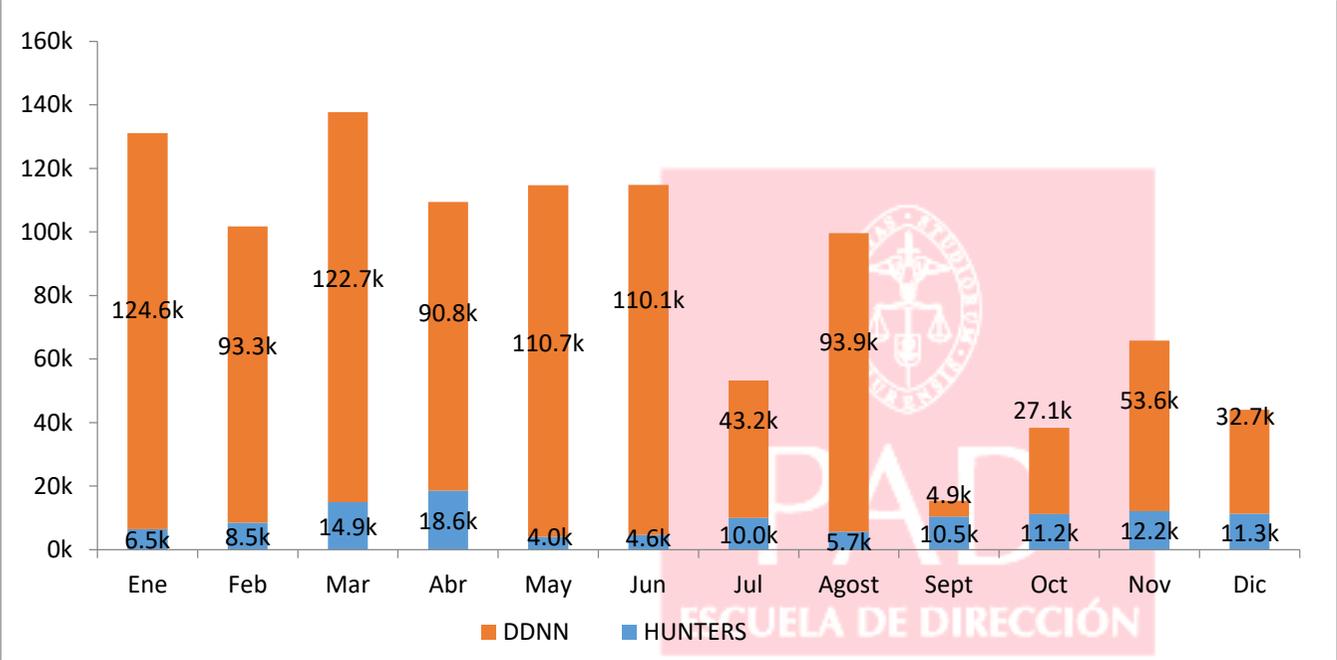
Fuente: M. Alegría (comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).
Elaboración propia

Anexo 4. Evolución de las ventas 2017- Área Comercial



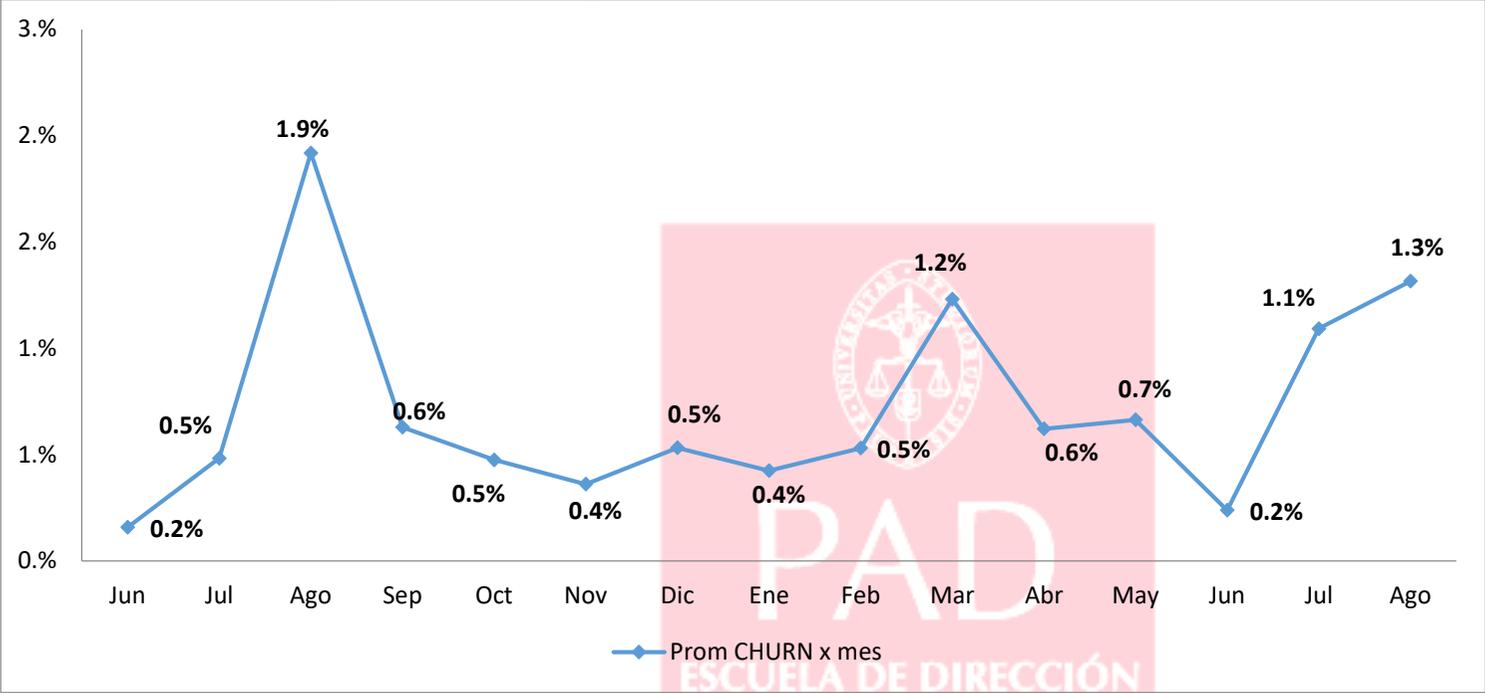
Fuente: P. Jibaja (comunicación personal, 15 de enero de 2018).
 Elaboración propia

Anexo 5. Evolución de las ventas no recurrentes 2017- Área Comercial



Fuente: P. Jibaja (comunicación personal, 15 de enero de 2018).
Elaboración propia

Anexo 6. Evolución del promedio de *churn* por mes



Fuente: P. Jibaja (comunicación personal, 10 de setiembre de 2017).
 Elaboración propia