

# **TALLER ·1:**

## **"Fortalecimiento Comercial, en la ruta de las Ventas Domesticas e Internacionales".**

***Oswaldo Quiroz Leyton***

- *Ingeniero Comercial. Ciencias Económicas.*
- *Master of Business Administration.*
- *Candidato Ph(d). Doctorado en Cs. Ingeniería. Ing.Civil Industrial*
- *email: [oswaldo.quiroz@innovo.usach.cl](mailto:oswaldo.quiroz@innovo.usach.cl)*

- ***“Pensemos en Grande, Partamos Pequeños, ....Escalemos Rápido.”***

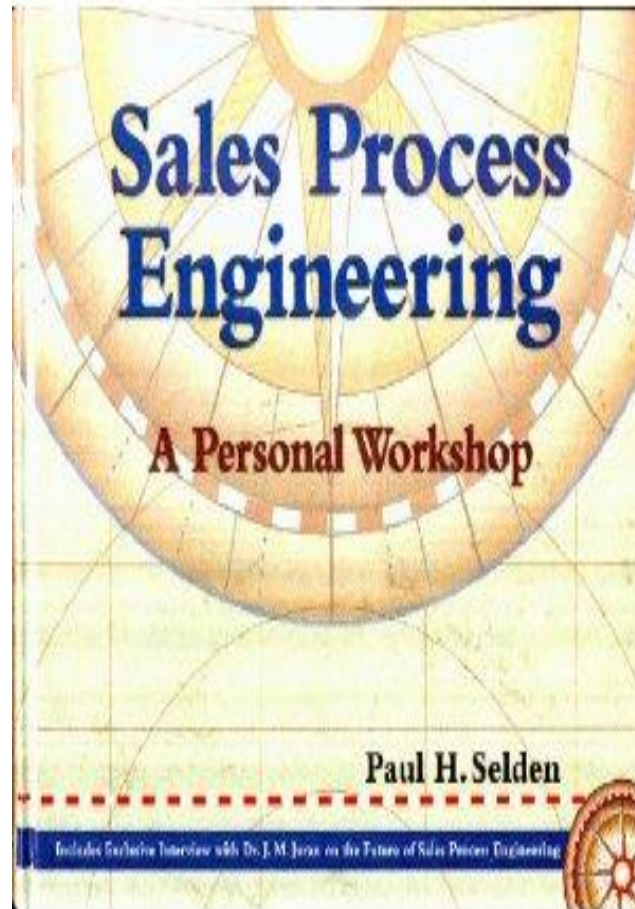
- **MODELOS**
  - Tendencias
  - Sales Process Engineering.
- **TALLER Y PANEL ABIERTO**

# ***NUEVOS DESARROLLO DE INGENIERIA. FUNCION DE VENTAS***

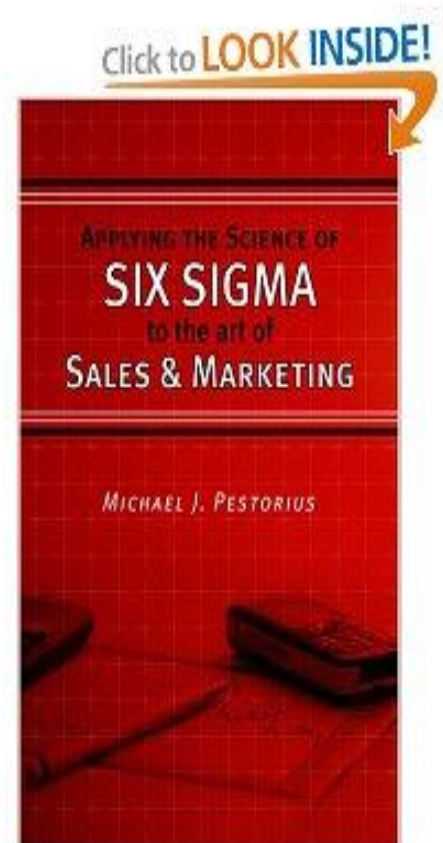
MICHAEL J. WEBB  
WITH TOM GORMAN

## **SALES AND MARKETING THE SIX SIGMA WAY**

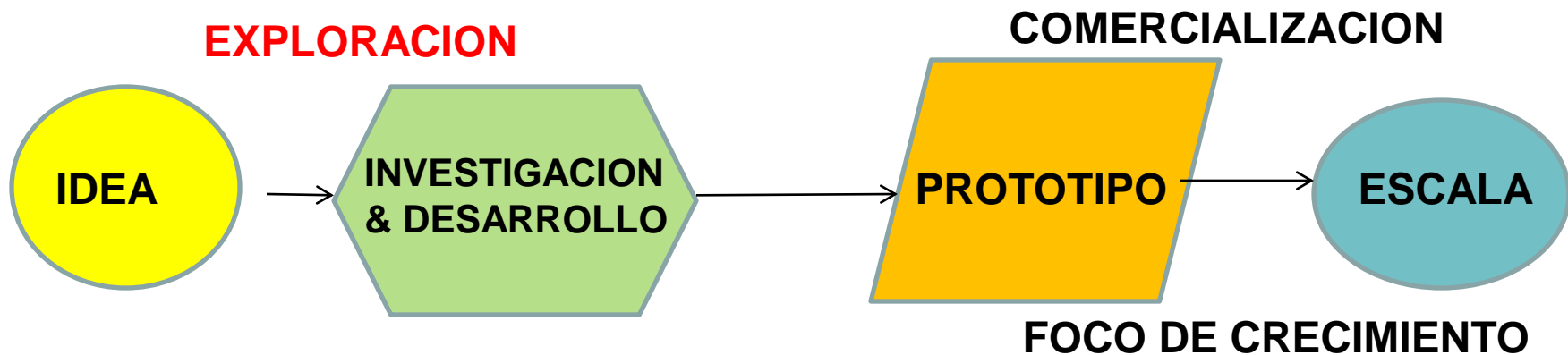
- IMPROVE YOUR SALES PROCESS
- WIN MORE OF THE RIGHT CUSTOMERS
- LOWER YOUR COSTS, BOOST YOUR MARGINS



Click to **LOOK INSIDE!**



# CONSTRUYENDO NEGOCIOS INNOVADORES



De la Investigación y la Transferencia Tecnología al **Negocio Innovador**

## Tendencia vigente en Comercialización .

**!Escuche la Voz del cliente!**



- **Aplicando Métodos de Ingeniería de Procesos que combina técnicas de análisis estadístico,**
- **alineamiento organizacional para optimización en la asignación de recursos,**
- **foco en la generación de retornos sobre la inversión.**



# Cliente: El Dolor + ¿Quién ve la Solución?



**HOY**



- **¡ No es fácil anticipar que logra La solución Final !**



**El Futuro**



# Identificando el Cliente. B2B

- INFLUYENTE TÉCNICO.
- COACH.
- COMPRADOR
- CONSUMIDOR INTERNO.



# CLIENTES - B2B

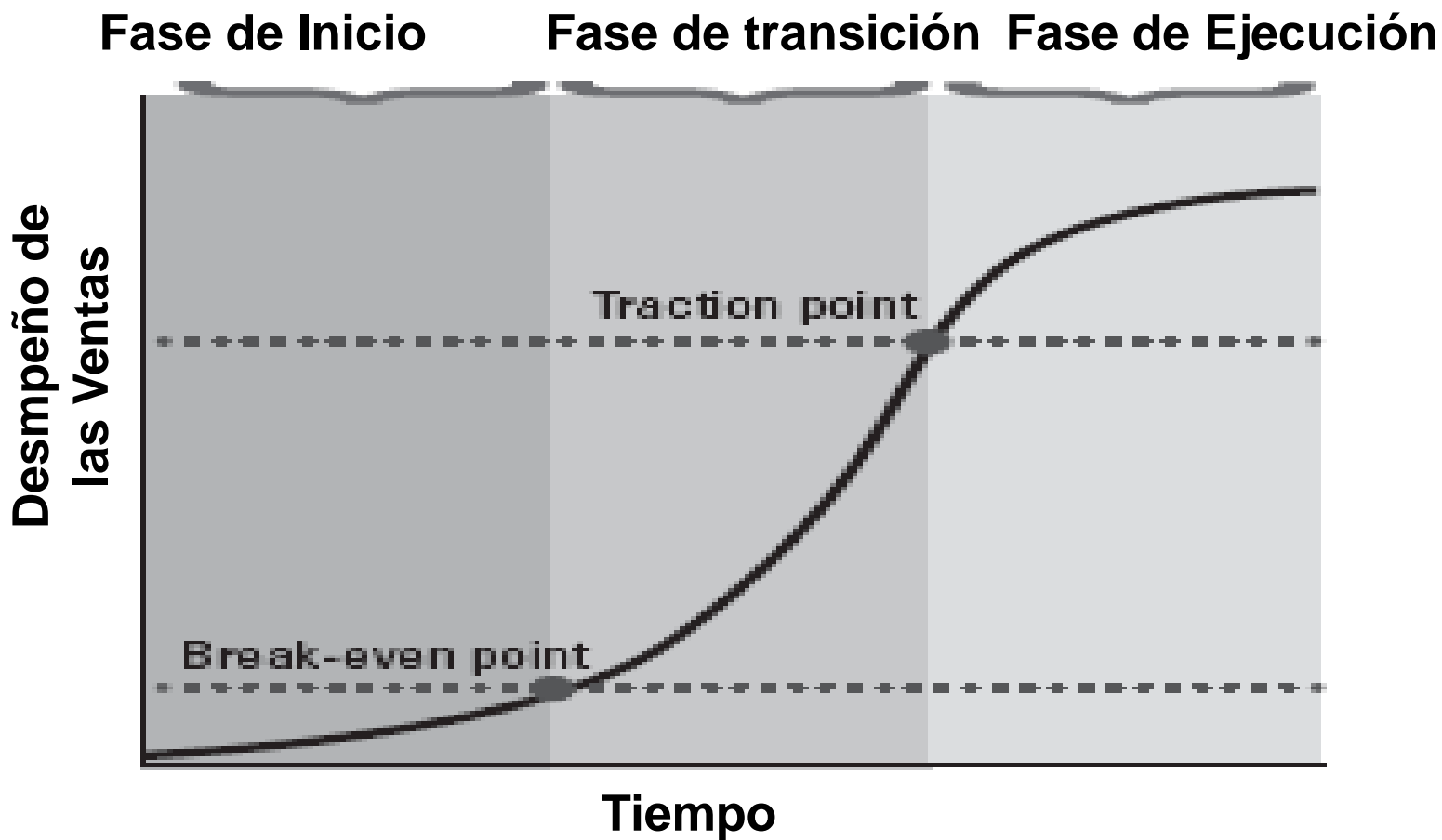
<p><b>INFLUYENTE TECNICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende como la solución se ajusta para empresa y que tan bien se resuelve el problema/necesidad.</li> <li>• Es crítico tener tempranamente al influyente técnico de nuestro lado, que se <b>convierta en un defensor (no en la piedra de tope) para obtener la orden de compra.</b></li> </ul>
<p><b>COACH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consejero.</b> Es la persona quien <b>desea ver que tenga éxito el cliente final.</b></li> <li>• <b>(insider informer)</b> Provee retroalimentación respecto a como las cosas evolucionan, puede proveer información subyacente.</li> </ul>
<p><b>COMPRADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su aprobación es necesaria la generar una orden de compra.</li> <li>• Con <b>suficiente poder para aprobar la orden de compra.</b></li> <li>• Dependiendo del tamaño del prospecto puede ser el gerente general, el directo de finanzas o un director clave (en B2C , la jefa del jefe).</li> </ul>
<p><b>CONSUMIDOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la persona <b>quien tiene la necesidad</b> y desea esta se resuelva..</li> </ul>

# ¿Como se esta desempeñando la Organización competitiva en la producción de resultados?



- **Sistematización y Rentabilidad**

# Lo Tradicional. La Curva de Aprendizaje en Ventas



# Fases de Aprendizaje

- **Fase Inicial.**
  - **Marketing del producto y marketing de comunicaciones** son el centro ideal de fase inicial.
  - Foco de las ventas = aprendizaje del comportamiento del cliente para apoyar el área de marketing + perfeccionamiento de la comunicación en una estrategia go-to-market.
  - Marketing asume un **liderazgo responsable por cerrar brechas** entre los clientes, los vendedores y los inventores del producto.
- **Fase de transición.**
  - Aumentan las ventas, se produce “Tracción en el mercado”.
  - Desarrollo de modelos de ventas replicables, refinamiento del posicionamiento del mercado, aun se requiere equipos que aun iluminen el desempeño
- **Fase de ejecución.**
  - requiere mas vendedores tradicionales, como tomadores de pedido

# Ventas: Algunos Problemas Prácticos

- Ventas en frío.
  - Asumir el costo de tener equipos de ventas que invierten tiempo en contactar en frío y no cierran negocios.
- Desajustes \$.
  - Tener un alto % de ventas proyectadas fuera de rango en tiempo y dinero.
- Desajustes Cliente.
  - Trabajando sobre prospectos con baja probabilidad de ser clientes.
- Perdida Tiempo x Evangelización del mensaje.
  - Alto consumo de tiempo de testeo en terreno para ver si el mensaje llega o no al consumidor.

# **LA EMPRESA EN OPERACION :** **BRECHAS DE DESEMPEÑO EN COMERCIAL / VENTAS**

DIRECTO EN EL AREA DE VENTAS	AREAS RELACIONADAS A VENTAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brechas de desempeño entre vendedores exitosos y el resto de vendedores (Pareto 20/80).</li> <li>2. Ciclo de ventas largo y poco efectivo.</li> <li>3. Significativo Numero de contactos que no llegan a ser clientes.</li> <li>4. Altas tasas de rotación de vendedores,</li> <li>5. Desmotivación y Ausentismo en el equipo de ventas.</li> <li>6. Duplicación de trabajo y funciones comerciales (supervisores, vendedores).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Estructura de incentivos contrapuestos e indicadores de desempeño que inhiben la efectividad comercial.</li> <li>b) Brechas en el soporte del área de Marketing y Operaciones hacia el área de Ventas.</li> <li>c) Diseño de material de Marketing poco efectivo para sustentar argumentos de Ventas.</li> <li>d) Capacitación de Ventas inefectiva. (Eventos que no sistematizan el cambio de conducta deseado).</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Personal en exceso o conectados en flujos de trabajo inefectivos.</li> <li>8. Supervisión concentra mas tiempo en tareas de soporte administrativo versus la directa gestión en Ventas.</li> <li>9. Cuellos de botella en sistema de ventas.</li> <li>10. Brechas en gestión de ventas (cartera de clientes y productos)</li> <li>11. Post-Venta de baja calidad y falta de seguimiento en satisfacción del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>f) Inadecuado Mentoring, Coaching Ventas.</li> <li>g) Rechazos administrativos, errores en flujos de documentación comercial (contratos, pólizas, datos de clientes).</li> <li>h) Flujo interno de Documentos Comerciales poco expedito.</li> <li>i) Áreas relacionadas a Ventas que son disfuncionales para el logro de metas comerciales.</li> </ol>

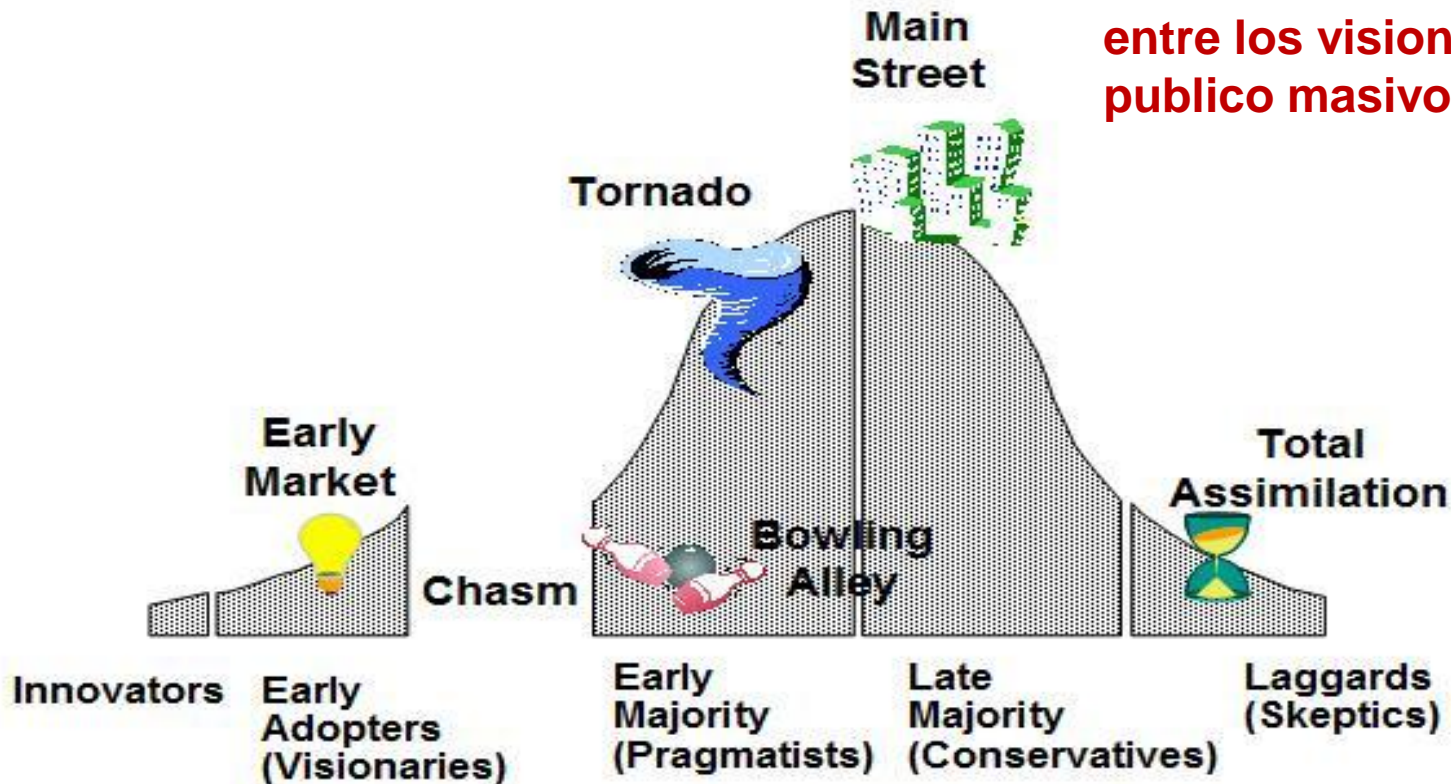
- BRECHAS DE START-UPS
- El ciclo de la Adopción Tecnológica.



# Marketing – HighTech. Cruzando el Abismo

## Ciclo de Adopción Tecnológica.

La mayoría de los negocios de innovación fallan en cruzar el abismo entre los visionarios y el público masivo



Source: Moore (2002), *Crossing the Chasm*; Wiefels (2002), *The Chasm Companion*.

## Cruzando el Abismo

- Para cruzar el abismo la empresa debe identificar el segmento de clientes objetivos
- Involucra Segmentación de mercado:
  - Caracterizar los Clientes,
  - Identificar quienes son,
  - Localización,
  - Ambiente de negocios,
  - Atributos específicos

# Ejemplo de fases en procesos de segmentación

- Paso 1: Base de Datos.
  - desarrollar una **completa lista de potenciales segmentos** objetivos que caben dentro de la solución.
- Paso 2: Clientes Claves (el Dolor):
  - estreche la búsqueda hacia **priorizar** por la mas prometedor alternativa en relación a una estrategia de **desarrollo de su mercado**.
- Paso 3: Clientes Críticos (virus positivos)
  - selección del mejor prospecto, por la solución aplicada y por referenciaciones que provea un cliente.
  - Los candidatos se categorizan como segmentos potenciales en función de la nuestra oferta, la solución.
- Paso 4: Validaciones
  - validar los supuestos y el pensamiento estratégico.

*“La incapacidad para anticipar nuevas tecnologías que vienen desde abajo y **que cambian** oportunamente **la conducta del consumo**, es la causa de fallas de las firmas establecidas y la fuente de ventaja competitiva de firmas entrantes”*

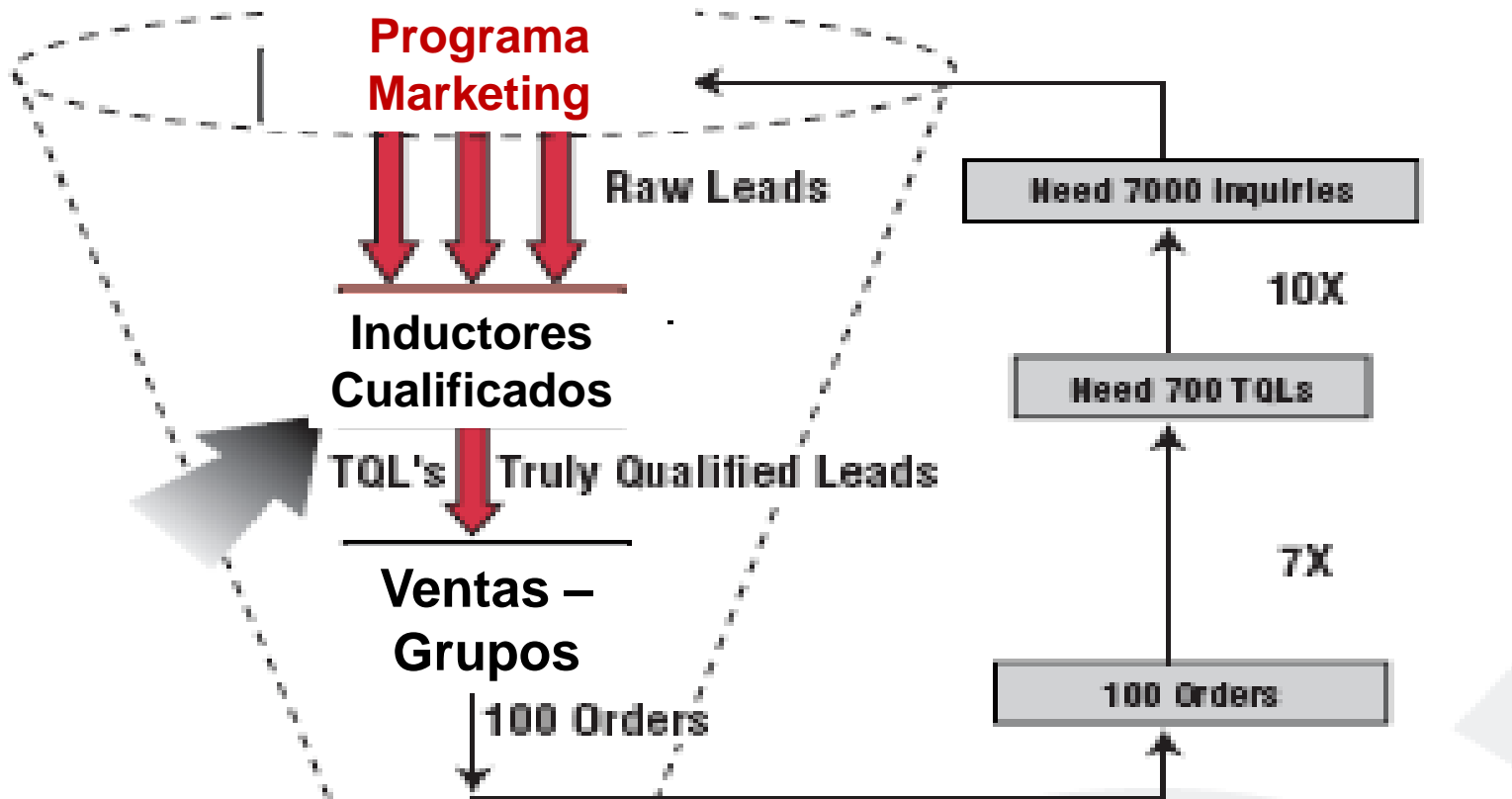
# TIPOS Pipeline:

## Canalización Tradicional de la actividad de Ventas



# Ventas y sus Procesos (Start-ups)

## Canalización de Ventas Saludable



# ***LAS METRICAS DE VENTAS QUE SI INTERESAN***

- **Canalización (Pipeline)**

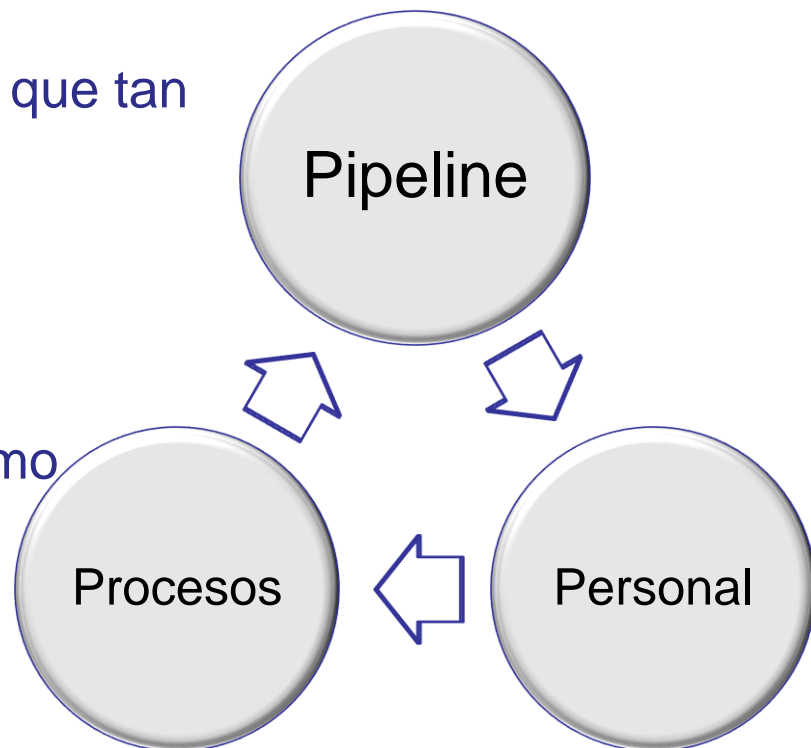
- NO es solo la cantidad # de cierres, es que tan rápido se direccionan para el GOL.
- Frecuencia - Velocidad v/s Valor Total

- **Personas**

- No es solo como logra la meta, sino como ejecutan la función.
- Métricas versus la Cuota del mes

- **Procesos**


- NO es solo tener un proceso, es asegurarse que sea seguido por la Organización de Ventas
- Exactitud del dato v/s Registros




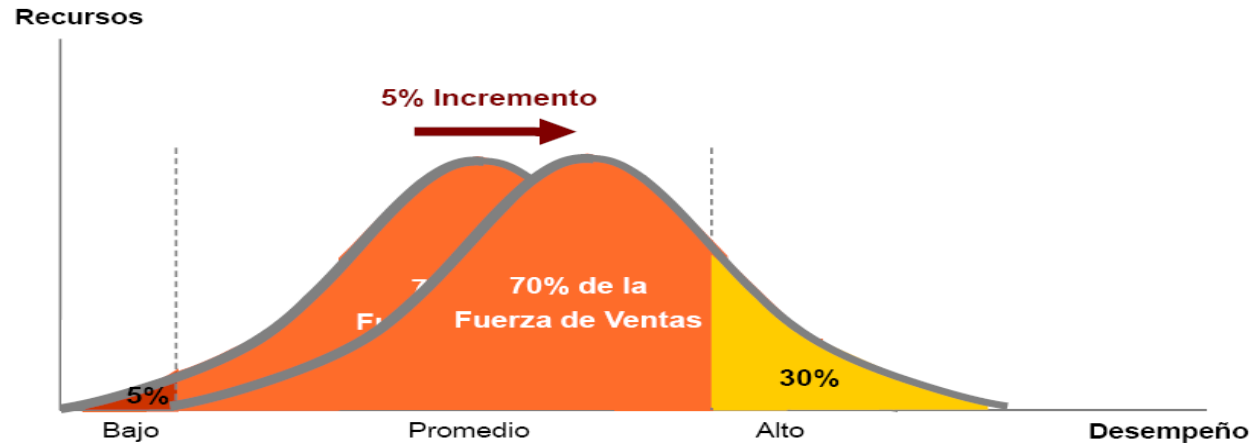
- Veamos uno Complejo
- 3 Dimensiones:
  - Tiempo. Ciclo de Ventas.
  - Montos (\$), (% de cierres)
  - Tasa % de Clientes finales



# SISTEMA DE CANALIZACION DE PROCESOS DE VENTAS\*



EJEMPLO	FASE PROCESO DE VENTAS	Nº CLIENTES x FASE	Nº DIAS x FASE	Montos (M\$) x fase
	1) Prospección de Nuevo cliente / Requerimientos preliminares	20	7	1,000
	2) Visitas a Terreno –Contacto Directo	20	5	1,000
	3) Análisis de factibilidad comercial/ Determinación Técnica de la Oportunidad	15	8	900
	4) Presentación de la Oferta al cliente	13	15	800
	5) Gestión Comercial - Técnica del Valor Ofrecido. Cierre de Brechas Requerido-Ofrecido	12	5	700
	6) Ejecución del Cierre del Negocio	10	10	600
	7) Seguimientos Post-Venta	10	7	600
	<b>Totales (Hipotéticos)</b>	<b>10 Cliente</b>	<b>57 días</b>	<b>600</b>



1. Aplicando la Regla de Pareto (20/80),
  - se observa que un 20% de Vendedores aporta el 80% de buenos resultados comerciales, la meta de la empresa es llevar al menos el 60% de la Fuerza de Ventas al estrato superior de mejor Desempeño Comercial.
2. Es posible utilizar un cuerpo de conocimientos sistemáticos.
  - métricas, procesos mensurables que incrementen la productividad y la efectividad en la actividad comercial.
3. Consolidar un equipo de ventas exitoso
  - requiere desarrollar y fortalecer el uso procesos de ventas replicables a todo el equipo comercial.

# Trazando el Camino de la Efectividad



- **Nueva Formación de Talento Comercial-Ventas.**
- **Incorporando capacidades.**
  - De análisis, herramientas estadísticas,
  - Identificación de procesos críticos para encontrar y
  - eliminar causas de errores o defectos en los procesos de Ventas.
- **Soporte estratégico.**
  - Poner énfasis en los resultados que son de importancia crítica para el Cliente,
- **Mirada Sistémica.**
  - Uso inteligente del doble componente (humano y técnico).
  - Siempre la “Mejora Continua” en área comercial-ventas

# *PARADIGMAS de GESTION*

# *Inyectando Ciencia en el Arte de las Ventas*



- **Uso de Análisis Objetivos**
- **Datos y estadísticas**
- **Conocimiento**
- **Uso de tecnologías aplicadas**
- **Trabajo sistemático y rigurosidad técnica**



- ▶ **Combinado con pasión al logro**
- ▶ **Orientación a las Personas**
- ▶ **Fomento a la Creatividad**
- ▶ **Fomento de Cultura proactiva**

# Mito: Perfiles Ventas - Extremos



EL AGRICULTOR



EL CAZADOR

# NO OLVIDAR : ¿Cómo se Sustenta el Valor en la Relación Comercial ?

**VALOR = BENEFICIOS – COSTOS**

**VALOR PARA CLIENTE = PRODUCTO + ACCESO + EXPERIENCIA – COSTO.**

**VC = P + A + E – C**

PRODUCTO	ACCESO	EXPERIENCIA	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaciones tecnológicas</li> <li>Desempeño basado en requerimientos del cliente.</li> <li>Funcionalidad/ atributos del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiability de la oferta</li> <li>Disponibilidad del producto.</li> <li>Responde a inventarios del cliente</li> <li>Canal de distribución accesible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto en el Consumidor en creación de Valor</li> <li>Soluciones efectivas en ciclo de compra</li> <li>Calidad en Servicio</li> <li>Confiability de la Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio x pagar</li> <li>Costo Total (variables y fijos)</li> <li>Costo de los procesos de compra</li> <li>Costo de Búsqueda.</li> <li>Formas de Pago</li> </ul>

***La empresa proporciona valor para los clientes a través de estas 4 dimensiones en la relación comercial***



# TRABAJO EN GRUPOS

(45 minutos)

***CIERRE del TALLER ·1:  
"Fortalecimiento Comercial,  
en la ruta de las Ventas Domesticas e  
Internacionales".***

*(Jun-2012)*

***Oswaldo Quiroz Leyton***

- *Ingeniero Comercial. Ciencias Económicas.*
- *Master of Business Administration.*
- *Candidato Ph(d). Doctorado en Cs. Ingeniería. Ing.Civil Industrial*
- *email: [oswaldo.quiroz@innovo.usach.cl](mailto:oswaldo.quiroz@innovo.usach.cl)*