

# **Modelo de Planeación Estratégica de Ventas**

**Autor: Miguel Felipe Olarte Pinzón**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en  
Administración de Empresas Globales con doble  
titulación**

**Director del trabajo de grado:  
Benjamín Cabrera C.**

**Universidad Icesi / Tulane University  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali, Marzo de 2013**

# Tabla de contenido

<b>1. Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Palabras clave en español y en inglés</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Planteamiento del problema</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Referentes teóricos</b> .....	<b>9</b>
<b>6. Propuesta de solución e implementación</b> .....	<b>10</b>
<b>6.1. Modelo PHVA: Planear la gestión de ventas</b> .....	<b>11</b>
6.1.1. Paso 1: Definir el perfil ideal de cliente .....	12
6.1.2. Paso 2: Dimensionar la base de prospectos .....	14
6.1.3. Paso 3: Construir la base potencial de prospectos .....	16
6.1.4. Paso 4: Construir el <i>Cono de Productividad</i> .....	17
6.1.5. Paso 5: Definir métricas y metas .....	19
6.1.6. Paso 6: Construir un esquema de compensación variable .....	20
6.1.7. Paso 7: Priorizar recursos y recursividad en las herramientas.....	21
<b>6.2. Modelo PHVA: Ejecución del proceso de venta</b> .....	<b>23</b>
6.2.1. Fase 1: Identificación de un prospecto para ser abordado.....	24
6.2.2. Fase 2: Diagnóstico y análisis .....	26
6.2.3. Fase 3: Preparación de los elementos estratégicos.....	27
6.2.3.1. Los influenciadores .....	27
6.2.3.2. Los modos de respuesta .....	29
6.2.3.3. Los intereses personales.....	32
6.2.3.4. El mapa de influenciadores .....	34
6.2.3.5. Cubrir todos los elementos.....	37
6.2.4. Fase 4: Presentación formal de la propuesta .....	38
6.2.5. Fase 5: Seguimiento y cierre del negocio .....	39
6.2.6. Fase 6: Implementación .....	40
6.2.7. Fase 7: Desarrollo de la cuenta.....	41
<b>6.3. Modelo PHVA: Verificación</b> .....	<b>41</b>
<b>6.4. Modelo PHVA: Ajustes</b> .....	<b>42</b>

<b>7. Limitaciones y restricciones .....</b>	<b>43</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>44</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>47</b>

# 1. Resumen

En el presente proyecto de grado el autor introduce una propuesta alternativa de un modelo de planeación estratégica de ventas, cuya aproximación se basa en la integración de cuatro modelos teóricos propuestos por autores reconocidos, y aporta elementos de pensamiento práctico y estratégico en cada una de las fases del modelo. A esto se suma la experiencia práctica del autor en más de 10 años de experiencia en ventas.

La integración de los cuatro modelos parte de enmarcar la planeación y gestión comercial dentro del ciclo de mejoramiento continuo, propuesto por Deming (1989). Se combina con elementos de una metodología de ventas estratégicas de gran aceptación a nivel internacional, desarrollada por los autores Miller y Heiman (2005). Se agregan a ésta elementos estratégicos de un modelo de negociación propuesto por la autora Leigh Thompson (2011), y por último incorpora la visión de los autores Lapid-Bogda (2009) y Movius y Susskind (2009), que permiten aportar un modelo para capitalizar lecciones aprendidas, generar una comunidad de aprendizaje y convertir la planeación estratégica de ventas y la gestión comercial en una capacidad corporativa, que se traduzca en una ventaja competitiva para la organización.

El método de planeación estratégica de ventas propuesto está comprendido por cuatro componentes principales; el diseño de un plan de acción, la implementación de éste mediante el proceso de venta, la verificación y aprendizaje del plan y su ejecución, y por último, la aplicación de los ajustes identificados para mejorar el proceso y llevarlo a un ciclo de mejoramiento continuo. Dentro del desarrollo de

este ciclo se incorporan las actividades y elementos estratégicos recopilados en años de experiencia de buenas y malas prácticas comerciales.

Para su implementación el modelo requiere que la empresa interesada haya realizado un trabajo previo en sus áreas estratégicas y proporcione sus objetivos comerciales, la definición de modelo de negocio, la segmentación y la definición de producto o servicio, entre otras, buscando así que el objetivo principal del modelo de ventas sea tomar la meta comercial global de la empresa (presupuesto de ventas) y llevarlo por medio de una metodología organizada a su ejecución diaria para así aumentar la probabilidad del cumplimiento de esta meta global.

## **2. Palabras clave en español y en inglés**

*Planeación, ventas, estrategia, negociación, metodología*

*Planning sales, strategy, negotiation, methodology*

## **3. Introducción**

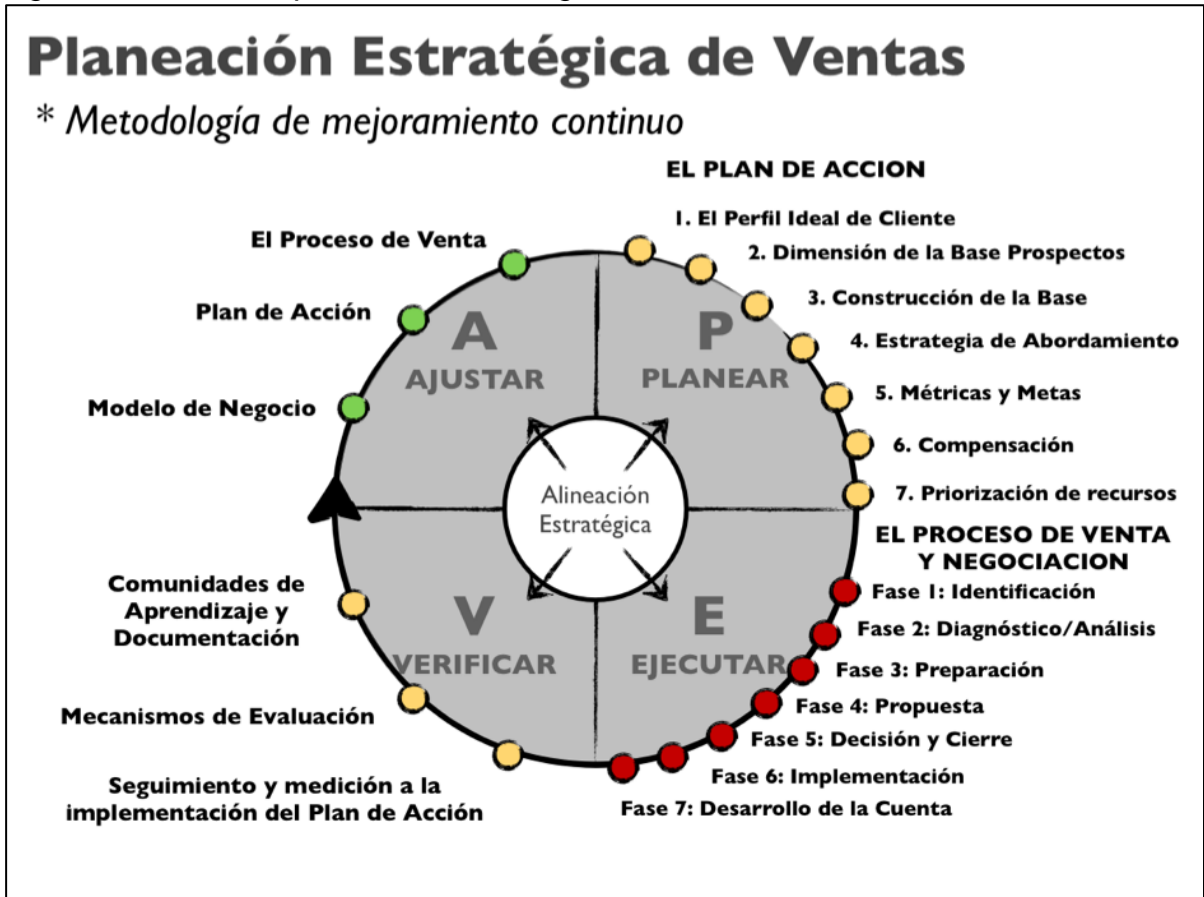
En la mayoría de los casos hay una razón específica e identificable que explique por qué una venta se ha perdido. Dado esto, el objetivo del presente proyecto de grado es proponer una alternativa metodológica de planeación estratégica de ventas, planteada por el autor, a partir de la integración de cuatro modelos teóricos reconocidos, por su afinidad y congruencia si se observan de manera sistémica, y de la incorporación de elementos estratégicos que permiten maximizar la efectividad y rendimiento en las ventas, logrando relaciones de largo plazo y de negocios recurrentes con los clientes.

Para efectos de enfocar el presente documento en la construcción del modelo de planeación estratégica de ventas, se parte del supuesto de que se requiere una información previa suministrada por la gerencia o administración de la empresa, como la planeación estratégica, la definición del modelo de negocio, el presupuesto anual de ventas resultado del ejercicio de planeación financiera del negocio, el plan de mercadeo, la segmentación o nichos estratégicos, la definición de los diferentes productos y/o servicios, el modelo de compensación fija y variable de la empresa, el entrenamiento y la asignación de recursos humanos, físicos, promocionales, tecnológicos, etc.

El modelo se limita a la construcción de la planeación estratégica de ventas dentro de su proceso de mejoramiento continuo. Las variables organizacionales diferentes a éstas deberán ser suministradas por las diferentes áreas de la organización en la que se esté desarrollando.

La metodología propuesta permite organizar la información de manera estructurada, dentro de una secuencia lógica, para llevar a cabo cuatro actividades principales: el diseño de un plan de acción, la implementación de éste mediante el proceso de venta, la verificación y aprendizaje tanto del plan, como de la ejecución y por último, la aplicación de los ajustes identificados para mejorar el proceso y llevarlo a un ciclo de mejoramiento continuo, como se ilustra a continuación en la *figura 1*.

Figura 1. Modelo de planeación estratégica de ventas



Fuente: Creación del autor

Lo anterior, apalancándose sobre fortalezas para prevenir, anticipar y tomar decisiones sobre variables que están en constante cambio. Esto permitirá minimizar el riesgo de perder las ventas, administrar estratégicamente la incertidumbre y alinear al área comercial con la estrategia para el logro de sus objetivos finales, que se traducen en crecimiento y sostenibilidad.

El modelo se ha construido sobre la base de un sistema de gestión de calidad que permita capitalizar lecciones aprendidas y generar una comunidad de aprendizaje y documentación durante todo el proceso.

## 4. Planteamiento del problema

Son diversas las causas que pueden de una manera u otra explicar por qué se pierden las ventas (Miller y Heiman, 2005). Una de las más comunes se evidencia cuando las empresas, desde su concepción, están pensadas para tener una oferta de valor completa y diferenciada, pero en la mayoría de los casos olvidan que ésta, por muy buena que sea, debe ir acompañada de una planeación estratégica de ventas estructurada, que permita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Otra causa común es la falta de un proceso de venta estructurado que permita llevar a cabo las acciones dentro de una secuencia lógica. Investigaciones realizadas por Miller y Heiman (2005) han demostrado que los ejecutivos comerciales más exitosos son aquellos que conscientemente siguen de manera metódica un proceso de venta, sujeto constantemente a mejoras con base en la gestión realizada.

Entre las causas identificadas por Miller y Heiman por las cuales no se logran las ventas también sobresalen la falta de seguimiento, la falta de claridad sobre el cliente objetivo, llegar en el momento no indicado, abordar a la persona equivocada, no detectar señales de peligro, perseguirlo todo a la vez, confiarse demasiado, enamorarse de una oportunidad, y la más importante de todas, no aprender de los errores. La conclusión que plantean los autores de la investigación es que siempre hay una razón específica e identificable que explique por qué una venta se ha perdido, que muchas veces se sabe pero se olvida en el tiempo por la carencia de una herramienta que permita documentarlas, analizarlas, medir el impacto que generan y desarrollar estrategias para anticiparlas.



Abordar esta situación de manera estratégica es clave, ya que el no hacerlo puede amenazar la sostenibilidad de una empresa en el corto plazo, hace que la gestión comercial sea costo ineficiente, y lo más preocupante, que buenas ideas de negocio fracasasen por este motivo. Según el informe de *La Dinámica de Creación y Liquidación de Empresas en Bogotá*, realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2011), cada año en promedio se liquidan diez y seis mil empresas con menos de tres años de funcionamiento. Son diversos los motivos por los cuales las empresas no prosperan y uno de los factores principales puede ser el no generar las ventas esperadas.

## **5. Referentes teóricos**

La solución propuesta a la problemática planteada se construye principalmente sobre la base de cuatro teorías reconocidas y utilizadas por importantes organizaciones alrededor del mundo.

La primera es la metodología de ventas estratégicas desarrollada por los autores Miller y Heiman en su libro *The New Strategic Selling* (2005). Esta metodología provee elementos y herramientas prácticas para llevar a cabo procesos de venta estratégicos, probados exitosamente con importantes empresas a nivel mundial.

La segunda teoría es el modelo de negociaciones complejas desarrollado por la reconocida docente Leigh Thompson en su libro *The Mind and Heart of the Negotiator* (2011). Esta teoría aporta elementos valiosos para la construcción de negociaciones de mutuo beneficio, basadas en un entendimiento de intereses, y un relacionamiento constructivo de largo plazo. Permite encontrar que en cada negociación hay algo más que un interés económico, sino que se involucran

intereses profesionales y personales, y está en un vendedor exitoso saberlos identificar apoyados de prácticos métodos y herramientas. Los estudios sobre negociación explicados por Thompson (2011) demuestran que el 80% de una buena negociación esta en su preparación.

También se propone un proceso de mejoramiento continuo al modelo de planeación estratégica de ventas, con base en la teoría de sistemas de gestión de calidad desarrollada por Edward Deming en su libro *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1989).

Por último, se incorpora la metodología de *Comunidades de Aprendizaje* desarrollada por Ginger Lapid-Bogda (2009), espacio que permite a los miembros de un equipo comercial explorar su propio desarrollo, documentar las mejores prácticas y mejorar sus habilidades en esta rama mediante la participación en grupos de aprendizaje continuo, al mismo tiempo que evitar una perdida de conocimiento causada por fuga de talento de la empresa, y permite tener dentro de las empresas grupos de soporte a diferentes proyectos o procesos dentro de la organización, que podrán hacer labor de consultoría interna.

Tomando estas teorías como punto de partida, en el presente proyecto se propone una alternativa que recoge elementos teóricos y estratégicos, al mismo tiempo que recopila prácticas de gestión comercial experimentadas por el autor durante trece años de experiencia en ventas.

## **6. Propuesta de solución e implementación**

El modelo propuesto parte de la base de un proceso de mejora continua, desarrollado por Edward Deming, denominado *El ciclo de Deming* (Deming, 1989)

o círculo PHVA, por sus siglas en español: planear, hacer, verificar y ajustar. Es comúnmente utilizado en los sistemas de gestión de calidad, debido a que los resultados de la implementación de esta herramienta permiten a las empresas una mejora sistémica de la competitividad, la calidad, reduciendo costos, optimizando la utilización de recursos, la productividad, y por ende, aumentando la rentabilidad de la empresa.

La planeación estratégica de ventas se construye sobre esta base, iniciando con la elaboración de un plan de acción, luego la ejecución del plan por medio de la implementación del proceso de venta, continuando con herramientas para verificar y evaluar las dos primeras fases del ciclo, y por último, se hacen los ajustes necesarios al plan de acción y al proceso de venta (ver *Figura 1*). De esta manera inicia el ciclo nuevamente, buscando que constantemente se capitalicen los aprendizajes y experiencias de la gestión comercial y se afinen al detalle todas las variables de la metodología. De igual manera la metodología retroalimentará a la gerencia y otras áreas de la organización sobre las definiciones estratégicas planteadas.

A continuación se describen con detalle cada uno de los elementos del modelo propuesto.

### **6.1. Modelo PHVA: Planear la gestión de ventas**

Con la elaboración de un plan de acción se busca traducir la meta anual de ventas de la empresa en actividades diarias, de tal manera que los ejecutivos comerciales tengan la claridad de las pequeñas tareas que deben hacer a diario de manera disciplinada para lograr su meta global de ventas. El modelo propone una

estructura con variables matemáticas sólidas y conservadoras que permiten que el éxito de la gestión dependa en gran medida de la disciplina en la implementación. La elaboración del plan tiene siete pasos que se describen a continuación.

### **6.1.1. Paso 1: Definir el perfil ideal de cliente**

El objetivo de este primer paso es identificar aquellas características que hacen que el cliente tenga un perfil que se ajuste a las necesidades de la empresa y poder de esta manera construir relaciones de mutuo beneficio.

Es importante aclarar que en este paso no se hace referencia a la segmentación de clientes o identificación de nichos de mercado, estos ya ha sido definidos en la estrategia corporativa de la empresa. No todos los prospectos resultan ser buenos clientes y muchas veces por el afán de lograr la meta de ventas se puede caer en el error de vincular clientes cuyas necesidades no se ajusten a las nuestras. Siempre es importante entender las verdaderas necesidades de los clientes para poder ofrecerles productos y servicios que las satisfagan, sin embargo es igualmente importante que el cliente también se ajuste a nuestras necesidades puntuales y encontrar una reciprocidad. Se plantea una relación de mutuo beneficio, en el sentido de que sea una relación cuyo resultado sea tener clientes satisfechos, relaciones de largo plazo, negocios recurrentes y unos referidos muy sólidos.

Por ejemplo, se puede vincular un cliente que hace grandes órdenes de compra, pero se toma plazos excesivamente largos para pagar. Esto nos hace incurrir en costos adicionales de capital de trabajo y pone en riesgo el flujo de caja de la empresa.

Definir el perfil ideal de clientes es fundamental para poder predecir, anticipar, manejar problemas, pero lo más importante, filtrar malos negocios.

Para este fin se lleva a cabo un ejercicio planteado por Miller y Heiman (2005), en el que se realiza un análisis detallado de los clientes actuales, y se busca definir el perfil ideal de cliente (ver *Figura 2*).

*Figura 2. Formato para realizar el análisis detallado de clientes*

<b>Análisis Detallado de los Clientes Actuales</b>				
Mejores Clientes	Características de los mejores	Perfil Ideal de Cliente	Características de los peores	Peores Clientes

*Fuente: Miller y Heiman, (2005)*

El ejercicio inicia elaborando una tabla con cinco columnas; en la primera se hace una lista identificando a los mejores clientes con los que se cuenta en la actualidad, en función de la mayor cantidad de negocios y la menor cantidad de inconvenientes. Luego se llena la quinta columna haciendo una lista de los peores clientes, pensando en aquellos negocios en los que quedó la sensación que se perdió. Después se diligencia la segunda columna, haciendo una relación de las características que hacen que esos clientes sean buenos, y se hace lo mismo con la cuarta columna, relacionando aquellas características que hacen que esos sean

malos clientes. Finalmente en la tercera columna, en la del centro, se define el perfil ideal del cliente, clasificando las mejores características en orden de importancia, y planteando de manera positiva aquellas características negativas.

El objetivo de este perfil es calificar y clasificar a todos los clientes, actuales y potenciales, evaluándolos en cada uno de las características definidas y ponderando una calificación final para cada uno de ellos.

Por medio de esta herramienta de análisis detallado de cliente se podrán plasmar aspiraciones o criterios que se busquen desarrollar en las relaciones con los clientes, tales como que sean estables en el tiempo, que tengan potencial de venta cruzada, que exista empatía y confianza, seriedad y compromiso, disposición a pagar, que sean empresas en crecimiento, que haya potencial de referidos, etc.

### **6.1.2. Paso 2: Dimensionar la base de prospectos**

El objetivo de este segundo paso es definir con cuántos clientes y de qué monto se planea cumplir la meta anual de ventas. En este sentido buscamos identificar el número de transacciones objetivo que se deben realizar, que es igual al presupuesto anual de ventas, dividido por el monto promedio de cada venta.

Cabe aclarar que la meta anual de ventas hace parte de la estrategia corporativa, es una de las variables que resultan del ejercicio financiero de la empresa, y ésta debe ser suministrada por la respectiva gerencia.

Una vez definido el número objetivo anual de transacciones, se define una probabilidad de éxito esperada de la gestión comercial. Si la empresa tiene una experiencia previa en la gestión y ha medido la efectividad comercial, puede

basarse en éste indicador para determinar la probabilidad de éxito esperada, el cuál puede llegar a ser acertado porque recopila datos veraces. Si la empresa es nueva o no ha medido la efectividad comercial, la experiencia sugiere que se defina una probabilidad de éxito esperada muy baja, entre el 10% y el 20%. Esto significa que de cada 10 clientes que se aborden solo uno o dos resultarán en una venta efectiva.

Una vez definidos el número de transacciones objetivo y la probabilidad de éxito esperada, se igualan estos dos valores y con una regla de tres se identifica el valor equivalente que determine la dimensión o tamaño total que debe tener la base de clientes potenciales o prospectos a abordar en la gestión comercial.

Por ejemplo, la empresa X tiene un presupuesto anual de ventas de \$100 pesos, y el monto promedio de cada venta es de \$5 pesos. Esto significa que la empresa X debe lograr en promedio 20 transacciones en el año para lograr su presupuesto de ventas. La empresa X no tiene experiencia comercial alguna, por lo que definirá una probabilidad de éxito esperada del 10%, de tal manera que si las 20 transacciones que debe realizar son el resultado de una actividad comercial con una efectividad del 10%, significa que la empresa X debe construir una base de 200 clientes potenciales para abordar.

Definir una probabilidad de éxito baja tiene una ventaja y es que cualquier efectividad superior, por pequeña que sea, resultado de una gestión comercial disciplinada o de una verdadera propuesta de valor para los clientes, permitirá exceder fácilmente los presupuestos de ventas y lograr mejores resultados comerciales.

Habiendo definido la dimensión de la base de clientes potenciales, hay una serie de preguntas generadoras que vale la pena plantearse constantemente con el

ánimo de mejorar los resultados, como ¿qué se puede hacer para mejorar la probabilidad de éxito?, ¿cómo se puede aumentar el monto promedio de venta?, ¿cómo se pueden mover las variables para lograr un mejor resultado con menos recurso?, ¿cómo se pueden optimizar los recursos para incrementar los márgenes?, y ¿se tienen los recursos para lograr esta meta? Estas preguntas ayudarán a plantear una estrategia orientada al logro de los resultados.

### **6.1.3. Paso 3: Construir la base potencial de prospectos**

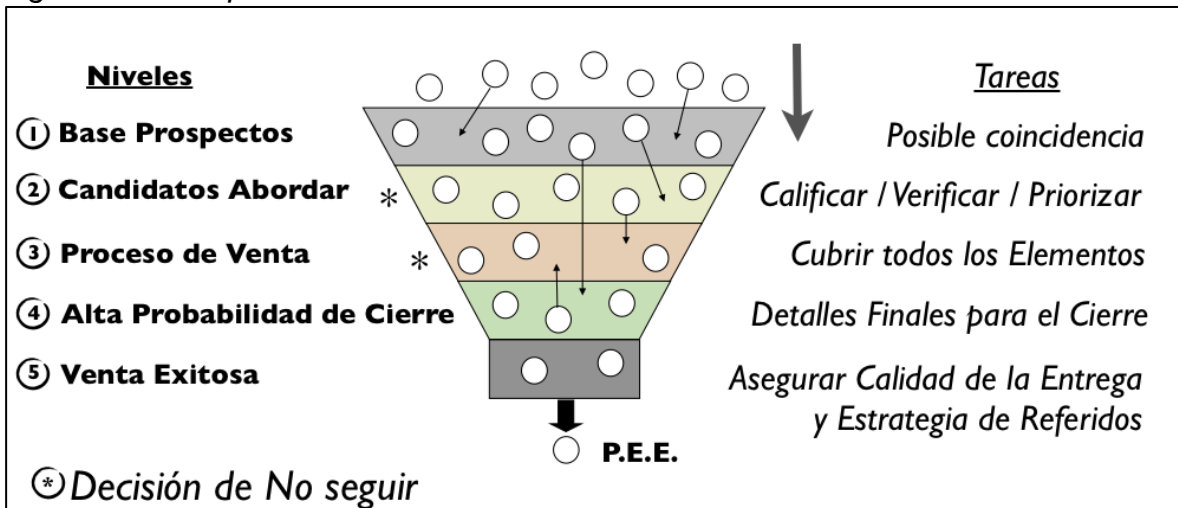
Una vez definido el tamaño de la base y el perfil ideal de los clientes, se inicia el proceso de prospección. Para construir esta base existen numerosas maneras de hacerlo, y depende en gran medida de la recursividad y proactividad del ejecutivo de ventas. La experiencia nos ha mostrado que una práctica que suele funcionar es el desarrollo de una estrategia de referidos, apalancada en la red de contactos propia y en los prospectos que nos puedan referir clientes satisfechos. La participación en eventos relevantes, como ferias y convenciones, también suelen ser una fuente valiosa de prospección. Se pueden adquirir bases de datos, de cámaras de comercio y agremiaciones, identificar oportunidades de negocio en las noticias e inclusive se pueden desarrollar alianzas con empresas afines para fortalecer la oferta de valor y que aporten clientes potenciales para ambas partes. Construir una base de prospectos es relativamente sencillo y existe bibliografía que aporta herramientas para hacerlo, lo importante es la calidad que ésta tenga, y para esto es importante asegurar que exista una coincidencia relativamente aproximada con el perfil ideal de cliente.



#### 6.1.4. Paso 4: Construir el *Cono de Productividad*

Para la construcción de la estrategia de abordamiento y con el ánimo de asignar prioridades a los clientes que se aborden, se construyó una herramienta que he denominado el cono de productividad (ver *Figura 3*). La diferencia entre este cono y otras herramientas similares utilizadas en procesos de prospección y selección de clientes potenciales es que define los niveles de acuerdo al proceso propuesto y asigna tareas prácticas a desarrollar en cada uno de éstos. Esta herramienta permitirá rastrear cada oportunidad de negocio de manera organizada, optimizar el manejo del tiempo y pronosticar el desarrollo de los negocios. Este cono se caracteriza por tener 5 niveles, y en cada uno de éstos se ha definido una tarea puntual, la cual funciona como pre requisito para poder pasar al siguiente nivel del cono.

*Figura 3. Descripción detallada del Cono de Productividad*



Fuente: Creación del autor

El primer nivel del cono es la *Base de Prospectos*, y los clientes que se clasifican en este nivel son todos aquellos que se han identificado en el paso anterior de

este proceso. En este nivel se clasificarán todos los prospectos potenciales de cliente, y el número de registros deberá ser el mismo que se identificó en el paso 1 de este proceso. La tarea en este nivel es identificar que haya una posible coincidencia entre el prospecto y el perfil ideal de cliente definido, al igual que haya una posible coincidencia entre nuestro producto y la necesidad del cliente. Aquellos prospectos en los que se identifique una mayor coincidencia serán los candidatos para pasar al segundo nivel del cono.

En el segundo nivel del cono se encuentran los *Candidatos a abordar*. Acá se busca que el ejecutivo de ventas haga un análisis detallado de cada uno de los prospectos pre seleccionados, calificándolos con base en el perfil de cliente definido, investigándolos a profundidad y ratificando la posible coincidencia. Esto permitirá priorizarlos, y en algunos casos filtrarlos y tomar la decisión de no seguir con aquellos con los que no haya coincidencia o que nuestro producto o servicio no satisfaga realmente sus necesidades.

Los prospectos priorizados pasarán al tercer nivel del cono, en el cual se iniciará el *Proceso de Venta*. La tarea en este nivel es cubrir todos los elementos del proceso de venta, los cuales se expondrán con detalle en el *capítulo 5.2* de este documento. Miller y Heiman (2005) proponen que es importante tener en cuenta que en la medida que avanza el proceso de venta y se logra un mayor conocimiento del cliente, igualmente se debe tomar la decisión de no continuar con una venta si se identifican características que vayan en contra de nuestras propias necesidades. Esto es muy importante para anticipar futuros problemas o malos negocios.

Una vez avanzados los procesos de venta es importante clasificar en el cuarto nivel aquellos clientes potenciales con los que haya una *alta probabilidad de*

*cierre*. La tarea en esa fase es facilitar el proceso y afinar los detalles finales para el cierre. Los clientes que pasen al quinto y último nivel serán aquellos con los que se haya logrado la Venta exitosa, y la tarea en este nivel es la de asegurar la calidad en la entrega del producto o servicio, garantizar el soporte postventa y desarrollar una estrategia formal de referidos para alimentar de nuevo el cono de productividad desde el primer nivel.

La efectividad lograda en el cono de productividad deberá ser comparada con la probabilidad de éxito esperada (P.E.E.) definida en el paso uno de este proceso, de tal manera que se podrán afinar constantemente las variables de acuerdo a la curva de aprendizaje que se vaya desarrollando.

#### **6.1.5. Paso 5: Definir métricas y metas**

Bajo la premisa aún vigente de que lo que no se mide no se administra, lo que no se administra no se mejora, propuesta por el control total de calidad de JUSE (Koyanagi y Ishikawa, 1946), se considera fundamental establecer indicadores prácticos que permitan medir constantemente los avances en la gestión comercial. Son diversos los indicadores que se pueden definir, de acuerdo a aquello específico a lo que se le quiera hacer seguimiento, como el número de llamadas, el número de visitas, el número de negocios cerrados, el monto promedio de venta, etc. Lo importante es definir unas metas personales y especificarlas en términos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, quincenales, semanales y diarias. De esta manera el ejecutivo comercial tendrá claridad sobre las tareas específicas que debe realizar diariamente, y la gestión se basará en la ejecución diaria de una tarea específica.

Las métricas se pueden definir sobre el número de transacciones objetivo, el número de prospectos a abordar o el monto promedio por venta, y especificarlas al detalle en el tiempo.

Retomando el ejemplo de la empresa X que debe construir y abordar una base de 200 prospectos para lograr su meta anual de ventas, se puede especificar que en cada semestre del año debe abordar 100 prospectos, 50 en cada trimestre, 16.7 cada mes, 4,2 cada semana, aproximadamente uno diario. De esta manera sabemos que debe hacer diariamente el ejecutivo comercial para lograr la meta general.

El éxito de la gestión está en el esquema de seguimiento que se establezca, bajo el principio de compensación. Esto significa que si el ejecutivo no cumplió su meta en una semana, deberá la semana siguiente compensar el faltante de la semana anterior.

#### **6.1.6. Paso 6: Construir un esquema de compensación variable**

Una vez definidas las métricas y las metas, se propone definir un esquema de compensación que incentive al ejecutivo comercial a la sobre ejecución de los presupuestos de ventas. Se propone que esté comprendida por un ingreso fijo y otro variable. Se sugiere que la porción fija cubra las necesidades básicas del ejecutivo comercial y la porción variable proporcione unos ingresos supremamente atractivos para el colaborador.

El objetivo de la porción variable es que premie la sobre ejecución, esto significa que si el ejecutivo comercial logra su meta al 100%, tendrá derecho a recibir una comisión, que sumada a su porción fija, corresponda a un ingreso justo, atractivo

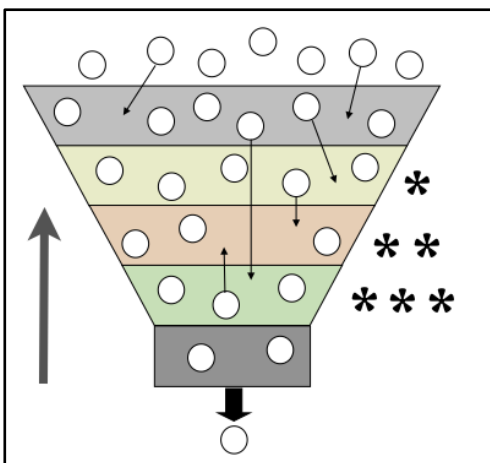
pero limitado. Sin embargo, la alternativa propuesta sugiere que la sobre ejecución debe ser remunerada de manera muy generosa, de tal manera que se incentive en el colaborador el exceder los resultados de manera permanente. En caso de llegar a un cumplimiento inferior al 100% el colaborador tendría acceso únicamente al salario básico que le permita cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, este punto puede tener otras alternativas que vayan en concordancia con la política salarial y de manejo de recursos humanos de la empresa.

#### **6.1.7. Paso 7: Priorizar recursos y recursividad en las herramientas**

Se parte de la premisa que los recursos tiempo, territorio y dinero son limitados. El modelo propuesto sugiere priorizar en todo momento para optimizar su uso de manera eficiente, en términos de impacto sobre los resultados y facilidad en la implementación.

El tiempo es un recurso supremamente valioso y la manera de optimizarlo es concentrando la atención inicialmente en aquellos clientes que pueden representar negocios más grandes o que tienen un mayor potencial de lograrse. En este sentido, el cono de productividad es una herramienta que permite priorizar el tiempo del ejecutivo comercial, en el que debe priorizar su atención en el nivel 4, donde se encuentran los negocios con alta probabilidad de cierre, luego en el nivel 3, donde se encuentran los clientes en proceso de venta y luego en el nivel 2 (ver *Figura 4*). De esta manera siempre trabajará primero sobre aquellos clientes que podrían representar rápidamente una venta efectiva.

Figura 4. Técnica de priorización del Cono de Productividad



Fuente: Creación del autor

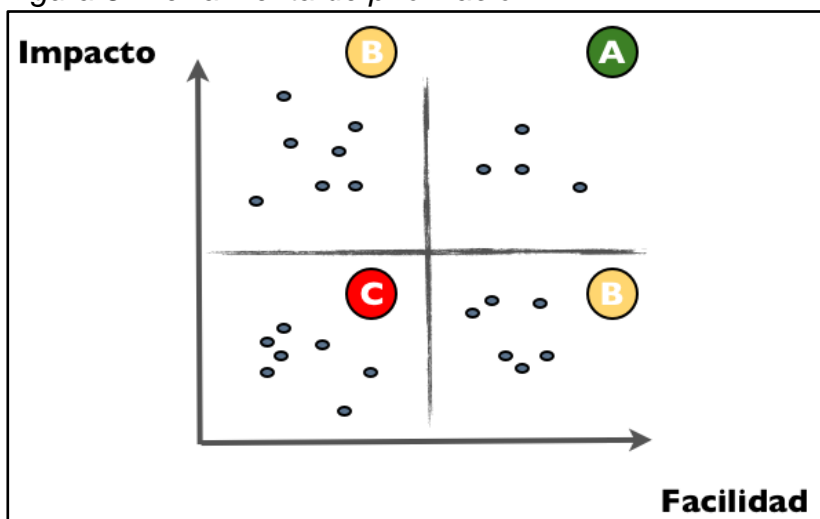
El territorio es igualmente un recurso importante, ya que optimiza los costos de desplazamiento y de entrega. Se sugiere desde un comienzo iniciar operación en un territorio con potencial para el negocio. En la medida que se va cubriendo territorio con negocios efectivos, se puede pensar en expandirse a otros territorios con potencial de crecimiento.

El dinero es uno de los recursos que más se debe cuidar. Toda inversión debe ser medida en términos de impacto sobre el resultado, debe haber un control del gasto muy estricto, asegurando siempre una eficiencia administrativa.

Como herramienta de priorización se propone una muy sencilla de usar en la que en un eje de dos dimensiones, se toma en el eje x la variable *facilidad* y en el eje y la variable *impacto* sobre los resultados. Cuando se tiene una lista de acciones, iniciativas o clientes, se pueden calificar de uno a diez en cada una de estas dos variables. Al graficar en un plano de dos ejes, se podrán establecer cuatro cuadrantes (ver Figura 5). El superior derecho (A) nos muestra aquellas acciones que tienen un alto impacto y facilidad de implementación, el superior izquierdo (B) nos muestra las que tienen un alto impacto pero que son más complicadas de

ejecutar, el inferior derecho (B) muestras las que tienen un bajo impacto y una alta facilidad de implementación y por último el inferior izquierdo (C) muestra aquellas que tienen un impacto bajo y una dificultad en su implementación.

Figura 5. Herramienta de priorización



Fuente: Creación del autor

Esta herramienta permite clasificar de manera sencilla las acciones y da como resultado una ruta crítica priorizada a seguir. De esta manera se optimizarán los recursos con base en el impacto que tienen sobre el resultado, y su facilidad de uso.

## 6.2. Modelo PHVA: Ejecución del proceso de venta

El objetivo de establecer un proceso metódico de venta es organizar las diferentes actividades dentro de una secuencia lógica, que contemple siempre todos los elementos relevantes durante la venta y que permita hacer seguimiento durante todo el proceso. Gran parte del éxito de la venta está en la disciplina que tenga el ejecutivo comercial en el desarrollo del proceso, aprendiendo de éste y mejorándolo continuamente. Este enfoque integrado ve el proceso de venta más

allá del tradicional enfoque táctico e incorpora elementos estratégicos de negociación.

El proceso explica por qué las negociaciones comerciales comienzan mucho antes de sentarse en la mesa de negociación, y que requieren mucho más que una simple interacción comercial efectiva. En consecuencia, se desarrolla la arquitectura del proceso de venta desde *tres dimensiones interrelacionadas* (Lax y Sebenius, 2006); el contexto, donde el objetivo es aumentar nuestros recursos y el apalancamiento sobre las fortalezas a partir de un entendimiento detallado del entorno. La oferta de valor, donde mediante un análisis sistémico buscamos formas para aumentar la cantidad de valor que las partes pueden llevar y conseguir en el proceso de venta, y por último el proceso de venta, donde se diseñan caminos para maximizar la cantidad de valor capturado, tanto creando valor, como reclamándolo.

El proceso que se describe a continuación consta de siete fases que irán llevando al ejecutivo durante las diferentes etapas de la venta, y que le permitirá maximizar la efectividad y rendimiento en éstas, logrando relaciones de largo plazo y de negocios recurrentes con los clientes. Se sugiere llevar a cabo este proceso luego de haber realizado la fase de planeación descrita en el numeral 6.1.

#### **6.2.1. Fase 1: Identificación de un prospecto para ser abordado**

El proceso de venta inicia identificando un prospecto del segundo nivel del cono de productividad para ser abordado, de acuerdo a la priorización realizada en la planeación y que exista una posible coincidencia entre éste y el producto y/o servicio ofrecido.



El objetivo principal en esta primera fase es conseguir una cita al nivel apropiado y con la persona indicada, para la cual se debe definir una táctica de abordamiento, quién sería el interlocutor ideal y si hay alguien en la red de contactos que pueda hacer la debida presentación.

En esta fase se propone que el ejecutivo de ventas construya un análisis de la empresa, recolectando información de las fuentes disponibles, tales como internet, cámaras de comercio, personas que conozcan a la empresa, etc. Lo importante es llegar a la primera cita con un conocimiento básico de la empresa, pero habiendo definido qué información adicional se debe recolectar en esa primera cita. Entre más información se tenga, mejor conocimiento del cliente y por consiguiente mejor propuesta se podrá desarrollar para éste.

En toda relación comercial el ejecutivo de ventas debe empezar por venderse a sí mismo. Las empresas hacen negocios con personas capaces, profesionales en su trabajo, que conocen al detalle lo que ofrecen. Esto es fundamental para construir relaciones de confianza con el cliente. Desde el primer contacto el cliente se forma un concepto del ejecutivo comercial, por lo que es indispensable vender una imagen positiva de sí mismo, siendo consciente de lo que se proyecta y cuidando la apariencia personal.

Siempre en una visita comercial debe haber una apropiada ambientación, en la que se debe saludar, presentarse, romper el hielo y establecer el propósito de la visita. Una vez logrado esto, el objetivo es obtener la mayor cantidad de información posible del cliente por medio del uso de preguntas abiertas e indagadoras. En esa primera cita la preocupación debe ser conocer lo más que pueda del cliente y sus necesidades, y no en ofrecer el portafolio de productos. Se recomienda presentar brevemente a la empresa y su producto, y dejar claro que

posteriormente se presentará formalmente una solución a la medida, de acuerdo a las necesidades detectadas.

### **6.2.2. Fase 2: Diagnóstico y análisis**

Una vez realizada la primera cita se deben identificar claramente las necesidades del cliente y validar si existe alguna oportunidad para el producto o servicio. No se trata de vender por vender, sino de que el producto realmente solucione un problema para el cliente o mejore alguno de sus procesos. Esto se denomina en el modelo de Miller y Heiman (2005) anticipar la situación del cliente y es fundamental detectarlo desde el comienzo del proceso de venta para saber que existe una probabilidad de lograr la venta.

Igualmente importante es detectar si existe una coincidencia con el perfil de cliente definido en la planeación y si es el momento indicado para hacer la venta. Identificar estos elementos de manera anticipada puede evitar un desgaste innecesario en clientes con los que la probabilidad de lograr la venta sea baja o que sus necesidades no se ajusten a las nuestras.

En caso de haber una coincidencia entre el producto ofrecido, las necesidades del cliente y el momento apropiado, se puede dimensionar el alcance de las oportunidades puntuales de venta, para saber si es una relación de una sola venta o si se puede desarrollar una relación de varias transacciones. Determinar el potencial de desarrollo de la cuenta es importante, ya que el interés es tener relaciones de largo plazo y de negocios recurrentes con los clientes.

El objetivo principal de esta segunda fase es tomar la primera decisión de *Vamos* o *No vamos* a iniciar el proceso de venta con este prospecto, y llevarlo al siguiente

nivel en el cono de productividad. No todos los negocios son buenos negocios, y es importante desde el comienzo saber filtrar aquellos que puedan significar un desgaste innecesario. En algunos casos es cuestión de esperar a que sea el momento indicado para abordarlo.

### **6.2.3. Fase 3: Preparación de los elementos estratégicos**

Habiendo decidido continuar con el proceso se inicia la tercera fase en la que se construye la arquitectura detallada de información y cuyo objetivo principal es cubrir todos los elementos del proceso de venta. En la fase de preparación se detectará qué información relevante que se tiene y cuál no, con el ánimo de conseguirla y completarla. A continuación se describen los elementos al detalle.

#### **6.2.3.1. Los influenciadores**

Los influenciadores (Miller y Heiman, 2005) son aquellas personas o grupos de personas que influyen de una manera u otra en la decisión de adquirir el producto o servicio, y en cada proceso específico de venta existen cuatro tipos; el influenciador económico, el influenciador usuario, el influenciador técnico y el “coach”.

- a) *El influenciador económico:* Tiene como rol principal dar aprobación final para la compra. Solo hay uno por venta, puede ser una persona o un grupo de personas, como un equipo, una junta o comité. Se caracterizan por que controlan el gasto de recursos, tienen la autoridad para liberar los recursos, usan a discreción los recursos y tienen poder de veto. Se enfocan en el

impacto que tenga el producto o servicio en la organización y usualmente se pregunta “¿qué retorno tendremos de esta inversión?” o “¿cómo impactará esto en nuestra organización?”.

- b) *El influenciador usuario*: Tiene como rol principal hacer juicios sobre el impacto del producto en el desempeño del trabajo. Usualmente son algunos o muchos. Se caracterizan por que usan o supervisan el uso del producto o servicio, vivirán con la solución que se les está ofreciendo, y existe una conexión directa entre el éxito que pueda tener el usuario en su trabajo y el éxito del producto o servicio. Se enfocan en el trabajo realizado y usualmente se pregunta “¿cómo funcionará para mí en el trabajo o en mi departamento?”.
- c) *El influenciador técnico*: Tiene como rol principal filtrar la entrada. Usualmente son algunos o muchos. Se caracterizan por juzgar aspectos medibles y cuantificables de la propuesta, son vigilantes de entrada, no pueden dar aprobación final, pero si pueden decir que no basados en especificaciones técnicas. Se enfocan en que se cumplan las especificaciones en sus áreas de experiencia y usualmente se preguntan si “¿coincide el producto con las especificaciones?”.
- d) *Coach*: Este último influenciador tiene como rol actuar como guía durante el proceso de venta y se caracterizan por proveer y ayudar a interpretar información al ejecutivo de ventas, validar todos los elementos del análisis estratégico y en la formulación de la manera correcta de llevar a cabo el proceso. El coach puede encontrarse en la organización que compra, en la organización que vende o afuera de ambas. Se enfocan en el éxito con esta

propuesta y usualmente se pregunta “¿cómo podemos asegurar que esta solución pase?”.

En cada proceso de preparación se vuelve crucial identificar a cada uno de los influenciadores, contactarlos y venderles directamente la solución. No hacerlo puede significar dejar un elemento descubierto por medio del cual se caiga la venta. Cada influenciador tiene un nivel de influencia sobre la venta y es fundamental detectarlo para priorizar la estrategia de abordamiento.

Para la preparación de los influenciadores se usa una herramienta denominada por Miller y Heiman (2005) como el *Mapa de influenciadores*, el cuál se desarrollará al detalle a continuación. Para la construcción de este mapa es indispensable conocer y entender antes los conceptos de modos de respuesta y los intereses personales.

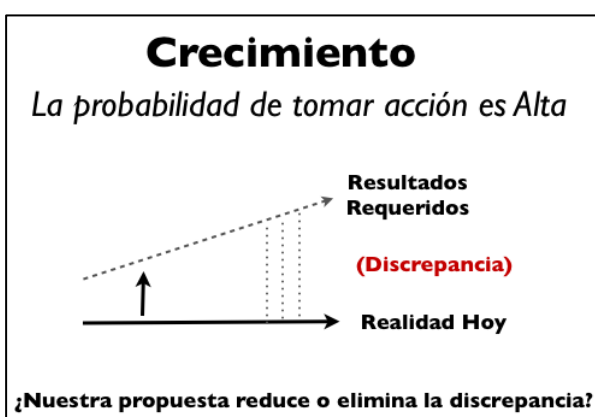
#### **6.2.3.2. Los modos de respuesta**

Existen algunas señales y/o actitudes que pueden ayudar a predecir la manera en la que el cliente va a responder hacia el producto o servicio que se le está ofreciendo, y esto es lo que Miller y Heiman (2005) denominan en su libro como los modos de respuesta.

- a) *Crecimiento*: Por un lado existen aquellos clientes que están en la búsqueda de un crecimiento en su negocio, en la que persiguen unos resultados requeridos, pero la realidad actual del negocio no se acerca a

este resultado y se genera una brecha o discrepancia (ver *Figura 6*). En esos casos hay que preguntarse si la propuesta que se ofrece reduce o elimina la discrepancia, o en otras palabras, le ayuda al cliente acercarse al logro de sus resultados requeridos. En caso de haber una respuesta afirmativa a esta pregunta, la probabilidad de que el cliente tome acción y adquiera la solución que se le ofrece es alta.

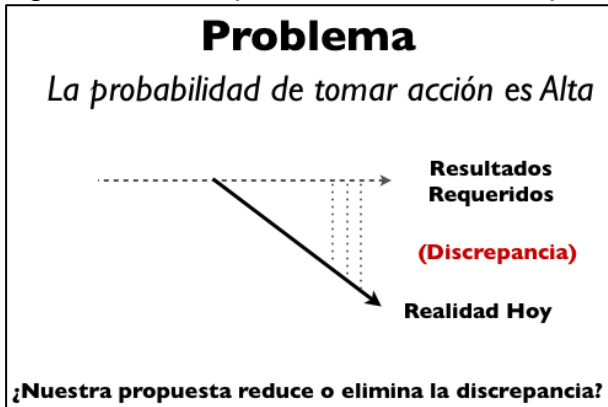
*Figura 6. Descripción del modo de respuesta “Crecimiento”*



Fuente: Miller y Heiman (2005)

b) *Problema:* Por otro lado existen clientes que venían teniendo un desempeño sobresaliente pero que por alguna razón la realidad actual del negocio está alejándose de los resultados requeridos y empieza a generarse la brecha o discrepancia (ver *Figura 7*). En estos casos hay que preguntarse si la propuesta que se ofrece reduce o elimina la discrepancia, o en otras palabras, le ayuda al cliente a resolver el problema y a lograr nuevamente el desempeño sobresaliente que venía teniendo. En caso de haber una respuesta afirmativa a esta pregunta, la probabilidad que el cliente tome acción y adquiera la solución que se le ofrece es alta.

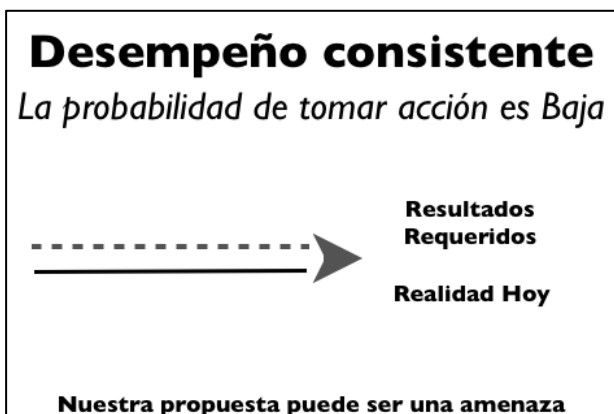
Figura 7. Descripción del modo de respuesta “Problema”



Fuente: Miller y Heiman (2005)

- c) *Desempeño consistente*: Hay clientes que en la actualidad del negocio vienen teniendo un desempeño constante, muy cercano a los resultados requeridos y no se existe la brecha o discrepancia (ver Figura 8). En estos casos la solución que se ofrece puede ser interpretada como una amenaza y la probabilidad de que el cliente tome acción y adquiera la solución que se le ofrece es baja.

Figura 8. Descripción del modo de respuesta “Desempeño consistente”

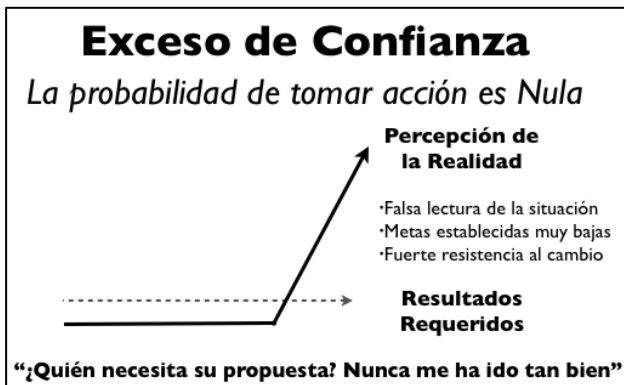


Fuente: Miller y Heiman (2005)

- d) *Exceso de confianza*: Por último, existen aquellos clientes cuya percepción de la realidad es que los resultados logrados exceden significativamente los

resultados requeridos, habiendo espacio para una falsa lectura de la situación actual, que las metas establecidas hayan sido muy bajas y donde probablemente haya una fuerte resistencia al cambio (ver *Figura 9*). Los clientes que se encuentren bajo este modo de respuesta probablemente no aceptará la propuesta que se les ofrece argumentando que nunca les ha ido tan bien. En este caso, la probabilidad que el cliente tome acción y adquiera la solución que se le ofrece es prácticamente nula.

*Figura 9. Descripción del modo de respuesta “Exceso de confianza”*



*Fuente: Miller y Heiman (2005)*

Detectar el posible modo de respuesta de un cliente desde el comienzo del proceso de venta puede ser de gran utilidad para saber en qué oportunidades de negocio enfocarse y qué otras decidir evitar.

### **6.2.3.3. Los intereses personales**

En el modelo de planeación estratégica de ventas es indispensable entender que las organizaciones están conformadas por personas, y que éstas a su vez son las que llevan a las empresas a lograr sus objetivos. La mayoría de las personas tienen unos motivadores, o intereses personales, para lograr el éxito en los



trabajos que se desempeñan. Es claro que la remuneración salarial en contraprestación al trabajo realizado es lo que permite a las personas llevar las vidas que desean, sin embargo las cosas más importantes en la vida son recompensas subjetivas, tales como un sentimiento familiar, la sensación de seguridad, o la simple satisfacción de saber que se hizo el mejor esfuerzo. Y satisfacer esos sentimientos son una verdadera ganancia para las personas. Algunos ejemplos de intereses personales pueden ser: tener más tiempo libre, ganar reconocimiento, permanecer en un cargo, mantenerse en el poder, desarrollar una habilidad, ser un instrumento de cambio, ser visto como un solucionador de problemas, mejorar el status social y tener más tiempo con la familia, entre otros.

En el modelo se debe entender que cada influenciador tiene un interés personal que lo mueve, y mostrar que en la medida que la solución que se ofrece a la empresa logre un resultado exitoso, estos intereses personales se verán beneficiados. De esta manera se generará un resultado gana / gana / gana en el proceso de venta, ya que ganará el cliente por el resultado obtenido, ganará el influenciador por haber beneficiado su interés personal y ganará la empresa vendedora por haber logrado el resultado de la venta.

Por este motivo se vuelve fundamental detectar y entender los intereses personales de cada influenciador, y hacerle ver la conexión que hay entre el resultado de la solución que se está ofreciendo para la empresa y el beneficio personal.

#### **6.2.3.4. El mapa de influenciadores**

Habiendo introducido a los influenciadores, los modos de respuesta y los intereses personales, se puede construir el mapa de influenciadores (ver *Figura 10*). Esta es una herramienta muy útil que permite tener los elementos de la venta reunidos en un mismo diagrama para no perderlos de vista durante el proceso de preparación. El primer paso para la construcción es dibujar un cuadro con cuatro cuadrantes. En la cuadrante superior izquierdo se ubican a los influenciadores económicos, en el cuadrante superior derecho a los influenciadores usuarios, en el cuadrante inferior izquierdo a los influenciadores técnicos y en el cuadrante inferior derecho a los influenciadores “coach”. En cada uno de los cuadrantes se hace una lista para relacionar a cada uno de los influenciadores que corresponden a cada categoría y se adicionan cuatro columnas, una para determinar el nivel de influencia que tiene cada influenciador, la segunda para establecer el modo de respuesta en el que se encuentra cada uno, la tercera para diagnosticar el nivel de receptividad que tiene y la última para relacionar el interés personal que tiene cada uno de ellos, de acuerdo a *figura 10* que se ilustra a continuación.

Figura 10. Herramienta “Mapa de Influenciadores”

<h2>Mapa de Influenciadores</h2>																																																			
<p><b>Económico:</b> Libera \$\$</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Nivel de Influencia</th> <th style="width: 15%;">Modo de Respuesta</th> <th style="width: 15%;">Receptividad</th> <th style="width: 15%;">Interés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Influenciador 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés	<input type="checkbox"/> Influenciador 1																				<p><b>Usuario:</b> Juzga impacto en el trabajo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Nivel de Influencia</th> <th style="width: 15%;">Modo de Respuesta</th> <th style="width: 15%;">Receptividad</th> <th style="width: 15%;">Interés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Influenciador 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés	<input type="checkbox"/> Influenciador 2																			
	Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés																																															
<input type="checkbox"/> Influenciador 1																																																			
	Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés																																															
<input type="checkbox"/> Influenciador 2																																																			
<p><b>Técnico:</b> Protege</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Nivel de Influencia</th> <th style="width: 15%;">Modo de Respuesta</th> <th style="width: 15%;">Receptividad</th> <th style="width: 15%;">Interés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Influenciador 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés	<input type="checkbox"/> Influenciador 3																				<p><b>Coach:</b> Nos guía en esta venta</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Nivel de Influencia</th> <th style="width: 15%;">Modo de Respuesta</th> <th style="width: 15%;">Receptividad</th> <th style="width: 15%;">Interés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Influenciador 4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés	<input type="checkbox"/> Influenciador 4																			
	Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés																																															
<input type="checkbox"/> Influenciador 3																																																			
	Nivel de Influencia	Modo de Respuesta	Receptividad	Interés																																															
<input type="checkbox"/> Influenciador 4																																																			

Fuente: Miller y Heiman (2005)

Para diagnosticar el nivel de influencia que tiene cada influenciador en la empresa con relación a la decisión de adquirir el producto o servicio que se ofrece, se usa la letra “A” si tiene un nivel alto, la “M” si tiene un nivel medio o la “B” si tiene un nivel bajo.

Para establecer el modo de respuesta en el que se encuentra cada influenciador se usa la letra “C” para aquellos que estén en *Crecimiento*, “P” para los que estén en *Problema*, “DC” para los que estén en *Desempeño Consistente* y “EC” para los que estén en *Exceso de Confianza*.

Por último, para determinar el nivel de receptividad que pueda tener la propuesta que presentará sobre cada uno de los influenciadores, se usa la escala de menos cinco (-5) a más cinco (+5), de acuerdo a las siguientes reacciones descritas en la *Figura 11* (Miller y Heiman, 2005):

*Figura 11. Modelo de calificación para determinar nivel de receptividad*

+5	Entusiasta Defensor
+4	Fuerte Apoyo
+3	Apoyo
+2	Interesado
+1	Se deja llevar
- 1	Probablemente no Resiste
- 2	No interesado
- 3	Negativo
- 4	Muy Negativo
- 5	Antagónico / Anti-sponsor

*Fuente: Miller y Heiman (2005)*

Un elemento fundamental de la herramienta para detectar señales de alerta son las banderas rojas. Se considera una señal de alerta siempre que haya información crítica faltante, incertidumbre frente alguna información, algún influenciador sin haber sido contactado, una reorganización en la empresa que compra, o influenciadores nuevos en la empresa, entre otras señales. Lo importante es que siempre que se detecte una señal de alerta se marque con una bandera roja en el mapa de influenciadores, y se prosiga con la averiguación de dicha información.

De igual manera hay que tener presente las fortalezas de la posición de la empresa vendedora en el proceso de venta, tales como áreas de diferenciación, valores agregados o influenciadores a nuestro favor. Esto permitirá apalancarse sobre sus fortalezas y mejorar su posición estratégica en el proceso de venta. Lo importante es que las fortalezas sean relevantes para cada venta específica. Estas ayudan a disminuir la competencia por precio.

### **6.2.3.5. Cubrir todos los elementos**

Durante la fase de preparación se debe tener claridad sobre qué información relevante se tiene, y qué información hay que conseguir. Inferir es solo una manera sofisticada de adivinar, por lo que se recomienda investigar realmente la información y no basarse en supuestos.

A continuación se relacionan los elementos y el orden en el que deben ser abordados.

- a) Identificar los influenciadores, entender nivel de influencia, asegurar que cada uno sea contactado por la persona más indicada para hacerlo.
- b) Entender el modo de respuesta de cada influenciador, diagnosticar nivel de urgencia y detectar discrepancias percibidas
- c) Identificar “El Resultado” que cada influenciador necesita para ganar. Asegurarse que cada uno entienda como la propuesta atiende su interés personal.
- d) Construcción del mapa de influenciadores
- e) Diagnosticar continuamente la situación, identificar amenazas competitivas, señales de alerta y analizar como puede apalancarse sobre las fortalezas

Durante el proceso de preparación se recomienda plantear las siguientes preguntas con el ánimo de hacer más profundo y productivo el análisis; ¿Podemos tener un conocimiento más profundo de la empresa? ¿Hay una conexión entre el resultado que ofrece nuestra solución y los intereses personales de los influenciadores? ¿Hay antecedentes con este cliente? ¿Estamos en capacidad de cumplir? ¿Qué información relevante tengo, qué información me hace falta?

Respondiendo estas preguntas se estará en capacidad de decidir si continua o no con este proceso de venta.

Una parte fundamental de la preparación del proceso de venta es considerar los aspectos más relevantes de un proceso de negociación (Thompson, 2011), que son: indagar e identificar los objetivos, intereses y alternativas diferentes al posible acuerdo negociado de ambas partes para determinar el posible balance de poder en la mesa de negociación. Definir la oferta de valor, en términos de beneficios (promesa, diferenciación y razones para creer), y costos (precio, riesgo y esfuerzo). Entender los puntos de resistencia de ambas partes y determinar las metas en términos del resultado esperado de la negociación. Por último, estructurar el proceso táctico, partiendo de la construcción de la relación y la generación de confianza, que permita generar un adecuado intercambio de información.

#### **6.2.4. Fase 4: Presentación formal de la propuesta**

El objetivo principal de esta fase es presentar una propuesta de verdadero mutuo beneficio, tanto para la empresa que compra, como para los influenciadores y para la empresa que vende.

Es recomendable siempre presentar la propuesta una vez haya habido una petición formal por parte del cliente, de lo contrario las propuestas difícilmente serán tenidas en cuenta, ya que no han sido solicitadas.

El contenido de la propuesta debe ser definido con base en las exigencias identificadas y no una propuesta genérica. Debe estar personalizada al mayor nivel de detalle, y lo más importante, se debe resaltar el valor agregado.

Es recomendable cuantificar el resultado que se está ofreciendo, esto ayudará a los influenciadores a ver con claridad el beneficio de la solución ofrecida.

Antes de presentar la propuesta formalmente se recomienda hacer una revisión previa en lo posible con todos los influenciadores.

Por último, es fundamental presentar la propuesta personalmente y no enviarla por correo electrónico. Esto permitirá analizar el nivel de receptividad, y en caso de detectar alguna inconformidad, ya sea sobre contenido o sobre el costo, habrá espacio para reaccionar y negociar.

#### **6.2.5. Fase 5: Seguimiento y cierre del negocio**

El seguimiento es una de las actividades más importantes en la gestión de un ejecutivo de ventas para lograr el cierre de un negocio. En este caso se debe validar que la propuesta se haya presentado efectivamente a todos los influenciadores y haber analizado la receptividad de cada uno. También hay que asegurarse de haber dejado el mensaje de mutuo beneficio que ofrece la solución, y de cómo la propuesta atiende el interés personal de cada uno de los influenciadores.

De igual manera se debe monitorear la actividad que está haciendo la competencia.

El objetivo principal de esta fase es tener el contrato firmado, por lo que se debe estar muy atento del momento adecuado para buscar el cierre del negocio. Para saberlo, existen varias señales que pueden ayudar a reconocerlo: cuando el cliente ha dejado de presentar objeciones, hace comentarios positivos acerca del producto o servicio, pregunta por el precio, la instalación o la entrega, pregunta por

el servicio, pregunta quién más utiliza el producto, pregunta si hay algún incentivo adicional por la compra del producto, y en general, se relaja y se vuelve más positivo. Una vez detectado el momento indicado para el cierre, se recomienda preguntar de manera personal y directa al cliente si tiene alguna inquietud adicional y pedir el cierre.

#### **6.2.6. Fase 6: Implementación**

El primer paso en la fase de implementar la solución es la adecuada asignación de recursos y tareas, con responsables y cronogramas de implementación. Uno de los aspectos más importantes en esta fase es asegurar la calidad del producto o servicio, cumplir con la promesa de valor ofrecida, buscando siempre superar las expectativas del cliente. Esta será la mejor manera de lograr negocios futuros y asegurar que el cliente refiera a la empresa con su red de contactos. No hacerlo puede implicar la construcción de una mala reputación.

Otro aspecto clave es asignar y mantener un canal abierto oficial de comunicación, por medio del cual el cliente sienta que puede resolver cualquier inquietud que pueda presentarse antes, durante y después del proceso.

El objetivo principal de esta fase será asegurar que el cliente quede totalmente satisfecho con la implementación de la solución.

Por último, se debe aprovechar la relación con el cliente para pedirle un testimonial. Este ayudará a fortalecer la presentación de la empresa con otros clientes potenciales. La mejor tarjeta de presentación será siempre los testimoniales de los clientes satisfechos sobre el trabajo realizado.



### **6.2.7. Fase 7: Desarrollo de la cuenta**

La última fase del proceso de venta tiene como objetivo la identificación de una nueva oportunidad de negocio con el cliente. Para esto se recomienda propiciar encuentros periódicos que permitan desarrollar la relación comercial y poder así identificar nuevas necesidades y/o oportunidades.

También se debe aprovechar la relación para buscar que el cliente nos recomiende con su red de contactos, clientes y proveedores de su negocio. El desarrollo de un plan de referidos sobre los clientes satisfechos puede ser una de las estrategias más efectivas para el éxito comercial del negocio. Un ejemplo de esto puede ser ponerse la meta de que con cada cliente satisfecho deben generarse al menos dos referidos con alto potencial de negocio. Esta estrategia funciona como un multiplicador de negocio, en el que el cliente será nuestro principal promotor. Es por esto que es fundamental que el cliente quede totalmente satisfecho en la fase de implementación.

En este punto se iniciará el proceso de venta nuevamente, haciendo de éste un proceso cíclico.

### **6.3. Modelo PHVA: Verificación**

De acuerdo al modelo de mejoramiento continuo, y con el ánimo de generar una cultura de lecciones aprendidas alrededor de la planeación estratégica de ventas, se vuelve indispensable hacer una constante revisión, seguimiento y medición, tanto de la planeación, como de la implementación del plan y del proceso de venta.

Para esto se propone el uso de la metodología de *Comunidades de Aprendizaje* (Lapid-Bogda, 2009), espacio que permite a los miembros de un equipo comercial explorar su propio desarrollo y mejorar sus habilidades en esta rama mediante la participación en grupos de aprendizaje continuo, en los que cada miembro se compromete con su crecimiento y desarrollo así como con el desarrollo continuo de los otros miembros del equipo. Esta metodología se basa en la premisa que los aprendizajes se producen de manera más eficaz con la retroalimentación y el apoyo de un grupo.

El espacio busca que los participantes hagan seguimiento efectivo a la gestión comercial, pueden aplicar las mejores prácticas en cada fase del proceso, evidenciar los obstáculos recurrentes y la manera en la que han sido superados, documentar lecciones aprendidas, promover el liderazgo y trabajo en equipo dentro del grupo, identificar posibles correctivos a las deficiencias del plan de acción y del proceso de venta para lograr mejorar constantemente el desempeño comercial del equipo de ventas.

Es recomendable hacer una verificación del plan y del proceso de venta por lo menos cada 3 meses, con el fin de poder detectar de manera anticipada posibles fallas y corregirlas de manera proactiva y no reactiva.

#### **6.4. Modelo PHVA: Ajustes**

Por último, y para dar cierre al ciclo de mejoramiento continuo, se deben hacer los ajustes respectivos al plan de acción y al proceso de venta, de acuerdo a los aspectos identificados en la verificación y documentados en la comunidad de aprendizaje. Esto permitirá tener una planeación estratégica de ventas cada vez

más acertada, que optimizará el esfuerzo de la fuerza comercial y logrará mejores resultados comerciales para la organización.

De igual manera se sugiere retroalimentar a la gerencia con relación a los planes estratégicos y poder hacer de esta manera ajustes a la estrategia de la organización.

## **7. Limitaciones y restricciones**

El modelo está concebido para ser implementado en relaciones comerciales y transacciones entre compañías u organizaciones. El modelo puede ser adaptado para ser utilizado por diferentes tipos de negocios, sin embargo, tal como está presentado puede lograr resultados visibles en empresas que requieren un alto nivel de prospección y consecución de clientes nuevos.

El modelo no aplica para ser usado en negocios de consumo masivo, atendiendo a un consumidor final persona natural. Para venta de productos o servicios a personas naturales podría adaptarse con algunos ajustes.

Para la construcción del modelo de planeación estratégica de ventas se requiere una información previa suministrada por la gerencia o administración de la empresa, como la planeación estratégica, la definición del modelo de negocio, el presupuesto anual de ventas resultado del ejercicio de planeación financiera del negocio, la definición de los diferentes productos y/o servicios, el modelo de compensación fija y variable de la empresa, el entrenamiento y la asignación de recursos humanos, físicos, promocionales, tecnológicos, etc.

El modelo se limita la construcción de la planeación estratégica de ventas dentro de su proceso de mejoramiento continuo. Las variables organizacionales

diferentes a éstas deberán ser suministradas por las diferentes áreas de la empresa.

Dada la carga de trabajo inicial en la recopilación de información y en el ejercicio de prospección, se puede sugerir que sea un personal administrativo de ventas que apoye esta función mientras se implementa el modelo con el fin de no distraer demasiado las labores de campo de los ejecutivos de ventas.

## **8. Conclusiones**

Una gestión comercial efectiva y organizada puede maximizar la efectividad y rendimiento en las ventas, además de volver costo eficiente el tiempo de los ejecutivos de ventas.

Definir el perfil ideal de clientes es fundamental para poder predecir, anticipar, manejar problemas y filtrar malos negocios.

Gran parte del éxito de la gestión comercial está en la disciplina de seguir paso a paso el modelo y del seguimiento que haga a cada proceso de venta.

El éxito de una venta no se logra cuando se vende un producto sino cuando se construye una relación a largo plazo con el cliente, que en un futuro se vea traducida en negocios recurrentes de mutuo beneficio.

La preparación para el proceso de venta y negociación garantiza el 80% del éxito de la gestión (Thompson, 2011).

La planeación estratégica comercial debe ir de la mano con la planeación estratégica de la empresa y con la definición del modelo de negocio, para así alinear esfuerzos de todas las áreas hacia un mismo fin.

Un buen ejecutivo de ventas no nace, se hace; se ha demostrado que los ejecutivos comerciales exitosos son aquellos que conscientemente siguen de manera metódica un proceso de venta (Miller y Heiman, 2005).

En la actualidad los programas universitarios de pregrado y postgrado en materia de administración de empresas y negocios cubren una gama amplia de aspectos de la administración, sin embargo existe campo por desarrollar la materia en la que se enseñe a los estudiantes a vender de manera efectiva. Siendo ésta una actividad clave para la sostenibilidad de los negocios, el objetivo de este proyecto de grado de maestría es presentar el modelo que pueda convertirse a futuro en un programa docente universitario.

## **9. Recomendaciones**

La planeación estratégica de ventas, más que una simple cualidad practicada por individuos, debe ser considerada como una competencia esencial de la organización, inherente a la cultura organizacional. Es por esto que se resalta la importancia de ésta y se recomienda convertirla en una *Capacidad Corporativa* de la empresa (Movius y Susskind, 2009). Para esto es necesario llevar a cabo los siguientes pasos: en primer lugar, definir criterios de éxito específicos para que los resultados y procesos de la planeación estratégica de ventas puedan ser evaluados. Segundo, alinear la compensación con los criterios de éxito. Tercero, utilizar procesos efectivos de aprendizaje, soporte e información y por último, soportar una cultura de creación de valor a largo plazo y construcción de relaciones.

El entrenamiento no es suficiente para ejecutar las estrategias. Para lograr implementar la planeación estratégica de ventas como una competencia corporativa se deben penetrar todos los niveles de la organización; la evaluación, reflexión y el refuerzo, los procedimientos operativos y organizacionales, el entrenamiento y *Coaching*, y que los directivos actúen como promotores y lideren la creación de valor en la empresa a partir del desarrollo de la planeación estratégica de ventas como competencia corporativa.

Una forma de capitalizar el conocimiento en la empresa es tomar las herramientas suministradas en este proceso y facilitarlas a los ejecutivos de ventas, por medio de programas interactivos o aplicaciones móviles, que permitan organizar su trabajo y ser menos empíricos, además de poder registrar variables como por qué se perdió una venta, o que tipo de cliente esta siendo más difícil y de esta forma tener material y estadísticas que permita tomar decisiones estratégicas dentro de la organización y ajustar el modelo en su proceso de mejoramiento continuo.

Por último, es recomendable enriquecer la presente propuesta investigando a profundidad las diferentes y numerosas teorías existentes en materia de técnicas y planeación de ventas, con el fin de complementar el trabajo en materia de inductores de activación, costeo de la actividad comercial, y en general, modelos que puedan profundizar los diferentes temas planteados en el desarrollo del presente proyecto de grado.

## 10. Bibliografía

- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1<sup>st</sup> ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lapid-Bogda, G. (2009). *¿Qué tipo de líder eres tu?* (1<sup>st</sup> ed.). México, DF: McGraw Hill.
- Lax, D. and Sebenius, J (2006). *3D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals* (1<sup>st</sup> ed.). Boston, MS: Harvard Business Review Press.
- Miller, R. and Heiman, S. (2005). *The New Strategic Selling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: Grand Central Publishing Edition.
- Movius, H. and Susskind, L. (2009). *Built to Win* (1<sup>st</sup> ed.). Boston, MS: Harvard Business Review Press.
- Thompson, L. (2011). *The Mind and Heart of the Negotiator* (5<sup>th</sup> ed.). Chicago, IL: Prentice Hall.
- Walton, M. (1986). *The Deming Management Method* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: The Berkley Publishing Group.