



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL
DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA
TELECOMUNICACIONES S.A.”**

TRABAJO PROFESIONAL DOCUMENTADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

JULIO CESAR GRADOS MOYA

ASESOR DE TESIS:

MTRO. ELIAS SOSA SÁNCHEZ

PUEBLA, PUE.

SEPTIEMBRE, 2014

Índice	Pág.
Introducción.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos.....	8
General.....	8
Específicos.....	8
Capítulo 1. Marco contextual.....	9
La importancia de las PYMES.....	14
Estructura de las PYMES.....	16
Problemática de las PYMES.....	18
Capítulo 2. Marco teórico.....	22
Modelos de ventas.....	22
Modelo de aprendizaje.....	25
El método SPIN.....	27
Opciones de crecimiento en las ventas.....	31
Método FODA.....	37
Capítulo 3. Propuesta de implementación del modelo de control del proceso de ventas.....	39
Desarrollo de la propuesta.....	44
Funnel de Ventas.....	48
Métricas de indicadores.....	54
Mapa global de conocimiento del cliente.....	55

Métricas de indicadores.....	60
Conclusión.....	62
Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.

	Pág.
Índice de tablas y gráficos.	
Tabla 1. Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño.	16
Tabla 2. Estratificación de las empresas del sector agropecuario.....	17
Tabla 3. Modelo de aprendizaje.	25
Tabla 4. Modelo de análisis FODA.....	38
Tabla 5. Características y beneficios de “Telecomunicaciones S.A.”, de acuerdo al método SPIN.	45
Tabla 6. Análisis FODA para “Telecomunicaciones S.A.”	46
Tabla 7. Selección de clientes KAM, su criterio y relación.	47
Tabla 8. Formato de control / módulo detección de oportunidad.....	49
Tabla 9. Formato de control / módulo acercamiento.	51
Tabla 10. Formato de control / módulo reunión.....	52
Tabla 11. Formato de control / módulo elaboración de proyecto/propuesta.....	52
Tabla 12. Formato de control/ módulo elaboración de proyecto/propuesta.....	53
Tabla 13. Reporte de alarmas y alertas.	55
Tabla 14. Módulo de control para el plan global de conocimiento del cliente.....	57
Tabla 15. Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Relación con el Cliente.....	58
Tabla 16. Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Situación del Cliente.....	58
Tabla 17. Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Definición de su Sector y Mercado.	59
Tabla 18. Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Procesos de Compra.	59
Tabla 19. Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Nuevas oportunidades de Negocio.	59
Tabla 20. Mapa Global de Conocimiento del Cliente .Evaluación de Negocio con el cliente.....	59
Tabla 21. Reporte de porcentaje de avance en el plan global de conocimiento del Cliente.	61

Gráfico1. Organigrama actual de la empresa “Telecomunicaciones S.A.”	43
Grafico 2. Mapa global de conocimiento del cliente; organigrama.	58

Introducción.

Actualmente el papel que juegan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la economía nacional es fundamental para el crecimiento del país y, en un entorno cada vez más competido con jugadores a nivel mundial, será esencial las estrategias de crecimiento que cada una de ellas defina.

Desafortunadamente y por muchas razones, las PYMES no definen planes estratégicos de crecimiento sostenido y a largo plazo, labor que implica una definición y alineamiento de objetivos por parte de las diferentes áreas de la empresa.

Cuando se habla de empresas, es irremediable ubicar la labor de ventas como una de los eslabones más importantes de la estructura organizacional, se puede argumentar que, sin ventas no hay empresas y esta labor alguien la tiene que realizar y, sin importar el tamaño de la empresa, las organizaciones están destinadas a generar crecimiento de ventas continuo.

En la actualidad, todas las empresas hablan de estar orientadas al cliente, de segmentar los mercados que atienden y, en esta segmentación, los clientes claves, aquellos donde la relación y proceso de ventas es B2B¹ debe de existir imprescindiblemente un modelo de ventas que establezca el proceso de la administración y manejo de este tipo de cuentas (Shinagl, 2012).

El propósito de este trabajo es justamente proponer un Modelo de Control del Proceso de Ventas para le empresa “Telecomunicaciones S.A.”, de manera clara y con las etapas a seguir para generar relaciones rentables de negocio con clientes claves.

Para lograr este propósito, se realizarán diferentes análisis al departamento de ventas de la empresa mencionada que implicarán, finalmente modificar su estructura de ventas actual, básicamente en la atención de las cuentas claves, llevando esta tarea a una profesionalización de la labor de ventas.

¹ Por sus siglas en inglés, término empleado en ventas comerciales que hace referencia a ventas cara a cara

Planteamiento del problema

Dada la creciente competencia por prestar servicios de soluciones en TI², se hace menester para “Telecomunicaciones S.A.”, segmentar sus mercados metas, perfilar su cartera de clientes, ampliar sus clientes prospectos y lograr consolidar la mayor cantidad de ventas pronosticadas.

Todas las empresas, y en especial las que se dedican a la venta de soluciones especializadas en TI, se encuentran con una feroz competencia con compradores cada vez más exigentes y conocedores de las soluciones que buscan.

En la actualidad existen muchos modelos y metodologías de ventas que pueden contribuir a incrementar los resultados de las empresas, pero pocas son las que tienen establecidas una metodología en sus departamentos comerciales y de las que las tienen, no todas las usan, de manera constante porque no se le da seguimiento al uso de las mismas por los ejecutivos asignados.

Desafortunadamente, “Telecomunicaciones S.A.”, no es la excepción de esto, y la falta de un proceso metodológico de ventas, implica que carezca de información estadística que ayude al planteamiento de objetivos medibles y alcanzables, de una eficiencia en el proceso de la venta que pueda incrementar el índice de cierre de las mismas y que contribuya a mejores resultados en las utilidades.

Como se ha podido constatar en el análisis de la información estadística de la empresa, se identifica que el incremento de ventas de “Telecomunicaciones S.A.”, de los últimos 3 años³ no es constante y, aunque en este estudio no se intentan definir volúmenes de venta o márgenes de utilidad, lo que pretende es establecer un proceso comercial documentado y sistematizado que contribuya a obtener resultados medibles y una tendencia incremental en el crecimiento de la empresa.

La falta actual de un modelo de ventas en “Telecomunicaciones S.A.”, le implica:

²Por sus siglas en inglés, término empleado en telecomunicaciones que significa tecnologías de información

³Crecimiento de ventas de “Telecomunicaciones S.A.”: 2011 15% 2012 2% 2013 8% (incremento con respecto al año anterior).

- No tener segmentos de mercado establecidos.
- No tener carteras de clientes plenamente definidas.
- Desconocimiento de clientes claves y prospectos.
- Oportunidades de negocio mal identificadas.
- Oferta de soluciones no alineada a objetivos de los clientes.
- Falta de información estadística del proceso de ventas.
- Controles de medición para el proceso de ventas.
- Bajo cierre de oportunidades de negocio.

Objetivos

General

- a. Diseñar un Modelo de Control del Proceso de Ventas que permita establecer un proceso con la finalidad de identificar sus clientes claves, perfilar los mercados metas e incrementar la eficacia de cierre de ventas.

Específicos

- a. Desarrollar un modelo de Funnel de Ventas.
- b. Consolidar una herramienta que permita documentar la información general y relevante del cliente Mapa Global de Conocimiento del Cliente.
- c. Definir la cantidad de clientes KAM.⁴
- d. Establecer métricas para el Modelo de Control del Proceso de Ventas.

⁴Por sus siglas en inglés, término empleado en ventas comerciales que hace referencia a Clientes Claves.

Capítulo 1. Marco contextual

En este primer capítulo se revisa la situación del entorno de la economía de México ubicándola en dos momentos básicamente, uno que hace referencia al fin de un modelo económico de sustitución de importaciones, bajo un mercado altamente regulado en la década de los 70's y, otro donde comienza un modelo de libre competencia donde proliferan los tratados comerciales, las alianzas estratégicas y geográficas hasta nuestros días.

Posteriormente, dentro de esta economía nacional actual, ubicamos la importancia que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas, su estratificación, su problemática y como se definen y componen en términos jurídicos. De igual forma se establece la relevancia que el gobierno juega sobre estos entes económicos y las estrategias que han seguido a través de diferentes programas de apoyo.

Entorno de la economía mexicana

De cara a un nuevo proceso de transformación estructural en el que se ven envueltas todas las economías del mundo bajo un proceso de globalización, se deben implementar irremediablemente una serie de cambios a niveles financieros, técnicos, laborales y organizacionales que le permitan a nuestras empresas posicionarse dentro de este nuevo orden económico.

Los cambios en el entorno económico se acentúan a partir de los años 80's, específicamente es el abandono del modelo de sustitución de importaciones hacia un nuevo paradigma económico mucho más dinámico y abierto al mercado internacional.

Al respecto del modelo citado cabe decir, que funcionó bastante bien para el país en su momento pero con una falla a nuestro juicio fundamental y condenante. No considero los cambios económicos venideros a escala mundial. La vieja política de fuerte regulación, proteccionismo y apoyo a la industria incipiente dejó largos y pesados lastres, como ejemplo, un ineficiente mercado de bienes y servicios amortiguando la baja calidad de los mismos.

Con una nueva estrategia económica que da inicio con Miguel de la Madrid y continua con sus sucesores bajo la misma lógica económica que se reflejan en la reorganización de los mercados financieros y bancarios, la renegociación de la deuda, el ingreso de nuestro país al extinto Acuerdo General de Comercio y Aranceles (GATT, por sus siglas en inglés) y, en general, a un gran número de tratados internacionales que apuntan a alianzas estratégicas regionales principalmente.

En un panorama bastante amplio, el gobierno se planteó crear las condiciones necesarias para una industrialización eficiente y competitiva, menos vulnerable hacia el exterior conformando un sector industrial articulado dentro de la economía nacional y competitiva a nivel internacional, un crecimiento más autónomo de la producción, a partir de un impulso del desarrollo tecnológico nacional vinculado a la planta productiva, la capacitación y el aprovechamiento de la capacidad de las empresas mediante una mejor organización de la estructura industrial, un desarrollo industrial bajo el liderazgo del empresariado nacional, aprovechando plenamente las potencialidades y creatividad de los sectores público, privado y social, el fomento al desarrollo y adaptación de tecnologías adecuadas a la dotación de recursos naturales del país que permitieran su aprovechamiento más eficiente y elevaran la calidad y eficiencia de la producción, la racionalización de la estructura de organización industrial, que permitiera una mejor articulación entre la gran empresa, la mediana y pequeña. Ahora bien la pregunta que habría que hacerse es ¿qué tanto de lo anteriormente expuesto se ha logrado?

En los años 70's y bajo las condiciones económicas predominantes en ese momento, los grupos empresariales de México optaron por diversificarse en cuanto a giros comerciales e industriales se refiere; diversificación auspiciada por financiamiento externo toda vez que las tasas de interés de estos eran bajas. Pero esta diversificación conglomeral no siguió una base de especialización tecnológica o de mercado (Brown Grossman, 2003).

A partir de los años 80's y a consecuencia de la crisis de la deuda y la apertura comercial o dicho de otro modo, a partir de una nueva política económica, los grupos industriales entraron en serios problemas financieros, de competitividad y de demanda.

Suscitada esta eclosión, los grupos empresariales tuvieron que abandonar las antiguas formas tradicionales y buscar nuevas alternativas que les permitieran no sucumbir en el nuevo ambiente económico.

Fueron varias las estrategias adoptadas, pero las más relevantes quizá fueron las financieras principalmente la renegociación de la deuda dentro de la cual el Estado jugó un papel bastante importante mediante la instrumentación de FICORA⁵. Asimismo la incursión de los grupos industriales a la Bolsa de Valores de México y otros países les permitió captar recursos líquidos y es aquí donde se comienza a resquebrajar o mejor dicho a transformar la mentalidad del empresario mexicano.

Otro rasgo importante y contrapuesto a los años 70's fue la ya no tan prolífica diversificación conglomeral explicado en gran medida por la apertura comercial provocando que los grupos empresariales se concentraran en aquellos rubros dentro de los cuales fueran más eficientes para encarar la competencia del exterior. Lo que sucedió fue una reorganización de las empresas que conformaban a los distintos grupos empresariales y una diversificación pero en el mismo sentido de sus ramas más eficientes. Por lo tanto se puede hablar más bien de una integración horizontal, es decir, los grupos se siguieron expandiendo dentro de su mismo sector de actividad.

Finalmente, dos estrategias vale la pena resaltar. Por un lado, la diversificación geográfica de las empresas tanta en el interior (abriendo nuevas plantas) como en el exterior (mediante exportaciones); dicho de otro modo, la creación de economías de escala como resultado de la existencia de mercados geográficos dispersos y costos de transporte significativamente menores para la distribución del producto (Brown Grossman, 2003).

Y por otro lado, las alianzas entre empresas fue algo que amortiguó el tan brusco cambio que vivieron las empresas mexicanas. Estas alianzas se llevaron a cabo principalmente entre empresas mexicanas fuertes y empresas extranjeras provocando grandes beneficios a favor de las primeras en cuanto al acceso a materias primas,

⁵ Fideicomiso para La cobertura del Riesgo Cambiario creado en 1983 que al asumir pasivos por unos 12,000 millones de dólares salvó de la quiebra a por lo menos 20 grandes empresas

sobre todo, el acceso a tecnología de punta y, a favor de las segundas, principalmente en el acceso al mercado mexicano.

Bajo la nueva concepción económica, la especialización del producto y la producción flexible provocó la creación de economías de escala como ya se mencionó, de igual manera las economías de alcance comenzaron a ser importantes principalmente como resultado de una mayor competencia extranjera y el afán de hacerse más eficientes las empresas mexicanas. Es un paso de tomar en cuenta pues en el marco del modelo de sustitución de importaciones, la eficiencia, calidad y competitividad no eran elementos con una alta ponderación dado el mercado protegido que existía. Estos hechos se pueden asumir como benéficos en el contexto social pero desafortunadamente parece haberse concebido como primordiales a estos conceptos un tanto tarde por parte de los grupos empresariales.

Dentro de esta nueva conformación de economías, la de aprendizaje son fundamentales sobre todo en el ámbito del desarrollo tecnológico y, en su conjunto estas nuevas economías lo que intenta es hacer más eficientes a las empresas y más competitivas en un contexto mundial e incrementar su poder económico. A decir de las economías de aprendizaje, la apertura comercial ha llevado a tener un mayor acceso a nuevas tecnologías mediante la asimilación de la misma provocando menores costos para las empresas mexicanas en cuanto a tecnología se refiere pero cabe decir que esta asimilación es un largo proceso de adaptación debido a que es un proceso puramente práctico.

Es cierto que una mayor relación comercial implica un mejor acceso a nuevas tecnologías pero, el tardío despertar de nuestro país o más bien el mal aprovechamiento del modelo de sustitución de importaciones, para la creación de tecnología ha llevado a México a estar en grades desventajas tecnológicas. Quizás lo más rescatable es que esta apertura ha obligado a las empresas mexicanas a reestructurarse con el aliciente de renovarse o desaparecer.

A pesar de estas evidentes desventajas y tiempo de adaptación que implicó el cambio de un modelo a otro, la economía mexicana tuvo un buen funcionamiento en

términos generales y se recuperó de los altibajos de las fluctuaciones económicas, sin embargo, podemos definir como un parte aguas el año 2008, cuando ocurrió la crisis financiera de Estados Unidos (CEPAL,2010) que provocó, como irremediablemente provoca la globalización de los recursos productivo, financieros y laborales, una crisis a escala mundial que ha afectado en mayor medida a algunos países como Grecia, España, y Portugal por mencionar a algunos y que desembocó, o más bien catalizó también crisis sociales y democráticas como las de Libia y Egipto.

Esta crisis financiera provocó, como factores comunes, una contracción económica, desaceleración del crecimiento del PIB y un incremento en la tasa de desempleo y para la mayoría de los países de América Latina incluyendo México, se reflejó además como una crisis comercial. Lo que esta crisis vuelve a señalar como mal irremediable es la rápida internacionalización de los daños directos y colaterales que provoca.

Este punto de inflexión se puede asumir como un agotamiento de las políticas de mercado libre y abierto y un nuevo camino o redefinición hacia una política económica con mayor presencia del Estado y de todos sus actores así como la necesidad de cambiar, o al menos cuestionar los mecanismos institucionales con que se opera en las economías de la mayoría de los países. Es la terminación del ciclo hegemónico de este modelo de mercado libre y apertura de las economías de manera indiscriminada.

En este sentido y dicho de otro modo, la necesidad de replantear el funcionamiento del modelo económico actual tan des regulado, tan internacionalizado y tan orientado a la maximización de utilidades que hoy por hoy se concentra en un sector social muy reducido que genera mayores brechas de desigualdad y dificultad para acceder a recursos productivos como capital para desarrollar empresas y emprender nuevos proyectos que permeen positivamente en un efecto multiplicador a los distintos actores sociales y económicos.

Esto implica, a diferencia de las tres décadas pasadas, a un Estado más activo y dejando de lado el “laissez faire et laissez passer”⁶ que evocaba a un Estado

⁶ Expresión francesa significa “dejar hacer y dejar pasar” que se refiere a una completa libertad económica.

simplemente observador y delgado en estructura. Se requiere una mayor presencia regulatoria con atribuciones suficientes para modelar escenarios económicos más equilibrados al lado de un Estado orientado al bienestar (CEPAL,2010) entendido como el agente encargado de generar un progreso económico a largo plazo basado en la inclusión de todos los agentes sociales y económicos vinculados entre sí con visiones de crecimiento y desarrollo comunes que permitan alcanzar objetivos mucho más contundentes y mucho más rápidos.

La importancia de las PYMES

Según Penrose (Penrose, 2003) señala que “en una economía en crecimiento siempre existen pequeñas empresas, debido al surgimiento de espacios, producto de oportunidades de inversión que las grandes empresas no consideran suficientemente rentables en un momento dado”. De acuerdo a esta lógica se trata de nuevos nichos de mercado provocados principalmente por una producción flexible que implica súbitos cambios en la producción y una rápida adaptación a la nuevas necesidades del mercado lo cual estaría favoreciendo directamente a las pequeñas y medianas empresas principalmente por la subcontratación de las empresas grandes para con estas.

Las PyME's son altamente activas en países avanzados como en los de desarrollo. En Chile por ejemplo, aproximadamente el 50 por ciento de su población es activa en este segmento (República, 2002). En México son fundamentales en nuestra economía, ejemplo de esto es la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas. La estrategia de atención de esta Subsecretaría centra su propuesta en la creación de una política empresarial, basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacelas y empresas tractoras; los cuales reciben atención del gobierno federal a través de cinco productos: Financiamiento,

Comercialización, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación y Desarrollo Tecnológico (Econimia, 2014).

Paralelamente, impulsó varios programas de apoyo, como el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) y el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP).

El FAMPYME y el FIDECAP son programas que buscan elevar la competitividad de la PYME, el primero principalmente con capacitación, y el segundo, integrándolas a cadenas productivas. Ambos fueron creados por el Gobierno Federal con recursos provenientes del pago de impuestos de todos los contribuyentes.

Para el año fiscal 2001, los fondos destinados al FAMPYME fueron cerca de 240 millones de peso. El fondo apoyó a más de 2 mil de las cuales el 90 por ciento fueron medianas empresas. Los recursos se orientaron principalmente hacia la capacitación empresarial (34 por ciento de los recursos) y la creación de fondos de garantía (40 por ciento).

Para el año fiscal 2001, los fondos destinados al FIDECAP, fueron cerca de 150 millones de pesos. El programa atendió a más de 70 mil empresas para el desarrollo de 220 proyectos productivos de impacto regional y/o sectorial; este apoyo representó el 92 por ciento del presupuesto original autorizado al fondo (Industrial, 2014).

En el periodo de presidencial de Vicente Fox, se implementaron 10 programas operados por SEDECO, BACOMEXT y NAFIN para fortalecer al sector (González, 2005).

En años recientes, se identifica un mayor presupuesto asignado a la PYME a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), en el año 2009, el gasto operativo de SPYME fue del 7 por ciento, 2 puntos porcentuales respecto al año anterior (PYME, 2014).

Este conjunto de empresas son altamente dinámicas y generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyendo con el 72 por ciento de los empleos formales

en la economía y aportan en 52 por ciento del PIB (Economía, 2010). En el año 2003 existían en México 3, 005,157 empresas de las cuales el 99.8por ciento son Micros y PYMES (Industrial, 2014).

Estructura de las PYMES

La estratificación de las empresas en función de su tamaño, para México se establece por parte de la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, conforme al Artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley, Cámara de Diputados, 2014) como se muestra a continuación (Ver tabla 1).

Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño.

Tabla 1.

Tamaño	Sector		
	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Sitio web del Instituto PYME: www.institutopyme.org

De acuerdo a esta estratificación, las PYMES representan el 99por ciento de nuestra industria y generan el 60 por ciento de los empleos (INEGI, 2014) y se estima que por cada mil habitantes, tenemos 40 PYMES (Economía, 2010).

De acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a partir del año de 1999 (República, 2002), las MIPYMES se clasifican:

- Industria: Minería, Manufacturera, Electricidad y Agua, y Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.

- Comercio: Comercio, incluye dos subsectores económicos.
- Servicios: Servicios financieros y de Alquiler, Servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes y profesionales. Incluye un total de trece subsectores económicos.

Cabe resaltar que de esta estratificación se definió una clasificación diferente para el sector agropecuario (Ver tabla 2).

Estratificación de las empresas del sector agropecuario.

Tabla 2

Clasificación Agropecuaria	
Micro Empresa	0-5
Pequeña Empresa	jun-20
Mediana Empresa	21-100
Gran Empresa	101 en adelante.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía: www.inegi.org.mx

En términos legales, las PYMES sociedades mercantiles se pueden constituir de la siguiente forma:

- 1.- Sociedad en Nombre colectivo.
- 2.- Sociedad en Comandita simple.
- 3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- 4.- Sociedad Anónima.
- 5.- Sociedad en Comandita por acciones.
- 6.- Sociedad Cooperativa (República G. d., 2012).

Este trabajo de manera particular se enfoca en la Sociedad Anónima la cual establece lo siguiente:

Dentro del artículo 142 establece que la administración de la sociedad le corresponde de uno o varios mandatarios que le corresponderá a los socios o a persona extrañas a la sociedad, así pues en el artículo 143 de la ley en comento dice que cuando los administradores sean dos o más constituirán el consejo de administración, siendo este un integrante del gobierno corporativo.

Problemática de las PYMES

Si bien es cierto y como se han mencionado anteriormente, las PYMES en México se han desarrollado mucho y a pesar de los esfuerzos gubernamentales realizados, aún hay muchos retos de frente a esta estructura económica.

En promedio, las PYMES en México tienen una antigüedad de 16 años y el 67.2 por ciento son familiares y el 41.4 por ciento carecen de carácter societario (Hidalgo & ITESM, 2014).

Es importante considerar el alto porcentaje de las PYMES familiares, toda vez que esta condición limita el acceso al financiamiento crediticio de la banca privada y pública, hecho que restringe en demasía las posibilidades de crecimiento, a través de la adquisición de tecnología, tecnificación de procesos, mejora de productos, desarrollo de mercados y nuevos proveedores y capacitación de personal por mencionar algunos. En un estudio realizado en 2003, podemos identificar las siguientes causas internas por las cuales las PYMES mueren son:

- Problemas administrativos 43 por ciento.
- Problemas fiscales 16 por ciento.
- Incapacidad de cumplir requisitos 15 por ciento.
- Deficiencia en comercialización 11 por ciento.
- Por errores en insumos y producción 8 por ciento.
- Falta de financiamiento 7 por ciento (S., 2003).

Es importante mencionar que el principal problema identificado en este estudio se refiere a problemas administrativos, dato relevante toda vez que la propuesta de mejora de este trabajo versa justo en este ámbito.

En un ejercicio de identificar causas adicionales, no solo internas tenemos, de acuerdo a la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa, de acuerdo a su informe de Julio 2010:

- Regulaciones /Burocracia 48 por ciento.
- Costo de financiamiento 48 por ciento.
- Demanda Reducida 42 por ciento.
- Escasez de financiamiento a LP 40 por ciento.
- Poca disponibilidad de fuerza labora 40 por ciento.
- Escasez de capital de trabajo 31 por ciento.

En términos de comercialización, las PYMES aportan sólo el 6.7 por ciento del total, muy lejos de España e Italia que aportan el 40 por ciento y, de acuerdo a la OCDE, las principales causas de esta baja participación son (Economía, 2010):

- Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones.
- Falta de tiempo para administrar la internacionalización.
- Información limitada para localizar y/o analizar mercados.
- Costos excesivos de transporte.
- Personal poco capacitado.
- Falta de incentivos por parte del gobierno.
- Dificultades para identificar las oportunidades de negocios en el extranjero.

- Problemas para la obtención de representación confiable en el extranjero.
- Falta de capacidad para contactar con clientes potenciales.
- Diferencias de precios.

En cuanto al nivel promedio de educación de los empleados que laboran en las PYMES, el nivel más bajo de licenciatura es en el manufacturero con solo el 7 por ciento mientras que para el de servicios es el 31 por ciento; datos que nos indican que se requiere de una alta capacitación empresarial que incremente su nivel de conocimientos y los ubique en un mejor nivel de competencia nacional e internacional (Economía, 2010).

El gasto en investigación y desarrollo que se hace anualmente en México por parte de las PYMES es también muy baja, solo se invierten 1,916 millones de dólares, cifra que es sumamente baja tomando en cuenta que son el mayor número de empresas de nuestro país y que, esta cifra es más de 126 veces menor a lo que se invierte en EU y menos de un tercio de lo que invierte España; esto por el lado de la empresa en sí misma, el sector gubernamental presupuesto solo 456 millones de dólares contra 4,000 millones de dólares que destina Japón, 10,000 millones de dólares Corea del Sur y 11,793 millones de dólares EU.⁷

Finalmente al respecto de los muchos retos que enfrentan las PYMES, mencionaremos su baja competitividad, del cual su índice es del 3.78 por ciento, muy por debajo de los países como Chile con 6.4 por ciento y E.U con 8.1 por ciento (Economía, 2010).

Con este capítulo, se puede ubicar el entorno general de la economía de México, de una economía cerrada hacia una abierta al entorno internacional y un reciente replanteamiento del papel que debe jugar el Estado.

Uno de los retos más importantes que encara nuestro modelo económico es generar sinergias entre los distintos sectores productivos, gubernamentales y el sector

⁷ Datos solo considerando el Fondo PYME

educativo de tal suerte que este círculo vinculante produzca crecimiento sostenido en las empresas, entidades gubernamentales más eficientes y eficaces en la proveeduría de generar oportunidades y universidades incluidas en el sector productivo a través de investigación y desarrollo enfocado hacia el mercado.

Se requiere un camino hacia una economía mejor articulada, vinculante y un entorno internacional reordenado en términos de alianza y bloques estratégicos y comerciales que deberán resaltar tratados en términos del reconocimiento de las diferencias y desigualdades económicas que dirijan a planteamientos más específicos y fructíferos para cada país.

Aunque se han hecho esfuerzos importantes en apoyo a las PYMEs, aún sigue habiendo grandes rezagos en cuanto a productividad y capacidad exportadora (CEPAL, 2010) y hace falta construir un marco de referencia que de dirección y organización hacia generar estrategias y políticas gubernamentales capaces de generar mejores condiciones para las PYMES.

Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo se documentará el marco de referencia sobre el que se apoyará el desarrollo de esta propuesta para el Modelo de Control del Proceso de Ventas para la Empresa “Telecomunicaciones S.A.”

Se hará un recuento de los modelos de ventas más utilizados, se documentarán diferentes métodos de análisis que se desarrollarán en el siguiente capítulo para “Telecomunicaciones S.A.” Se analizarán las diferentes opciones de crecimiento en ventas, haciendo especial énfasis en los clientes claves, su relación su relación y riesgos toda vez que este tipo de clientes KAM serán sobre los que se implementará la propuesta de modelo.

Cuando se habla de metodología de ventas, se puede documentar que la mayoría de las empresas PYMES en México realizan esta actividad de manera empírica y carente de una metodología.

De acuerdo a estudios realizados por Jorge E. Pereira, el 80 por ciento de las empresas no siguen ninguna metodología de ventas (Pereira, 2014).

A continuación se muestran los modelos de ventas más utilizados:

Modelos de ventas

- Modelo de cierre de ventas. Este modelo es introducido por el año 1950, dando énfasis en las características de producto. Es ampliamente usado en las ventas a alta presión. Los elementos que definen este modelo son: habilidades de presentación, cierres tentativos, sobrepasando objeciones y cierre final.
- Modelo de venta de relación. El vendedor genera con su prospecto una relación a lo largo del tiempo, con repetidas visitas. El vendedor y comprador llegan a conocerse uno al otro en un nivel personal y profesional.
- Modelo de resolución de problemas. Los componentes de este modelo, aparecido por 1960, incluyen entender lo que el prospecto o cliente percibe como

importante. Capacidad de escuchar y hacer preguntas adecuadas, para dar soluciones que sean de valor para el cliente o prospecto.

- Modelo del valor agregado. También del año 60, este modelo combate las objeciones al precio que se presentan, por medio de un valor agregado al producto o servicio vendido. De esta forma adicionando servicios adicionales se consigue dar una percepción de un valor mayor que recibe el cliente, por el precio que paga.
- Modelo de asociación. Más que un modelo es una forma de conseguir que el cliente sienta que forma parte del proceso de venta, como un asociado.
- Modelo de venta de equipo. En este modelo el vendedor debe coordinar todas las actividades dentro de la organización y externamente, para conseguir cerrar una venta.
- Modelo de venta compleja. Este modelo también llamado de venta mayor, se aplica a aquellas ventas que son de alto valor, tienen múltiples niveles de decisión, requieren extensiva coordinación de las partes, y en las cuales el ciclo de venta es largo. En la venta llamada “compleja” el papel de los vendedores involucra una serie de estrategias y tácticas, que se ajustan a una metodología predeterminada y muy rigurosa.
- Modelo del script de venta. John Patterson, Quien fuera Presidente de NCR, desarrolló este modelo por el año 1887, hace 110 años, para introducir las primeras cajas registradoras que salieron al mercado. Este modelo fija instrucciones tanto de lo que debe decir el vendedor, como lo que debe hacer durante su discurso de ventas.

Su eficacia residía en ser un método centrado más en las necesidades del cliente que en el producto que pretendía venderse. Sus cuatro pasos eran los siguientes:

1. Identificar los problemas del cliente. Encontrar dónde está perdiendo dinero, qué objetivos no consigue alcanzar y qué le impide progresar.

2. Desarrollar una propuesta de valor concreta. Identificar las áreas concretas donde se originan los problemas y cuantificarlos. Resumir las pérdidas y demostrar el potencial para una mayor rentabilidad en cifras concretas. Cuanto mejor conozca el negocio de su cliente, más convincente será la propuesta de valor de un vendedor.
3. Demostrar cómo la solución responde al problema. Resumir los problemas del cliente y el potencial para aumentar el beneficio. Luego demostrar cómo funciona la solución no en cuanto a su funcionamiento técnico, sino en cuanto a su impacto sobre el negocio en general.
4. Invitar a comprar. Asumir que una persona inteligente querrá comprar. Si el cliente muestra algunas objeciones, contestarlas todas y tratar de cerrar la venta de nuevo.

Lo verdaderamente revolucionario de este método fue que, por primera vez en la historia, un argumento de venta se desarrollaba desde la óptica del consumidor y no desde el deseo de la compañía de realizar la venta. También, por primera vez, ésta se entendió como un proceso, susceptible de ser repetido, y no como un evento transaccional único. Esta fue, por tanto, la decisiva contribución de Patterson a la venta moderna: definirla como un proceso, esto es, una secuencia de pasos específicos que pueden definirse, supervisarse y medirse y, como consecuencia, enseñarse y mejorarse constantemente.

- Modelo de venta consultiva. Por el año 1970 se desarrolla este nuevo modelo que tiende a conseguir reducir los costos o incrementar los ingresos del cliente. Para ello se requiere tener un profundo conocimiento del negocio del cliente o prospecto, a la vez que un probado record de resultados probados (Sant, 2006).

Una de las conclusiones derivadas de estos estudios indica que dentro de los factores que más pesan en estos resultados es deficiencia en las competencias que debe poseer un Vendedor Consultivo Efectivo.

Solamente un 63.6 por ciento de los vendedores analizados en este estudio cumplieron su cuota de ventas. Igualmente se ha demostrado que las empresas que

lograron mejorar este indicador fueron aquellas que se enfocaron en mejorar las competencias de sus vendedores y no aquellas que incrementaron o cambiaron a los miembros de su equipo de ventas.

Las ventas empresariales o B2B, son cada vez más complejas debido a que los compradores son más expertos y cuentan con competencias mucho más desarrolladas para negociar con los vendedores. Las mejores prácticas para fortalecer las competencias del Vendedor Consultivo se basan en adoptar un modelo de aprendizaje que permita una evolución del nivel de conocimiento y destrezas del Vendedor Consultivo.

Modelo de aprendizaje

Los modelos de aprendizaje para ventas permiten mejorar aspectos concretos de las conductas, habilidades y destrezas del vendedor. Todo proceso de aprendizaje determinará una evolución para mejorar las competencias comerciales, mediante la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas, que le permitirán al vendedor ser más efectivo con los clientes.

En la siguiente tabla se muestra un modelo de aprendizaje universal que es totalmente aplicable al desarrollo de competencias del Vendedor Consultivo (Navarro, 2014). (Ver tabla 3)

Los cuatro niveles en este modelo de aprendizaje son:

Modelo de aprendizaje.

Tabla 3.

	Incompetencia	Competencia
Conciencia	Principiante/Aprendizaje	Capaz/Competente
Inconciencia	Ciego/Ignorante	Experto/Maestro

Fuente: Metodología de Venta Consultiva, Marco de Pensamiento y acción para la venta consultiva.
<http://www.visualsale.com/metodologiaventas.html>

Incompetencia inconsciente

En este punto las personas no tienen conciencia de qué se requiere para mejorar las habilidades y destrezas ya adquiridas. Se tiene un inventario con una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que se exteriorizan mediante actitudes, sin embargo, no se es consciente de ciertas necesidades sobre otras áreas de desarrollo. En esta etapa el vendedor no es consciente de la falta de aptitudes y conocimientos para su desarrollo profesional. Esto se traduce en una frase; “Ni siquiera sé que no se....” En este nivel encontramos personas que podemos calificar de Ciegos o Ignorantes.

Incompetencia consiente

En todo proceso de aprendizaje, es fundamental el momento en que las personas se dan cuenta que les hace falta desarrollar sus competencias, adquiriendo nuevas capacidades y donde se es consciente de que existe una necesidad. Este es el paso crítico en la evolución del aprendizaje del vendedor, ya que sin él, sería imposible avanzar para adquirir nuevas competencias. Una frase que identifica este nivel es; “Ya sé que no se....” En este nivel podemos encontrar personas en el nivel de Aprendiz, comienzan a desarrollar las competencias básicas en las cuales ha identificado que no es diestro.

Competencia consiente

Para llegar a esta etapa el vendedor ha tenido que capacitarse y haber desarrollado competencias. Se adquieren nuevos conocimientos y habilidades para convertirlas más adelante en destrezas. El vendedor es capaz de ejecutar tareas y actividades con un buen nivel de desempeño, debido a que ha superado el nivel de Aprendiz y ya es una persona autónoma y competente al momento de ejecutar las funciones de Vendedor Consultivo. Podemos calificar al Vendedor en este nivel de Vendedor Consultivo Competente.

Competencia inconsciente

Las nuevas competencias que se adquirieron en la etapa anterior, ahora se ponen en práctica de manera repetitiva hasta que los nuevos conocimientos y competencias evolucionan automáticamente en la práctica. En esta etapa se es competente sin darse cuenta. Este es el nivel de Maestría. La persona de forma automática sabe que debe hacer y ha adoptado una serie de buenos hábitos en su “saber hacer” de tal forma que de forma inconsciente puede actuar. Este es el nivel de aprendizaje ideal, teniendo presente en no caer el primer nivel, llamado contumaz, el cual raya en la terquedad y nuevamente llega al nivel de ignorancia. Son aquellos que como dice el dicho popular “creen que se las saben todas” y terminan fracasando en sus objetivos.

Desarrollar este modelo de aprendizaje permitirá obtener la información correcta de las competencias que los vendedores tienen y del nivel en el cual se encuentran, para así establecer los lineamientos que le permitirán a su organización lograr una mayor productividad y efectividad comercial.

Es fundamental definir un mecanismo de validación del conocimiento adquirido por parte de los vendedores, para conocer su utilidad en los procesos comerciales con el cliente. El éxito del plan de formación estará en poner en práctica los temas aprendidos y así evolucionar favorablemente en la creación de nuevas competencias. Todo Vendedor Consultivo debe tener un inventario actualizado de sus competencias actuales y un plan de formación que le permita subir en su nivel de aprendizaje que lo lleve a contar con excelentes destrezas en la labor de ventas (Navarro, 2014).

El método SPIN

Toma su nombre de las iniciales inglesas de Situation, Problem, Implication, Need pay off (SPIN), desarrollado de diferentes formas y puesto de moda en el año 1990 por Rank Seros.

Debido a su gran interés de cara al planteamiento de estrategias y toma de decisiones mediante la colaboración de psicólogos que estudian la conducta humana, se han realizado numerosas investigaciones sobre el comportamiento de los

compradores que demuestran que éstos compran más, probablemente motivados por la existencia consciente de necesidades explícitas, es decir, específicas, y también cuando el vendedor realiza ofertas que suponen un beneficio adicional, o así es percibido por el comprador.

De manera muy general y a modo de ejemplo, se puede decir que el procedimiento de venta más elemental sería averiguar las necesidades explícitas o específicas del cliente y, a continuación, presentar beneficios, lo que le conducirá a una gran posibilidad de conseguir una venta.

Pero, como ha venido demostrando la experiencia, las necesidades no se presentan de una forma totalmente desarrollada y explícita. Esto es así porque el cliente no expresa sus necesidades o deseos claramente, incluso a veces ni él mismo se da cuenta de que las tiene. Normalmente las expresa como insatisfacciones o problemas en forma de necesidades explicadas o muy genéricas. Por ello, el vendedor deberá comenzar expresando necesidades generales para que el comprador acepte y, una vez las haya aceptado, hacer que éste exponga sus necesidades específicas. A partir de ese momento se presentarán los beneficios que satisfagan esas necesidades específicas del cliente.

Beneficios

Una vez que el vendedor ha descubierto alguna necesidad o deseo de su cliente, que puede ser satisfecho con beneficios o ventajas de su producto, éste presentará esos beneficios como argumentos de venta. Ahora bien, hay que tener en cuenta que los productos no se venden por lo que son, sino por lo que pueden hacer por el cliente, es decir: por la utilidad presente y futura que le reportarán, cómo le ayudarán en su trabajo o las satisfacciones que le proporcionarán. En realidad a pocas personas les interesa de qué están fabricados o cómo están elaborados los productos, es decir, sus características, a no ser que eso represente una ventaja con respecto a lo que hasta ese momento había en el mercado.

Lo que los clientes compran son beneficios entendidos en términos económicos, de seguridad, salud, confort, diversión etc. Todos los clientes, incluidos los compradores profesionales, compran por uno o varios de estos móviles de elección:

S: Seguridad. Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía...

A: Afecto. Amor, amistad, simpatía...

B: Bienestar. Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida...

O: Orgullo. Altivez, vanidad, envidia, emulación, amor propio, prestigio, ser más...

N: Novedad. Moda, ser el primero en utilizar algo; demostrar que se está al día...

E: Economía. Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar...

Algunos clientes compran por afecto, tanto por el fabricante, como por el producto en sí mismo y frecuentemente por el vendedor. Son esos clientes incondicionales que, en igualdad de precio, compran un producto que les lleve un determinado vendedor en el que confían, incluso son capaces de ceder algo de beneficios con tal de que sean éstos quienes les lleven su cuenta.

El comprador profesional de las grandes superficies o hipermercados suele tener como móviles de elección, en primer lugar, la economía; esto no quiere decir que sólo compre los productos más baratos, sino que quiere obtener un buen rendimiento del establecimiento y le llevará a comprar artículos con un buen índice de rotación, independientemente del precio que éstos tengan. Otro móvil, para este tipo de cliente, será la seguridad, que estará relacionada con el grado de fiabilidad que le dé el vendedor y el fabricante. No olvidemos tampoco los móviles de prestigio. Hacer compras inteligentes con una buena relación calidad-precio, sin duda, aumentará su prestigio ante sus jefes y sus posibilidades de ser promocionado a puestos directivos.

Novedad: el ser humano está lleno de contradicciones, una de éstas la constituye el comportamiento ante las novedades; es sabido que el individuo medio siente un instintivo rechazo y una cierta aversión por los cambios. Sin embargo, la novedad en sí misma tiene algo de «mágico», de avance, actualidad, modernidad, dinamismo, progreso, que aumenta las expectativas de determinadas personas.

Características

Las características son las cualidades del producto que pueden medirse, observarse y comprobarse pues son totalmente objetivables, dicho de otro modo, es la ficha técnica de un producto o servicio.

Los beneficios son una consecuencia de las características. Cuando una o varias utilidades de éstas satisfacen las necesidades o deseos del cliente, podemos decir que están produciendo beneficios a ese cliente. En otras palabras, las características definen lo que es el producto, y los beneficios lo que éste hace por el cliente, la utilidad o satisfacción que le reporta.

Ventajas

Las ventajas son aquellas características/beneficios que diferencian el producto de sus competidores, son en realidad los puntos fuertes. Sobre estos puntos fuertes, deberá el vendedor argumentar en primer lugar, puesto que le pone en una situación ventajosa con arreglo a la competencia. Las ventajas dan respuesta a la pregunta: ¿qué hace mi producto, que no hace el de la competencia?

Las grandes compañías siempre han insistido en la venta de los beneficios que sus productos ofrecen, y eso es lo que venden: el resultado de usar sus productos. Si el vendedor argumenta de esta forma, logrará muchas más ventas.

Los vendedores deben transformar características en beneficios o ventajas. Para ello, elaborará un “perfil del producto”, listando todas las características relacionadas con la empresa, y el producto y, una vez que se tenga esta relación de características, pensar, una por una, en la utilidad que le aportarán al cliente potencial.

Hay que tener en cuenta que una característica o cualidad puede dar lugar a varios beneficios relativos a economía, comodidad, seguridad, etc. Es muy importante presentar los beneficios que hagan referencia a las necesidades específicas de cada cliente o a sus motivaciones o deseos, ya que si se le presenta un beneficio equivocado perderá interés. No hay que limitarse a presentar el producto, sino que es necesario igualmente presentar soluciones a los problemas de los compradores.

Opciones de crecimiento en las ventas

Hablando de ventas, todas las empresas actualmente tienen un enfoque orientado al cliente, a satisfacer sus necesidades y tener una visión clara a los segmentos de mercado que se atienden.

Siguiendo lo anterior, los departamentos de ventas orientan su crecimiento en estas tres opciones:

1. KAM: Identificar y anticipar crecimiento junto con ciertos clientes dentro de la cartera.

KAM de Key Accounts o cuentas clave; esos clientes que representan un porcentaje significativo del ingreso de la empresa deben ser atendidos por un profesional que se sumerge en su mundo y que entiende y habla su idioma y conoce a la perfección la estrategia del cliente y los involucrados en la toma de decisión y así les propone acciones de cambio para explotar al máximo las sinergias entre ambos.

2. SAM: Desarrollar mediante estrategias dirigidas el potencial desatendido dentro de la base de clientes instalada.

SAM de Strategic Accounts o cuentas estratégicas son aquellas que tienen el potencial de llegar a ser cuentas clave. ¿Qué implica? Que le están comprando poco y a la competencia mucho. Que del pastel que representa el cliente sólo tiene migajas. Debe desarrollar al cliente y conquistar rebanadas que están en boca del competidor.

3. Conquista: salir a la calle no sólo a conseguir más clientes, sino mejores.

Identificar y atacar lo que para uno son prospectos y para los competidores son clientes y atraer sangre nueva. Se puede perder el tiempo persiguiendo a todo lo que se mueve o ser un profesional y validar a los candidatos óptimos y diseñar propuestas de valor que abrirán las puertas al diálogo con los prospectos. Se trata de mover al cliente de su status quo, cambiar de proveedor o solución, y para eso, siempre hay que lograr que el cliente visualice los beneficios tangibles del cambio.

De este enfoque de opciones de crecimiento, nos concentraremos en KAM y SAM, sobre todo en el primero que es sobre el cual aplicaremos el Modelo de Control del Proceso de Ventas para “Telecomunicaciones S.A.”

Problemática KAM

Las cuentas clave están en desaceleración. Esto puede ser por factores externos, como la situación macroeconómica o porque la mayoría de esas cuentas se encuentra en una industria en declive. También puede ser resultado de factores de la estrategia del cliente, que por años estuvo inmerso en el desarrollo de su negocio, pero ahora está en una etapa de consolidación.

Problemática SAM

Dentro de las cuentas estratégicas se ha logrado consolidar un alto porcentaje de participación de bolsillo, haciendo de cada venta un aumento marginal. Peor aún, cuando con base al portafolio y planeado en el futuro cercano de los productos y servicios que ofrece la empresa, ya no haya nada que tenga potencial para ser una venta incremental o de venta cruzada.

Problemática conquista

Donde la empresa ha consolidado un liderazgo en participación de mercado y tenga pocos candidatos atractivos para ser conquistados.

Si este es el caso, se deben de generar herramientas que ayuden al crecimiento comercial, dichas herramientas pueden ser:

- **Venta Cruzada.**- Un nuevo producto o servicio complementario para la línea y clientes existentes. Algo más que el equipo comercial puede, sin ir por nuevos clientes, ofrecer. Esto puede lograrse mediante un desarrollo interno, una alianza estratégica con otra marca o la adquisición de una empresa.
- **Desarrollo.**- Si el mercado en el cual uno se encuentra ya no da para lograr el crecimiento deseado, hay que ir a donde si se permite. Hay que validar en qué mercados alternos de la nación o externos se podría replicar el modelo de negocio, gozar de ventajas competitivas y obtener una participación de mercado que haga de la estrategia un movimiento rentable para la firma. Implica riesgos, adaptarse a nuevas condiciones y consumidores. (Shinagl, 2012).

Puntos claves de KAM

Como lo mencionamos anteriormente, es en los clientes KAM con los que nos ubicaremos inicialmente para implementar el Modelo de Control del Proceso de Ventas por lo que obviamente, se deberá seleccionar, o más bien definir este mercado meta. De acuerdo a Malcolm McDonald y Lynette Ryals (Ryals& McDonald, 2008), postulan algunas métricas para ayudar en este proceso de selección, tales como:

- **Atractivo:** que representa una medida del potencial de la cuenta clave de generar crecimiento en ventas y en utilidad.

Aquí se debe de tomar en cuenta:

1. El crecimiento que la cuenta clave no solamente está teniendo en su mercado, sino el creciente presupuesto que está invirtiendo en la categoría dentro de la cual la empresa opera.
 2. El acceso que la empresa tiene de perseguir esos negocios y con qué inversión requerida hacerlo.
- **Fortaleza:** que analiza el posicionamiento que tiene la empresa dentro de la cuenta clave para verdaderamente tomar provecho de las oportunidades de crecimiento.

Tipo de relación con KAM

- Exploratorio: donde efectivamente ha existido un acercamiento, pero el cliente sigue siendo en realidad sólo un prospecto.
 - Básico: donde se tiene una relación transaccional con el cliente de orden repetitivo de un producto o servicio no clave para el cliente.
 - Cooperativo: dentro del cual ya se tiene un negocio recurrente con el cliente y hasta un estatus de proveedor preferente, aunque el precio sigue siendo un factor de toma de decisión importante.
 - Interdependiente: donde ya existe una relación multifuncional y a multinivel con el cliente, pero del cual el cliente podría salir de ser necesario.
 - Integrado: máximo nivel donde existe las relaciones multifuncionales, pero también una interconexión de los sistemas de ambos, formando una barrera de salida alta para ambos.

Obtención de conocimiento de la KAM

Una vez identificado los clientes KAM, es necesario obtener el conocimiento específico de la industria de cada uno de estos clientes, información que estará documentada en los cuadros de control.

- Influencias macroeconómicas, también denominado análisis STEEP, por las iniciales de conocer el entorno social, tecnológico, económico, ecológico y político (aquí se incluyen aspectos legales) de la cuenta clave.
- Influencias microeconómicas, ilustrando el nivel de rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de ciertos proveedores de un lado, y de ciertos clientes de otro lado, las barreras de entrada a la industria y las amenazas de sustitutos.

- Objetivos del cliente, es poder contestar la pregunta de cuáles son los factores requeridos de éxito dentro de la industria de la cuenta clave y cómo está posicionada la cuenta en relación a cada segmento de mercado en el cual participa. En base a este posicionamiento, qué acciones debe de tomar la cuenta clave para optimizar las oportunidades que le presenta cada mercado y qué acciones son necesarias para minimizar los riesgos.
- Reportes financieros, es de esperar que las cuentas clave seleccionadas por su tamaño, sean empresas que cotizan en bolsa y por ende, tienen que forzosamente publicar sus reportes financieros periódicamente. Estos reportes son invaluable para un ejecutivo de cuenta clave, ya que proporcionan información sobre los éxitos más recientes de la cuenta, sus estrategias futuras, los retos que han enfrentado, y sus razones financieras de utilidad y márgenes.
- La cadena de valor del cliente, otra aportación del profesor Porter, que ilustra el flujo de capital y producto del negocio central de la cuenta, incluidos los departamentos de soporte a esta operación. Desde insumos hasta llegar al mercado, el entendimiento de estos flujos permite identificar en qué área el ejecutivo KAM puede aportar valor, ya sea incrementando ingresos (ayudar a subir el nivel de ventas o de utilidad), reducir costos (como de nómina, insumos, mantenimiento), evitar costos (de contratación de personal adicional o de compra de equipo) o de lograr beneficios intangibles (cómo acelerar la facultad de toma de decisión o lograr mejor posicionamiento de marca).
- El proceso de compra, donde la regla aplica que entre más costosa la solución, ya sea de producto o servicio, más tomadores de decisión y a mayor nivel de la cuenta estarán involucrados. El ejecutivo KAM debe de tener conocimiento no sólo de todo personal involucrado, sino del proceso de compra que normalmente sigue cierta lógica. Inicia con la identificación de un problema, ya sea identificado internamente o mediante la intervención de un externo. De ahí nace una propuesta de objetivos a lograr para remediar la situación, mismo que normalmente se detalla dentro de un RFP o Request for Proposal. Se investiga en el mercado y se invita a varios proveedores a enviar sus propuestas. El objetivo es concretar con una elección de un proveedor, negociar un

acuerdo favorable y monitorear que la solución sea implementado en los tiempos y con los alcances prometidos.

- Las presiones sobre el comprador, aquí los autores recomiendan tener un claro entendimiento de las presiones que son ejercidas sobre el comprador. Desde presiones externas que podrían generar efectos adversos a la decisión de compra, desde presiones internas donde muchas veces con información insuficiente o por políticas de la cuenta se deben de tomar decisiones, o por las mismas presiones personales del comprador, ya sea resistencia a cambio o la motivación de lograr subir por la escalera organizacional, todos estos factores un ejecutivo KAM debería de conocerlas a la perfección.
- El historial del cliente, donde se ilustran simplemente las transacciones pasadas que se han logrado concretar con el cliente. Como mencionado, si una de las cuentas clave fue seleccionada siendo todavía prospecto, este historial es obviamente nulo. (Shinagl, 2012).

Riesgos de KAM

Estudios de Lynette Ryals y Malcom McDonald identifican cuatro grandes riesgos que siempre deben ser monitoreados:

1. Pérdida completa o en camino: sin duda uno de los riesgos más grandes al perder de golpe todo el negocio del cliente, y sin duda casi siempre la culpa directa del ejecutivo KAM al estar en una zona de confort, ya que este tipo de decisiones no las toma una cuenta clave de la noche a la mañana. También una constante disminución de las compras de una cuenta KAM es la señal obvia de presencia de un competidor que está logrando acaparrar una mayor participación de bolsillo.
2. Patrones de Compra Volátiles: estos patrones poco identificados o administrados por el ejecutivo KAM provocan compras de grandes volúmenes en un mes, con el resto de la empresa estresada en cumplir las entregas, y otros meses con ninguna compra, dejando altos niveles de inventario.

3. Promoción Negativa: que viniendo de una cuenta clave es la peor, ya que supuestamente debería de ser una cuenta ejemplar. En el mercado este tipo de comentarios negativos de la cuenta de su proveedor preferencial es interpretado como condiciones comerciales adversas que amarraron a la cuenta a un arreglo de largo plazo pero sin los beneficios prometidos.

4. Demoras en Pagos: que refleja a veces lo sesgado del poder de negociación, que aunque la empresa extendió un plazo de crédito de 30 días, la cuenta se toma 120 en pagar, creando el obvio impacto sobre los flujos de capital de la empresa y erosionando los márgenes de utilidad.

Método FODA

Este método se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades aprovechadas y no aprovechadas y, Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. De aquí sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Además requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento

interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. (Ver tabla 4)

Modelo de análisis FODA.

Tabla 4.

	Positivo	Negativo
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Manual FODA 2005: <http://www.lucem.net/Modelos/Manual%20FODA.pdf>

Una vez documentada toda esta información de acervo bibliográfico, artículos web, revista especializadas y periódicos digitales e impresos, se puede concluir que si bien es cierto que existe muchos modelos de ventas, pocas son las empresas que los utilizan, que existe diferentes métodos de aplicación orientados a la mejora, identificación y resolución de problemas diversos que se encuentran en las empresas, muchos de ellos en “Telecomunicaciones S.A.”, motivo por el cual se aplicarán y utilizarán estas herramientas en el capítulo siguiente para la elaboración de la propuesta.

Capítulo 3. Propuesta de implementación del modelo de control del proceso de ventas

En este último capítulo del trabajo se desarrollará la propuesta de un Modelo de Control del Proceso de Ventas para la empresa “Telecomunicaciones S.A.”

En una primera parte, se ubicará a la empresa objeto de esta propuesta, sus antecedentes, historia, portafolio de productos, su misión, visión, objetivos, infraestructura, situación financiera y organigrama con el que operan actualmente la empresa.

Posteriormente, se establecerán las características y beneficios que la empresa ofrece a sus actuales clientes, se realizará el diagnóstico FODA para la empresa, se aplicará el método de aprendizaje al área de ventas para ubicar sus áreas de oportunidad en términos de conocimiento, se realizará la selección de clientes KAM de la empresa.

Después de estos análisis y a través del método SMART⁸ y SPIN, se desarrollará la Propuesta de Modelo de Control del Proceso de Ventas que se dividirá en 2 componentes fundamentales. El primero es el Funnel de Ventas que está dividido en 5 etapas las cuales tienen una secuencia lógica en términos del flujo que deben seguir y la temporalidad y requerimientos para cada una de ellas por lo que además, se establecen las métricas necesarias para el control y avance de dichas etapas. El segundo componente es el Mapa Global de Conocimiento del Cliente en el cual se recopilará la información más relevante del cliente que tiene sentido al proceso de venta y soporte y alinee los objetivos de los clientes con la empresa. Finalmente se darán los comentarios relacionados al desarrollo de esta propuesta.

Antecedentes de la empresa

“Telecomunicaciones S.A.”, se funda en la calle 20 norte No. 1007, Colonia Los Remedios en Puebla, Puebla, año 2005 por su Director General actual, quien hasta

⁸ Por sus siglas en inglés, Self-Monitoring, Analysis, and Reporting Technology; término para establecer objetivos que sean Específicos, Medibles, Realizables y delimitados en tiempo.

ahora la dirige. Ese mismo año se convierte en una de las empresas pioneras en colaborar para la conectividad del triple play (voz, datos y video) en México, arrancando instalaciones de telefonía pública en Puebla, Querétaro, Veracruz, con una plantilla temporal de 100 empleados, y fija de 12 empleados.

Es una empresa mexicana conformada por especialistas en las áreas de telecomunicaciones, networking, sistemas de vigilancia, seguridad contra incendios, fuerza y clima.

Se identifica con las necesidades de los clientes, siempre listos para asumir nuevas responsabilidades en sus proyectos y lograr sus objetivos dando soluciones integrales a cada una de sus necesidades.

Misión

Proveer nuestros productos y servicios para el mercado global con estándares nacionales e internacionales; y así facilitar el desarrollo y las oportunidades económicas que solicitan nuestros clientes.

Visión

Consolidarnos como una empresa firme en sus valores llevándonos al liderazgo constante en el mercado.

Objetivo

Penetrar en el mercado de las telecomunicaciones siendo competitivos para brindar productos y servicios a empresas que requieran consulta, instalación, mantenimiento y proyecto de expansión, dentro de sus equipos periféricos, áreas de fuerza y clima; apoyándonos con la realización de estudios de Ingeniería, montaje, puesta en servicio y mantenimiento de sistemas eléctricos.

Historia

Participa en una alianza estratégica que realizan “Empresa A” “Empresa B” para el primer servicio de triple play⁹ que libera la COFETEL en el año 2005 para los estados de Querétaro Y Guanajuato.

En 2007 comienza a ser proveedor estratégico de “Empresa C” para tendido de Fibra Óptica y mantenimiento de centrales telefónicas.

En 2010 concursa para desarrollar un nuevo producto denominado AIBOX con recursos propios y federales mismos que se consiguen y en 2011 se trabaja en el desarrollo de pruebas y prototipos del producto.

En 2011 se implementa la red WIFI¹⁰ para el Municipio de Atlixco.

De 2011 a la fecha ha sido proveedor de diferentes empresas grandes y pequeñas, ah concursado en diferentes proyectos y licitaciones Municipales y Estatales.

Desde sus inicios su objetivo ha sido atender las necesidades de telecomunicaciones de empresas proveedoras de estas y de empresas contratantes. Con esfuerzo y en base a las necesidades de sus clientes, lograron consolidar 5 diferentes divisiones dentro de la compañía.

Divisiones de la empresa “Telecomunicaciones S.A.”

- Soluciones en telecomunicaciones.
- Soluciones en climatización.
- Soluciones en electricidad.
- Soluciones en redes vpn gnu/Linux.
- Soluciones en seguridad y vigilancia.

Principales productos y servicios de la empresa “Telecomunicaciones S.A.”

⁹ Término que se usa en el campo de las telecomunicaciones para hacer referencia a la oferta convergente de servicios de telefonía, internet y televisión.

¹⁰ Por sus siglas en inglés, Internet Inalámbrico; Wireless Fidelity (WIFI).

La empresa ofrece soluciones tecnológicas a empresas públicas y privadas, a fin de desarrollar, diseñar y ejecutar estrategias que brinden soluciones en situaciones adversas y optimicen sus áreas de TI.

- Alta Cero (Instalaciones telefónicas interiores y exteriores).
- Cableado estructurado (cableado de conectividad interna).
- Conmutadores.
- Radio bases.
- Construcción de redes en cobre, coaxial y fibra óptica.
- Construcción pozos, registros, centrales.
- Modernización y rehabilitación de Redes Telefónicas.
- Cambios de distribuidores generales.
- Estudios de conjunto.
- Crecimiento para redes telefónicas de cobre y fibra óptica.
- Instalación de aparatos y equipos de telefonía pública (par de cobre, coaxial, GSM).
- Instalación de redes para servicios Triple-Play (Voz, datos video).
- Estudio, diseño e implementación de Redes Inalámbricas.

Infraestructura

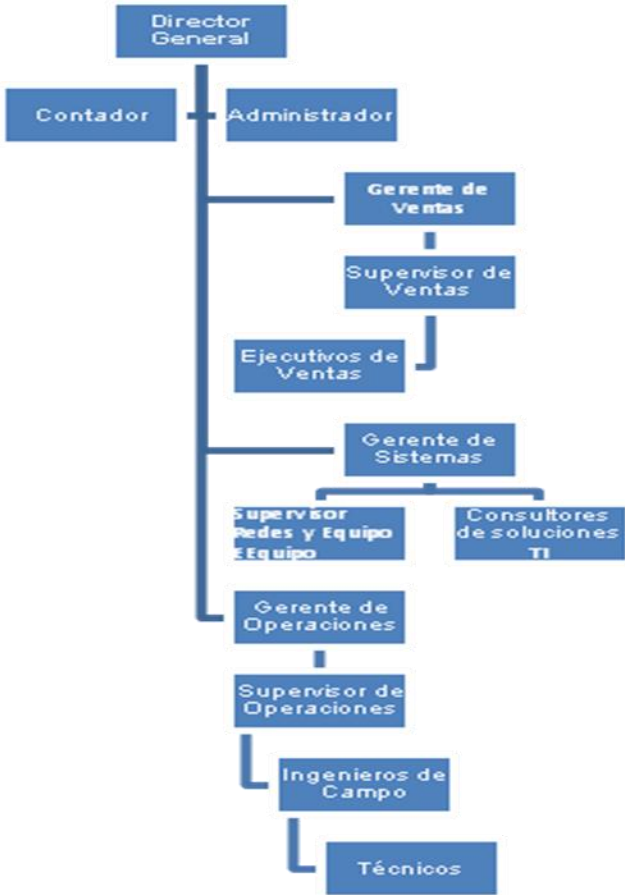
La empresa en su totalidad cuenta con 600 mts², de los cuales, en 150 mts² desempeñamos labores de oficina administrativas, operativas y almacén. Adicionalmente cuenta con comedor y laboratorio de pruebas y producción donde

actualmente se trabaja en desarrollo de nuevas soluciones. Se cuentan con vehículos, herramental y equipos especializados para la realización de los trabajos.

Situación Financiera

La empresa ha logrado mantener su capital inicial, cuenta con solvencia económica y ha tenido un crecimiento moderado en los últimos tres años. La expectativa de crecimiento para el 2014 se estima en 8 por ciento y los puntos clave a cuidar son su cartera vencida que rebasa los 90 días y el cumplimiento a financiamientos que se tienen actualmente con la banca comercial. (Ver gráfico 1)

Organigrama actual de la empresa “Telecomunicaciones S.A.”
Gráfico1.



Fuente: “Telecomunicaciones S.A.”

Propuesta de implementación

El objetivo de esta propuesta es implementar un Modelo de Control del Proceso de Ventas para “Telecomunicaciones S.A.”, que le permita duplicar el volumen de ventas para 2015, esto es, tener ventas superiores a los 2 dígitos.

Para que este objetivo se pueda lograr se propone implementar una estrategia que profundice en una mejora a los procesos del departamento de ventas a través del Modelo de Control del Proceso de Ventas dentro del cual será necesario definir el mercado meta de clientes KAM.

Los pasos a seguir para desarrollar esta metodología serán:

1. Se establecerán las características y beneficios de la empresa siguiendo el método SPIN, que permitan identificar las ventajas y beneficios que se pueden ofrecer a los clientes en las propuestas de solución.
2. Se realizara un diagnóstico de análisis FODA de “Telecomunicaciones S.A.” que permita ubicar en este contexto la situación de la empresa que ayude al desarrollo del Modelo de Control del Proceso de Ventas.
3. Se situara a la fuerza de ventas de “Telecomunicaciones S.A.”, en un modelo de aprendizaje universal que nos ayude a identificar las áreas de oportunidad que cada uno de estos tenga.
4. Se seleccionará a los clientes KAM haciendo uso de las métricas definidas en el Marco Teórico.
5. Finalmente, a través del Método SPIN y SMART, se desarrollará y propondrá el Modelo de Control del Proceso de Ventas para “Telecomunicaciones S.A.”

Desarrollo de la propuesta

A continuación se establecen en el Cuadro 6 las características y beneficios que la propia empresa puede ofrecer a sus clientes y los beneficios que éstos pueden tener

o percibir a partir de dichas ofertas. Este ejercicio nos ayudará a identificar las ventajas competitivas que se pueden incluir en las propuestas comerciales que realice la fuerza de ventas y que refuercen las soluciones. (Ver tabla 5)

Características y beneficios de “Telecomunicaciones S.A.”, de acuerdo al método SPIN.

Tabla 5.

Características	Beneficios
Empresa PYME	Ímpetu a innovar y crecer. Pocos clientes con mejor atención comercial y operativa
Soluciones a la medida.	Minimiza compras de servicios o paquetes insuficientes. Optimiza sus beneficios.
Fundada hace casi 10 años.	Garantía de experiencia y calidad en el mercado.
Soluciones Escalables.	Adaptable a todos los presupuestos. Puede adaptarse a los cambios súbitos del cliente.
Financiamiento	Evita gastos elevados de inversión Las soluciones se vuelve gasto corriente
Soluciones Llave en Mano	Evita contratos con múltiples proveedores

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro siguiente, se establecen los resultados del diagnóstico FODA que se realizó a “Telecomunicaciones S.A.”, y el cual nos dará una visión de la situación de la empresa en términos generarles ubicando sus principales áreas de oportunidad. (Ver tabla 6)

Análisis FODA para “Telecomunicaciones S.A.”

Tabla 6.

Internas	Externas
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · Organización formal · Experiencia en el ramo de TI Desarrollo de soluciones propias con productos patentados Capacidad de operar en la zona Sureste del País <p style="text-align: center;"> Cliente anclas Técnicos capacitados Alianzas estratégicas con proveedores locales </p>	Incrementar ingresos al competir en su mercado de forma organizada. Dar mayor valor agregado a sus productos. Incrementar su capacidad de negociación con el comprador. Aumentar su competitividad con empresas de la región Obtener mayor financiamientos privado y estatal para el fortalecimiento de la infraestructura con la que se cuentan Incrementar los puntos de venta geográficamente. Diversificación de productos por segmentos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Ausencia de procesos y metodología para varios departamentos de la empresa · Poca infraestructura para la investigación de mercados · Baja inversión en el desarrollo de nuevos productos e investigación · Falta de liquidez para detonar proyectos de amplio alcance · No se cuenta con estrategia de marketing, servicios post venta de los productos. 	La incorporación de empresas extranjeras y nacionales actuales en los mercados PYMES Reforma Fiscal Rápidos cambios en tecnología Cartera vencida

Fuente: Elaboración propia

En esta fase se implementó el modelo de aprendizaje a la fuerza de ventas de “Telecomunicaciones S.A.”, diagnosticando lo siguiente:

- Más del 60 por ciento de la fuerza de ventas son Ciego Ignorante, es decir, su labor de ventas la realizan sin darse cuenta que requieren de mayor conocimiento de esta actividad, en el mejor de los casos para la empresa, se cuenta con una fuerza de ventas Principiantes o Aprendices que, se dan cuenta de que necesitan un mayor desarrollo de habilidades y capacidades que mejoren sus competencias.
- Desafortunadamente “Telecomunicaciones S.A.”, carece de fuerza de ventas Capaz, Competente y Experta, entendiendo estos conceptos en términos del marco conceptual del modelo de aprendizaje. Este análisis refuerza la necesidad de establecer un modelo de ventas que sea usado y entendido por todos los actores involucrados a fin de ser más contundentes en el cierre de ventas.

A continuación, en la tabla 7 se determina la cantidad de clientes KAM de la empresa y la relación que se tiene con ellos. Se seleccionan 23 cliente claves de la cartera global de clientes siguiendo la sugerencia de Lynette Ryals y Malcom McDonald que indican no exceder más de 20 clientes de este tipo¹¹ (Ryals& McDonald, 2008).

Selección de clientes KAM, su criterio y relación.

Tabla 7

Cantidad de Clientes	Criterio y Relación
3	· Atractivo / Exploratorio
7	· Atractivo / Básico
1	· Atractivo / Cooperativo
1	· Atractivo / Interdependiente
0	· Atractivo / Integrado
6	· Fortaleza / Exploratorio
4	· Fortaleza / Básico
0	· Fortaleza / Cooperativo
1	· Fortaleza / Interdependiente
0	· Fortaleza / Integrado

Fuente: Elaboración propia

¹¹De acuerdo a Lynette Ryals y Malcom McDonald sugieren que la selección de cuentas KAM no exceda mas de 20.

Esta siguiente y última fase corresponde a proponer el Modelo de Control del Proceso de Ventas, tomando en cuentas los resultados de los diagnósticos previos y lo desarrollaremos en dos módulos:

Funnel de Ventas

Evidentemente, las ventas corporativas, son ventas complejas que implican diferentes actores de alto nivel para las tomas de decisiones porque las soluciones son caras, requiere de tiempo, visitas y amplio seguimiento y capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio al rededor; todo esto en un mercado cada vez más competido con compradores cada vez más expertos por lo que poder dar seguimiento a este proceso de ventas consultivas es fundamental para la toma de decisiones y eficacia comercial.

Se implantará un Funnel de Ventas que establezca un método a los patrones de venta y de seguimiento al avance de las oportunidades de venta detectadas que establezca las etapas y los criterios del proceso estandarizados para los clientes KAM.

Este Funnel se divide en 5 Etapas que a continuación de se desarrollan, documentas y muestran a través de cuadros de control donde se incluye toda la información mínima necesaria para la realización de cada una de las etapas.

Estas etapas obedecen a un flujo lógico secuencial por lo que él es necesario realizar y trabajar cada una de ellas para ir avanzando a las etapas siguientes.

Es necesario mencionar que, para fines de esta propuesta, se establecen visualmente estos cuadros de control, mismos que se desarrollarán a través de módulos en una herramienta (software) electrónica donde se contendrán los campos requeridos los cuales deberán ser alimentados por las personas indicadas.

Etapas 1.- Detección de oportunidad

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.

- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

En esta primera fase se establecerá el objetivo que da inicio a esta oportunidad para “Telecomunicaciones S.A.”; el objetivo tendrá que ser definido desde el punto de vista del cliente, es decir, que espera. Se cuantificara el potencial de la oportunidad en términos económicos y la fecha probable de cierre.

Dicho de otra forma se busca que sea Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Situarlo en el tiempo (SMART). (Ver tabla 8)

Formato de control / módulo detección de oportunidad.

Tabla 8

Etapa 1.- Detección de Oportunidad	
Nombre del Cliente	Nomenclatura de Identificación del proyecto (Código único de la oportunidad)
Objetivo (establecido desde la óptica de lo que espera el cliente)	Descripción y tipo de Negocio(Nuevo, venta cruzada, venta vertical, recuperación, retención)
Categorización de la Oportunidad (En función del catálogo de Servicios)	
Estimación del Negocio (expresada en M.N.)	
Fecha de Cierre (cálculo del fin del Proceso)	
Origen de la Oportunidad (“Telecomunicaciones S.A.”, Partner, Cliente, Otra)	

Fuente: Elaboración propia

Para avanzar a la siguiente etapa, el objetivo deberá ser validado por el Gerente de Ventas y contener toda la información requerida.

Etapa 2. Acercamiento con el cliente

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

Se asume que ya se conoce ampliamente las necesidades manifiestas del cliente. En esta segunda fase la fuerza de ventas identificará los contactos claves en la toma de decisiones para el proyecto así como la interrelación entre los interlocutores de “Telecomunicaciones S.A.”, y el cliente Prospecto para determinar estratégicamente la persona óptima para las juntas de trabajo.

De igual manera y para hacerlo SMART, se deberá además establecer la fecha de contacto, identificar al competidor mejor ubicado documentando sus ventajas competitivas con respecto a “Telecomunicaciones S.A.” (Ver tabla 9)

Para avanzar a la siguiente etapa el cuadro de control deberá contener toda la información requerida.

Etapa 3. Reunión

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal

Formato de control / módulo acercamiento.

Tabla 9.

Etapa 2. Acercamiento
Contacto Clave Cliente (Paterno, Materno, Nombre)
Fecha de Contactación (DD/MM/AA/Hrs)
Persona óptima de “Telecomunicaciones S.A.”, para cita (Paterno, Materno, Nombre)
Existe competencia en esta Oportunidad (Si/NO, Nombre del competidor)
Análisis FODA del competidor más cercano (Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades)

Fuente: Elaboración propia

En esta fase la oportunidad ya está madurada y se asume como una confirmación contundente de oportunidad de negocio por lo que es fundamental establecer la estrategia que seguirá Telecomunicaciones S.A. y cuál es la de la competencia, presupuestar el proyecto, estimar la firma del contrato. (Ver tabla 10)

Para avanzar a la siguiente etapa el cuadro de control deberá contener toda la información requerida.

Etapa 4. Elaboración de proyecto/propuesta.

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

Formato de control / módulo reunión.

Tabla 10.

Etapa 3. Reunión			
Estrategia "Telecomunicaciones S.A." (Precio, Disuasiva, Divisoria)			
Estrategia de la Competencia (Precio, Disuasiva, Divisoria)			
Fecha acordada (Firma de Acuerdo, carta pedido, Ampliación de contrato)			
Tipo de Proceso			
RFP (Anexar Documento)	Licitación Pública (Anexar Bases)	Propuesta Libre (Anexar Documento)	Se participó en la elaboración (SI/NO)

Fuente: Elaboración propia

Esta fase se liga ampliamente con el Mapa Global de Conocimiento del Cliente, todos los esfuerzos se orientaran a presentar un proyecto que aporte al cliente alto valor agregado y satisfaga su requerimiento inicial. Básicamente se documentará la fecha probable de instalación/venta de la solución y cuanto aportara el negocio en términos porcentuales. (Ver tabla 11)

Formato de control / módulo elaboración de proyecto/propuesta.

Tabla 11

Etapa 4. Elaboración de Proyecto/Propuesta.		
Fecha de Instalación (DD/MM/AA)	Fecha de Facturación (DD/MM/AA)	Aportación del negocio (En términos Porcentuales)
Presentación de Propuesta al cliente		
Presencial	Vía Electrónica	
Se requiere apoyo para presentar propuesta		
(SI/NO)	Interna (Describir)	Externa (Describir)

Fuente: Elaboración propia

Para avanzar a la siguiente etapa el cuadro de control deberá contener toda la información requerida.

Etapa 5. Cierre de la oportunidad

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

Es la última fase del proceso de ventas y documentará el desenlace del proceso que incluya las razones que contesten porque se perdió, ganó o cerró la oportunidad. Invariablemente del resultado se notificará al Gerente de Ventas la resolución quien dará visto bueno de la misma cerrará formalmente el proceso registrando la fecha de culminación. (Ver tabla 12)

Formato de control/ módulo elaboración de proyecto/propuesta.

Tabla 12

Etapa 5. Cierre de Venta		
Causa del Cierre		
Ganada	Perdida	Cancelada
Descripción de la Causa del Cierre (detallar el motivo y descripción del evidencia de la causa)		

Fuente: Elaboración propia

Para cerrar el ciclo del Funnel de Ventas, el cuadro de control deberá tener toda la información requerida, ser validado por el Gerente de Ventas y cargar una nueva

oportunidad para el mismo cliente que dará vida a un nuevo ciclo en el proceso de ventas.

Métricas de indicadores

- Dirigido a: Gerente de Ventas.
- Responsable de ejecución: Gerente de Ventas.
- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

La aplicación contendrá un módulo de indicadores que permita parametrizar el avance de captura de la información de todo el proceso y que a través de estos indicadores se puedan las acciones pertinentes.

Este módulo informativo contendrá lo siguiente:

- Numero de oportunidades ingresadas.
- Monto previsible del valor de los proyectos en su conjunto e individualmente.
- Indicadores de Alertas (proactivas) y alarmas (reactivas) de eventos próximos a suceder en el proceso de ventas como son citas, actualizaciones, discrepancia entre presupuestos y estimaciones de facturación.
- Semáforo de cada fase para lo cual: Verde serán fases sin alertas ni alarmas, Amarillo son fases sin alertas pero con alarmas y Rojo son fases con alertas y/o alarmas.
- Eficacia de la fuerza de ventas para lo cual se cuantificará a partir del porcentaje de cierre de ventas de las oportunidades que lleguen a la etapa de propuesta.

Dado que es un nuevo método de medición, se definirán los tiempos de cada una de las fases después de una evaluación 6 meses posteriores a la implementación

de este plan. Inicialmente, los parámetros que arrojaran alertas para cada una de las fases serán:

Etapa 1.- Detección de Oportunidad SMART: 10 días sin cargar nuevas oportunidades.

Etapa 2. Acercamiento: 5 días sin avanzar de etapa.

Etapa 3. Reunión: 15 días sin avanzar de etapa.

Etapa 4. Elaboración de Proyecto/Propuesta: 25 días sin avanzar de etapa.

Etapa 5. Cierre de Venta: 20 días sin avanzar de etapa.

Las alertas se parametrizar inicialmente así:

- Etapas sin avance ni consulta por más 10 días.
- Fechas próximas a vencerse de Instalación, Visita, Facturación, Firma de contrato.
- Discrepancias entre presupuestos y estimaciones de facturación.

Estas alertas serán notificadas a la fuerza de ventas para su atención inmediata a bien de retirar la alerta. A continuación se presentan los componentes de este módulo. (Ver tabla 13)

Reporte de alarmas y alertas.

Tabla 13

Número de Oportunidad	Cliente	Ejecutivo	Etapa	Fecha de Creación	Monto	Alerta/Alarma
-----------------------	---------	-----------	-------	-------------------	-------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Mapa global de conocimiento del cliente

- Dirigido a: Gerente de Ventas y ejecutivos de cuentas claves.
- Responsable de ejecución: Ejecutivos de cuentas claves.

- Responsable de seguimiento: Gerente de Ventas.
- Seguimiento de avance: Semanal.

Este siguiente elemento del Modelo de Control del Proceso de Ventas establece una relación directa con el Funnel de Ventas. Se asume que durante todo el proceso de las oportunidades de ventas, los ejecutivos deberán de consultar la información contenida en este módulo a fin de establecer una labor de venta mucho más sólida toda vez que esta información ayudará a establecer mejores objetivos, ventajas y decisión de los mejores actores para las negociaciones por mencionar algunos elementos relevantes.

Tomando en cuenta variables marco y microeconómicas, información financiera, los objetivos del cliente y su alineación de estos a los nuestros, se desarrollará un módulo que logre “mapear” la información más relevante de los principales clientes claves; será el repositorio de toda la información relativa al cliente que se obtenga a través de todas las áreas de la empresa y relación con el mismo que contribuya al proceso de venta.

Será una tarea constante para mantener actualizada la información y una herramienta interesante en la medida que acumule información que sea susceptible de analizar proactivamente para futuros proyectos.

A continuación se desarrolla visualmente los campos de información que se deberán elaborar para cada uno de los clientes KAM. Se hace mención que este módulo estará también depositado en la herramienta (software) electrónica que tendrá liga directa de consulta desde el Funnel Ventas. Es importante mencionar que todo este apartado corresponde a un solo módulo de información global del cliente. (Ver tablas 14-20 y gráfico 2)

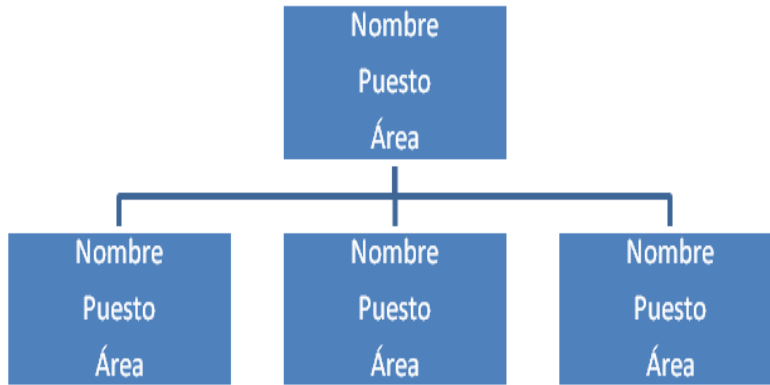
Módulo de control para el plan global de conocimiento del cliente.

Tabla 14

Nombre del cliente	Segmento			Código de identificación del cliente (RFC+Segmento+Consecutivo)
	Platino	Oro	Plata	
Equipo de Atención				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Correo Electrónico	Teléfono (Celular/Fijo)
Datos del cliente				
Ingresos (expresados en (M.N.))	Gasto en TI anual (expresados en (M.N.))	Porcentaje del Gasto con Telecomunicaciones S.A. (expresados en (M.N.))		
Número de Sitios (oficinas, Bodegas, Fabricas, puntos de Venta)	Número de Trabajadores	Sindicato		
		Si	NO	
Socios Mayoritarios(Paterno, Materno, Nombre)	Nombre de Empresas Filiales del mismo grupo		Objetivos Anuales de crecimiento (expresada en términos porcentuales)	
Actividad de Cliente (descripción)	Principales Competidores		Retos del cliente (descripción)	
Objetivos de "Telecomunicaciones S.A.", con el cliente			Objetivos de cliente con el "Telecomunicaciones S.A."	
Oportunidades Actuales				
Nomenclatura de Identificación del proyecto (Código único de la oportunidad)	Fecha de Inicio (DD/MM/AA)	Etapa (Número de la Etapa)	Monto (Expresado en M.N)	Contacto cliente (Paterno, Materno Nombre)

Fuente: Elaboración propia

Mapa global de conocimiento del cliente; organigrama.
Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Relación con el Cliente.

Tabla 15.

Fuerza de Ventas "Telecomunicaciones S.A."	Interlocutor (contacto)	Ciente	Tipo de relación	Valoración
(Nombre)	(Nombre)		(en que se centran sus pláticas, la reputación de "Telecomunicaciones S.A." ante el cliente, es abierto el cliente.)	(Expresada en términos porcentuales)

Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Situación del Cliente.

Tabla 16.

Cientes Estratégicos del cliente	Sector, Presencia territorial	Presencia de "Telecomunicaciones S.A."
Prospecto		
(Nombre)	(Nombre de Sector y Ciudades)	(Si, No)
Proveedores Estratégicos del cliente	Sector, Presencia territorial	Presencia de "Telecomunicaciones S.A."
Prospecto		
(Nombre)	(Nombre de Sector y Ciudades)	(Si, No)

Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Definición de su Sector y Mercado.

Tabla 17.

(Problemáticas y oportunidades del sector y segmento del cliente, base instalada del cliente y participación en el mercado)

Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Procesos de Compra.

Tabla 18.

Tienen departamento de compras, concursan		
Toma de Decisiones		
(Quien)	(Donde)	(Criterio que usa)
Eventos importantes		
(Fecha)	(Fuente)	(Descripción)

Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Nuevas oportunidades de Negocio.

Tabla 19

(Fecha)	(Descripción de la oportunidad SMART)	(Área del cliente que demanda la oportunidad)	(Nombre del Contacto del cliente)	Acciones de "Telecomunicaciones S.A." ante la nueva oportunidad)
---------	---------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Mapa Global de Conocimiento del Cliente. Evaluación de Negocio con el cliente.

Tabla 20.

(Cuánto Vale \$ para "Telecomunicaciones S.A.")	Cuántas Oportunidades se han generado	Cuántas Se han Ganado/Perdido)	(Porque se ha Ganada/Perdido)
-------------------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Métricas de indicadores

- Dirigido a: Gerente de Ventas y Ejecutivos de Ventas.
- Responsable de ejecución: Gerente de Ventas.
- Responsable de seguimiento: Ejecutivo de Ventas.
- Seguimiento de avance: Mensual.

Para este módulo se establecerá un indicador que defina el avance de la información recopilada y capturada para cada uno de los clientes y su métrica será en términos porcentuales para lo cual se ponderará cada uno de los campos indicados en el Módulo de control para el Plan Global de Conocimiento del Cliente.

Se definirá un control de Alertas/Alarmas para tomar las acciones pertinentes. La elaboración de este Plan Global tendrá una duración de seis meses a partir del inicio de su creación, debiendo tener los siguientes porcentajes de avance mensual:

- Primer Mes: 30 por ciento.
- Segundo Mes: 20 por ciento.
- Tercer Mes: 20 por ciento.
- Cuarto Mes: 10 por ciento.
- Quinto Mes: 10 por ciento.
- Sexto Mes: 10 por ciento.

Esta primera propuesta de parametrización se establece tomando en cuenta que ya existe un conocimiento previo del cliente y una parte que tendrá que ser documentada a partir de diferentes medios como Internet y muchos otros tendrá que ser conseguida directamente con los contactos de relación que se tengan con el cliente. Una vez que se complete el plan, se tendrá que hacer una revisión y actualización de la información trimestralmente.

Este porcentaje de avance y actualización será documentado en un módulo de reporte de porcentaje de avances al cual tendrá acceso el Gerente y ejecutivo de ventas asignado al cliente KAM. A continuación se presentan los campos que contendrán dicho módulo. (Ver tabla 21)

Reporte de porcentaje de avance en el plan global de conocimiento del Cliente.

Tabla 21

Nombre del cliente	Nombre del Ejecutivo	Fecha de inicio	Porcentaje de avance (%)	Actualización Trimestral (Si/No)	Alerta
--------------------	----------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Desde hace un par de décadas, la economía de los países obedece a un orden global de necesidades e intercambio de factores de producción entre ellos desde insumos básicos hasta capital humano y económico.

Para México, mucho de su crecimiento depende y dependerá de la eficacia con que sus empresas e insertan a este orden global y, particularmente las empresas Pequeñas y Medianas, juegan un papel altamente importante en la aportación del desarrollo del País.

Por tal motivo, se deberán redoblar esfuerzos por parte de las entidades gubernamentales y/o a pesar de éstas, por parte de los empresarios emprendedores o tenedores de este tipo de empresas.

Hablando de “Telecomunicaciones S.A.” de manera particular, se observa que está en un mercado altamente competido y especializado por lo que deberá tomar las medidas necesarias para incentivar el desarrollo de nuevos producto, capacitar constantemente a todo el capital humano que ahí labora en sus diferentes áreas a fin de profesionalizar el trabajo que desempeñan.

Específicamente, en el departamento de ventas, consideramos que el tener control sobre la fuerza de ventas va mucho del éxito de “Telecomunicaciones S.A.”, y que para lograr esto, entre muchas otras cosas, se necesita que los miembros de estas áreas tengan una relación más estrecha con sus clientes, que conozcan lo más ampliamente posible sus empresas y que entiendan sus necesidades de manera muy clara y puntual.

Después del análisis realizado, podemos observar la carencia total de una metodología, razón por la cual se desarrolla esta propuesta con la que se deberá alcanzar el establecer procesos, generar bancos de información estadística y un gran contenido de información del cliente con la que puedan conocer mejor a su mercado meta y que, derivado de esto, se generen propuesta mucho más sólidas, con un mayor índice de posibilidad de que se conviertan en ventas y que estas ventas generen un alto

grado de satisfacción del cliente convirtiendo a “Telecomunicaciones S.A.”, en aliados estratégicos imprescindibles y con un plan de negocio mucho más promisorio y con objetivos claros y minimizando riesgos.

Podemos concluir que este trabajo logró su objetivo general toda vez que se consiguió desarrollar el Modelo de Control del Proceso de Ventas a través de los tres componentes fundamentales establecidos para este fin, el Funnel de Ventas, Selección de clientes claves y el Mapa Global de Conocimiento del Cliente.

Evidentemente las acciones de implementación de esta propuesta corresponderán a la dirección y gerencia de la empresa y se espera que esta sea parte fundamental en la desarrollo de su Plan Estratégico y eje central en la definición de objetivos de ventas y segmentación de mercados en el largo plazo.

Si bien es cierto que esta primera acción la consideramos un buen comienzo y dará buenos resultado tangibles en el mediano plazo, el paso siguiente será la evaluación de su eficacia y la automatización del proceso que se propone a través de una herramienta de software que logre “mapear” de una manera más gráfica el proceso así como un resguardo más seguro de los datos y un seguimiento más puntual de los avances del proceso así como de las alarmas y alertas que de él se derivan.

Referencias

Brown Grossman, F. D. (2003). *La Estructura del Mercado de la Industria Mexicana*. Mexico: Porrúa Editores UNAM.

CEPAL (2010). “La hora de la igualdad brechas por cerrar, caminos por abrir”, en trigésimo tercer periodo de sesiones de la CEPAL Brasilia, 30 de mayo a 1 de julio 2010 página 5

CEPAL (2010). “La hora de la igualdad brechas por cerrar, caminos por abrir”, en trigésimo tercer periodo de sesiones de la CEPAL Brasilia, 30 de mayo a 1 de julio 2010 página 15

CEPAL (2010). “La hora de la igualdad brechas por cerrar, caminos por abrir”, en trigésimo tercer periodo de sesiones de la CEPAL Brasilia, 30 de mayo a 1 de julio 2010 página 125

Economía, Secretaría. (2014). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://calderon.presidencia.gob.mx/programas-servicios/programas-pyme/>

Economía, Secretaría. (julio de 2010). *Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://www.economia.gob.mx/>

González, M. (2005). *Los procesos de gestión y las problemáticas de las PYMES*. Nuevo Leon: UANL.

Hidalgo, U. A., & ITESM, B. S. (2014). “Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa”. Recuperado el 6 de julio de 2014, de UAEH: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/23_libro_analisis_estrategico_pyme.pdf

Industrial, Comisión Intersectorial. (2014). “Comisión Intersectorial de Política Industrial”. Recuperado en mayo de 2013

INEGI. (2014). *Censos Económicos*. Recuperado el 6 de JULIO de 2014, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/default.aspx>

Ley, Cámara de Diputados. (2014). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, pequeña y Mediana Empresa*. Mexico.

Navarro, C. (2014). "Método de Ventas". Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://www.ventaconsultiva.co/modelo-de-aprendizaje-para-el-desarrollo-profesional-del-vendedor-consultivo/>

Navarro, C. (2014). "Método de Ventas". Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://www.visualsale.com/metodologiaventas.html>

Penrose. (2003). "La Estructura del Mercado de la Industria Mexicana". En F. D. Brown Grossman, *La Estructura del Mercado de la Industria Mexicana* (pág. 105). Mexico: Porrúa Editores UNAM.

Pereira, J. E. (agosto de 2014). Mercadeo.com. Recuperado el 6 de julio de 2014, de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/modelos-o-metodos-de-venta/>

PYME, Fondo. (15 de AGOSTO de 2014). Fondo PYME. Recuperado el 5 de julio de 2014, de http://www.fondopyme.gob.mx/Historico_RO.asp

Ley, Cámara de Diputados. (2012). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. México.

Economía, Secretaría. (2002). "Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México. Evolución Funcionamiento y Problemática". Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/46518298/MPYMEM>:

Ryals, L., & McDonald, M. (2008). *Key Account Plans, The practioners guide to profitable planning*. U.K: Elsevier.

Palomo, M. (2003). "Los procesos de gestión y la problemática de ñilas PYMES", recuperado en mayo de 2013, de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fingenierias.uanl.mx%2F28%2F28_los_procesos_gestion.pdf&ei=Q0XuU9DvCMrM8QG-noHoBg&usg=AFQjCNEDDnq1CQsiJq2bnIRUUztWFMf8BA

Sant, T. (2006). *The Giants of Sale*. Amacon Books.

Shinagl, N. (2012). "Extrategia de Exito para ventas exitosas", en *The Sales Specialist Club*".