



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**TESINA: ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO
DE VENTAS PARA PRODUCTOS QUÍMICOS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA

WERNER HANS JOSEF WAGNER EYER



CIUDAD DE MÉXICO 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: **Profesor: Federico Carlos Hernández Chavarría**

VOCAL: **Profesor: Héctor Israel Basave Rivera**

SECRETARIO: **Profesora: Ibet Navarro Reyes**

1ER SUPLENTE: **Profesor: Oscar de la Anda Aguilar**

2DO SUPLENTE: **Profesor: Marco Aurelio Jano Ito**

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO Y LANDSHUT, REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

ASESOR DEL TEMA:

Mtra. Ibet Navarro Reyes

SUSTENTANTE:

Werner Hans Josef Wagner Eyer

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS

PARA PRODUCTOS QUÍMICOS

Werner Hans Josef Wagner Eyer

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

Estrategias para la mejora del proceso de ventas para productos químicos

1	RESÚMEN	1
2	INTRODUCCIÓN	2
3	MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA	4
3.1	LOS PROCESOS QUÍMICOS	4
3.1.1	La industria y los procesos químicos	4
3.1.2	Clasificación de los productos químicos	4
3.1.2.1	<i>Clasificación por su naturaleza</i>	4
3.1.2.2	<i>Clasificación según el empleo</i>	5
3.1.2.3	<i>Clasificación por diferenciación</i>	6
3.1.2.4	<i>Clasificación por precio</i>	6
3.1.3	Productos químicos intermedios	8
3.2	PROCESOS QUÍMICOS POR LOTES Y PROCESOS QUÍMICOS CONTINUOS	9
3.3	DESARROLLO DE PRODUCTOS	9
3.3.1	La gestión del desarrollo de productos	12
3.3.2	Tipo de organizaciones y su capacidad de desarrollo de nuevos productos	14
3.3.3	Responsabilidades en los departamentos en una empresa	15
3.3.4	El ciclo de vida de los productos	17
3.3.5	Desarrollo y escalamiento de productos	19
3.4	EL PROCESO ITERATIVO DE DESARROLLO Y ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	21
3.5	EL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS	24
3.5.1	El precio	25

3.5.2	El punto de equilibrio.....	26
3.5.3	Elasticidad del precio	27
3.5.4	Los componentes de los sistemas de precios	30
3.5.5	El comportamiento del cliente.....	31
3.5.5.1	<i>Búsqueda de información.....</i>	33
3.5.5.2	<i>La percepción del precio</i>	34
3.5.5.3	<i>Evaluación de precio</i>	37
3.5.5.4	<i>Decisión.....</i>	38
3.5.5.5	<i>Fase de post venta</i>	40
3.5.5.6	<i>El efecto de descuentos de precio</i>	41
3.6	ASPECTOS CONTABLES EN LA GESTIÓN DEL PRECIO DE VENTA	44
3.6.1.1	<i>Elementos del costo del producto</i>	45
3.6.1.2	<i>Costo de la materia prima</i>	47
3.6.1.3	<i>Los costos de mano de obra</i>	49
3.6.1.4	<i>Los costos de administración</i>	50
3.6.1.5	<i>Los costos de ventas.....</i>	51
3.6.1.6	<i>Los costos financieros.....</i>	52
3.6.1.7	<i>Los costos de oportunidad perdida</i>	52
3.7	LOS PROCESOS DE VENTAS	53
3.7.1	El ciclo de vida del cliente	53
3.7.2	La orientación a los procesos en Ventas	55
3.7.3	Métodos de venta.....	60
3.7.4	Clasificación de los clientes y prospectos	63
4	OBJETIVOS.....	65
4.1	OBJETIVO GENERAL	65
4.2	OBJETIVOS PARTICULARES	65
4.2.1	Determinar las estrategias	65
4.2.2	Proponer un proceso de ventas en función de las estrategias establecidas.....	65

5	METODOLOGÍA	66
5.1	METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	66
5.2	METODOLOGÍA PARA LA ADAPTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.....	66
6	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
6.1	FASE DE ADQUISICIÓN.....	67
6.1.1	Retos y estrategias en la planeación inicial y precalificación	67
6.1.1.1	<i>Definir claramente los clientes objetivo</i>	67
6.1.1.2	<i>Priorizar el proceso de adquisición</i>	68
6.1.1.3	<i>Identificar suficientes clientes potenciales o prospectos</i>	68
6.1.1.4	<i>Mejorar la eficiencia del proceso de adquisición</i>	74
6.1.1.5	<i>Llevar a cabo las actividades de adquisición</i>	76
6.1.1.6	<i>Conocer el valor del producto para los clientes</i>	80
6.1.1.7	<i>Establecer los criterios suficientes para cancelar un proyecto</i>	82
6.1.1.8	<i>Planear los recursos para atender un proyecto de venta</i>	84
6.1.1.9	<i>Planear el personal suficiente asignado a ventas</i>	85
6.1.2	Retos y estrategias en la fase de adquisición / contacto inicial.....	86
6.1.2.1	<i>Contactar al cliente al nivel apropiado</i>	86
6.1.2.2	<i>Mejorar del grado de confianza y comunicación personalizada</i>	89
6.1.2.3	<i>Recabar suficiente información previo a establecer el contacto inicial</i>	97
6.1.2.4	<i>Considerar diferentes opciones para la comunicación</i>	98
6.1.2.5	<i>Entender las verdaderas intenciones del cliente potencial</i>	100
6.1.2.6	<i>Ayudar al cliente a entender el valor del producto</i>	101
6.1.2.7	<i>Establecer verdaderos acuerdos con los clientes potenciales</i>	103
6.1.2.8	<i>Manejar el proceso de venta como un proyecto empresa-cliente</i>	105
6.1.2.9	<i>Definir desde un inicio los costos en los que va a incurrir el cliente</i>	107
6.1.3	Retos y estrategias en la fase de adquisición / presentación del producto.....	111
6.1.3.1	<i>Concentrar la presentación en el valor para el cliente</i>	111

6.1.3.2	<i>Asegurar que el cliente haya descubierto el valor del producto</i>	113
6.1.3.3	<i>Asegurar el éxito de la presentación</i>	113
6.1.3.4	<i>Considerar a la presentación como parte íntegra del proceso</i>	115
6.1.3.5	<i>Presentar también temas críticos</i>	117
6.1.3.6	<i>Asegurar la presencia de las personas decisivas</i>	118
6.1.3.7	<i>Influenciar los procesos de decisión</i>	120
6.1.3.8	<i>Asegurar que el cliente entienda el beneficio y el costo</i>	125
6.1.3.9	<i>Administrar los procesos relativos a pruebas funcionales</i>	126
6.1.4	<i>Retos y estrategias en la fase de adquisición / oferta</i>	130
6.1.4.1	<i>Asegurar que la oferta concuerde con las expectativas del cliente</i>	130
6.1.4.2	<i>Entregar la oferta en el momento ideal</i>	130
6.1.4.3	<i>Cotizar los precios de venta al nivel de precios correcto</i>	132
6.1.4.4	<i>Entender el efecto de cotizar un producto a un precio bajo</i>	133
6.1.4.5	<i>Asegurar que la oferta esté ligada a la demanda teórica del producto</i>	135
6.1.4.6	<i>Asegurar que los servicios que demande el cliente sean cotizados</i>	137
6.1.4.7	<i>Considerar todos los efectos futuros del costo del producto</i>	140
6.1.4.8	<i>Entender el efecto de las inversiones necesarias</i>	143
6.1.4.9	<i>Considerar todas las opciones de negocio</i>	143
6.1.4.10	<i>Asegurar el seguimiento a la oferta</i>	144
6.1.5	<i>Retos y estrategias en la fase de adquisición / negociación</i>	144
6.1.5.1	<i>Asegurar la capacitación de los negociadores</i>	144
6.1.5.2	<i>Entender el proceso de negociación del cliente</i>	145
6.1.5.3	<i>Hacer uso adecuado de la jerarquía de la empresa</i>	146
6.1.5.4	<i>No bajar los precios abruptamente</i>	146
6.1.5.5	<i>No subestimar el potencial de las negociaciones electrónicas</i>	148
6.2	<i>RELACIÓN COMERCIAL</i>	149
6.2.1	<i>Retos y estrategias en la relación comercial / fase de socialización</i>	150
6.2.1.1	<i>Cuidado con la designación de nuevos responsables</i>	150

6.2.1.2	<i>Asegurar, desde el principio, el soporte y la atención al cliente</i>	152
6.2.1.3	<i>Iniciar la relación comercial con un proyecto</i>	153
6.2.1.4	<i>Asegurar la calidad de información del cliente</i>	153
6.2.1.5	<i>Modificar la frecuencia de visitas</i>	154
6.2.1.6	<i>Introducir medidas para asegurar el ciclo de vida del cliente</i>	155
6.2.2	<i>Retos y estrategias en la relación comercial / fase de crecimiento</i>	156
6.2.2.1	<i>Buscar opciones de crecimiento</i>	156
6.2.2.2	<i>Asegurar que el crecimiento en el volumen genere contribución</i>	158
6.2.2.3	<i>Analizar riesgos al implementar modelos de Up-Selling</i>	160
6.2.2.4	<i>Reflejar el desarrollo continuo en el precio de venta</i>	161
6.2.2.5	<i>Incrementar potencial de venta mediante representantes comerciales</i>	162
6.2.2.6	<i>Establecer un proceso para recuperar clientes perdidos</i>	163
6.2.3	<i>Retos y estrategias en la relación comercial / fase de madurez</i>	164
6.2.3.1	<i>Asegurar los recursos óptimos para el cliente</i>	164
6.2.3.2	<i>Incrementar los precios de venta</i>	169
6.2.3.3	<i>Aplicar medidas suficientes para satisfacer al cliente</i>	172
6.2.4	<i>Retos y estrategias en la relación comercial / fase de peligro</i>	174
6.2.4.1	<i>Implementar un proceso para casos de emergencia</i>	174
6.2.4.2	<i>Asegurar medidas para identificar el riesgo</i>	175
6.2.4.3	<i>Asegurar la disponibilidad de personal</i>	176
6.2.4.4	<i>Asegurar tener procesos de innovación</i>	177
6.3	<i>FASE DE PÉRDIDA DEL CLIENTE / RECUPERACIÓN</i>	178
6.3.1	<i>Retos y estrategias en la fase de terminación</i>	178
6.3.1.1	<i>Asegurar la atención al cliente</i>	178
6.3.1.2	<i>Reiniciar un proceso de adquisición</i>	179
6.3.2	<i>Retos y estrategias en la fase de abstinencia</i>	179
6.3.2.1	<i>Establecer un proceso que asegure la comunicación con el cliente</i>	180
6.3.3	<i>Retos y estrategias en la fase de revitalización</i>	181

6.3.3.1	<i>Definir un proceso de revitalización o recuperación</i>	181
6.4	ESTRATEGIAS GENERALES APLICABLES A TODAS LAS ETAPAS DEL CICLO DE VENTAS	182
6.4.1	Diseñar procesos de soporte de venta efectivos (aquí me quedé)	182
6.4.2	Invertir en el capital humano	183
6.4.3	Administrar efectivamente a los contratistas	184
6.5	ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE VENTA	185
6.5.1	Proceso de venta y suministro al cliente	185
6.5.2	Proceso de adquisición	186
6.5.3	Proceso de socialización	188
6.5.4	Proceso de crecimiento	189
6.5.5	Proceso de madurez	190
6.5.6	Proceso de prevención	191
6.5.7	Proceso de terminación	192
6.5.8	Proceso de abstinencia	193
6.5.9	Proceso de recuperación	193
6.6	ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO PARA EL PROCESO DE VENTA	194
6.6.1.1	<i>Proceso de adaptación</i>	194
6.6.1.2	<i>Proceso de espera</i>	194
6.6.1.3	<i>Proceso de introducción de nuevos productos</i>	195
6.6.1.4	<i>Proceso de mantenimiento de clientes</i>	195
6.6.1.5	<i>Proceso de atención a clientes</i>	195
6.6.1.6	<i>Proceso de desarrollo de proyectos</i>	195
6.6.1.7	<i>Proceso de desarrollo de clientes</i>	196
6.6.1.8	<i>Proceso de desarrollo de contratistas</i>	196
6.6.1.9	<i>Proceso de desarrollo de precios</i>	196
7	CONCLUSIONES	197
8	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	200

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

- a volumen máximo de producto que puede ser vendido en el mercado (saturación del mercado), porcentaje de incremento debido a la extrapolación.
- b constante de ecuación, porcentaje de incremento por inflación
- c costo total (fijo y variable) por unidad.
- Cac cantidad de clientes que deben de ser adquiridos en un año.
- Ci número de clientes con los cuales se debe de iniciar el proceso de adquisición.
- Cmo costo de mano de obra de un departamento.
- Cmot costo de la mano de obra.
- Cmp costo de una materia prima en la formulación.
- Cmpt costo de la materia prima total.
- Cop costo de la oportunidad perdida.
- Cv ciclo de ventas.
- e elasticidad del precio.
- Ea eficiencia del proceso de adquisición.
- Eco eficiencia en el contacto.
- Eof eficiencia en la oferta.
- Epr eficiencia en la presentación.
- I ingreso bruto.
- Imp índice del costo de la materia prima (en %).
- M margen de contribución.
- p precio de venta por unidad.
- P precio de venta.
- Pmp porcentaje de la materia prima en la formulación.
- Q cantidad vendida del producto (en una unidad definida).
- R retraso (en meses) en el proceso de adquisición.
- V volumen de venta.
- Vac déficit que debe de cubrirse con volumen de ventas anual.
- Vam volumen de ventas mensual requerido por nuevos negocios.
- Vcc volumen de compra del cliente.

- Vco crecimiento orgánico anual.
- Vcr crecimiento anual esperado.
- Ve número total de vendedores responsables de la adquisición.
- Vip volumen de venta por incrementos de precios de venta.
- Vmp volumen de una materia prima en la formulación.
- Vpe efecto sobre el crecimiento de ventas.
- Vpr volumen de ventas actual promedio.

1 RESÚMEN

Mientras que, en las áreas productivas de las empresas en la industria química, el enfoque hacia la mejora continua de los procesos ha contribuido a la mejora de su eficiencia y efectividad, en el área de ventas, el enfoque procesal es mínimo.

Con el fin de analizar, si con la implementación de procesos específicos, se puede incrementar la eficiencia y la efectividad en el área de ventas, fueron revisadas sistemáticamente las fases del ciclo de vida del cliente, del ciclo de vida del producto, así como el proceso general de venta.

En cada una de las fases, se analizaron los retos, a los que se enfrentan los responsables del área de ventas, estableciendo estrategias, métodos y propuestas para la implementación de procesos, mediante las cuales, se pueden reducir o eliminar los retos, así como mejorar la eficiencia y la efectividad.

Con base en los resultados obtenidos, fueron generados un nuevo sistema de clasificación de clientes, así como un nuevo proceso de venta general, basado en el ciclo de vida del cliente, el cual muestra procesos secundarios que pueden ser implementados según la clasificación en la que se encuentra un cliente.

2 INTRODUCCIÓN

Para asegurar la efectividad y la eficiencia de un área de trabajo, las empresas definen procesos, los cuales deben ser seguidos para realizar una tarea específica. En especial, las empresas del sector químico reconocen el valor de la implementación de procesos, no sólo en los departamentos operativos, en dónde es evidente la necesidad de la implementación de procesos específicos, sino en todas las áreas de la empresa en las cuales existen tareas repetitivas.

Los procesos, especialmente los procesos críticos, son revisados sistemáticamente con base en los resultados obtenidos, de tal manera que éstos puedan ser mejorados para así aumentar su efectividad y su eficiencia. Para lograr ello, las empresas invierten en sistemas de calidad y en personal altamente calificados, cuyos objetivos es la mejora de todos los procesos de la empresa.

Debido al alto reconocimiento que tiene la orientación a los procesos por la alta gerencia de las empresas, es sorprendente que, en el área de ventas, la cual es el área que genera el ingreso para la empresa, la orientación a procesos sea muy pobre.

Si bien, dependiendo de la empresa, existen algunos procesos para realizar ciertas tareas, esos procesos cubren más bien el área de la administración de ventas y no el área fundamental, el cual es la adquisición de nuevos negocios y todo lo relacionado con la relación comercial con los clientes.

El no tener definidos procesos específicos de venta, provoca que cada representante de ventas, cada subdepartamento, cada región, realice la tarea de “vender” de diferente forma obteniendo diferentes resultados tanto en eficiencia como efectividad.

Una razón probable por la cual no se considera un enfoque a procesos es porque, el acto de vender en sí no sólo depende de la empresa, sino también del cliente y la diversidad de opciones que conlleva la interacción con cada uno de los clientes. Especialmente en la industria química, la comercialización de los productos depende mucho del tipo de producto e industria a la cual es suministrado el producto.

El problema de la falta de orientación hacia los procesos en el área de ventas es la falta de enfoque a la eficiencia y efectividad que resulta como consecuencia. De hecho, las medidas típicas para determinar los resultados de un departamento de ventas son la comparación de las ventas anuales con las ventas establecidas en el pronóstico de ventas y no en sí, si un vendedor o un área de ventas, es eficiente o no. Ello hace sospechar, que debe de haber una gran oportunidad de mejora si fuera posible implementar más procesos en el área de ventas.

El objetivo de este estudio es evaluar sistemáticamente las diferentes fases del ciclo de vida del cliente y del ciclo de vida del producto para identificar áreas en las cuales existan riesgos para la adquisición de nuevos clientes y áreas en las cuales existan riesgos en la relación comercial con los clientes, para así establecer estrategias, mediante las cuales se minimicen los riesgos y a su vez se puedan implementar procesos que permitan que las tareas en esas fases puedan realizarse efectiva- y eficientemente.

3 MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA

3.1 Los procesos químicos

3.1.1 La industria y los procesos químicos

La industria química es el sector industrial que se ocupa del procesamiento de materias primas en nuevos productos con características diferentes al de las materias primas usadas. Según la definición de Costa López, y otros (2004): “Un proceso químico es un conjunto de operaciones químicas y/o físicas ordenadas a la transformación de unas materias primas iniciales en productos finales diferentes.” (pág. 10). Dichas operaciones pueden ser de carácter natural (procesos químicos naturales) o artificiales (aquellos generados por el ser humano). Dentro de los productos químicos artificiales se encuentran aquellos productos que no se encuentran existentes en la naturaleza. Los procesos con los que se crean los productos químicos artificiales son generalmente conocidos como procesos químicos (Costa López, y otros, 2004, pág. 10).

3.1.2 Clasificación de los productos químicos

3.1.2.1 *Clasificación por su naturaleza*

Existen diversos métodos para clasificar los productos químicos. El más común es la clasificación por la naturaleza química del producto. Bajo esa clasificación, se encuentran productos químicos inorgánicos y productos químicos orgánicos. Cabe mencionar que existe una variedad de productos que no pueden ser clasificados bajo ese método ya que contienen materiales orgánicos e inorgánicos. Desde el punto de vista de ventas, clasificar productos en inorgánicos y orgánicos no añade valor, dado que puede haber

tanto productos inorgánicos como productos orgánicos de los cuales las materias primas sean de bajo costo o de costo elevado, cuyos procesos de producción sean simples o muy complejos, los productos terminados sean de alto o bajo consumo, la competencia sea débil o fuerte y los precios de venta sean bajos o elevados.

3.1.2.2 Clasificación según el empleo

Otra clasificación común de productos químicos es la clasificación según el empleo del producto final. En esa clasificación se encuentran productos básicos, productos intermedios, productos químicos finos, productos finales y productos de consumo (Costa López, y otros, 2004, pág. 11).

Los productos básicos son aquellos que tienen un consumo elevado, un valor unitario bajo, son producidos a partir de materias primas naturales y son utilizados como materia prima en varios procesos químicos, para obtener productos más elaborados (Costa López, y otros, 2004, pág. 11).

Los productos químicos intermedios son aquellos que tienen un alto consumo, un valor unitario variable y son utilizados como materia prima en procesos químicos para obtener productos químicos finales. Los productos químicos intermedios son de una elevada pureza química y son producidos en cantidades moderadas.

Los productos químicos finales son obtenidos mediante procesos químicos utilizando productos químicos intermedios, tienen un valor añadido alto, son fabricados a menor escala y aún no se encuentran en su presentación o concentración final. Los productos de consumo son los productos finales a una concentración específica y han sido envasados para su consumo.

Una forma más simple para la clasificación según el empleo es la clasificación como Productos químicos primarios, secundarios y finales. (García, 1998, pág. 29).

Desde el punto de vista de ventas, clasificar productos según su empleo tiene mucho más sentido que la clasificación por la naturaleza del producto ya que la clasificación incluye la complejidad de los procesos, los volúmenes de producción, y sobre todo el valor añadido.

3.1.2.3 Clasificación por diferenciación

Otra forma de clasificar productos químicos es por diferenciación. Productos que no se diferencian de otros, más que por su concentración y pureza se consideran como no diferenciados mientras aquellos productos químicos que son vendidos por su función se consideran productos químicos diferenciados (Sharratt, 1997, pág. 2).

3.1.2.4 Clasificación por precio

Quizá la clasificación más usada en el mercado de productos químicos es la clasificación basada en el precio de venta (*Figura 1* y *Tabla 1*). De esa manera los productos químicos son clasificados como commodities, pseudocommodities, productos químicos finos y especialidades (Costa López, y otros, 2004, pág. 12).

Hay diferentes clasificaciones que introducen una mayor diferenciación como lo es la clasificación en Commodities (productos generalmente de alto consumo y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización), productos químicos a granel, especialidades químicas, productos intermedios, productos químicos finos, productos químicos de marca y productos químicos compuestos (Agam, 1994, pág. 16). Sin embargo, dese el

punto de vista de ventas este tipo de clasificaciones se reduce a tres grupos esenciales de productos químicos. Por un lado, se encuentran los productos químicos a granel (límite inferior de la escala, del lado opuesto se encuentran los productos químicos finos (límite superior de la escala) y en medio se encuentran una serie de productos químicos que es muy variada tanto desde su costo de materia prima cómo su costo de producción (Agam, 1994, pág. 16).

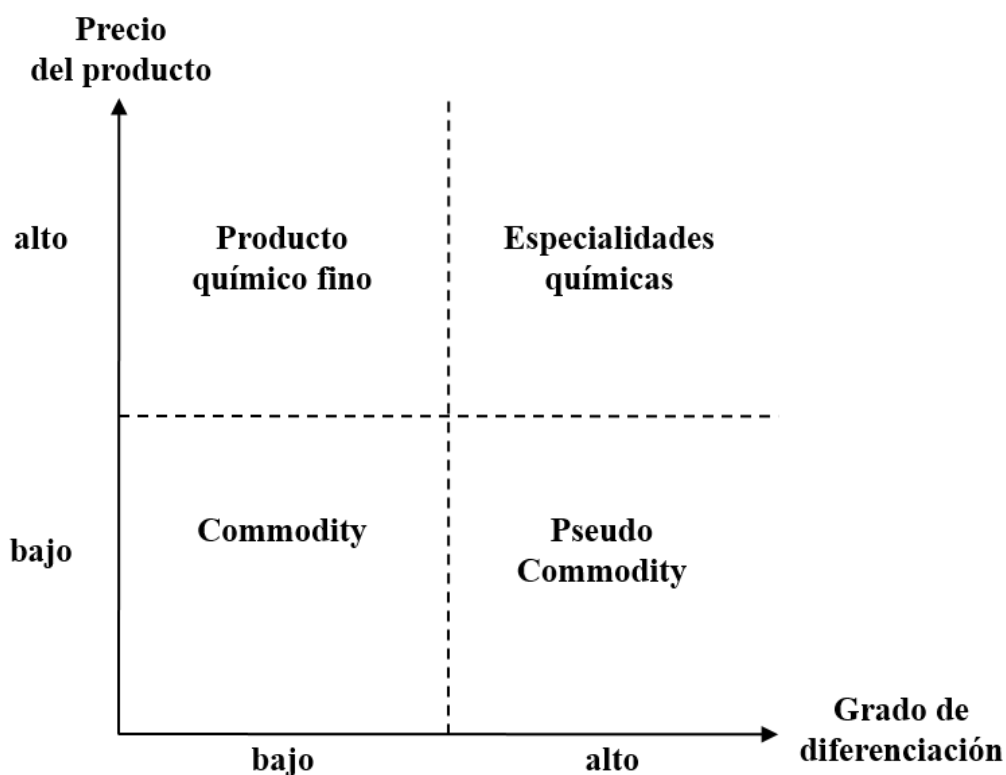


Figura 1. Clasificación de productos químicos por su precio. (Elaboración propia).

Tabla 1.
Comparación de características de Commodities y Especialidades.

Características	Commodity	Especialidad
Tipo de producto	Estándar	Especial
Ciclo de vida del producto	Maduro	Principio del ciclo de vida
Variantes del producto	Pocos	Algunos
Criterio de compra	Precio	Propiedades únicas
Volumen	Alto	Bajo
Precio unitario	Bajo	Alto
Margen unitario	Bajo	Alto

(Kannegiesser, 2008, pág. 67)

3.1.3 Productos químicos intermedios

Los productos químicos intermedios, generalmente conocidos simplemente como productos químicos, son aquellos productos que han sido el resultado de por lo menos un proceso de transformación desde materias primas o productos químicos básicos, pero debido a sus características fisicoquímicas no son utilizados por el consumidor final sino como materias primas en otros procesos de transformación para generar productos químicos de mayor complejidad y valor añadido. Debido a ello, la misma industria química es el cliente principal de los productos químicos intermedios (Happel & Jordan, 1981, pág. 11).

En el marco de esta tesina, definimos como producto químico intermedio a todo aquel producto que ha sido el resultado de una transformación desde materias primas básicas y que no es vendido en el mercado como producto final, sino que es utilizado como una materia prima para generar productos químicos más complejos.

Existen productos químicos intermedios cuyo precio de venta se determina por la composición química del producto y la competencia regional que existe para éste. Un

ejemplo es el Benceno al 99.9 %, el cual es un producto especificado por su composición y concentración química. Para el consumidor no hay mayor diferencia entre proveedores, salvo el precio de venta y las condiciones de suministro (Smith, 2005, pág. 1).

Por el otro lado existen productos intermedios que tienen una diferenciación por su función. Un ejemplo de este tipo de productos son los adhesivos, en dónde el criterio de compra principal es la función adhesiva y no el precio de venta. (Smith, 2005, pág. 1).

3.2 Procesos químicos por lotes y procesos químicos continuos

Un proceso por lote es una serie de operaciones que se realizan a través del tiempo a un material separado e identificable. Un proceso continuo es aquel en el que todas las operaciones ocurren al mismo tiempo y el material que está siendo procesado no es dividido en porciones identificables. Un proceso semi-lote es la combinación de un proceso por lotes y un proceso continuo, cuando a un proceso por lotes se le adiciona continuamente otro material (Sharratt, 1997, pág. 1). Los productos químicos intermedios pueden ser producidos mediante procesos en lotes o procesos continuos. Los productos químicos finos son producidos generalmente en procesos por lotes, mientras que productos químicos a granel generalmente son producidos en procesos continuos (Sharratt, 1997, pág. 6).

3.3 Desarrollo de productos

Según Lerma Kirchner, (2010), “el desarrollo de productos es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales” (pág. 5). El desarrollo

de nuevos productos se puede realizar utilizando recursos internos, externos o la combinación de ambos.

Una de las características básicas de empresas exitosas es su capacidad de innovación y, por lo tanto, su capacidad para desarrollar nuevos productos. Hay varias razones para iniciar el desarrollo de un nuevo producto entre las cuales se encuentran el incremento del margen, la adaptación a nuevas regulaciones, el incremento en la participación de mercado, la disponibilidad de materias primas, el costo de materiales, el incremento de la capacidad competitiva, la adaptación a cambios en gustos y costumbres, el reemplazo o la revitalización de productos, la adaptación a nuevas condiciones en la demanda, la integración de los avances tecnológicos, la detección de necesidades y deseos no satisfechos, la defensa y el aprovechamiento del mercado, la promoción de la imagen de la empresa y la permanencia en el mercado (Lerma Kirchner, 2010, pág. 10).

Muy importante durante el proceso de desarrollo de un nuevo producto es el entender y asegurar que el producto final debe de tener ventajas competitivas con respecto a lo que se ofrece en el mercado. Estas ventajas competitivas pueden ser menor precio, mejor tecnología, mayor calidad o mayor grado de innovación. Para ello se requiere definir cuáles deben de ser las características finales del producto y que especificaciones debe de cumplir.

Lo que en ocasiones complica el desarrollo de un producto químico intermedio es que, además de que el producto debe de cumplir con ciertas especificaciones predeterminadas, también debe de ser adaptado a las condiciones en las cuales va a ser aplicado (adaptación a las instalaciones y procesos del cliente).

Aparte de las características propias del producto, durante el desarrollo del producto, se deben de tomar en cuenta factores adicionales para el proceso productivo. Una vez formulado el producto, se deben de reducir todos los riesgos que implica la producción del producto, así como optimizar el balance energético y el balance ecológico del proceso (*Figura 2*). Ello puede provocar la necesidad de tener que hacer ajustes en su desarrollo lo cual puede generar costos previamente no considerados (Hungerbühler, Ranke, & Mettier, 1995, pág. 231).

Dependiendo de las características específicas de un producto, el desarrollo puede requerir de varias fases. Así, por ejemplo, puede ser desarrollado a nivel laboratorio, posteriormente en una planta piloto y finalmente a nivel producción. En cada una de las fases es probable que el proceso requiera de ajustes los cuales pueden tener efecto en el costo del producto.

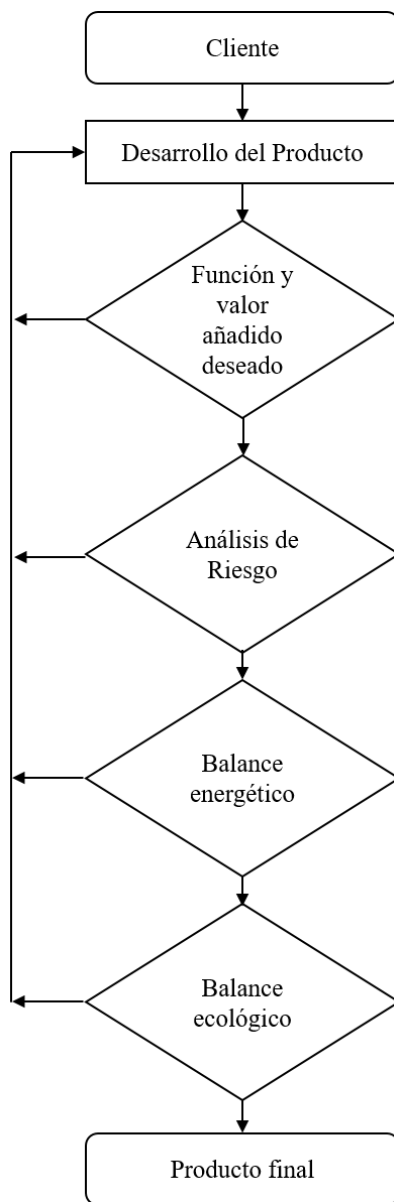


Figura 2. Desarrollo del producto (Elaboración propia).

3.3.1 La gestión del desarrollo de productos

Para un desarrollo de productos exitoso, es necesario que la gestión de nuevos productos esté perfectamente alineada a las estrategias de la empresa y vinculada a al nivel ejecutivo de la empresa. De igual manera es indispensable que haya una clara

identificación de las necesidades del producto en el mercado, al que se está pretendiendo penetrar (Chiva Gómez & Camisón Zornoza, 2002, S. 192).

El proceso de desarrollo requiere de diferentes datos relativos a la integración tecnológica, comercial e industrial. En el proceso se pueden identificar varias fases, la analítica-conceptual y la teórico-creativa. En la fase analítica-conceptual, se valoran los siguientes aspectos: “El contexto socio-económico, el concepto socio-cultural del producto, los conceptos comerciales, los conceptos estratégicos de la empresa, los aspectos industriales, los aspectos productivos, los conceptos de distribución y logística y los conceptos de imagen y comunicación de la empresa, entre otros” (Chiva Gómez & Camisón Zornoza, 2002, S. 192).

En general se conocen tres métodos para el desarrollo de nuevos productos los cuales son, el desarrollo tradicional, el parcialmente integrado y el proceso integrado.

El desarrollo de producto tradicional divide el proceso en fases por funciones en la empresa. Así existe una fase de marketing, una fase de desarrollo y una fase de producción. Cada una de las fases es independiente de la otra y subsecuente de la fase anterior. Si bien la administración del proyecto puede estar en una mano, cada uno de los departamentos involucrados tiene su propia responsabilidad y poder de decisión (Chiva Gómez & Camisón Zornoza, 2002, S. 183).

El modelo parcialmente integrado hace una separación por etapas, las cuales están vinculadas a puntos de revisión de la etapa. En dicha revisión, la dirección determina si se continúa el proyecto iniciando la siguiente etapa, se requieren correcciones o se abandona el proyecto. En este modelo el liderazgo del proyecto es llevado por equipos

interdisciplinarios los cuales intervienen en todas las etapas del proyecto (Chiva Gómez & Camisón Zornoza, 2002, S. 183).

El proceso integrado, es un proceso que incluye a las funciones más importantes de la empresa desde el principio del proyecto hasta su finalización. Pone un gran énfasis en la fase de la especificación del producto, involucrando a los desarrolladores del producto desde el inicio del proyecto (Chiva Gómez & Camisón Zornoza, 2002, S. 183).

3.3.2 Tipo de organizaciones y su capacidad de desarrollo de nuevos productos

La organización de una empresa tiene como objetivo la circulación de informaciones relativas a la visión de la empresa, estrategias de ésta y las decisiones realizadas, de tal forma que cada uno de los empleados tenga la información necesaria para realizar la tarea asignada. Hay dos tipos conocidos de organización empresarial; la jerárquica-funcional y la matricial (Companys Pascual & Corominas Subías, 1988, S. 23). Cabe mencionar, que muchas empresas tienen un tipo de combinación entre jerárquico-funcional y matricial.

La forma más común es la jerárquica-funcional. En ella el director general es responsable del establecimiento de la visión, estrategias y objetivos de la empresa entre las que se encuentran el volumen de ventas, margen de utilidad, tasa de crecimiento, entre otras. Los objetivos son asignados y delegados a los diferentes departamentos y funciones dentro de la empresa, los cuales son responsables de alcanzar dichos objetivos. En este tipo de organización, el contacto con el cliente se establece casi exclusivamente por el departamento responsable de las ventas y la dirección general. Una de las desventajas desde el punto de vista de desarrollo de nuevos productos es

que las actividades transversales (fuera del departamento responsable) se complican. La razón es que las decisiones por hacer, requieren de la participación de diferentes líderes de los departamentos involucrados. Para resolver esto, se generan normalmente equipos de trabajo interdisciplinarios con el objetivo asegurar el manejo óptimo de un proyecto.

Otra forma de organización, menos común, es la matricial. Una de las características de una ésta es que algunas personas en la empresa pueden llegar a tener más de un líder, un líder disciplinario y varios líderes funcionales.

En proyectos de desarrollo de productos, una organización matricial puede llegar a tener ventajas sobre una jerárquica-funcional ya que, las responsabilidades de cada persona dentro de la organización concuerdan normalmente con las responsabilidades y objetivos que asumen durante el proceso de desarrollo.

3.3.3 Responsabilidades en los departamentos en una empresa

Desde el punto de vista del desarrollo de productos, cada uno de los departamentos en la empresa tiene responsabilidades específicas que asumen durante el proceso de desarrollo. Éstas están directamente relacionadas con los objetivos departamentales que les han sido asignados por la dirección general.

La dirección general asume la responsabilidad de asegurar que se incremente el valor para el accionista. Eso lo consigue asegurando que aumente el volumen de ventas, el margen de utilidad sea mayor, decrezcan los costos, que se disminuyan los riesgos, se acreciente el flujo de efectivo, se mantenga o incrementen los retornos sobre la inversión, se mantenga o mejore el equilibrio ecológico, y la empresa cumpla con todas las leyes y

regulaciones, entre otras cosas. Dichas responsabilidades son generalmente delegadas a los diferentes departamentos, los cuales tienen como objetivo el asegurar que los impactos generados por el desarrollo de un nuevo producto no tengan influencia negativa sobre las responsabilidades asignadas.

En el caso del desarrollo de un producto, el departamento de ventas asume la responsabilidad de mantener el contacto con el cliente y el garantizar el flujo de información al resto de los departamentos. Informaciones acerca de cualquier cambio, reto, peligro relacionado con la posible venta del producto. Además, es responsable de asegurar que el producto en desarrollo tenga oportunidad de venderse en el mercado debido a la demanda actual y futura de ese tipo de productos a las condiciones en las cuales se pretende vender, como lo son, precio y volumen de ventas, entre otros.

El departamento de finanzas debe asegurar que las estimaciones del departamento de ventas sean correctas, que se conozcan los costos fijos y los costos variables del producto, se conozcan las necesidades de inversión para la producción del producto y que todo ello conlleve a que exista un beneficio económico para la empresa, el cual esté de acorde con los objetivos y directrices de ésta.

El departamento de investigación y desarrollo es responsable de desarrollar el producto con base en los requerimientos de cliente y a los marcos financieros y productivos preestablecidos. Ejemplo de esos marcos puede ser, un costo de materiales no mayor al costo máximo (para asegurar un margen mínimo predeterminado), el uso de equipos existentes y el tiempo total para completar el desarrollo del producto.

El departamento de operaciones a su vez es responsable de asegurar que el producto que se desarrolla sea factible de ser producido en las instalaciones existentes y bajo los

criterios de inversión preestablecidos. Asegura además, que la cadena de suministro de materiales funcione y que se tenga una clara visión de cómo pueda variar el costo fijo y variable con respecto al ciclo de vida del producto o proyecto. Además, asegura la capacidad de la planta para el volumen de producción establecido, sin correr el riesgo de que no puedan ser suministrados otros productos u otros clientes. En adición a ello, debe de entender los riesgos de seguridad, así como los riesgos ecológicos y conocer el costo de las medidas que deben de ser implementadas.

El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de recabar informaciones suficientes acerca de los requerimientos de recursos humanos para cada uno de los departamentos en cada una de las fases del proyecto y asegurar que los costos adicionales sean considerados en los cálculos de viabilidad del proyecto.

El departamento legal debe cuidar que en cada fase del proyecto se cumplan las leyes y los reglamentos correspondientes, así como los estatutos de la empresa. Además de ello debe asegurar que la relación comercial con el cliente concuerde con los objetivos y las directrices de la empresa.

3.3.4 El ciclo de vida de los productos

La teoría del ciclo de vida de los productos fue desarrollada por Raymond Vernon en los años sesenta y basa en que los productos se encuentran en diferentes etapas de su posicionamiento en el mercado. Las etapas que menciona son el lanzamiento, el crecimiento, la madurez y el declive (*Figura 3*) (Aswathappa, 2008, pág. 79). Un producto que se encuentra en la etapa de lanzamiento generalmente puede llegar a venderse a mejores precios y condiciones. Por ello también es económicamente viable el invertir en

el desarrollo y en la infraestructura para su producción durante la fase de lanzamiento. En cambio, si el producto se encuentra más bien en una etapa terminal, en muchas ocasiones no es recomendable invertir en su desarrollo o modificar los procesos productivos. Cuando un producto se encuentra en la etapa de madurez, suele ser recomendable el revisar el desarrollo para tratar de reducir los costos totales, pero evitar inversiones mayores (Tabla 2).

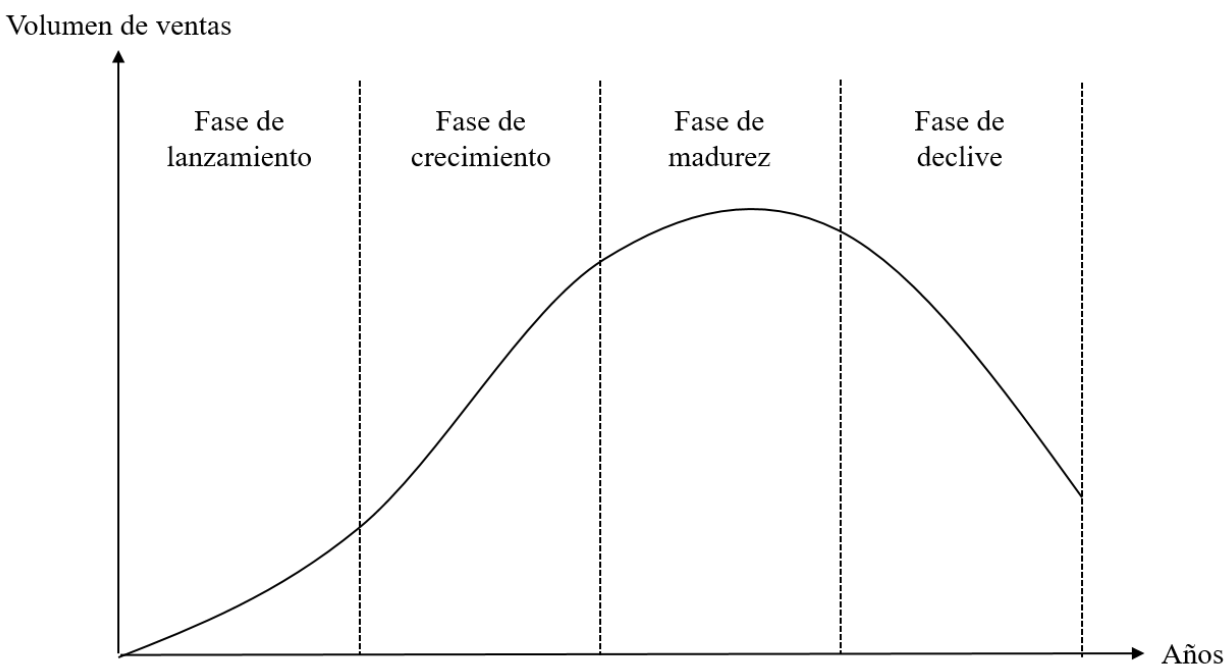


Figura 3. Ciclo de vida de los productos (Walluschnig, 2013, pág. 20).

Tabla 2.
Características de las fases del ciclo de vida de los productos

Característica	Fase de lanzamiento	Fase de crecimiento	Fase de madurez	Fase de Declive
Intensidad de competencia	Bajo	Creciente	Máximo	Decreciente
Tipo de mercado	Monopolio	Duopolio u oligopolio	Polypolio u oligopolio mayoría	Polypolio
Tipo de cliente	Innovador	Seguidor inicial		Seguidores
Elasticidad de precio	Bajo	Creciente	Máximo, alto	Decreciente
Elasticidad de competencia	Muy alto	Alta	Medio	Bajo
Política de precios	Precio máximo	Decreciente pero alto nivel	Fuerte decrecimiento	Mantenimiento de precio
Política de producto	Producto nuevo	Mejora de calidad	Diferenciación	Eliminación o relanzamiento
Política de distribución	Exclusivo Selectivo	Desarrollo de organización de ventas	Nuevos canales de distribución	Reducción de la organización

(Fischer, 2001, pág. 7)

3.3.5 Desarrollo y escalamiento de productos

El punto inicial o de partida para el desarrollo de un proceso químico es generalmente un desarrollo previo que ha sido generado a nivel laboratorio. Mediante la instrumentación básica, y materias primas estándares se obtiene un resultado final que cumple con los criterios y las especificaciones deseadas. Ese resultado es obtenido generalmente mediante un desarrollo de experimentos en donde se han determinado las condiciones y la variabilidad de las condiciones en las cuales el producto cumple con la especificación del cliente.

El utilizar los datos obtenidos y las condiciones de proceso requeridas a nivel laboratorio, para producir el producto a escala industrial, suele ser muy arriesgado. Para evitar experimentar a nivel industrial y al mismo tiempo obtener información valiosa

acerca de las condiciones reales de producción, en muchos casos se requieren algunas fases de escalamiento (Euzen, Trambouz, & Wauquier, 1993, pág. 9).

Existen tres niveles de escalamiento. El primer nivel de escalamiento son experimentos a nivel laboratorio con mayor capacidad, mayor volumen. El segundo nivel de escalamiento son los experimentos a nivel planta piloto. Finalmente, el tercer escalamiento son pruebas a nivel planta usando equipos de menor capacidad. La ventaja de los experimentos a nivel planta piloto y las pruebas a nivel planta con menor capacidad, es que generalmente dichos experimentos ocurren bajo condiciones muy similares a las de producción y se utilizan materias primas comerciales con sus respectivas impurezas produciendo resultados reproducibles (Euzen, Trambouz, & Wauquier, 1993, pág. 10).

Todos los procesos químicos involucran factores adicionales a la deseada conversión química y esos factores varían conforme al escalamiento. Ejemplos de los factores pueden ser: Interferencia por reacciones químicas secundarias, el equilibrio químico y físico, la transferencia de calor, la transferencia de masa y el flujo de fluidos (Euzen, Trambouz, & Wauquier, 1993, pág. 13).

El resolver esas incertidumbres es la razón por la cual se recomienda hacer un escalamiento. Desde el punto de vista económico, puede haber cambios significantes basados en el conocimiento obtenido acerca del escalamiento, a tal grado que se puede incluso llegar a reducir la viabilidad económica del proyecto. La conclusión podría ser que el producto no puede ser producido en condiciones normales en una planta establecida, se requieren inversiones en equipo para asegurar la calidad especificada,

existen riesgos de contaminación o bien los tiempos de proceso son tan largos que reducen la capacidad de la planta para producir ese producto u otros productos.

3.4 El proceso iterativo de desarrollo y adaptación a las necesidades del cliente

Cuando el producto que se pretende desarrollar no solamente tiene especificaciones fisicoquímicas claras, sino que dentro de la especificación del cliente se encuentran también especificaciones funcionales, el desarrollo se vuelve más complicado desde el punto de vista de la coordinación de éste. En este caso se debe de incluir al cliente final y su organización en la planeación del desarrollo. El problema no es solamente la adición de más personas en el proceso de control y en el proceso de decisión. El problema mayor es que las personas involucradas del lado del cliente representan los intereses del cliente y no los de la empresa y ello puede generar un conflicto de intereses entre los participantes en el proyecto.

La *Figura 4* visualiza la complejidad de un proceso en donde se involucra al cliente debido a la necesidad de realizar pruebas funcionales en su instalación. El inicio de dicho proceso es similar al proceso en donde no se tiene que involucrar al cliente final. Hay un contacto entre el cliente y el departamento responsable de las ventas en el cual se determinan las especificaciones del producto, así como las características funcionales esperadas del mismo. Mediante los procesos normales de comunicación en la empresa, esa información es transmitida al departamento que es responsable de la investigación y desarrollo de ese tipo de productos.

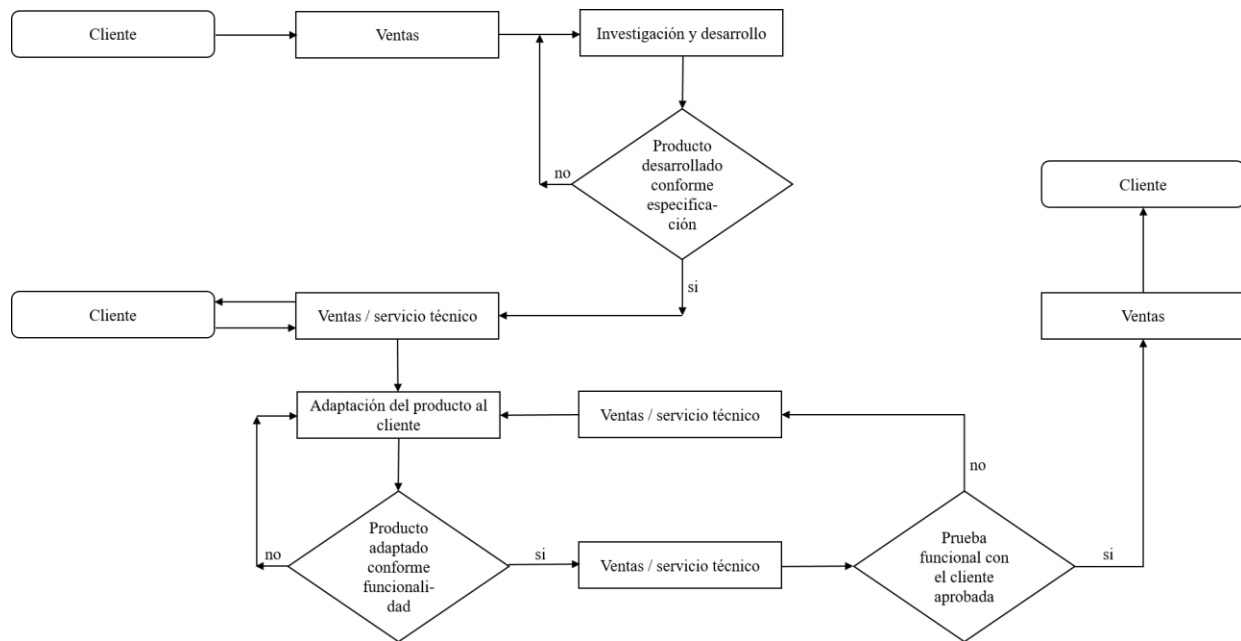


Figura 4. Ejemplo de un proceso de desarrollo que involucra al cliente. (Elaboración propia).

En el departamento de investigación y desarrollo se inicia un proceso experimental con el cual se busca alcanzar las especificaciones predeterminadas, así como obtener las características funcionales deseadas. En especial, para asegurar la funcionalidad con el cliente, se establecen cierto tipo de experimentos que simulan las condiciones en las cuales va a ser utilizado el producto desarrollado. La información acerca de las condiciones productivas del cliente, típicamente son obtenidas a través del departamento de ventas o servicio técnico quienes, a su vez, la obtienen del cliente final.

Una vez habiendo desarrollado un producto que cumpla con las especificaciones del cliente y se hayan obtenido los resultados deseados en el proceso de simulación, generalmente es mandada una muestra al cliente para realizar una evaluación. Dicha

evaluación del producto puede ser a nivel laboratorio, a nivel planta piloto o a nivel productivo.

En caso de que los resultados no sean los esperados, se inicia un proceso de adaptación el cual consiste en tratar de reproducir en mayor grado las condiciones productivas del cliente. Es importante mencionar que, dado que a nivel laboratorio se obtienen los resultados esperados, pero estos resultados no se reproducen en el campo, no hay otra posibilidad de evaluación del producto más que en las instalaciones del cliente, por lo menos hasta que se hayan encontrado las condiciones de laboratorio que logren simular correctamente las condiciones en el campo.

El problema en este caso es que el proceso de desarrollo ya no se encuentra nada más en manos de la empresa, sino también en manos del cliente lo cual puede llevar a una explosión de costos de desarrollo y, sobre todo, a problemas de tiempo de desarrollo.

Cabe mencionar que, dado que este tipo de procesos es de carácter iterativo e involucra a la organización del cliente, en muchas ocasiones el cliente, con el tiempo modifica las especificaciones, las características funcionales esperadas o las condiciones de producción y/o aplicación del producto por desarrollar. Esto tiene efectos importantes en la planeación del proyecto, en los costos de proyecto, en los tiempos de proyecto y puede incluso llegar a tener un efecto muy importante la viabilidad del proyecto.

3.5 El precio de venta de los productos

Las operaciones comerciales en la industria química parten de la venta de un producto, en condiciones específicas (especificación del producto) a un precio definido. De esa manera, los ingresos brutos de una operación comercial se definen como:

$$I = pQ - cQ \quad \text{Ecuación 1}$$

En dónde I representa el Ingreso bruto, Q la cantidad vendida del producto (en una unidad definida), p el precio de venta por unidad y c el costo total (fijo y variable) por unidad (Happel & Jordan, 1981, pág. 34).

Según el estudio hecho por Simon Kuchner & Partners (2016), en el cual fueron consultados más de 2,000 ejecutivos en más de 40 países representando a la mayoría de las industrias, las empresas con los mejores resultados en ventas se diferencian significativamente del resto de las empresas estudiadas, por su manejo de las estrategias relacionadas al precio de venta de sus productos. Una de las razones de este éxito es atribuido a que la responsabilidad sobre este tipo de estrategias la tiene el nivel ejecutivo de la empresa. Una segunda razón del éxito es que las estrategias son implementadas desde el inicio de los procesos de innovación, lo cual es un punto decisivo para el éxito en la introducción de nuevos productos en el mercado (Simon Kuchner & Partners, 2016).

El mismo estudio indica que el 87% de las empresas observa una necesidad de mejora significativa en las estrategias relacionadas con el precio final de venta. El 60% de las empresas indican, que esperan incremento de costos en el periodo del estudio, pero cada segunda empresa estudiada indica al mismo tiempo que el incremento de precio

planeado no cubriría el incremento de costos esperado, lo cual conlleva a una pérdida en el margen de contribución.

Los resultados de ese estudio hacen resaltar la importancia de la implementación consecuente de una estrategia y política de precios en una empresa y el potencial de esas estrategias para mantener o incrementar el margen de contribución.

3.5.1 El precio

Bajo “precio” generalmente se entiende el valor monetario que debe de proveer un cliente para obtener un producto (Diller, 2008, pág. 30). Sin embargo, una definición de precio sin considerar servicios no es suficiente. Por ello propone (Diller) una nueva definición económica que incluye los servicios que se conoce como “relación precio rendimiento”.

Desde el punto de vista del cliente, deben de considerarse dentro del precio, no sólo la relación precio rendimiento sino también todos los costos del cliente relacionados con la compra del producto. En adición a ello debe de considerarse el costo relacionado al uso del producto conocido en inglés como “total cost of ownership” (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 23). En resumen, el precio es la suma de todas contribuciones monetarias y no monetarias que debe asumir un cliente para obtener un producto (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 23).

En general, puede decirse que el volumen de venta de un producto está en función del precio de venta de este, siempre y cuando el producto no sea de carácter exclusivo y exista más de un cliente potencial. De esa forma puede definirse el margen de precio, como el margen monetario, en el cual los clientes comprarían el producto. El precio

mínimo es aquel precio definido por el punto de equilibrio (3.5.2 página 26) y el precio máximo es el precio máximo que un cliente pagaría por el producto. En muchas ocasiones el precio mínimo no es definido como el punto de equilibrio sino como el precio en el punto de equilibrio más un margen de contribución previamente estipulado.

Si bien el volumen de venta es influenciado por el precio, hay varios factores que influyen el precio. Dichos factores son; las características del mercado, los clientes, la competencia, los proveedores, los distribuidores y las instituciones externas como por ejemplo autoridades reguladoras.

3.5.2 El punto de equilibrio

El punto de equilibrio o más conocido como Break-Even de una operación comercial es el punto en el cual la venta de un producto no genera ingreso ni pérdida. Es el punto en el cual la suma de los costos es igual a la suma de los ingresos de un producto específico (Figura 5 página 27).

$$pQ = cQ \quad \text{Ecuación 2}$$

Utilizando el punto de equilibrio, se puede ya sea encontrar el precio mínimo del producto (aquel precio que no genera utilidad ni pérdida) o, lo que es más común, el volumen de venta requerido para asegurar que la operación comercial no genere pérdidas (Hofbauer & Knör, Professionelles Preismanagement, 2015, pág. 197).

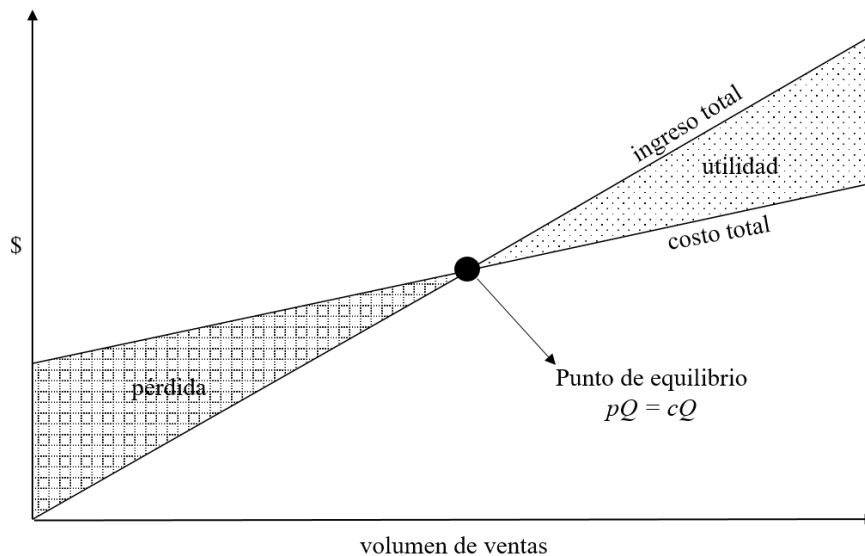


Figura 5: Punto de equilibrio
(Elaboración propia basado en Hofbauer & Knör, 2015, pág. 197)

3.5.3 Elasticidad del precio

Un modelo sencillo para establecer el volumen de venta es, definir el volumen de venta Q sólo en función del precio de venta p .

$$Q = f(p) \quad \text{Ecuación 3}$$

En ese modelo se ignora la influencia que tiene la economía local, la publicidad, las medidas de la competencia. Si bien el eliminar esos factores elimina la complejidad, los resultados pueden ser incorrectos (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 49).

Bajo elasticidad de un precio e , se entiende el cambio relativo del volumen de venta en comparación al cambio relativo del precio (Diller, 2008, pág. 75). En donde p_1 y Q_1 son el precio y volumen original y en donde p_2 y Q_2 son el precio y el volumen nuevos.

Si no hay efectos especiales, como por ejemplo el efecto “Esnob”, el cual es el efecto de que un producto es comprado cuando es considerado como exclusivo (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 50).

$$e = \left| \left(\frac{\frac{Q1 - Q2}{Q1}}{\frac{p1 - p2}{p1}} \right) \right| \quad \text{Ecuación 4}$$

La demanda de un producto se considera elástica cuando, ante el cambio del precio de venta de un producto, la cantidad demandada se ve drásticamente afectada. En este caso $e > 1$.

Una demanda se considera perfectamente elástica cuando la demanda cambia en un porcentaje infinitamente grande en correspondencia a un cambio minúsculo en el precio, cuando $e = \infty$.

La demanda de un producto se considera inelástica, cuando la demanda tiene poca o nula variación al ocurrir un cambio en el precio del producto. En ese caso $e < 1$.

La demanda es perfectamente inelástica si no responde a variaciones en el precio, cuando $e = 0$ (Krugman & Wells, 2007, S. 120).

Generalmente se encuentran dos tipos de funciones precio/volumen, el tipo si/no, y el tipo variable (*Figura 6*). El tipo si/no es cuando el cliente toma la decisión de compra en forma total. Se obtiene un sí o un no para todo el volumen de venta, dependiendo de la disposición del cliente a pagar el precio. En el caso de la función variable el volumen depende del precio de venta. No hay una decisión de tipo si/no, sino una adaptación del volumen de compras dependiente del precio de venta. El cliente compara precio para cada unidad de volumen de compra (Simon & Fassnacht, 2009, pág. 93).

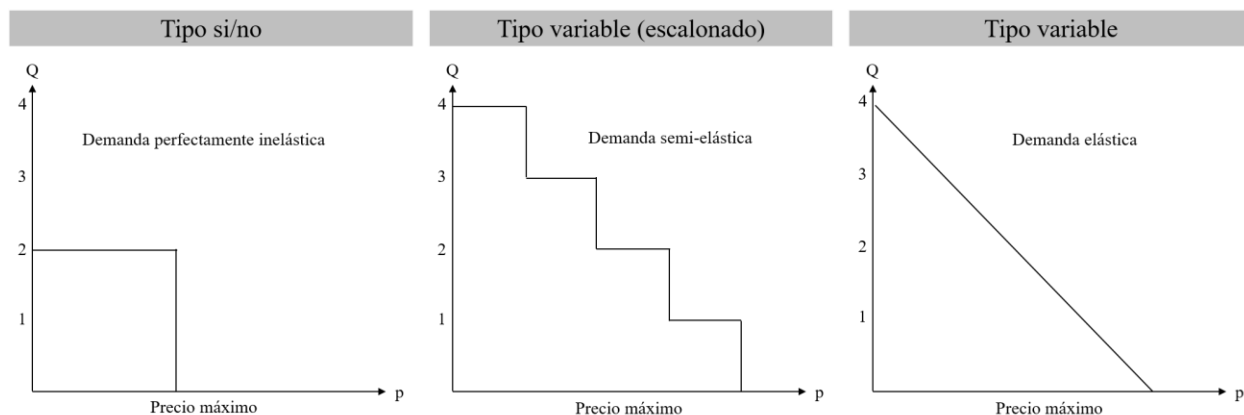


Figura 6. Tipos de funciones precio/volumen.
(Basado en Hofbauer & Knör, 2015, pág. 54)

Existen diversas opciones de expresar la dependencia del volumen de venta del precio. La más sencilla es la función lineal (*Figura 7*), la cual puede ser expresada como sigue:

$$Q = a - bp \quad (a > 0, b > 0) \quad \text{Ecuación 5}$$

La constante a representa el volumen máximo del producto que puede ser vendido en el mercado (saturación del mercado). El precio p cuando el volumen $Q = 0$, es conocido como precio prohibitivo o precio máximo y representa el precio de venta con el cual el producto ya no es vendible (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 56). En el caso de una función lineal, la elasticidad del precio sería:

$$e = -\frac{pb}{a - bp} \quad \text{Ecuación 6}$$

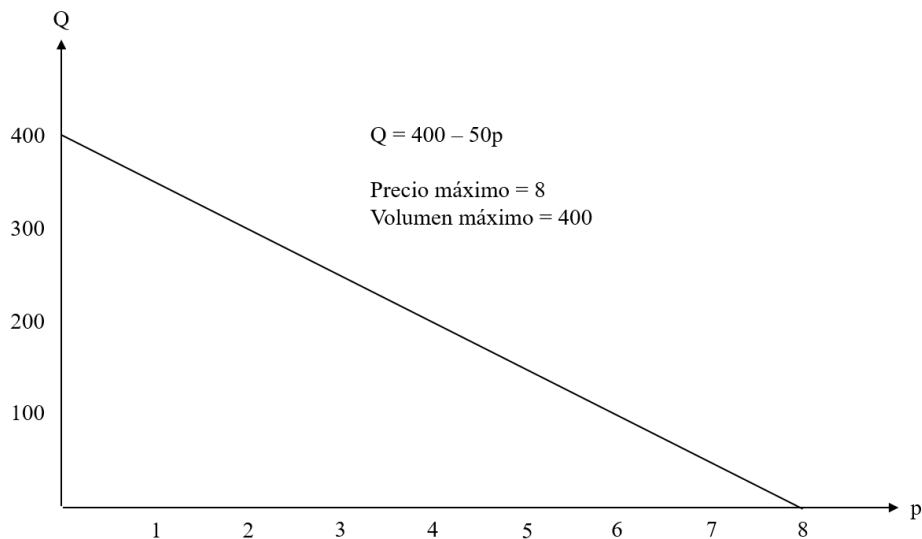


Figura 7, Dependencia del volumen de venta del precio en función lineal (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 56).

3.5.4 Los componentes de los sistemas de precios

Según el producto y el mercado, existen diferentes modelos de funciones de volumen/precio. El más sencillo y frecuentemente usado es el modelo de la función lineal. Pero en muchas situaciones la función lineal no representa correctamente la dependencia del volumen del precio en un mercado determinado. De ser así se utilizan funciones como la función multiplicativa, la función logarítmica, la función estocástica entre otras. Además de ello, en la mayoría de los casos es importante introducir el factor del precio de la competencia dentro en la función para que los resultados del modelo sean los más cercanos a la realidad.

Uno de los errores más frecuentes, cuando se trata de establecer el precio de venta de un producto para un mercado determinado, es que se define solamente el precio inicial pero muchas veces no se establecen, desde el principio, ajustes de precios futuros o

procesos correctivos que aseguren el posicionamiento óptimo del precio de venta en el mercado durante el ciclo de vida del producto. Ese es un error grave ya que la empresa puede incurrir en pérdidas de margen de contribución o incluso la pérdida del negocio.

El precio inicial tiene una gran importancia para el desarrollo del precio futuro dado que los precios de venta no son percibidos en forma absoluta sino en relación con precios de referencia internos o externos (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 96).

3.5.5 El comportamiento del cliente

La determinación de un precio de venta para un producto con base en funciones teóricas, asume que existe un comportamiento racional del cliente de tipo estímulo – respuesta. Sin embargo, muchos estudios han demostrado que hay más factores que intervienen en la decisión del cliente, algunos de los cuales pueden ser opuestos a las premisas clásicas de la teoría de precios e incluso ser irracionales.

De hecho, uno de los objetivos en marketing es justamente el influenciar positivamente el comportamiento del cliente, usando estrategias publicitarias que crean nuevos estímulos que, a su vez, generan la respuesta requerida para la venta del producto.

Debido a que hay muchos factores que tienen influencia, el comportamiento del cliente deja de ser de simple estímulo – respuesta, convirtiéndose en estímulo – organismo – respuesta (*Figura 8*) (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 83).

La forma más común de tratar de entender el efecto de “organismo” en el proceso de decisión de la compra del producto, son las encuestas de clientes. Con éstas se tratan de identificar el comportamiento de los clientes en función de los estímulos (Simon &

Fassnacht, 2009, pág. 146). La *Figura 9* muestra los elementos que influyen en el proceso decisión de compra.

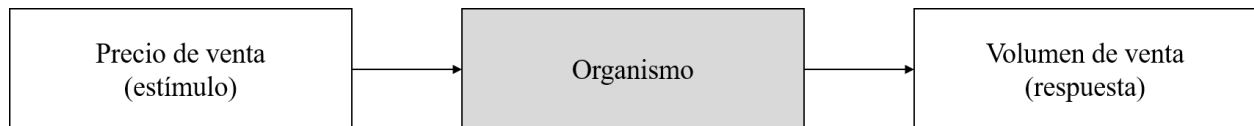


Figura 8. Comportamiento estímulo – organismo – respuesta. (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 83)

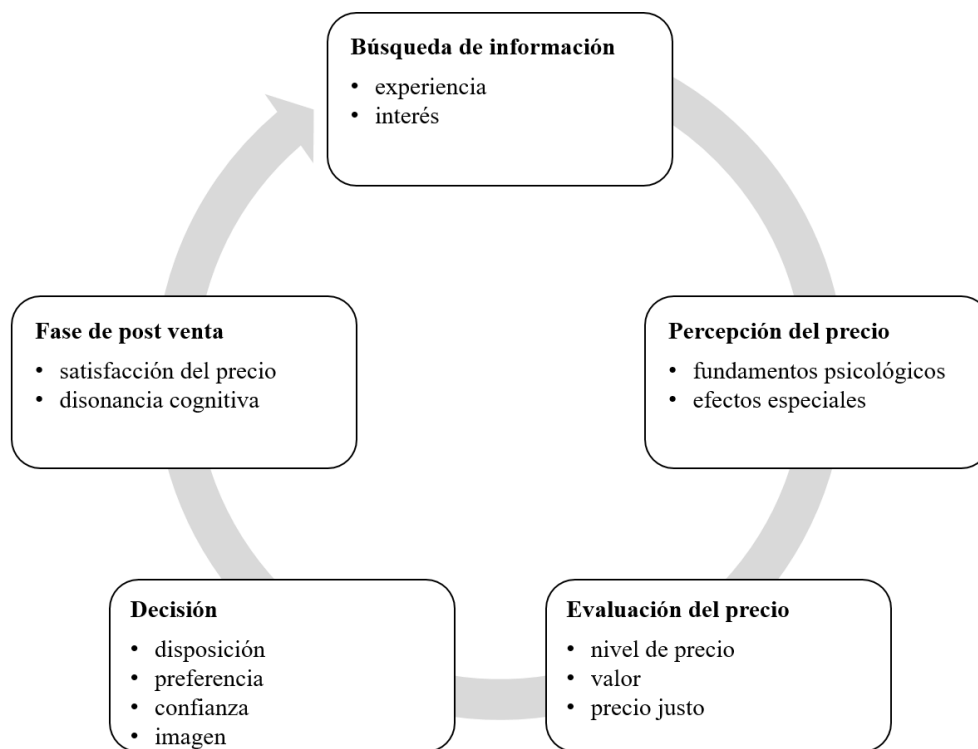


Figura 9. Áreas de comportamiento que tienen influencia sobre la decisión relacionada con el precio de venta (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 84)

3.5.5.1 Búsqueda de información

Para entender el proceso que tienen los clientes para la búsqueda de información relacionada al precio de venta, se deben de conocer primero los factores que influyen la búsqueda, así como la intensidad de la búsqueda.

Para poder iniciar un proceso de venta se requiere activar al cliente o prospecto. Una de las opciones para activar al cliente o prospecto es el utilizar deliberadamente los efectos de las emociones. Si bien ese principio es muy común en la venta directa al consumidor B2C no es muy conocido en las relaciones negocio/negocio (B2B). Diller (2008, pág. 96) usa la palabra “experiencia” como sinónimo de emoción y define tres dimensiones de la experiencia del cliente relacionadas al precio de venta: la fuerza, la dirección, y el tipo. La fuerza la relaciona con el grado de influencia que tiene una emoción sobre las acciones de una persona. La dirección de una emoción indica si la emoción es positiva o negativa. El tipo puede ser de contenido o calidad e identifica manifestaciones como por ejemplo orgullo, sorpresa y recompensa. Los conocimientos relacionados a la experiencia del cliente con el precio deben de ser considerados consecuentemente en los procesos internos de marketing y de ventas.

El interés que tiene un cliente por el precio de venta representa la demanda de información acerca del precio del producto en el ramo de una posible decisión de compra. Un cliente con alto interés generalmente significa que está bien informado acerca de las opciones, de la calidad de los productos y de la competencia. Un punto importante relacionado con el interés del cliente en el precio es la ponderación del precio en comparación con otros aspectos como lo son la calidad, disponibilidad y servicio, entre otras cosas. Esa es una información muy valiosa ya que puede representar un

incremento importante en el margen variable, sobre todo en situaciones de alta competencia.

3.5.5.2 La percepción del precio

La percepción del precio puede entenderse como la transformación de la información acerca de los precios. El precio objetivo se transforma en precio subjetivo percibido por un individuo. A continuación, se describen algunos fundamentos teóricos basados en la psicología para entender mejor este concepto.

La ley de Weber-Ferchner indica que la diferencia neta de precios es percibida como menor en cuanto mayor sea el precio inicial (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 95). El incrementar el precio de 100 a 105 pesos es percibido como un incremento menor comparado con un incremento de 50 a 55 pesos.

La teoría de los precios de referencia también conocida como la Teoría de Monroe define los precios de referencia como precios base con los cuales se pueden evaluar nuevos precios (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 97). Lo importante en esta teoría es que los precios no son vistos en forma absoluta sino en forma relativa a los precios referenciados. En la teoría del rango de precios el precio de venta no se orienta a un precio de referencia, sino a un rango de precios.

Una de las implicaciones más importantes de los precios de referencia es que un precio menor durante la introducción de un producto en el mercado o bien, la constante reducción del precio de un producto puede reducir el precio de referencia de un producto y generar la percepción de un incremento de precios cuando el precio de venta vuelve a su nivel normal.

La teoría de asimilación y contraste indica que, si el precio de venta se encuentra cerca al precio de referencia, es más probable que la diferencia de precios se perciba como insignificante mientras que una diferencia grande se percibe como un precio muy diferente al precio de referencia. Esto es importante cuando se planea incrementar los precios o bien al hacer una promoción del producto (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 99).

La teoría de Kahnemann y Tversky indica que, si la diferencia de precios del producto al precio de referencia es positiva, se percibe como una ganancia y en el caso de que la diferencia sea negativa, se percibe como una pérdida (Simon & Fassnacht, 2009, pág. 155).

El subsecuente desarrollo de la teoría de Kahnemann y Tversky se conoce como la teoría de la contabilidad mental. Esta teoría indica que, si el precio de venta es mayor al precio de referencia, el diferencial de precio es percibido como menor si se presenta en una sola partida (precio final). En cambio, si el precio de venta es menor al precio de referencia, la diferencia es percibida como mayor si es dividida en partes (precio base - descuento 1, - descuento 2 etc.).

Hay varios efectos adicionales relacionados con la percepción de precios. Uno de ellos es el efecto de los umbrales de precios (*Figura 10*). Los umbrales de precios son precios en donde se encuentran efectos significativos en el volumen de compra de un producto. Si el precio de venta es mayor al umbral superior, no es posible vender el producto y si el precio se encuentra debajo del umbral inferior, el producto es considerado de menor calidad (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 102).

Otro efecto de percepción de precios es el efecto de las cifras finales en el precio de venta. Por ejemplo, si las cifras de un precio terminan en 9, se percibe como más barato.

Si bien ese es un efecto más usado en las relaciones negocio - cliente, pueden tener un efecto en la relación negocio -negocio en cuanto a la percepción del precio de venta por el cliente, en especial en combinación con el efecto de los umbrales de precio.

Un efecto menos estudiado es el efecto de figuras de precio. Las figuras de precio son la secuencia de números en un precio. Una figura ascendente, como por ejemplo \$2.34 es percibida mejor que una descendente como por ejemplo \$3.21 o una con cifras idénticas (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 106).

Hay muchos otros efectos en la percepción de precios, pero ellos tienen poca o ninguna influencia en las ventas negocio / negocio por lo que no las incluiremos en este trabajo.

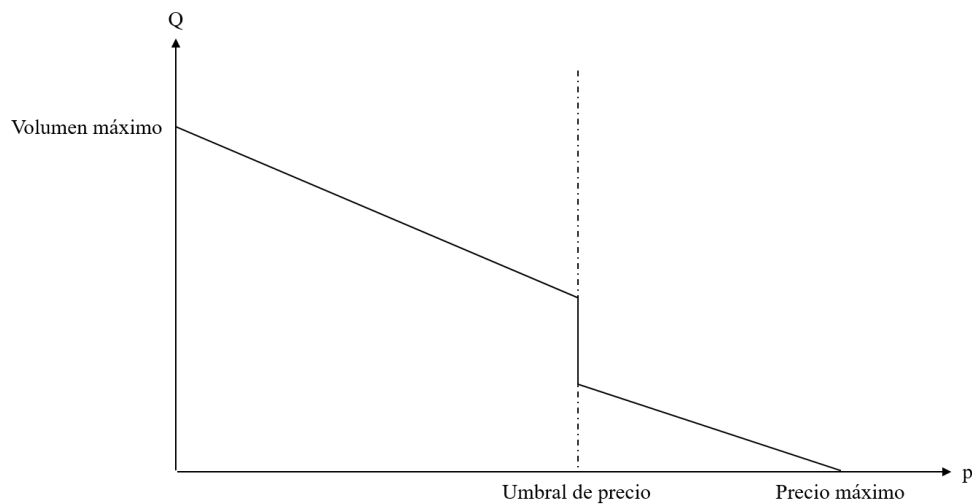


Figura 10. Relación precio volumen con umbral de precio (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 103)

3.5.5.3 Evaluación de precio

Es muy difícil separar la evaluación del precio de la percepción del precio ya que se encuentran interrelacionados. Sin embargo, hay tres criterios importantes dentro de la evaluación de precios; el nivel de precio, el valor del producto y si un precio es considerado correcto y justo.

El criterio de nivel de precio se usa generalmente cuando la decisión de compra de un producto solamente se basa en el precio de este. Ejemplo de ello es cuando los productos que se encuentran en el mercado tienen características comparables y los proveedores son sustituibles.

El criterio del valor de producto se utiliza cuando la decisión de compra no se basa solo en el precio, sino que se incluyen además del precio factores atribuibles al valor, rendimiento y a la calidad del producto. En muchas ocasiones incluso se consideran también servicios dentro de la evaluación.

El criterio de precio justo es de alta importancia. Un precio justo es considerado como una determinante para el éxito a largo plazo para una empresa. El que un precio sea justo es una percepción subjetiva que incluye tanto elementos cognitivos como emocionales (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 110). La teoría de equidad de George Homans incluso considera que debe de haber equidad entre esfuerzo y beneficio en la relación cliente/empresa. Cuando la balanza se encuentra a favor de la empresa, como puede observarse en *Figura 11*, el cliente percibe el precio, como un precio injusto y la relación comercial, como una relación comercial desbalanceada.

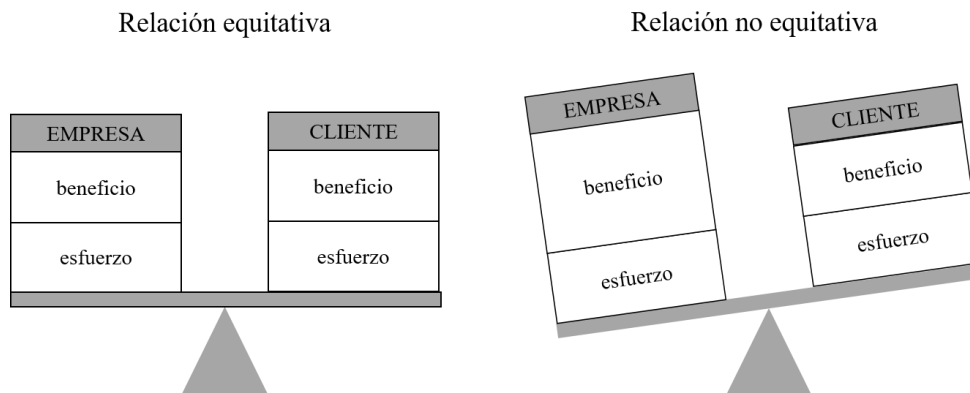


Figura 11. Relación de equidad. Basado en (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 110).

Con base en la equidad de precios, un incremento de precio requerido por el aumento de costos de materia prima es visto como un incremento de precios justo. Un incremento de precio no justificado generalmente es visto como un incremento de precios injusto ya que, se parte del hecho de que la intención es el incremento del margen de utilidad. De igual manera, cuando el cliente no recibe una reducción de precio cuando el costo de producción o de materia prima han sido reducidos, es generalmente considerado como injusto. Es por ello por lo que la comunicación con el cliente es de alta importancia en todos los aspectos que pudieran tener un efecto sobre el precio de venta de un producto.

3.5.5.4 Decisión

Para entender el proceso de decisión del cliente se deben de valorar los siguientes aspectos; la disposición de pagar el precio establecido, la preferencia, la confianza y la imagen.

Bajo disposición de pagar el precio se entiende el Monto el cual está dispuesto el cliente a pagar un producto. Ese puede ser un precio máximo o un rango (Simon &

Fassnacht, 2009, pág. 174). Es importante entender dónde se encuentra el precio máximo para reducir el diferencial entre el precio de venta y el precio de venta máximo ya que la reducción de ese diferencial incrementa la utilidad neta de la empresa. Por otro lado, el cliente siempre tratará de incrementar el diferencial entre el precio de venta y el precio de venta máximo con el objetivo de reducir sus costos. Es importante resaltar que no sólo es importante conocer el precio máximo sino también el mínimo, el cual es el precio con el cual el cliente considera que está asumiendo riesgos en calidad o servicio.

Bajo preferencia se entienden los factores adicionales al precio que hacen que una empresa sea preferida sobre el otra. Ejemplos de este tipo de factores son la calidad general asumible, las relaciones con la empresa, la cercanía de la empresa, el tipo de servicio, la disponibilidad e incluso contactos personales.

En la mayoría de los procesos de ventas se encuentra una asimetría de información en la cual el cliente normalmente se encuentra en desventaja (Diller, 2008, pág. 96). El cliente tiene que tomar riesgos concernientes a la calidad de los productos y servicios. Además de ello, tiene dudas acerca del nivel de equidad en la determinación del precio de venta. Es por ello por lo que la confianza del cliente en la empresa y en los contactos personales dentro de la empresa es de extrema importancia y que la empresa comunique en forma transparente, confiable y segura. En particular es importante toda comunicación relacionada a la claridad de precios, la equidad en la relación comercial y visibilidad de la estructura del precio (Hartmann, 2006, S. 96).

3.5.5.5 Fase de post venta

Lo que sucede después de la venta de un producto tiene una influencia sobre futuras relaciones comerciales entre la empresa y el cliente. Además de ello puede tener una influencia sobre relaciones comerciales con otros clientes o prospectos.

Para garantizar el éxito de una empresa, es de estratégica importancia el asegurar la satisfacción de los clientes. Uno de los factores principales en la satisfacción de los clientes es el grado de satisfacción con los precios de venta. Si el cliente considera que el precio de venta de un producto es muy elevado, esa percepción tiene influencia sobre la satisfacción de éste. El grado de satisfacción del cliente con el precio tendrá una influencia importante en negocios subsecuentes. En la *Figura 12* se observa la relación que tiene la expectativa acerca del precio, la satisfacción con el precio y la imagen del precio.

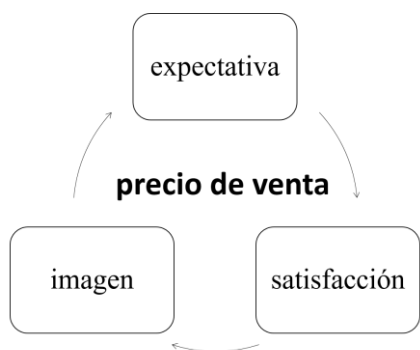


Figura 12. Relación que tiene la expectativa acerca del precio, la satisfacción con el precio y la imagen del precio, basado en (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 122).

Según la teoría de la disonancia cognitiva, el cliente tiene pensamientos conflictivos con base en una decisión tomada (disonancia cognitiva posterior) o que está a punto de tomar (disonancia cognitiva anterior). La base de la disonancia cognitiva es una

discrepancia entre lo esperado y lo recibido (en caso de la resonancia cognitiva posterior) o lo que considera que va a recibir (en el caso de la resonancia cognitiva anterior). También puede describirse como un estado de conflicto de una persona con respecto a una decisión, acción o confrontación con una información (Hofbauer & Knör, 2015, pág. 123). Durante la fase de la disonancia cognitiva, las personas involucradas tienden a tratar de eliminar la emoción negativa. Para lograr ello, las personas involucradas tratan de evitar una decisión o de revertir la decisión. Dado que la disonancia cognitiva es un fenómeno real, es importante el asegurar que el cliente no genere ese tipo de pensamientos y en caso de que los genere, asegurar que se tengan estrategias para ayudar al cliente a eliminar esos pensamientos y evitar acciones negativas del cliente en el proceso de venta.

3.5.5.6 *El efecto de descuentos de precio*

Un área de suma importancia en la administración de ventas es el control de los precios de venta. No sólo es de vital importancia para una empresa el determinar el precio de venta adecuado para un producto o cliente, sino también el asegurar que durante el ciclo de vida del producto y durante el ciclo de vida del cliente, el precio de venta del producto no se deteriore innecesariamente, provocando así una pérdida de margen de contribución. Si no se lleva un control adecuado de los precios de venta, puede llegar a suceder que, ya sea el precio de venta se deteriore o bien que, conforme pasa el tiempo, la empresa otorgue condiciones especiales, como lo son descuentos especiales, descuentos por volumen y servicios gratuitos incluidos en el precio. Esas

condiciones especiales, en forma escalonada, deterioran significativamente el margen de contribución (*Figura 13*).

El efecto que tiene la reducción del precio de venta sobre el margen de contribución es directo, generando un déficit el cual debe de ser cubierto ya sea con la venta de otro producto al mismo cliente o con la adquisición de nuevos clientes. Un error común en la industria es el ofrecer descuentos de precio cuando el volumen de venta de un producto con un cliente determinado crece. Si bien, dependiendo de la situación, la decisión puede ser correcta, en muchas ocasiones los descuentos realizados no corresponden al beneficio por el volumen adicional obtenido.

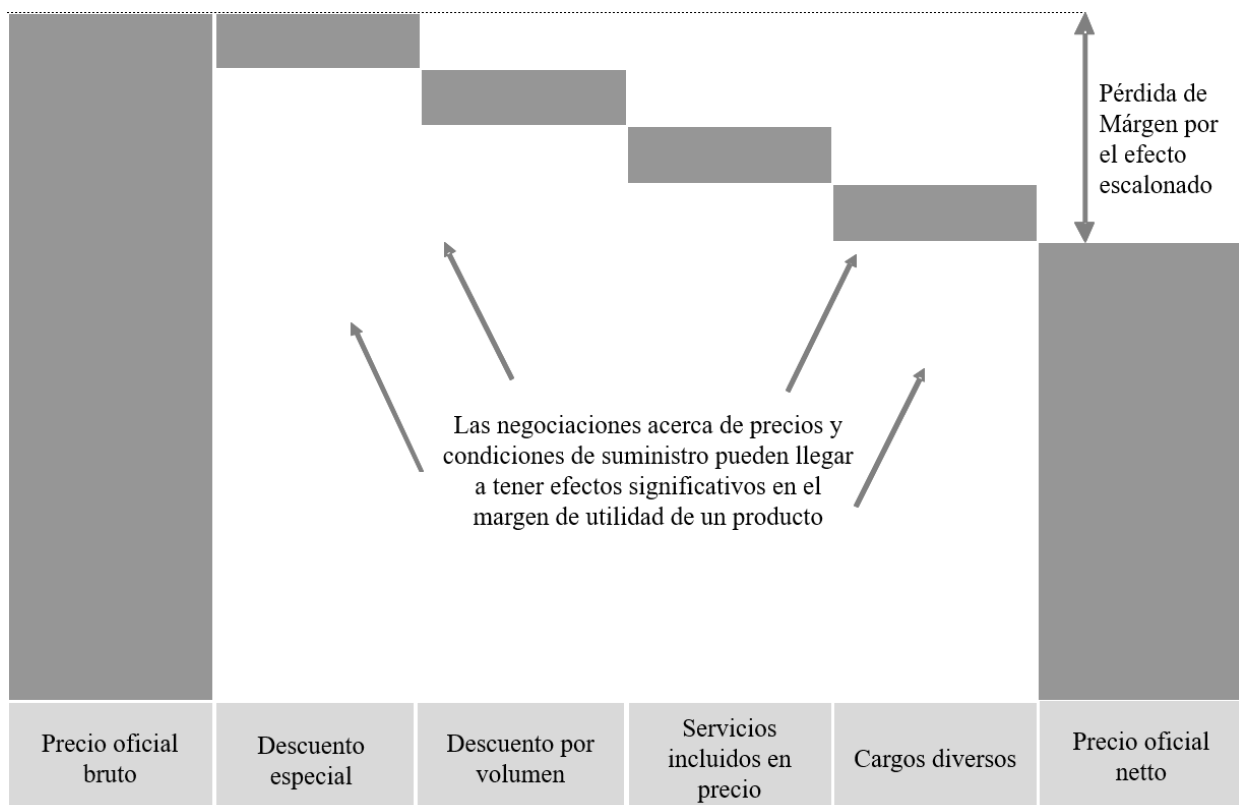


Figura 13. Pérdida de margen de contribución por descuentos escalonados. (Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 249)

En la Tabla 3 se puede observar el efecto que tiene el descuento de precio sobre el volumen adicional requerido para cubrir el déficit en el margen de contribución. Por ejemplo, si el producto tiene un margen de contribución del 20% y al cliente se le otorga un descuento del 5%, el incremento de volumen de venta necesario para cubrir la pérdida de margen de contribución es 33.3%.

Tabla 3.

Volumen de venta adicional (en %) requerido para cubrir el déficit generado por el descuento de precio dependiente del margen de contribución

Descuento	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%
5%	100,0	50,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3
6%	150,0	66,7	42,9	31,6	25,0	20,7	17,6
7%	233,3	87,5	53,8	38,9	30,4	25,0	21,2
8%	400,0	144,3	66,7	47,1	36,4	29,6	25,0
9%		150,0	81,8	56,3	42,9	34,6	29,0
10%		200,0	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3
11%		275,0	122,2	78,6	57,9	45,8	37,9
12%		400,0	150,0	92,3	66,7	52,2	42,9
13%			185,7	108,3	76,5	59,1	48,1
14%			233,3	127,3	87,5	66,7	53,8
15%			300,0	150,0	100,0	75,0	60,0
16%			400,0	177,8	144,3	84,2	66,7
17%				212,5	130,8	94,4	73,9
18%				257,1	150,0	105,9	81,8
19%				316,7	172,7	118,8	90,5
20%				400,0	200,0	133,3	100,0

(Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 244).

Dentro de las negociaciones con los clientes no solo es importante el precio de venta, sino también las condiciones de pago, las cuales no son más que préstamos a corto y

mediano plazo, vinculados a la compra del producto, que otorga la empresa al cliente. Es importante tener en cuenta que las condiciones de crédito tienen un efecto importante sobre el capital de trabajo y reducen el margen de contribución en la proporción a los intereses que la empresa paga a bancos para cubrir el déficit de capital de trabajo generado por el crédito otorgado al cliente.

3.6 Aspectos contables en la gestión del precio de venta

El encontrar el precio de venta ideal de un producto determinado para un cliente o varios clientes es de extrema importancia. Si el precio es muy alto el volumen de venta se reduce o no se lleva a cabo la venta. En caso contrario, si el precio de venta es bajo, la empresa pierde utilidad neta. Como se puede ver en la *Figura 14* y como fue analizado anteriormente, existe un precio máximo que pagaría un cliente por un producto determinado. A su vez existen restricciones competitivas que hacen que el precio de venta máximo no sea alcanzable, estableciendo así un precio máximo de cotización.

Por otro lado, como fue explicado anteriormente, existe un precio mínimo, que es aquel que es determinado por el punto de equilibrio (cuando el precio del producto es igual al costo total del producto) (3.5.2 página 26). La mayoría de las empresas tienen objetivos claros en cuanto a la utilidad mínima esperada, por lo cual el precio mínimo de cotización es el precio mínimo (punto de equilibrio) más la utilidad esperada. De esa manera es generado un intervalo de precios partiendo del precio mínimo de cotización hasta llegar al precio máximo de cotización. Ése es el intervalo en el cual las negociaciones de venta pueden ser manejadas.

Si bien es importante entender el precio máximo al que el cliente está dispuesto a comprar un producto y entender las restricciones competitivas, es vital el calcular correctamente, el precio mínimo del producto.

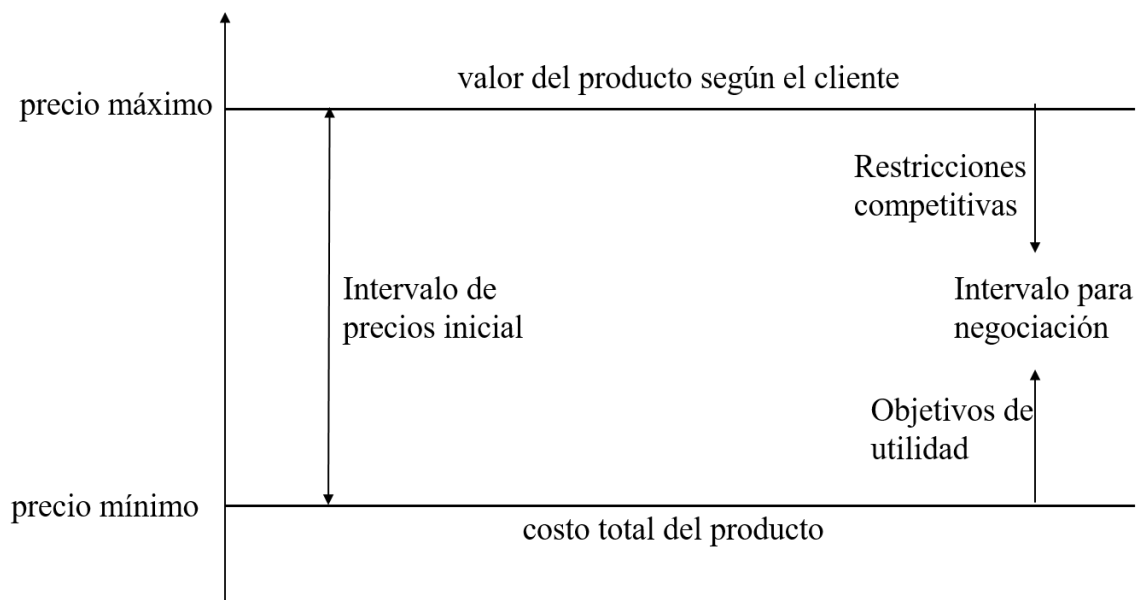


Figura 14. Determinación del intervalo de cotización.
Basado en (Diller, 2008, pág. 310).

3.6.1.1 Elementos del costo del producto

Como costo del producto se entiende la suma de las erogaciones que una empresa incurre para adquirir un bien o un servicio con la intención de que genere un ingreso en el futuro (Rojas Medina, 2007, pág. 10). Según su función, los costos pueden ser clasificados como costos de producción, costos de administración, costos de distribución o costos de ventas. Con base en la relación con una actividad, departamento, producto o tipo de servicio, los costos pueden clasificarse como costos directos o costos indirectos. Los costos directos son aquellos costos que son atribuibles directamente a una actividad, departamento, producto o servicio. Un ejemplo de costo directo son las materias primas

en una formulación. Los costos indirectos no se pueden atribuir directamente a una actividad, departamento, producto o servicio. Un ejemplo de un costo indirecto son el sueldo y las prestaciones de un supervisor de producción.

Según su comportamiento, los costos pueden ser variables o fijos. Los costos variables están en dependencia de la actividad o del volumen del producto. Los costos fijos son aquellos que se incurren independientemente de que haya alguna actividad o se produzca el producto. Un ejemplo de costo fijo son el sueldo y prestaciones de la gerencia de planta.

Con base en el tiempo en que fueron calculados los costos, éstos pueden ser históricos (incurridos en un periodo determinado) o predeterminados. Los costos predeterminados son los que se establecen antes del hecho físico de la producción (Rojas Medina, 2007, pág. 11).

Para el caso del cálculo del precio de venta de un producto, los costos que deben de considerarse en el cálculo del costo total del producto son los costos que se incurrirán cuando el producto vaya a ser producido (costos predeterminados). Para ello es importante estudiar cada uno de los elementos de costo en función al cambio que pudiera tender ese costo durante el ciclo de vida del producto.

Como puede observarse en la *Figura 15*, el costo total del producto es la suma del costo de producción (transformación), los costos administrativos, los costos de distribución y ventas y los costos financieros.

El costo de producción es la suma de todos los costos de cada una de las operaciones que se realizan para la producción de un producto hasta finalizar su transformación.

3.6.1.2 Costo de la materia prima

El costo de materia prima es la suma del costo de los insumos o materiales que son transformados para generar el producto. Las materias primas directas son aquellos insumos o materiales que forman parte del producto final mientras que las materias primas indirectas son los insumos o materiales que se usan durante el proceso de transformación, pero no son parte del producto final.

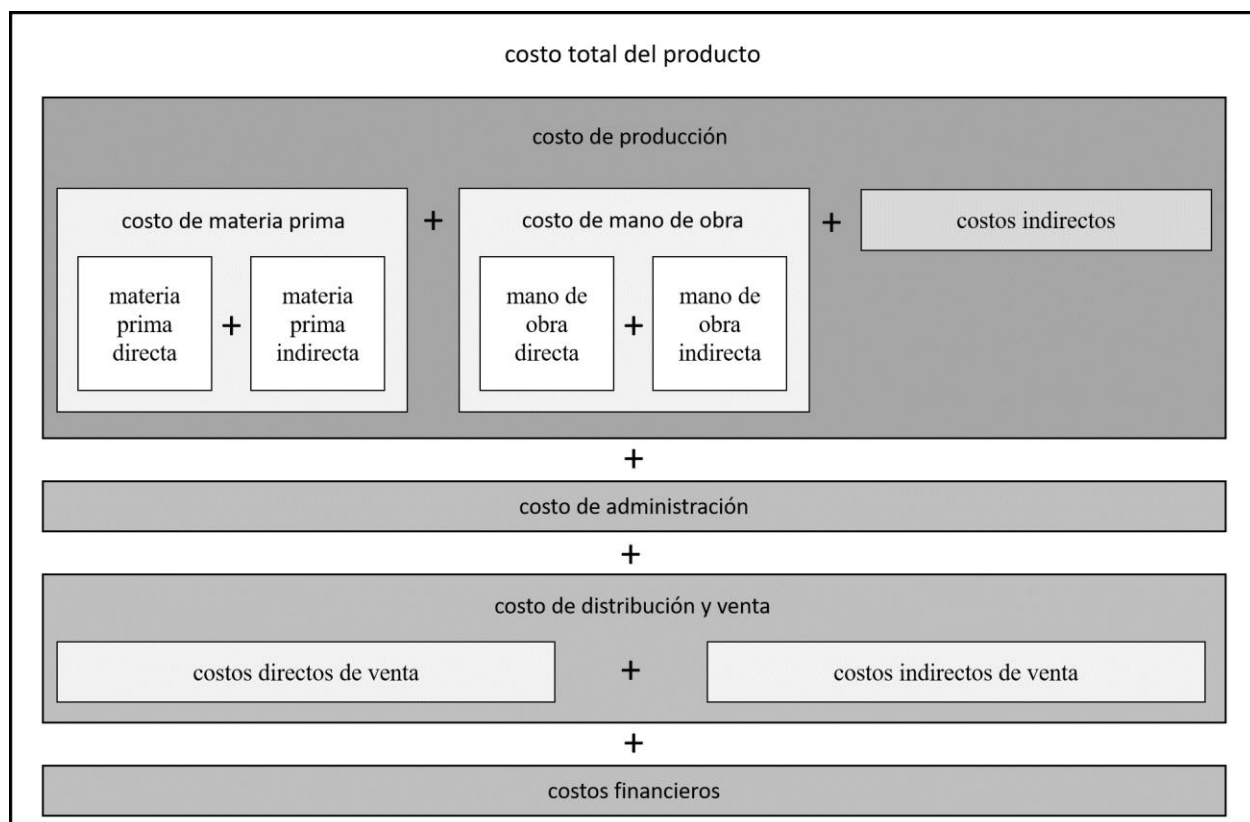


Figura 15. Costo total del producto. (Elaboración propia).

Para calcular correctamente el costo de materia prima de un producto, deben de conocerse los costos actuales de cada una de las materias primas en función del

volumen de requerimiento en el futuro. Dado que los costos de los productos pueden variar en el futuro es importante hacer una extrapolación de cada uno de los costos de materia prima para obtener el costo aproximado en el futuro. Los factores típicos que se utilizan en la extrapolación son efectos de tipo de cambio (cuando las materias primas no se compran en la moneda nacional) y efectos de inflación. La Ecuación 7 muestra el costo de la materia prima total, C_{mpt} , como la suma del costo de cada una de las materias primas, C_{mp} multiplicadas por porcentaje de incremento debido a la extrapolación a y por el volumen de la Materia prima en la formulación V_{mp} .

$$C_{mpt} = \sum_{mp=1}^{mp=n} C_{mp} \left(1 + \frac{a}{100}\right) \times V_{mp} \quad \text{Ecuación 7}$$

Es importante para las empresas el tener un sistema que permita recalculer los productos basado en cambios que puedan surgir en el mercado para evitar que esos cambios lleguen a tener efectos negativos en el margen de contribución. Especialmente importante es el monitorear el costo de las materias primas que tengan una influencia alta sobre el costo total de materia prima. Para ello se puede utilizar el índice de costo de materia prima en donde I_{mp} representa el índice en por ciento del costo de una materia prima C_{mp} multiplicada por el porcentaje P_{mp} de la materia prima en la formulación, sobre el total del costo de materia prima C_{mpt} .

$$I_{mp} = 100 \times \frac{C_{mp} \times P_{mp}}{C_{mpt}} \quad \text{Ecuación 8}$$

Mientras más alto sea el índice, mayor grado de influencia tiene esa materia prima en particular sobre el costo total de materias primas, por lo cual es una materia prima que debe de ser monitoreada en forma especial. Esa información es relevante para la formulación y el desarrollo de un producto ya que el objetivo para el departamento de desarrollo sería el disminuir el porcentaje de esa materia prima en la formulación. Es importante para el departamento de compras el entender el efecto que tienen las materias primas para así priorizar futuros proyectos de sustitución de materias primas dentro de los equipos de trabajo interdisciplinarios de la empresa.

3.6.1.3 Los costos de mano de obra

Los costos de mano de obra son los costos que se generan durante el proceso de producción o transformación de un producto. Los costos de mano de obra pueden ser directos o indirectos. Los costos de mano de obra directos son aquellos que están directamente relacionados con la producción o transformación de un producto terminado. Los costos de mano de obra indirectos son aquellos que no están directamente involucrados en la fabricación o transformación del producto. Ejemplo de un costo de mano de obra indirecta son sueldos y prestaciones de un supervisor.

De igual manera que en el caso de los costos de materia prima, el costo de mano de obra que se debe de utilizar en el cálculo del costo total de un producto, para luego establecer su precio de venta, es el costo de mano de obra en el futuro, no el costo de mano de obra en el presente. Para empezar, debe de revisarse cuidadosamente todos los procesos requeridos para producir el producto deseado e identificar eventuales necesidades de recursos adicionales, nuevos turnos de trabajo y efectos en los

departamentos que ofrecen servicios, como el control de calidad, etc. En adición a ello, se debe de revisar cuidadosamente el sistema de producción, en especial todo lo relacionado a volúmenes de producción y volumen de lotes. Por otro lado, al igual que en el caso de las materias primas, debe de considerarse el efecto de la inflación para reflejar correctamente el costo en el futuro.

La Ecuación 9 muestra el costo de la mano de obra C_{mot} como la suma del costo de mano de obra de cada uno de los departamentos involucrados C_{mo} , en dónde b representa el porcentaje de incremento por inflación.

$$C_{mot} = \sum_{mo=1}^{mo=n} C_{mo} \left(1 + \frac{b}{100} \right) \quad \text{Ecuación 9}$$

Cuando el producto pudiera llegar a producirse en lotes de diferente volumen, se debe tener especial cuidado en el cálculo de los costos de mano de obra ya que, especialmente los costos de mano de obra directos, pueden llegar a incrementarse significativamente conforme se reduce el volumen de producción, lo cual puede generar errores graves en el cálculo del costo total del producto y así tener un efecto significativo en el margen de utilidad.

3.6.1.4 Los costos de administración

Los costos de administración son la suma de todos los costos de los departamentos que no están considerados en los costos de producción. Ejemplo de este tipo de costos

son los sueldos y las prestaciones del personal que trabaja en el área de finanzas, contabilidad, recursos humanos etc.

De igual manera que en el caso del costo de la mano de obra y el costo de la materia prima, los costos que deben de ser usados en este cálculo son los costos en el futuro. Se debe de revisar si la introducción de un nuevo producto tiene algún efecto en la organización administrativa y el costo debe de ser corregido por la inflación esperada en el periodo donde será producido y vendido el producto.

3.6.1.5 Los costos de ventas

Los costos de ventas son la suma de todos los costos relacionados con la venta del producto. Generalmente no se diferencia entre costo directo de venta y costo indirecto de venta lo cual, según sea el caso puede ser un grave error.

El costo directo de venta es el costo generado en el departamento de ventas que puede ser atribuible a un área, cliente específico o incluso a un producto específico. Un ejemplo clásico de costo de venta directo es el servicio técnico. Esto es especialmente importante en la introducción de un nuevo cliente o producto. En muchos casos es incluso recomendable el revisar periódicamente la asignación real de costos a cada uno de los clientes y productos con el fin de evitar el subsidiar alguno de ellos. Ello es debido a que ciertos clientes absorben considerablemente más recursos del departamento de ventas que otros.

3.6.1.6 Los costos financieros

Economía simple (2019) define los costos financieros como “aquellos costos en que incurre una empresa, como consecuencia de la utilización de fondos ajenos para la adquisición de activos. Los costos financieros abarcan tanto el precio del dinero, es decir, los intereses, como también, otro tipo de remuneraciones como comisiones, costos de administración, u otros, relacionados con la formalización de la operación.”

3.6.1.7 Los costos de oportunidad perdida

Los costos de oportunidad perdida son los costos que tiene una empresa por no ser capaz de producir o vender un producto a un cliente en cierto periodo de tiempo. Estrictamente, el costo de oportunidad perdida no es un costo, sino la pérdida de la oportunidad de generar un beneficio económico. Las razones por las cuales las empresas incurren en costos de oportunidad perdida son varias. Puede ser debido a que el departamento de ventas no identificó a tiempo la oportunidad de negocio, porque el precio de venta fue calculado erróneamente y el cliente decidió darle la oportunidad de negocio a la competencia. Puede ser que la empresa no esté preparada para producir el producto al volumen requerido o quizá la empresa no fue capaz de cumplir con los estándares de calidad establecidos.

Es importante tener en mente que cada día de retraso de un proyecto de venta puede representar una oportunidad perdida parcial o total. Sobre todo, tratándose de nuevos productos, que se encuentran en fases iniciales del ciclo de vida, dónde el precio de venta genera mayores utilidades netas, la pérdida de margen de contribución puede ser mayor. Es por ello por lo que durante la gestión de proyectos se debe analizar con

cuidado, cómo es posible evitar algún retraso, ya sea de la empresa u ocasionada por el cliente, para cada una de las fases.

Tabla 4.
Costo de oportunidad perdida con base en una venta estimada de 1.000.000 pesos anuales.

Retraso	Oportunidad perdida (en pesos)
1 día	3.937
1 mes	83.333
Medio año	500.000
Un año	1.000.000
Dos años	2.000.000

(Elaboración propia)

3.7 Los procesos de ventas

3.7.1 El ciclo de vida del cliente

Independientemente de la fase del ciclo de vida en el que se encuentra el producto (3.3.4, página 17), para cada cliente existe un ciclo de vida del cliente (*Figura 16*), el cual puede separarse en tres etapas; la etapa de adquisición, la etapa de la relación y venta y la etapa de la pérdida y recuperación del cliente (Albers & Krafft, 2013, pág. 13). La fase de adquisición es la fase inicial del ciclo de vida del cliente. En esa fase se analiza el potencial del cliente, la capacidad del producto para cubrir las necesidades del cliente, el ámbito competitivo y se inicia la socialización con el cliente potencial. La segunda fase es la fase en la cual el producto es vendido y existe una relación comercial. En esa fase es importante el asegurar la satisfacción del cliente ya que los clientes de una empresa son los clientes potenciales de la competencia. Debido a que ya hay una relación con el

cliente y asumiendo que la relación es buena, el cliente está satisfecho y existe un cierto nivel de confianza, esta fase es la fase en la cual se puede generar crecimiento con el cliente específico. Eso puede lograrse ya sea con la venta de un producto de mayor calidad/precio (*Up-Selling*) o con productos complementarios (*Cross-Selling*). Para asegurar que el ciclo de vida del cliente no se interrumpa prematuramente, es importante establecer procesos específicos para evitar que el cliente decida terminar con la relación comercial. La tercera fase es la fase de la pérdida del cliente que al mismo tiempo puede ser la fase de recuperación de este.

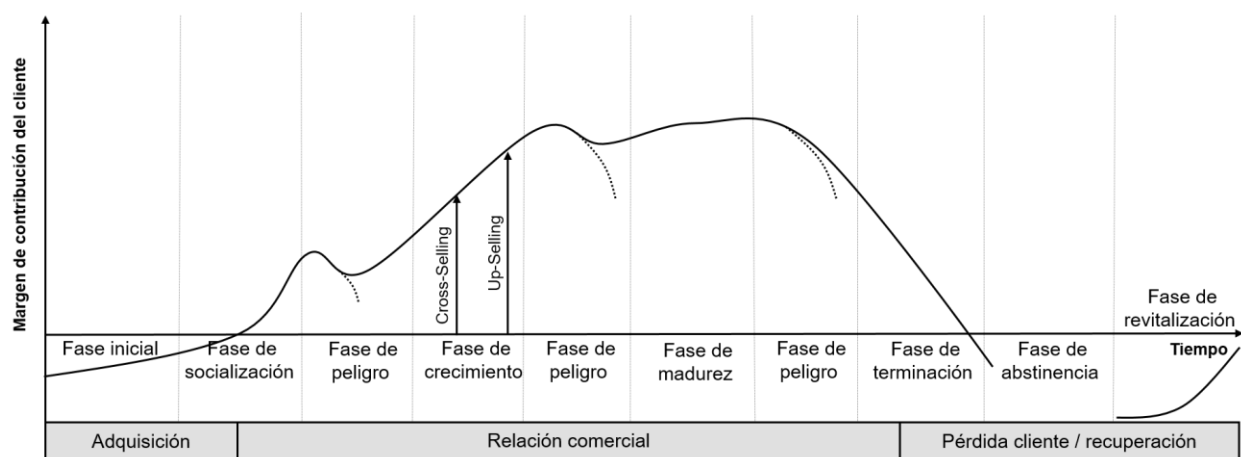


Figura 16. Ciclo de vida del cliente (Albers & Krafft, 2013).

En apego al ciclo de vida del cliente, en el proceso básico de venta se pueden identificar seis etapas (*Figura 17*): La pre- calificación de la oportunidad, la generación del contacto, la presentación del producto, la generación de la oferta, la negociación y el cierre de la venta. Cada una de las etapas tiene sus objetivos específicos. La pre-

calificación de la oportunidad de negocio tiene como objetivo el evitar invertir en el proceso de venta en los casos en dónde de antemano se sabe que el producto no es requerido, el precio es muy alto, la calidad no es adecuada, los clientes potenciales no son solventes entre otras cosas. El contacto tiene como objetivo el crear un ambiente de confianza para mejorar la oportunidad de poder cerrar el negocio. Durante la presentación el objetivo es convencer al cliente que la empresa posee el producto y los servicios necesarios, así como el personal adecuado para poder ser calificado como proveedor. El objetivo durante la etapa de la oferta es el lograr encontrar el nivel del precio máximo (3.5.5.3 página 37) que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Un segundo objetivo en esta etapa es que la presentación de la oferta cubra las necesidades y expectativas del cliente, de tal forma que pueda cerrarse la venta. Durante la negociación el objetivo principal es cerrar el negocio bajo condiciones aceptables para la empresa. En caso de no poder cerrar el negocio, el objetivo es establecer el clima adecuado para poder reiniciar el proceso de venta en un futuro determinado.



Figura 17. Proceso básico de venta. (Elaboración propia).

3.7.2 La orientación a los procesos en Ventas

Mientras que casi todos los departamentos de una empresa están dominados por una serie de procesos y procedimientos que aseguran mantener el nivel de calidad de los

productos y al mismo tiempo aseguran la efectividad y eficiencia de sus departamentos, en muchas empresas los departamentos de ventas carecen de procesos de ventas específicos que aseguren la eficiencia y efectividad de la venta. Los procesos que llegan a encontrarse dentro de los departamentos de ventas generalmente son procesos de documentación de actividades, CRM, potenciales de ventas, presupuestos y pronóstico de ventas. Las personas responsables de las ventas en muchas ocasiones tienen sus procesos individuales de venta, los cuales en la mayoría de los casos fueron creados con base en la experiencia, observación del comportamiento de otros vendedores, por lectura de algún libro o por la participación en algún curso o capacitación en ventas. Muchas empresas ignoran el gran potencial que tiene la orientación a los procesos en el área de ventas y como resultado crecen menos y pierden más clientes que las empresas que tienen procesos de ventas establecidos. Como es indicado en el estudio de Ostrow (2011, pág. 7) el 59% de las empresas estudiadas, del 20 por ciento de empresas con los mejores resultados en ventas, tienen un proceso formal publicado y soportado por la alta gerencia, el cual es usado regularmente por la mayoría de los vendedores (*Figura 18*). El usar procesos definidos en las diferentes etapas de venta ofrece ventajas competitivas enormes especialmente en el área de retención de clientes y el crecimiento anual como se puede observar en la Tabla 1 (Ostrow, 2011, pág. 7).

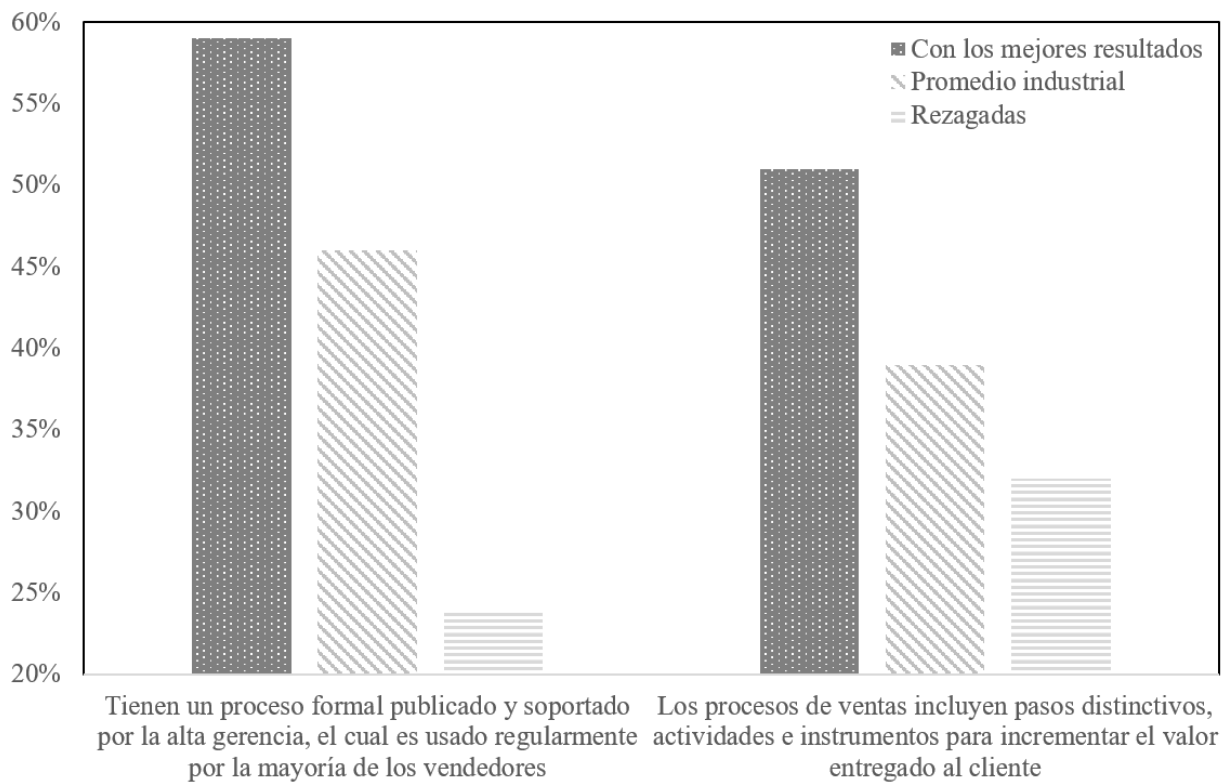


Figura 18. Éxito en ventas en relación con la orientación a procesos. Elaboración propia basada en (Ostrow, 2011, pág. 7).

Tabla 5.

Comparación de empresas basada en resultados alcanzados.

	Resultados	Retención de clientes	Crecimiento año por año	Crecimiento en tamaño de orden
Con los mejores resultados	20% superior	91%	16%	11.7%
Promedio industrial	50% medio	42%	1.8%	1.7%
Rezagadas	30% inferior	31%	1.9%	3.7%

(Ostrow, 2011, págs. 1-2)

En un proceso (*Figura 19*), se genera una plusvalía por la combinación y el procesamiento de una entrada (del proceso). Esa plusvalía se conoce como valor añadido y puede ser calculado como diferencial de la salida y la entrada (del proceso) (Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 68). El objetivo es diseñar los procesos de venta de tal forma que sean efectivos, eficientes y mejoren la satisfacción de los clientes. Es importante determinar indicadores de desempeño para cada uno de los procesos, al igual que revisar y optimizar los procesos continuamente para asegurar los mejores resultados.

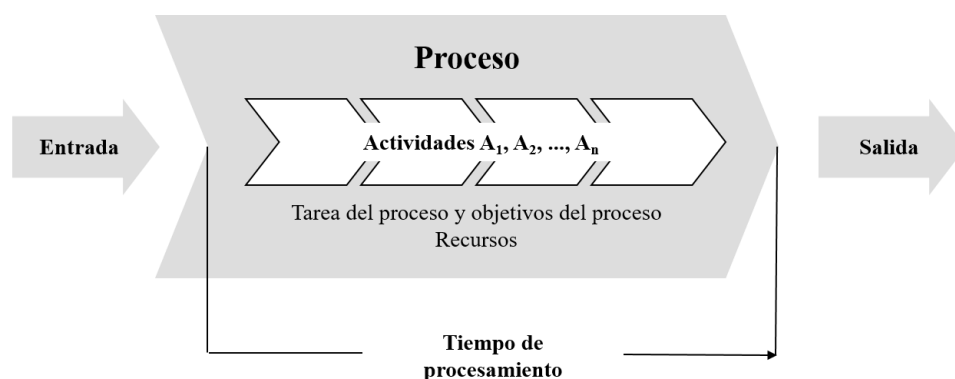


Figura 19. Elementos del proceso (Vahs, 2001, pág. 199).

El proceso de ventas de una empresa es una cadena de procesos y subprocesos interrelacionados. Dado que el proceso de ventas no se lleva a cabo en forma única, sino que es un proceso repetitivo, se le conoce también como “ciclo de ventas” (Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 69). Dado que los procesos de ventas están correlacionados con los procesos de compra de los clientes, el ciclo de ventas tiene como contraparte un ciclo de compra (*Figura 20*).

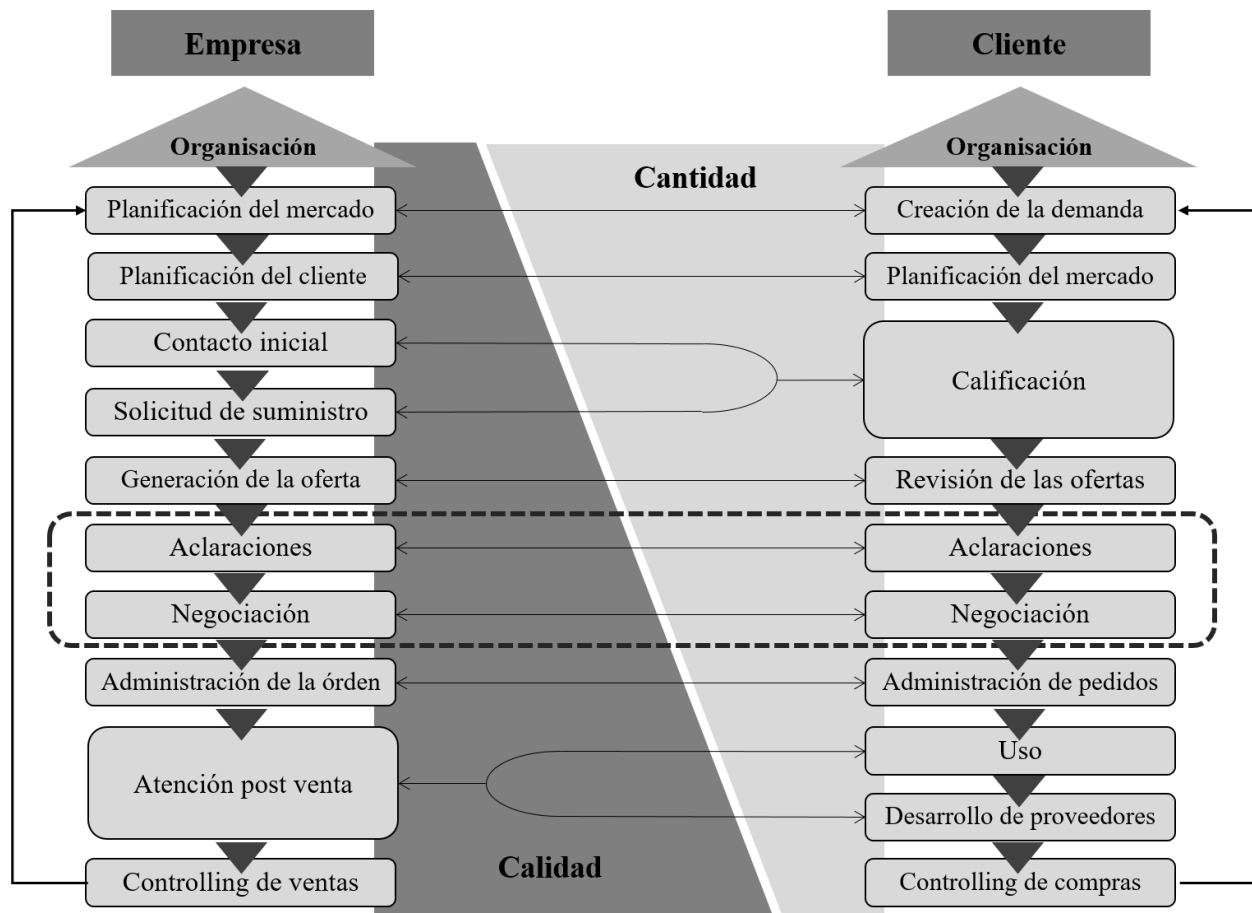


Figura 20. Comparación del ciclo de venta y el ciclo de compra.
Basado en (Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 73).

Cada uno de los procesos dentro del ciclo de ventas tiene objetivos específicos y requiere de operaciones y tareas definidas. El entender cuáles son los objetivos y cuáles son las operaciones y tareas en cada uno de los procesos y subprocesos es esencial para el éxito en ventas. De igual manera es esencial el que se revisen y adapten continuamente los procesos y subprocesos para asegurar la efectividad y eficiencia de estos. Pero cualquier proceso, por mejor diseñado que sea y por más efectivo y eficiente que sea, si no es usado por los representantes de ventas y administrado por la gerencia,

pierde todo su valor. Si no es usado un proceso propio para las ventas, automáticamente se usará el proceso de compra de los clientes (Sandler D. H., 2003, pág. 64).

3.7.3 Métodos de venta

En ámbito profesional y en la literatura, se encuentran una serie extensa de metodologías de venta. Esas metodologías pueden sistematizarse por dos orientaciones fundamentales. Por un lado, pueden ser clasificadas con base en la orientación al cliente como “Hard-Selling” o “Soft-Selling”. Por el otro lado, pueden ser clasificadas por su grado de adaptabilidad de los vendedores (*Figura 21*).

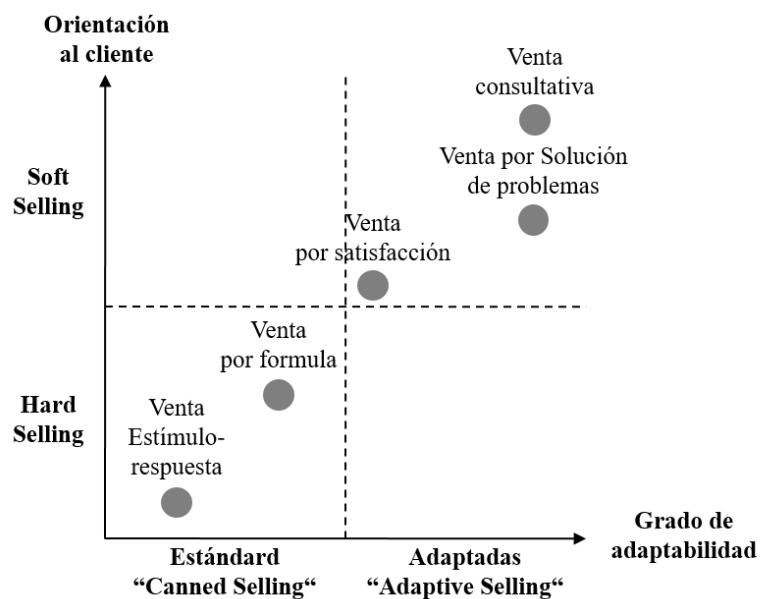


Figura 21. Ejemplos de métodos de venta (Albers & Krafft, 2013, pág. 53).

En el área de ventas se busca encontrar el balance entre los objetivos de la empresa, los objetivos del cliente y los objetivos personales de los vendedores. Cuando los vendedores exclusivamente están orientados a alcanzar sus objetivos personales, los

cuales usualmente están ligados a los objetivos de la empresa, tienden a usar técnicas para influenciar y manipular al cliente a cerrar la venta, incluso en situaciones en las cuales el cierre de la venta no está en el mejor interés del cliente. Esas metodologías de venta se conocen como “Hard-Selling” y son muy comunes en el mercado.

Mientras que los clientes están en la búsqueda de las soluciones apropiadas para los problemas o retos a los que se enfrentan, las empresas están en la búsqueda de opciones para maximizar sus ventas, participación en el mercado y mejorar las utilidades a corto, mediano y largo plazo. Para que las empresas tengan éxito a largo plazo, deben de asegurar que pueden mantener a los clientes a largo plazo, lo cual solamente es posible poniendo énfasis en la satisfacción de los clientes. Para ello se requiere una metodología de ventas en la cual se tome en cuenta los intereses de los clientes a corto mediano y largo plazo. Este tipo de metodología se conoce como “Soft-Selling” o “Customer-Oriented Selling” (Albers & Krafft, 2013).

Cuando el mensaje al cliente es claro y estándar, cuando no existe diferencia en el comportamiento de la empresa o del vendedor de cliente a cliente, cuando los vendedores siempre utilizan los mismos argumentos, formulaciones y técnicas para todos los clientes, se habla de un método de venta estandarizado o “Canned-Selling”. El usar un método estandarizado puede ser útil en situaciones en las cuales el producto ofrece los mismos beneficios para cada uno de los clientes. Este tipo de métodos se usan por ejemplo en ventas de puerta a puerta, en el telemarketing y en el comercio (Albers & Krafft, 2013, pág. 49).

Los métodos de venta adaptados son métodos en los cuales el representante de ventas adapta su método con base en la respuesta obtenida por el cliente. Este tipo de

métodos requieren un grado alto de flexibilidad y atención del vendedor. El vendedor debe prestar mucha atención al recopilar informaciones acerca de las necesidades del cliente para luego incorporar esas informaciones dentro de la solución propuesta (Albers & Krafft, 2013, pág. 49).

Dentro de un proceso de ventas definido, puede hacer sentido que en algunos subprocesos se utilicen métodos no adaptados mientras que para otros subprocesos se utilicen métodos adaptados.

Los métodos de venta conocidos como estímulo-respuesta son los métodos de venta más primitivos. Parten del hecho de que un estímulo del vendedor, como lo pueden ser mensajes, acciones y demostraciones de productos, provoca una respuesta pronosticable del cliente. El vendedor típicamente domina la conversación que, en principio, no es más que una cadena estándar de argumentos a favor del producto, provocando la aprobación del cliente (Albers & Krafft, 2013, pág. 50).

La base de los métodos de venta por satisfacción es el descubrimiento de las necesidades del cliente y la satisfacción de estas mediante la venta del producto. La responsabilidad de los vendedores, que utilizan esta metodología, es el obtener primero toda la información inherente a las necesidades del cliente antes de ofrecer la solución mediante la presentación del producto.

En el caso de la venta consultativa, el vendedor descubre las necesidades del cliente, desarrolla una solución a la medida de las necesidades del cliente y le presenta al cliente el producto e informaciones pertinentes para ayudarlo a tomar una decisión de compra (Albers & Krafft, 2013, pág. 51).

La venta por fórmula es una combinación de la venta estímulo-respuesta y la venta por satisfacción. La conversación no es tan dominante y el cliente es integrado dentro del proceso comunicativo. El método más conocido dentro de esta tipología es el método AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) (Winkelmann, 2012, pág. 446). La venta por solución de problemas es una combinación de venta consultativa y la venta por satisfacción.

3.7.4 Clasificación de los clientes y prospectos

Las empresas generalmente tienen muchos clientes y prospectos muy diversos en cuanto a tamaño, importancia estratégica, margen de contribución y etapa del ciclo de vida del cliente (3.6.1.7 página 53) en el que se encuentran. Para asegurar, que para cada uno de esos clientes se usen los procesos adecuados y las estrategias correctas es importante clasificar a los clientes y prospectos. La clasificación generalmente es basada en el valor económico, el valor estratégico, el valor informativo, el valor referencial y el valor del potencial del cliente. La clasificación más común es la clasificación en clientes A, B, C y D con sus respectivas subclasificaciones A1, A2 etc. (Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 166).

Muchas empresas generan una clasificación de "A" a "C" basada únicamente en el volumen de ventas. Para ello se usan diferentes métodos como lo son la asignación de un número definido de clientes como clientes "A". Otros asignan un porcentaje definido como "A", "B" y "C". Algunas empresas utilizan el método de Pareto asignando, por ejemplo, a los clientes que generan el 80% de las ventas como clientes "A". El problema es que la clasificación basada en el volumen de ventas solo muestra un efecto histórico,

pero no los potenciales de cada uno de los clientes y tampoco el margen de utilidad generado con el cliente. Este tipo de clasificación no permite controlar los procesos de ventas (Winkelmann, 2012, pág. 344) ya que no se pueden generar estrategias, procesos y acciones con base en esa clasificación.

Una clasificación que es más útil para derivar estrategias, procesos, y acciones es la que hace Sandler Selling Systems Inc. conocida como KARE (Keep, Attain, Recover, Expand) (Mattson & Sullivan, 2015, pág. 18). Esta clasificación tiene la ventaja de ser orientada a las estrategias procesos y acciones requeridas para lograr el objetivo específico para cada cliente (*Figura 22*). La desventaja de este tipo de clasificación es que, difícilmente puede ser generada en forma automática y que, al contener criterios no fácilmente cuantificables, está sujeta al criterio personal. La clasificación tipo KARE debe de ser revisada con regularidad ya que, a diferencia de la clasificación tipo A-B-C, los clientes pueden llegar a cambiar de clasificación mediante el cumplimiento o no cumplimiento de los criterios definidos.

<p>KEEP - Mantener</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente actual ▪ Rentabilidad aceptable ▪ Potencial de crecimiento bajo ▪ Nivel bajo de vulnerabilidad ▪ Relaciones aceptables ▪ Inversiones mínimas ▪ Costos de servicio manejables 	<p>ATAIN - Obtener</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo cliente potencial ▪ Macheo del perfil de cliente ▪ Nivel bajo de vulnerabilidad ▪ Rentabilidad proyectada aceptable ▪ Crecimiento potencial aceptable ▪ Inversión para su adquisición aceptable ▪ Relaciones neutrales
KARE	
<p>RECOVER - Recuperar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ex-Cliente (inactivo) ▪ Nivel bajo de vulnerabilidad ▪ Potencial de crecimiento variable ▪ Rentabilidad aceptable ▪ Relaciones variables ▪ Inversión para su adquisición variable 	<p>EXPAND - Expandir</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente actual ▪ Rentabilidad alta ▪ Potencial de crecimiento alto ▪ Nivel alto de vulnerabilidad ▪ Relaciones significantes ▪ Inversión con el objetivo de crecimiento

Figura 22. Clasificación de los clientes KARE. (Mattson & Sullivan, 2015, pág. 18).

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Este trabajo tiene como objetivo, establecer estrategias que puedan ser implementadas para la mejora del proceso de ventas de productos químicos.

4.2 Objetivos Particulares

4.2.1 Determinar las estrategias

Establecer estrategias para la mejora del proceso de ventas de productos químicos analizando las actividades en las áreas de una organización, que tienen contacto con el cliente, influencia sobre el precio de venta o influencia sobre el costo de los productos, durante las diferentes fases, tanto del ciclo de vida de los productos como del ciclo de vida de los clientes.

4.2.2 Proponer un proceso de ventas en función de las estrategias establecidas

Proponer un proceso para el área de ventas que incluya las estrategias establecidas en el punto anterior.

5 METODOLOGÍA

5.1 Metodología para la determinación de estrategias

Para cada una de las fases del ciclo de vida del producto (*Figura 3*, página 18) y del ciclo de vida del cliente (*Figura 16*, página 53), se revisarán los retos relacionados con el proceso de venta y se determinarán estrategias y métodos para la reducción o la eliminación de los riesgos.

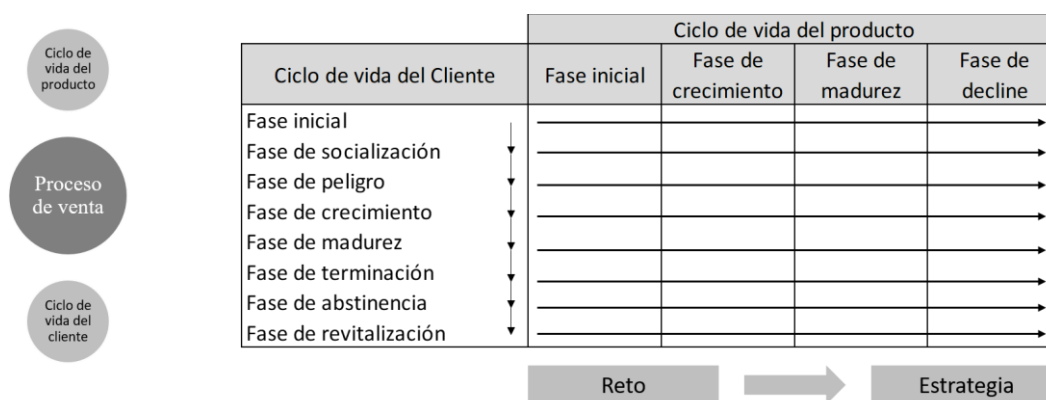


Figura 23. Metodología para la determinación de estrategias (Elaboración propia).

En el proceso de revisión se tomará en cuenta “la clasificación de productos químicos por su precio” (*Figura 1*, página 7), se considerarán las fases del “proceso iterativo de desarrollo y adaptación a las necesidades del cliente” (*Figura 4*, página 21) así como los conocimientos adquiridos en el capítulo 3.

5.2 Metodología para la adaptación del proceso de ventas

Tomando como base el “proceso básico de venta” (*Figura 17*, página 55) y las estrategias determinadas en el punto anterior (5.1), se determinará un proceso de venta aplicable a la venta de productos químicos intermedios.

6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Partiendo del ciclo de vida del cliente en cada una de las fases del ciclo de vida del producto y considerando los retos específicos en cada una de esas fases, se establecieron estrategias que ayudan a reducir los riesgos en las fases indicadas y pueden ser implementadas en un proceso de venta.

6.1 Fase de adquisición

La fase inicial del ciclo de vida del cliente es la fase en la cual aún no hay una relación comercial con el cliente potencial o prospecto. En esa fase se identifican a los clientes potenciales con base en ciertos factores predeterminados como lo pueden ser el tipo de productos que producen, el mercado en el que se encuentran, la región en la cual están localizados, el volumen de producción y, sobre todo, el potencial de venta para los productos que se pretendan ofrecer. La fase de adquisición es fundamental ya que es la fase en la cual se asegura el crecimiento de las ventas.

6.1.1 Retos y estrategias en la planeación inicial y precalificación

6.1.1.1 *Definir claramente los clientes objetivo*

Para cada uno de los productos que ofrece una empresa debe de haber una lista de clientes objetivos o prospectos. Esa lista corresponde a la respuesta a la pregunta: ¿A qué empresa pudiera interesarle este producto? La respuesta a esa pregunta debe de ser buscada no sólo por el desarrollador o el responsable de la venta del producto, sino que es conveniente inclusive, incluir a conocedores del mercado para prevenir la omisión

de algún sector de mercado que pudiera ser interesante y atractivo desde el punto de vista económico. Un método práctico, para definir a los clientes objetivos, es la definición de un cliente ideal con base en las características de los clientes actuales (el mejor cliente o los mejores clientes). Las características de los clientes objetivos deben de ser revisadas frecuentemente, por lo menos una vez al año.

6.1.1.2 *Priorizar el proceso de adquisición*

Es importante que la lista de clientes objetivos o prospectos esté priorizada para evitar invertir tiempo y dinero en prospectos de menor potencial. Para la fase de lanzamiento es conveniente trabajar con empresas innovadoras y/o con clientes con los que la relación comercial es muy buena. En la fase de crecimiento y madurez, es conveniente priorizar con base en el volumen de venta, ya que los precios de venta generalmente son estables (a nivel alto). En la fase de decline es importante priorizar con base en precio de venta obtenible, ya que, empresas que tienen un consumo alto, generalmente compran a un nivel de precios muy bajo durante esa fase. En la fase de decline se debe de tener particular cuidado con el cálculo del precio de ventas y revisar los servicios incluidos en el precio de venta, ya que generalmente los márgenes de contribución son muy bajos.

6.1.1.3 *Identificar suficientes clientes potenciales o prospectos*

Entre los objetivos anuales de una empresa, se encuentran típicamente objetivos particulares de crecimiento de ventas. Esos objetivos pueden estar a nivel departamento, región, segmento, sector y/o producto. Existen tres opciones para obtener crecimiento

en ventas. Por un lado, se tiene el crecimiento orgánico de los clientes actuales (crecimiento indirecto). También puede obtenerse crecimiento incrementando el precio de venta de los productos vendidos a los clientes actuales. Como fue descrito en el capítulo 3.5, el incrementar el precio de venta suele ser problemático, en especial para productos en la fase de madurez del ciclo de vida de los productos. La tercera opción es el obtener crecimiento de ventas mediante la adquisición de nuevos negocios.

El diferencial del crecimiento anual esperado dentro de los objetivos de la empresa (V_{cr}) y la suma de los incrementos por crecimiento orgánico anual (V_{co}) y de los incrementos de precios de venta (V_{ip}), es el déficit que debe de cubrirse con volumen de ventas anual obtenido por adquisición de nuevos negocios (V_{ac}).

$$V_{ac} = V_{cr} - (V_{co} + V_{ip}) \quad \text{Ecuación 10}$$

El tiempo promedio requerido desde el contacto inicial hasta que se realice la venta se conoce como el ciclo de ventas. El ciclo de ventas depende del tipo de producto y la fase en la que se encuentra en el ciclo de vida del producto. Para productos que se encuentran en la fase inicial del ciclo de ventas, es generalmente más largo que para productos en la fase de madurez.

El ciclo de ventas (C_v) es un desfase (en meses) entre las actividades de adquisición y los resultados de esas actividades (la venta del producto) y es por ello que debe de ser considerado dentro de la ecuación anterior (Ecuación 10). Para calcular el volumen de ventas mensual requerido por nuevos negocios (V_{am}), se divide el volumen de ventas anual obtenido por adquisición de nuevos negocios (V_{ac}) entre el volumen acumulado

en los meses de venta. Cabe mencionar que la ecuación sólo es válida para un ciclo de ventas menor o igual a doce meses.

$$V_{am} = \frac{V_{ac}}{\sum_{k=Cv}^{k=12} (k - Cv)} \quad 0 < Cv > 12 \quad \text{Ecuación 11}$$

$$V_{am} = \frac{(V_{cr} - V_{co} - V_{ip})}{\sum_{k=Cv}^{k=12} (k - Cv)} \quad 0 < Cv > 12 \quad \text{Ecuación 12}$$

Para conocer la cantidad de actividades por realizar en el proceso de adquisición de nuevos negocios, se puede tomar como base el volumen de ventas actual promedio de los clientes (V_{pr}) del segmento en dónde se pretende vender el producto. De esa forma se obtiene la cantidad de clientes que deben de ser adquiridos en un año (C_{ac}).

$$C_{ac} = \frac{(V_{cr} - V_{co} - V_{ip})}{V_{pr} (\sum_{k=Cv}^{k=12} (k - Cv))} \quad 0 < Cv > 12 \quad \text{Ecuación 13}$$

Por ejemplo: Si el Volumen de ventas esperado por crecimiento es 5.000.000 de pesos/año, el volumen esperado en crecimiento orgánico es 1.000.000 de pesos/año, el volumen de venta esperado por medidas de ajuste de precio es 500.000 pesos/año y el ciclo de ventas son 8 meses, se requiere un volumen de ventas mensual de 350.000 pesos a partir del octavo mes. Y considerando que las ventas anuales promedio por

cliente en el segmento son 100.000 pesos/cliente, se requieren 3,5 nuevos clientes por mes.

$$V_{am} = \frac{(5.000.000 - 1.000.000 - 500.000) \text{ pesos}}{((8 - 8) + (9 - 8) + (10 - 8) + (11 - 8) + (12 - 8)) \text{ mes}} = 350.000 \text{ pesos}$$

$$C_{ac} = \frac{350.000 \text{ pesos/mes}}{100.000 \text{ pesos/cliente}} = 3,5 \text{ clientes/mes}$$

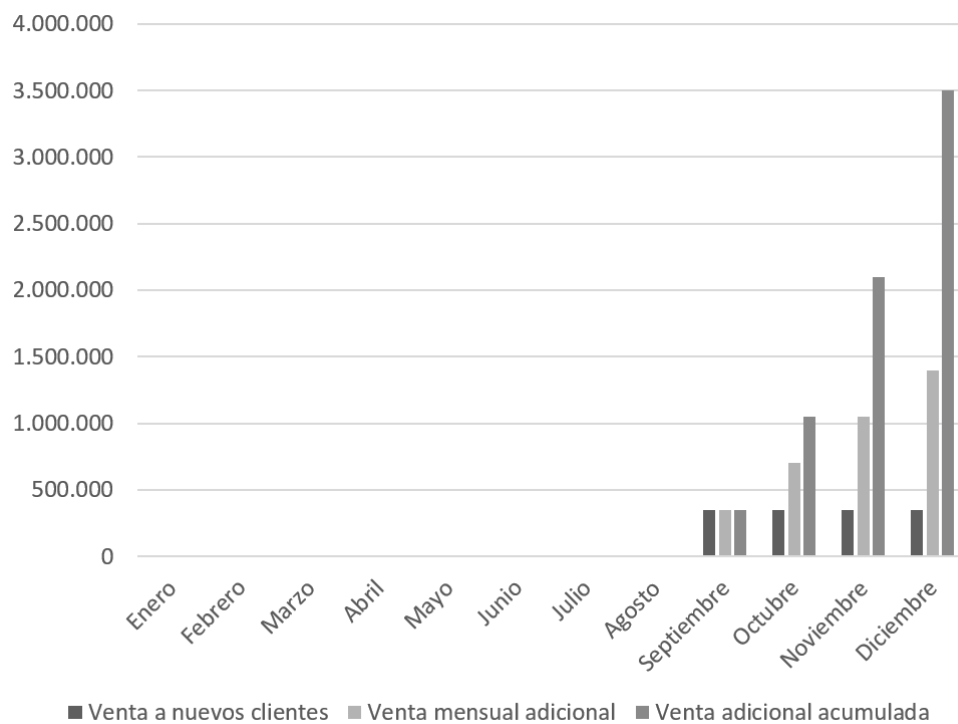


Figura 24. Ejemplo ventas a nuevos clientes (Elaboración propia).

Asumiendo que hubiera un retraso de (R) meses en el proceso de adquisición, el efecto sobre el crecimiento de ventas (Vpe) es:

$$Vpe = \left(Vam \left(\sum_{k=1}^{k=(12-Cv)} k - \sum_{k=1}^{k=(12-(Cv+R))} k \right) \right) \quad \text{Ecuación 14}$$

$$0 < Cv < 12$$

$$R \leq (12 - Cv)$$

Como se puede observar en la *Figura 25*, para el ejemplo anterior, un mes de retraso genera un déficit de 1.400.000 pesos sobre el crecimiento de ventas esperado, dos meses generan un déficit de 2.450.000 pesos, tres meses de retraso generan un déficit de 3.150.000 pesos y cuatro meses de retraso generan un déficit de 3.500.000 pesos sobre el crecimiento de ventas esperado. Cuando la suma del ciclo de ventas y el retraso sobre el ciclo de ventas es igual o mayor a 12, ya no es posible la recuperación de las ventas anuales por adquisición de nuevos negocios en el año calendario.

El déficit sobre el crecimiento de ventas esperado, multiplicado por el margen de contribución muestra el déficit en el margen de contribución que a su vez representa el costo de la oportunidad perdida (página 52).

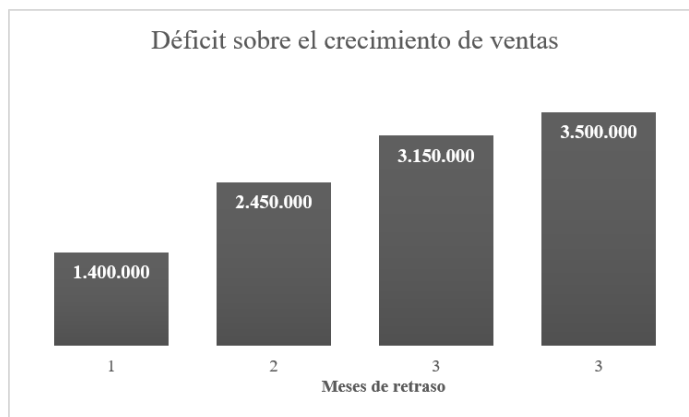


Figura 25. Efecto del retraso en el proceso de adquisición. (Elaboración propia).

Finalmente, para conocer el número de clientes con los cuales se debe de iniciar el proceso de adquisición (Ci), se debe de conocer la eficiencia de proceso de adquisición (Ea) el cual es el producto de la multiplicación de cada una de las eficiencias de las fases del proceso de venta, como se muestra en la *Figura 26*.

$$Ea = 100 * \prod_{k=1}^n \frac{Ek}{100} \quad \text{Ecuación 15}$$

$$Ci = \frac{Cac * 100}{Ea} \quad \text{Ecuación 16}$$

$$Ci = \frac{100 * (Vcr - Vco - Vip)}{Ea * Vpr * (\sum_{k=Cv}^{12} (k - Cv))} \quad 0 < Cv > 12 \quad \text{Ecuación 17}$$

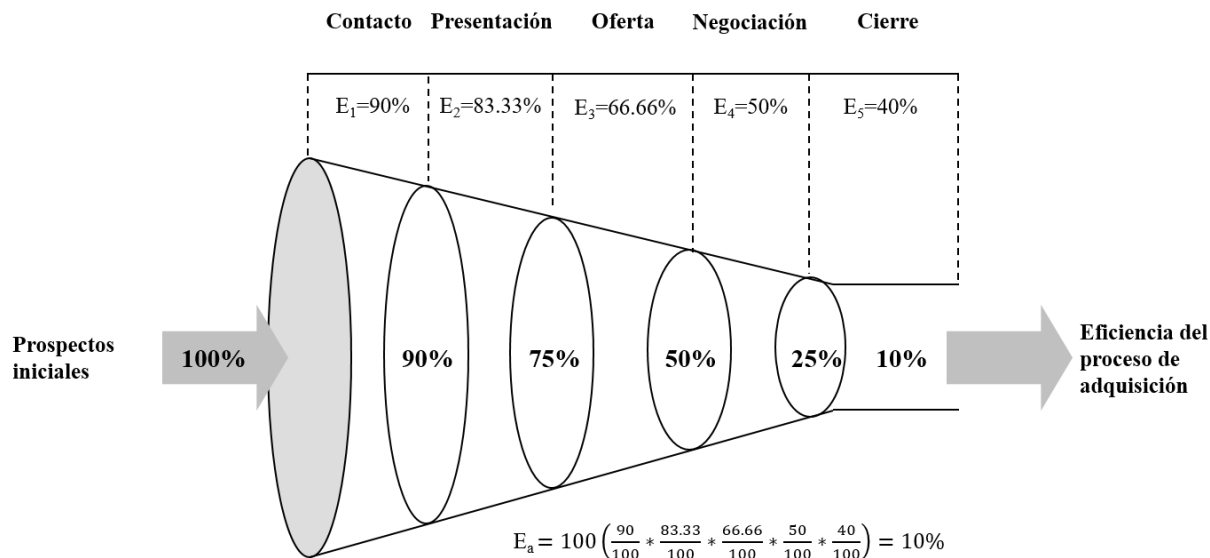


Figura 26. Ejemplo de la eficiencia de proceso de adquisición (Elaboración propia basado en Hofbauer & Hellwig, 2012, pág. 169).

Con base en la eficiencia en cada una de las fases del proceso de adquisición, es posible calcular la cantidad de actividades mensuales necesarias para alcanzar el objetivo de crecimiento en volumen de ventas.

Tabla 6.
Actividades mensuales necesarias para cumplir el objetivo de crecimiento en ventas (según ejemplo)

Actividad	Cantidad	Eficiencia de Etapa	Eficiencia Total
Contacto	35	90.00%	90%
Presentación	26,3	83.33%	75%
Oferta	17,5	66.66%	50%
Negociación	8.8	50.00%	25%
Cierre	3,5	40.00%	10%

(Elaboración propia)

6.1.1.4 Mejorar la eficiencia del proceso de adquisición

La eficiencia total del proceso de adquisición (E_a) es una función multiplicativa de las eficiencias de cada uno de los subprocesos; la eficiencia en el contacto (E_{co}), la eficiencia en la presentación (E_{pr}), la eficiencia en la oferta (E_{of}) y la eficiencia en la negociación (E_{ne}).

$$E_a = E_{co} * E_{pr} * E_{of} * E_{ne} \quad \text{Ecuación 18}$$

Para mejorar la eficiencia total del proceso de adquisición, se deben de analizar cada uno de los subprocesos. Una forma rápida para mejorar el problema de la eficiencia es el comparar las eficiencias individuales de los vendedores. Es común que haya

vendedores que sean más eficientes en alguna etapa del proceso comparado con otro vendedor. Al mismo tiempo, el otro vendedor puede ser más eficiente en otra etapa del proceso de adquisición. Si los vendedores aprendieran el uno del otro, ambos mejorarían su eficiencia total. En la Tabla 7, se comparan a cuatro vendedores cuya eficiencia en el proceso de adquisición es igual (8.75%) pero cada uno de ellos tiene un área donde es más eficiente que el otro. Si cada uno de ellos lograra aprender del otro, la eficiencia de cada vendedor mejoraría de 8.75% a 24.01%.

Tabla 7.
Comparación de la eficiencia de vendedores

	Vendedor Nr. 1	Vendedor Nr. 2	Vendedor Nr. 3	Vendedor Nr.4	Vendedor Óptimo
Contacto a Presentación	70%	50%	50%	50%	70%
Presentación a Oferta	50%	70%	50%	50%	70%
Oferta a Negociación	50%	50%	70%	50%	70%
Negociación a Cierre	50%	50%	50%	70%	70%
Eficiencia total	8,75%	8,75%	8,75%	8,75%	24,01%

(Elaboración propia)

Si cada vendedor sólo mejora 10% en cada una de las fases del ciclo de venta, la eficiencia total de cada vendedor mejoraría de 8.7% a 12.81%.

Es importante que se revisen frecuentemente cada uno de los subprocesos y que se trabaje en la eficiencia de estos dado que el efecto económico es impactante. Por la misma razón es altamente recomendable que el personal de ventas reciba una frecuente capacitación justo en las áreas en las cuales la eficiencia es baja (enfoque personal) y que el supervisor siempre tome en cuenta las áreas de debilidad de cada uno de los vendedores en su proceso de coaching.

6.1.1.5 Llevar a cabo las actividades de adquisición

Si bien las actividades que llevan a cabo los vendedores y las responsabilidades indicadas en las descripciones de puestos son muy diversas, la responsabilidad primaria de los vendedores es vender. El vendedor es responsable de mantener a los clientes actuales y de desarrollar nuevos clientes, todo lo demás es secundario. En una empresa debe de existir una cultura de crecimiento y, por ende, planes, acciones y control enfocado a los procesos de adquisición. Uno de los errores más frecuentes es el no tener esa cultura de adquisición y el mal uso el tiempo de los vendedores.

En lugar de solo considerar el costo de un vendedor basado en su salario, prestaciones y gastos (desde el punto de vista contable), se debería de añadir el costo de oportunidad perdida en el caso de no cumplir con los objetivos de crecimiento. El costo de la oportunidad perdida es el volumen de ventas por adquisición (V_{ac}) entre el número total de vendedores responsables de la adquisición (V_e).

$$\text{Costo de un vendedor} = \text{Salario} + \text{prestaciones} + \text{gastos} + \frac{V_{ac}}{V_e} \quad \text{Ecuación 19}$$

Tomando en cuenta ese cálculo, los vendedores, debido a la responsabilidad intrínseca que tienen, son el personal más costo por hora de trabajo, por lo cual debe de evitarse, hasta donde sea posible, el que cubran otras funciones a su función primaria, que es la de vender.

Para ello es importante definir el término: “vender”. Una venta sólo es posible a través de contactos personales, llamadas telefónicas y eventualmente mensajes por correo electrónico. Actividades diferentes a las descritas no son actividades de venta sino de

administración de la venta. Eso incluye preparar presentaciones, preparar ofertas, tramitar pedidos y tramitar órdenes, realizar reportes, presupuestos, planes e incluso el transporte para visitar al cliente. Ese tipo de actividades compiten con las actividades de venta, lo cual disminuye el potencial de crecimiento. Es importante tener ello en mente para buscar métodos para eliminar o reducir significativamente las actividades secundarias. Muchas de las actividades que en las empresas hacen los vendedores, pueden automatizarse, digitalizarse o bien pueden ser delegadas a otras personas o áreas. Incluso (como puede observares en la *Figura 27*) algunas de las actividades de rutina, con contacto con el cliente o prospectos pueden ser realizadas por personas diferentes al vendedor.



Figura 27. Relación de actividades entre Marketing, administración de las ventas y los vendedores (Elaboración propia).

Si bien, las visitas personales son parte de responsabilidad intrínseca de los vendedores, el transporte para visitar al cliente es parte de la administración de la venta.

Eso en principio pudiera parecer contradictorio ya que el transporte es requerido para la vista. Si bien evidentemente el vendedor no puede delegar la actividad de transporte, si puede influenciar tanto la frecuencia como la duración del transporte. Por un lado, se debe de analizar rigurosamente cuándo es necesaria una visita al cliente y cuándo puede evitarse la misma. De la misma manera puede reducirse significativamente el tiempo de viaje si se hace una buena planeación de rutas de viaje considerando la localización de clientes y prospectos, la base territorial de los vendedores, los medios de transporte disponibles y, sobre todo, la frecuencia de visita definida.

La frecuencia de visita debe de estar de acuerdo con los requerimientos del cliente y normalmente son dependientes del ciclo de vida del cliente. Un cliente en la fase inicial o en una fase de peligro, requiere de mayor frecuencia de visita que un cliente en la fase de madurez o declive.

El tener una clasificación basada en las acciones necesarias para grupos definidos de clientes, como por ejemplo la clasificación KARE (*Figura 22*, página 64) ayuda a poder reducir visitas personales a clientes actuales, sustituir esas visitas por llamadas telefónicas, videoconferencias y otros elementos de comunicación y así tener más tiempo para los procesos de adquisición de nuevos clientes.

Finalmente es altamente recomendable llevar un control estricto de todas las actividades concernientes a la adquisición de nuevos clientes/nuevos negocios. Partiendo de los objetivos de crecimiento y hasta la definición de la cantidad de actividades necesarias para la etapa del proceso de adquisición, como fue presentado en la *Tabla 6*, página 74), cada vendedor debe de tener sus objetivos personales, así como planes claros relacionados con las actividades de adquisición y debe de darle

estricto seguimiento, para así asegurar que no haya ningún retraso en los procesos de adquisición (Figura 28).

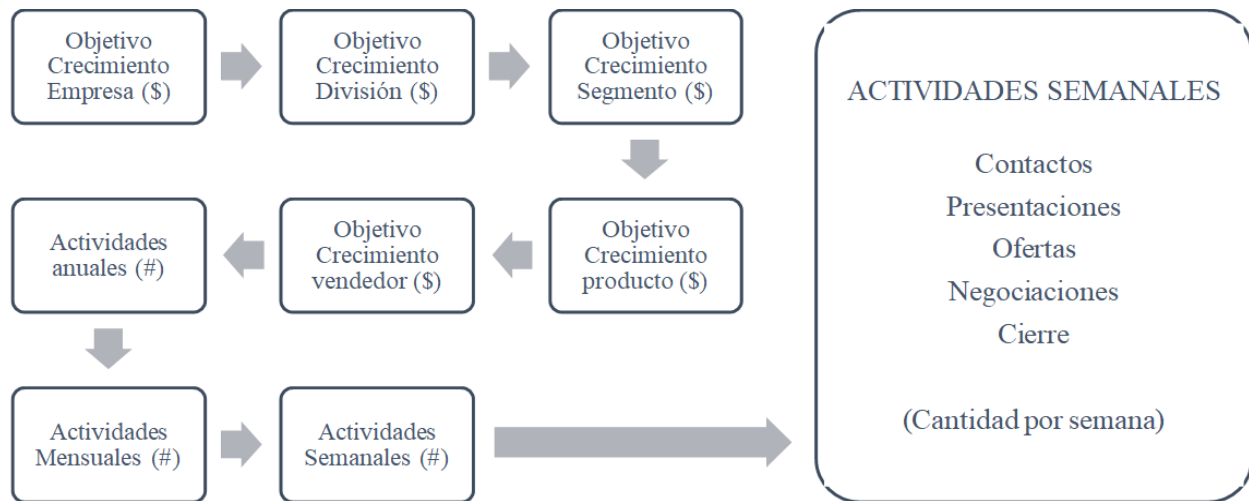


Figura 28. Proceso desde el objetivo empresarial hasta la actividad semanal (Elaboración propia).

Esos planes deben de ser autorizados y revisados continuamente por el responsable del departamento de ventas considerando siempre, que los resultados de ventas de un mes específico generalmente no tienen nada que ver con las actividades de ese mes, debido al desfase del ciclo de venta. Si los resultados de ventas son buenos, es debido a las actividades realizadas en el pasado. De igual manera, si los resultados no son los esperados es debido a la falta de actividades en el pasado. Es por ello por lo que, es de suma importancia el revisar que haya suficientes actividades en cada uno de los subprocesos del proceso de adquisición para asegurar el éxito en el futuro.

6.1.1.6 Conocer el valor del producto para los clientes

Como fue explicado en el capítulo 3.5 y como se puede observar en la *Figura 14*, página 45, existe un precio máximo de cotización que depende del nivel de precios de la competencia (restricciones competitivas) así como del valor del producto según el cliente. En la fase inicial del ciclo de vida del producto, no hay competencia o el nivel de competencia es bajo. Debido a ello, el precio máximo que está dispuesto a pagar un cliente por el producto depende del valor del producto asumido por el cliente.

Es importante diferenciar el valor que tiene un producto para un cliente y las características funcionales que tiene el producto. Las características funcionales no son en sí un valor para el cliente. El valor para el cliente es valor que obtiene al usar el producto. Mediante el uso del producto, el cliente puede incrementar sus ventas, puede reducir sus costos o requerimientos de inversión o mantenerse en conformidad con leyes y reglamentos entre otras cosas (*Figura 29*).

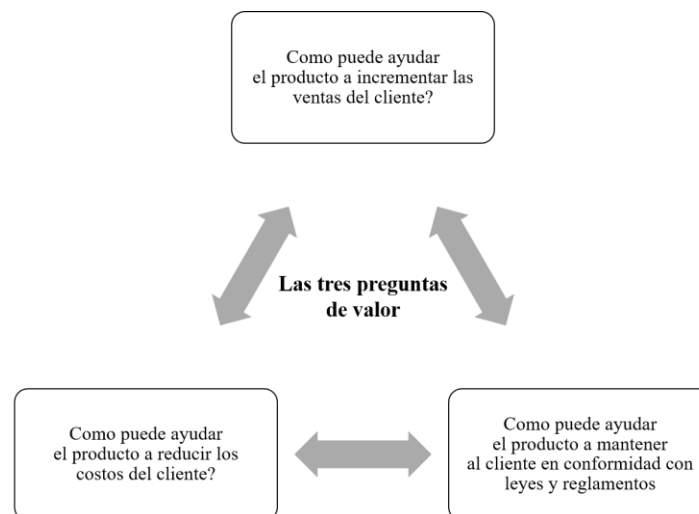


Figura 29. Las tres preguntas de valor del cliente (Elaboración propia).

Mientras más informaciones se tengan acerca del valor que genera para el cliente un producto determinado, mayor seguridad se tiene al definir el precio máximo y mejor estarán preparados los vendedores para convencer al cliente del valor del producto.

Suele suceder que un cliente o un prospecto no siempre reconoce el valor de un producto y por ello requiere que el vendedor le ayude a descubrir el valor real del mismo. Para poder apoyar al cliente o prospecto a descubrir el valor del producto es conveniente que el vendedor entienda cuáles son los desafíos de sus clientes potenciales, que sucede en la empresa del cliente cuando usan el producto, que beneficios obtienen, y finalmente cómo pueden medir el beneficio obtenido (*Figura 30*).

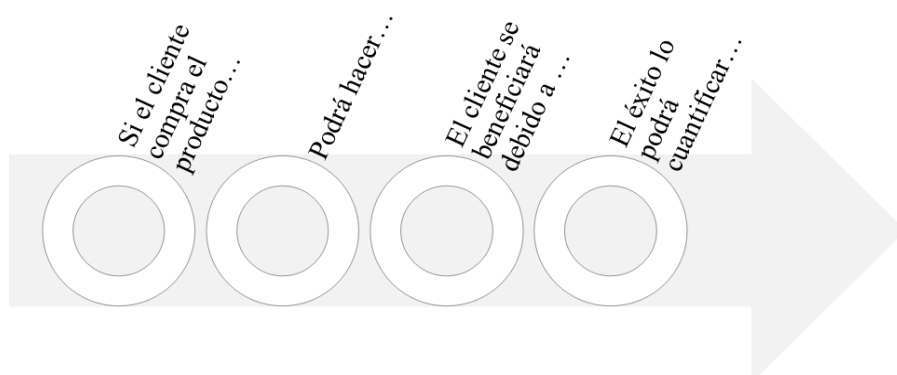


Figura 30. El valor del cliente. (Elaboración propia).

En el capítulo 3.5.5 fue analizado el comportamiento del cliente en relación con el precio de venta y fue explicado el efecto del precio de referencia. En caso de que exista un precio de referencia y el precio de venta del producto sea mayor al precio de referencia, es importante que el cliente redefina su precio de referencia antes de conocer el precio de venta del producto. Eso sólo es posible si el cliente acepta que el valor del producto efectivamente es mayor que el asumido en el precio de referencia original.

Mientras más detalle de los efectos del valor del producto se puedan monetizar, mayor será el precio de referencia, lo cual incrementa el precio máximo de cotización. Si el cliente no está consciente del valor del producto, y tiene un precio de referencia muy bajo comparado con el precio de venta del producto, el cliente evitará la relación comercial ya que percibirá la relación como no equitativa e injusta (*Figura 11*, página 38). En caso de no tener otra opción, como es el caso de un monopolio, el cliente probablemente aceptará la relación comercial, pero, ya que la considera no equitativa, buscará la primera oportunidad para terminar la relación comercial.

6.1.1.7 Establecer los criterios suficientes para cancelar un proyecto

Al final de un proceso de ventas se llega a una decisión final. Esa se puede generalizar en un “sí”, lo cual significa que la empresa suministrará el producto al cliente bajo las condiciones acordadas, o un “no”, lo cual significa que, ya sea la competencia suministrará dicho producto, o bien, que el cliente no tiene demanda del producto indicado. Dependiendo de qué tan complejo es el proceso de venta y que tan grande es el ciclo de venta para ese producto, la inversión que se ha generado hasta el momento, en el que el cliente promulga su decisión, puede ser muy elevada.

Como se puede apreciar en la *Figura 4* (página 22), un proceso de venta, en especial para productos intermedios, puede ser muy complejo e involucrar a muchas personas tanto en la empresa como con el cliente. El no tener control sobre el proceso de venta o el hecho de no tener criterios específicos y suficientes para abandonar el proyecto a tiempo, causa que se utilicen recursos para un proyecto determinado en lugar de usar dichos recursos para otros proyectos más viables. Eso representa una doble pérdida.

Por un lado, los recursos invertidos en el proyecto que no se transforma en venta, y por el otro lado, la oportunidad perdida para realizar negocios con otros clientes potenciales por falta de capacidad y recursos.

Para evitar ello es importante, antes de iniciar cualquier contacto con el cliente, el definir hasta qué punto la empresa está dispuesta a invertir recursos para un proyecto de ventas. De la misma manera la empresa, con base en su experiencia, debe de definir los criterios que debe de cumplir un proyecto de ventas en cada una de sus fases y vincular dichos criterios con la decisión de abandonar o continuar con el proyecto de venta (*Figura 31*).

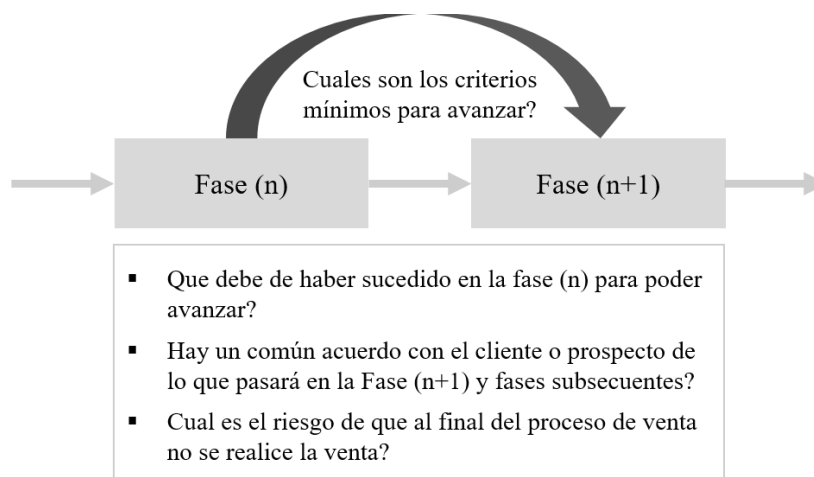


Figura 31. Criterios para continuar o abandonar un proyecto de ventas.
(Elaboración propia).

Es altamente recomendable, que los criterios mencionados no solo sean comunicados internamente dentro de la empresa, sino que dichos criterios también sean comunicados al cliente, de tal manera que quede claro, por ambas partes, bajo qué condiciones se continuará con un proyecto de venta y bajo qué condiciones se abandonará éste.

6.1.1.8 Planear los recursos para atender un proyecto de venta

Como fue descrito en 6.1.1.3 (página 68), el retraso en el ciclo de ventas puede tener efectos muy graves para la empresa ya que las ventas pronosticadas pueden llegar a no cumplirse. En muchas ocasiones el efecto de la falta de cierre de nuevos negocios puede generar un déficit no recuperable. La premisa para el desarrollo de nuevos de negocios es el usar un sistema de ventas tan eficiente como sea posible, que permita cerrar un negocio tan pronto como sea posible y así obtener mayor valor del ciclo de vida del producto y del cliente. Mientras más tarde el ciclo de ventas, menos valor se obtendrá del nuevo negocio (*Figura 32*).

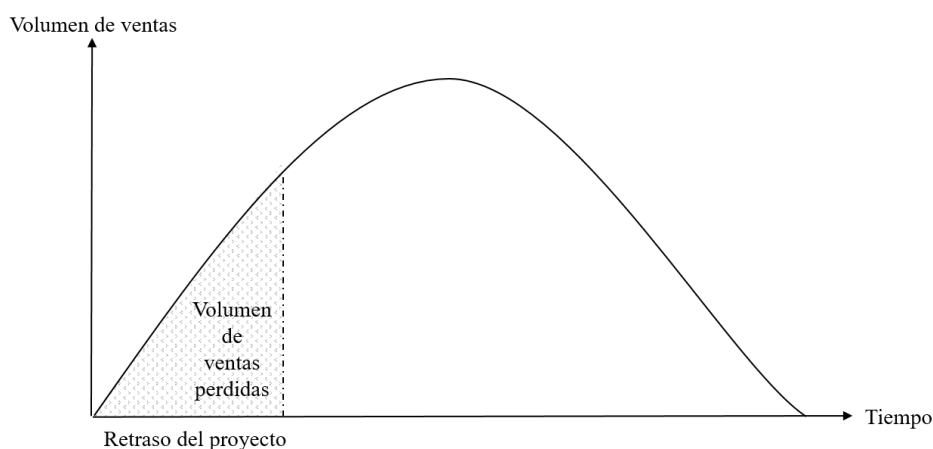


Figura 32. Efecto del retraso de un proyecto sobre el volumen de ventas.
(Elaboración propia).

Para evitar que haya retrasos en los proyectos de ventas es de extrema importancia el asegurar que para cada una de las fases del proyecto se tengan las capacidades suficientes tanto en personal como en equipos para cubrir la demanda del proyecto. De igual manera es imprescindible que todos los miembros que contribuyan al proyecto

tengan claro en mente lo que implica un retraso del proyecto de ventas para la empresa y atiendan con prioridad proyectos de crecimiento. Los responsables en el área de ventas deben hacer todo lo posible para que se evite un retraso del proyecto por falta de capacidad por parte del cliente.

6.1.1.9 Planear el personal suficiente asignado a ventas

Cada empresa, dependiendo del segmento al que atiende, requiere de personal asignado a ventas para consolidar la relación comercial, asegurar la satisfacción de los clientes y para generar nuevos negocios. Especialmente en los casos en dónde las empresas no se encuentran económicamente estables, las empresas que están en un proceso de “*Start Up*” o las empresas que esperan crecimiento acelerado, se comete frecuentemente el error de, ya sea reducir el personal dedicado a la venta, asignar a los vendedores más responsabilidades fuera del área de ventas, o bien, no contratar al personal suficiente que se dedique a la venta de producto. Tomando en consideración que los resultados obtenidos por la asignación de más recursos en ventas, se encuentra desfasados debido a la capacitación del personal y sobre todo al ciclo de ventas, la asignación de más recursos en ventas debe de considerarse como una inversión. En principio, mientras más recursos se asignen a ventas, más crece el volumen de ventas y el margen de contribución. Pero como una empresa no puede crecer en forma infinita debido a que el mercado para el producto es finito, existe competencia y la empresa tiene capacidades máximas de producción y servicio al cliente, hay un punto en el cual, a pesar de incrementar recursos de ventas, el margen de contribución no crece sino, más bien se aplana en función de los recursos asignados. Al invertir menos recursos que en ese

punto, se incurre en un riesgo alto de tener un déficit de recursos de venta. Si se invierte en más recursos que en ese punto, se comete un riesgo de tener una sobre cobertura.

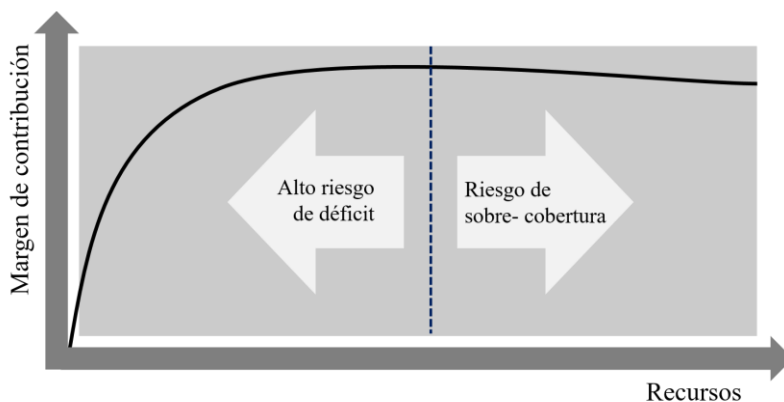


Figura 33. Margen de contribución en función de los recursos en el área de ventas basado en (Albers & Krafft, 2013, pág. 154).

6.1.2 Retos y estrategias en la fase de adquisición / contacto inicial

6.1.2.1 Contactar al cliente al nivel apropiado

Existen muchas opciones para establecer el contacto entre dos empresas. En principio, todos los empleados de una empresa podrían estar en contacto con todos los empleados del cliente (*Figura 34*), sin embargo, el contacto principal entre la empresa y el cliente, se lleva a cabo generalmente, ya sea entre el vendedor (empresa) y un comprador (cliente) o bien entre el vendedor (empresa) y el gerente de compras (cliente). La decisión de quienes serán los contactos entre la empresa y el cliente, la toma tanto el cliente como la empresa. Si bien algunos clientes (especialmente consorcios y empresas grandes) tienen procesos de comunicación establecidos, una empresa puede decidir por sí misma cómo va a establecer el contacto con el cliente.

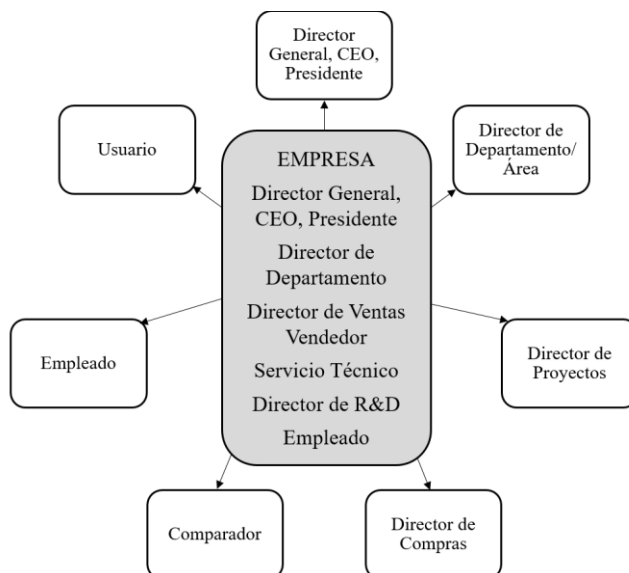


Figura 34. Opciones de relaciones empresa/cliente. (Elaboración propia).

Independientemente si el cliente tiene una organización jerárquica, matricial o combinada (capítulo 3.3.2, página 14), los empleados pueden ser caracterizados por el grado de decisión e influencia relacionada a la compra y uso del producto (Figura 35).

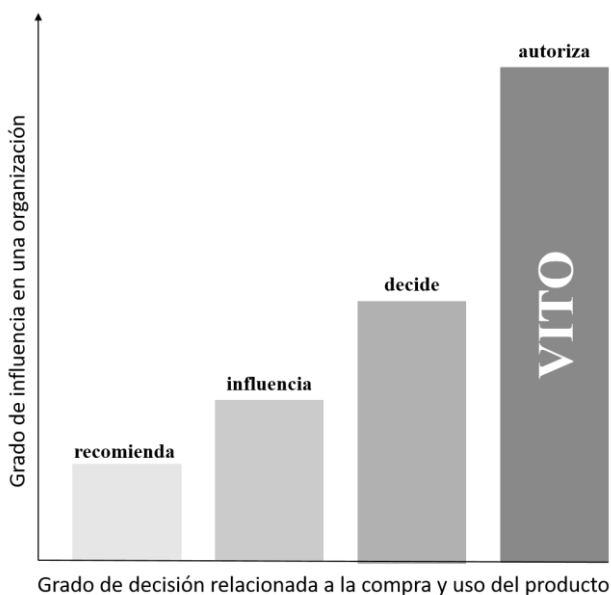


Figura 35. Grado de decisión e influencia relacionada a la compra del producto (Elaboración propia).

La persona con el mayor grado de decisión e influencia en una organización es típicamente el presidente, CEO o director general, dependiendo del tipo de organización. Mattson y Parinello (2009, pág. 9) nombran a esa persona VITO (Very Important Top Officer). Dentro de la organización, VITO es la persona con el mayor interés en incrementar el volumen de ventas, en reducir los costos totales y mantener a la empresa en conformidad con leyes y reglamentos. VITO inicia todas las iniciativas importantes, decide lo que es crítico para la organización decide las prioridades de los proyectos, es responsable del mejoramiento continuo y conoce a todas las personas importantes, así como sus responsabilidades en la organización. Es importante entender que VITO es ultimativamente el responsable de todo lo que sucede en la organización. VITO define los objetivos, los planes, los proyectos, y los presupuestos. Si VITO decide algo, se hace. A VITO le reporta toda la organización y VITO tiene acceso a dinero. VITO es quien, al final, autoriza todo, incluso la compra de productos (Mattson & Parinello, 2009, pág. 10).

Si el producto que se pretende vender tiene valor para el cliente (página 80), tiene también valor para VITO. Si al usar el producto, se pueden incrementar las ventas, se pueden reducir los costos, requerimientos de inversión o la empresa puede mantenerse en conformidad con leyes y reglamentos, ese producto le interesará a VITO y VITO le dará seguimiento dentro de su organización.

Debido al nivel de influencia, capacidad de decisión y su autoridad, VITO es definitivamente una de las personas que debe de ser contactada. El contacto con él puede hacer una diferencia significativa en la oportunidad de cerrar el negocio y en el tiempo requerido para cerrar éste. El no incluir a VITO en el proceso de comunicación puede ser un grave error.

VITO delega parte de las responsabilidades, decisiones, y autoridad a las personas que le reportan directamente (directores de área, directores de departamento, etc.), las cuales llevan a cabo las actividades asignadas por VITO en la manera más efectiva y eficiente dado que son especialistas en su área de responsabilidad. Este grupo de personas son llamadas tomadores de decisiones.

Las personas que le reportan a los tomadores de decisiones se les conoce como influenciadores y son expertos en su campo. Los tomadores de decisiones dependen del trabajo y la experiencia de los influenciadores.

Al nivel debajo de los influenciadores se les conoce como recomendadores y son aquellas personas que realizan el trabajo día a día y tienen un alto conocimiento acerca de los retos, así como de los procesos y procedimientos en su área de trabajo. Los influenciadores generalmente buscan la opinión de los recomendadores cuando se trata de proyectos en su área de trabajo.

Dependiendo del tipo de producto, ciclo de vida del producto, ciclo de vida del cliente y de la fase del proceso de adquisición, se debe de tener muy en claro cuáles son los flujos de comunicación, quien es el contacto principal, quiénes se deben de involucrar durante el proceso comunicativo y de qué manera.

6.1.2.2 *Mejorar del grado de confianza y comunicación personalizada*

Lo más importante en la relación empresa-cliente es la confianza. Sin que exista cierto nivel de confianza, no es posible hacer negocios. Maister, Galford & Green proponen una ecuación en la cual determinan el grado de confianza como una función de la credibilidad, confiabilidad, intimidad y auto orientación (Maister, Galford, & Green, 2002, pág. 69).

$$\text{Grado de confianza} = \frac{\text{credibilidad} + \text{confiabilidad} + \text{intimidad}}{\text{auto} - \text{orientación}} \quad \text{Ecuación 20}$$

Bajo la mencionada ecuación, una persona o empresa sin credibilidad, aún tendría cierto grado de confianza. Eso no es muy probable y es por ello por lo que en la literatura se encuentra esta ecuación frecuentemente como una función multiplicativa, lo cual tiene más sentido.

$$\text{Grado de confianza} = \frac{(\text{credibilidad})(\text{confiabilidad})(\text{intimidad})}{(\text{auto} - \text{orientación})} \quad \text{Ecuación 21}$$

Con base en la ecuación anterior y sabiendo que el éxito en el área de ventas depende del grado de confianza, es importante que en todos los procesos de comunicación con el cliente se asegure que la percepción del cliente, relacionada a la credibilidad, la confiabilidad y la intimidad del vendedor o de la empresa sean muy elevadas. De igual manera es importante que siempre se mantenga en mente que todo tipo de comunicación orientada a la propia empresa (o al beneficio de ésta), tiene una influencia negativa en el grado de confianza.

Cuando se tiene contacto por primera vez con alguna persona, podría asumirse que el grado de confianza es cero, dado que no hay valores para los factores multiplicativos. Sin embargo, la experiencia nos muestra que, mientras no se obtenga información acerca de la credibilidad, confianza e intimidad de alguna persona, se usan factores de referencia. Esos factores de referencia son generalmente personas que se consideran como similares.

$$\text{Grado de confianza} = \frac{(\text{credibilidad})(\text{confiabilidad})(\text{intimidad})}{(\text{autoorientación})} \quad \text{Ecuación 22}$$

$$\text{Para } (\text{credibilidad}) * (\text{confiabilidad}) * (\text{intimidad}) > 0$$

$$\text{Grado de confianza} = \text{Grado de confianza de la Referencia} \quad \text{Ecuación 23}$$

$$\text{Para } (\text{credibilidad}) * (\text{confiabilidad}) * (\text{intimidad}) = 0$$

En un estudio global de GfK Verein del año 2016, el cual trata acerca de la confianza en diferentes profesionistas, en promedio los vendedores alcanzaron el 67% de confianza entre las personas encuestadas, comparado con 90% de confianza en los bomberos y 30 % en los políticos. Cabe mencionar que hay una gran diferencia por países en dónde el rango para los vendedores varía de 18% en Suecia hasta 85% en India (Frank, 2016, págs. 12-13). Ello implica que el grado de confianza al contactar a un bombero desconocido es mayor al grado de confianza al contactar a un vendedor desconocido. El factor de referencia cambia conforme a la experiencia personal. Es decir, si la persona contactada ha tenido mala experiencia con vendedores, el grado de confianza inicial será menor al grado de confianza inicial que tiene alguien que aún no ha tenido una mala experiencia con un vendedor. Se debe partir del hecho de que las personas contactadas inicialmente ya han tenido contacto previo con otros vendedores y dado que no se sabe cuál ha sido su experiencia, es recomendable partir del hecho de que esa experiencia no ha sido buena. Ello significa que, la tarea fundamental al inicio del contacto es el demostrar al contacto que está tratando con alguien que es creíble, confiable e íntimo. De la misma manera es de primordial importancia evitar todo aquello que muestre una auto orientación.

Dada la gran importancia que tiene el grado de confianza en el proceso de venta, muchas empresas lo validan periódicamente usando para ello encuestas a los clientes. Incluso para muchas empresas el grado de confianza es parte de los indicadores de desempeño, mejor conocidos como KPI (*key performance indicator*).

Una forma de evitar un factor de referencia bajo es, el “vender” al cliente la idea de que el factor de referencia que usa es inadecuado y lo debería cambiar por otro. Por ejemplo, en lugar de usar al vendedor como referencia, que use a un consultor o experto como referencia.

La forma más efectiva de asegurar que el factor de referencia sea alto, es el usar referencias personales en el proceso de ventas ya que si A conoce a B y B está satisfecho con A, entonces el grado de confianza de A con C debe ser similar el de A con B (*Figura 36*). Es por ello por lo que es muy recomendable el incluir la tarea de pedir referencias dentro del proceso de ventas.

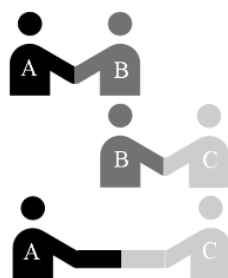


Figura 36. El grado de confianza se transfiere al grado de confianza del punto de referencia (elaboración propia).

Mientras no se haya creado un grado mínimo de confianza, no tiene sentido iniciar un proceso de calificación ya que debemos de partir del hecho de que el cliente o el

prospecto no estará abierto a responder con honestidad, debido a que no quiere que se le tome ventaja (Figura 37).

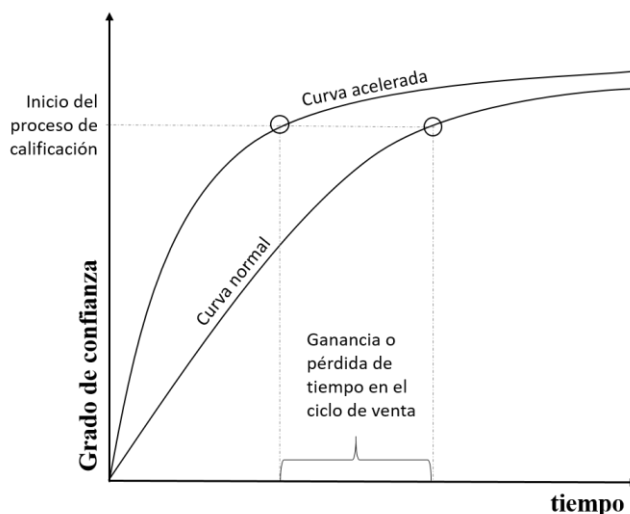


Figura 37. Confianza con respecto al tiempo. (Elaboración propia).

Por un lado, el ideal sería invertir tiempo en el proceso de comunicación para lograr un grado de confianza alto. Pero ello tendría como consecuencia que el ciclo de ventas se incremente significativamente y baje la eficiencia del proceso de ventas, lo cual no es aceptable. La otra opción es asegurar, mediante medidas de comunicación, que en poco tiempo el futuro cliente llegue a un nivel aceptable de confianza y continuar durante todo el ciclo de vida del cliente, con medidas que aumenten el grado de confianza.

Sin lugar a duda vale la pena invertir en capacitación para el equipo de ventas en lo concerniente a la comunicación con el cliente. Una medida altamente recomendable es la capacitación en el modelo de personalidades DISC. Hasta ahora la regla de oro siempre fue “trata a todos como quisieras que te traten” pero la regla para una comunicación efectiva es más bien “Trata a otros como ellos quieren ser tratados”

(Detroy & Scheelen, 2008, pág. 17). El modelo DISC, el cual es un modelo basado en las teorías de personalidad de Carl G. Jung y desarrollado por W. M. Marston, es un modelo que es fácil de entender, sencillo de aplicar, y por lo tanto muy aplicable a procesos de venta. DISC analiza las motivaciones del comportamiento humano en cuatro dimensiones o rasgos únicos (*Figura 38*).

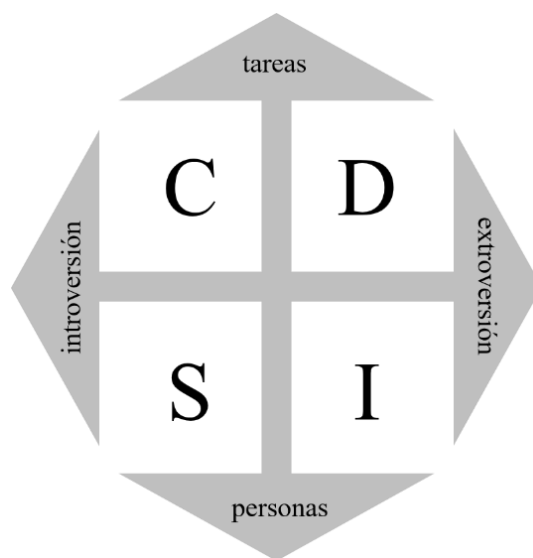


Figura 38. Modelo DISC (elaboración propia).

El tipo dominante “D” se caracteriza por su extroversión, su orientación a resultados, es autoritario, cerrado, le interesa el control y el poder. El tipo intuitivo “I” se caracteriza por su extroversión, sus relaciones cálidas, su abertura, es muy comunicativo y social. El tipo estable “S” se caracteriza por su introversión, sus relaciones cálidas, su abertura, su paciencia, su persistencia y su consideración. Finalmente, el tipo correcto “C” se caracteriza por su introversión, orientación a resultados, pasividad es cerrado organizado y estructurado (Hurtado, 2011, pág. 71). En la *Figura 39*, se muestran algunos aspectos de importancia relacionados con la comunicación para cada uno de los perfiles DISC.

Una vez que el vendedor se autoidentifique con el modelo DISC, entienda su tipo preferencial de comunicación, sepa identificar el perfil del cliente y por lo tanto entienda cuáles son las preferencias de comunicación del cliente, el tipo de comunicación resultante será un tipo de comunicación que generará mucha mayor confianza. Es cuestión de capacitación, experiencia y observación. Como indicaría Arthur Schopenhauer (1788-1560): “En los pequeños detalles y cuando se está desprevenido es cuando el hombre pone de manifiesto su carácter”.

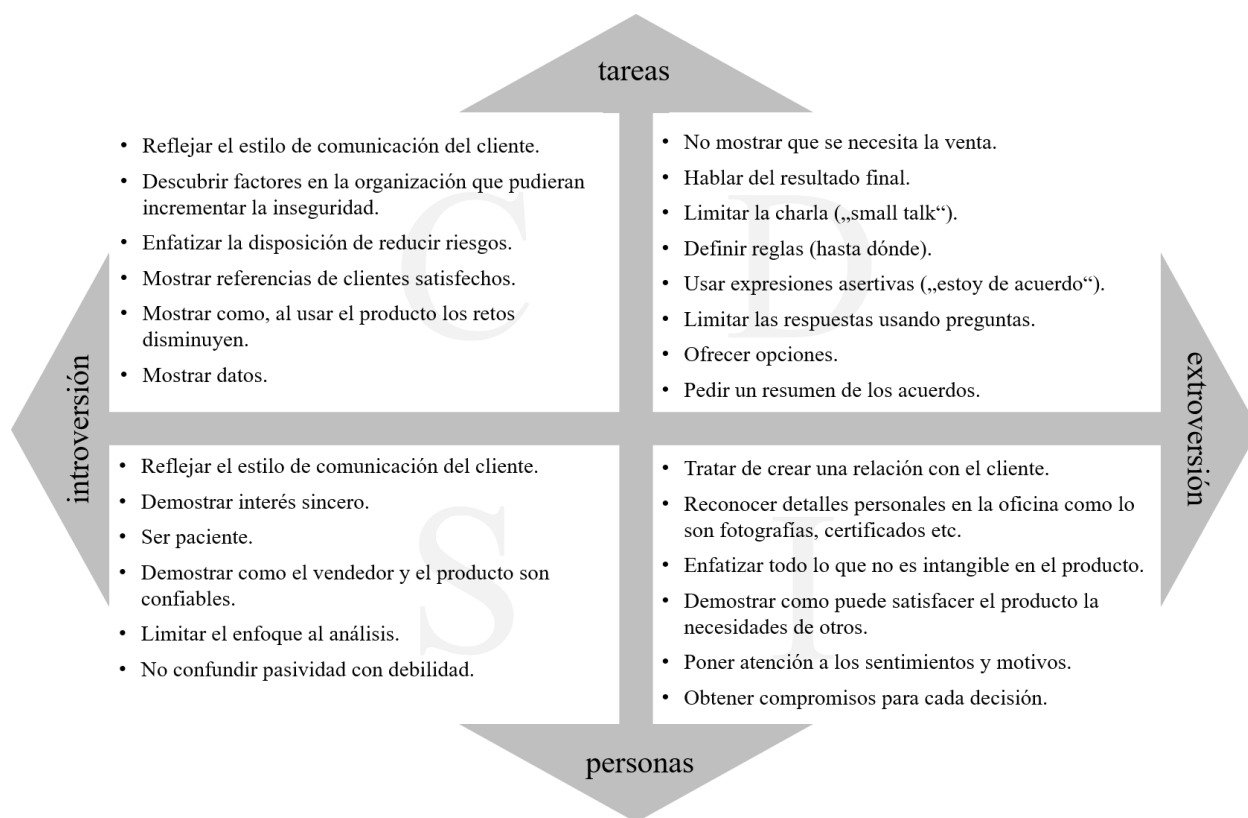


Figura 39. Aspectos de importancia en la comunicación con los diferentes estilos DISC. Elaboración propia basado en Deep & Sussman (1999, S. 157-164).

Otra técnica simple para la mejora del proceso de comunicación con el cliente es el adaptar la comunicación al sentido predominante de percepción del cliente. Si el sentido predominante de percepción del cliente es visual, la comunicación con el cliente debería contener el máximo de los elementos visuales. De igual manera para el sentido auditivo y kinestésico. Si no ha sido posible establecer cuál es, es conveniente usar una combinación de todos, pero con énfasis a la percepción visual ya que se estima que en el 83% de la población el sentido predominante de percepción es visual (Pulgar Burgos, 2005, pág. 35).

Según el estudio que llevó a cabo el psicólogo Albert Mehrabian (1971), el 55% del poder de persuasión en un discurso depende de las entradas visuales, el 38% de la tonalidad y solo el 7% de las palabras (Griffin, 2001, pág. 31) (*Figura 40*). Cabe mencionar que el estudio está basado en una presentación y no en una conversación. Sin embargo, es asumible que los resultados basados en una conversación sean muy similares a los de una presentación y por ello es asumible que el lenguaje corporal y la tonalidad tengan una influencia significativa en el proceso de comunicación.

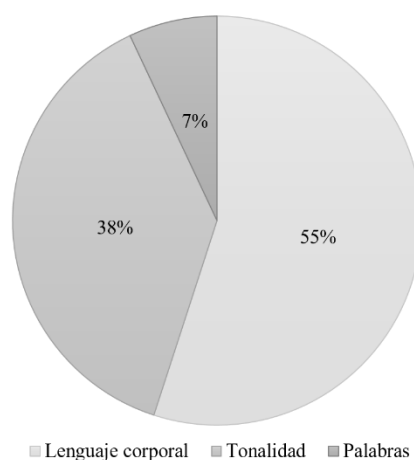


Figura 40. Los elementos de la comunicación según Mehrabian (Elaboración propia).

Ello tiene dos implicaciones importantes. A menos que el vendedor se haya capacitado como actor, es muy probable que el cliente perciba, mediante el lenguaje corporal y la tonalidad del vendedor, cuando el vendedor no está siendo honesto, está nervioso o está tratando de manipular al cliente. Ello tiene como consecuencia que el grado de credibilidad disminuya y así también el grado de confianza.

De igual manera, para un vendedor que observe el lenguaje corporal del cliente, podrá notar cuando el cliente no dice toda la verdad, está molesto, contento, etc. Una vez habiendo hecho esa observación, podrá tomar las medidas necesarias para cambiar las circunstancias.

Otras áreas de capacitación cuando se trata de establecer buenas relaciones con los clientes son, fundamentos en el análisis transaccional de Eric Berne y fundamentos en programación neurolingüística.

6.1.2.3 *Recabar suficiente información previo a establecer el contacto inicial*

La fórmula de la confianza nos indica que mientras mayor sea el nivel de auto orientación de un vendedor, menor el grado de confianza. Esto es especialmente importante durante el contacto inicial. Esto significa, que el vendedor debe de evitar hablar mucho acerca de sí mismo y de su empresa durante el contacto inicial. Por el otro lado, el cliente espera que el vendedor hable de sí mismo, de la empresa y del producto. Al no hacer lo que espera el cliente o el prospecto (no hablar acerca de sí mismo y su empresa), cambia el marco de referencia en la fórmula de la confianza y el grado de confianza crece. Para incrementar aún más el grado de confianza, el vendedor debe de tener un conocimiento vasto del cliente. Debe de entender cuáles son los típicos retos

del segmento en el que se encuentra su cliente, que tipo de clientes tiene su cliente, quién es su competencia, que tipo de productos produce etc. Al tener todo ese tipo de información, el vendedor puede formular las preguntas adecuadas al cliente y así mostrar que no es un “vendedor”, sino un “experto” en su campo, lo cual hace que el marco de referencia del cliente hacia el vendedor cambie y el grado de confianza inicial crezca.

En adición a ello, es recomendable que el vendedor recopile informaciones acerca de la persona con la cual va a tratar. Ello no solo conlleva ventajas en el proceso de comunicación, ya que es más fácil encontrar temas comunes y tener una mejor idea del tipo de personalidad del cliente, sino que le muestra al cliente interés personal.

Cabe mencionar, que el trabajo de recopilación de información no necesariamente la debe de realizar el vendedor. Ese tipo de recopilaciones la puede hacer alguna otra persona o departamento. Lo importante es que el vendedor tenga un alto conocimiento de la empresa y la persona a la que va a contactar.

6.1.2.4 Considerar diferentes opciones para la comunicación

Existen diversos canales de comunicación para establecer el contacto inicial como lo son; la visita personal, la llamada telefónica, los mensajes por correo electrónico, las conferencias virtuales y las redes sociales. El canal o los canales ideales varían según el caso. Si, por ejemplo, se pretende contactar a personas que visitaron un stand durante una feria, una combinación entre una serie de correos electrónicos con una posterior llamada telefónica puede ser un proceso más efectivo que sólo hacer la llamada telefónica (*Figura 41*).

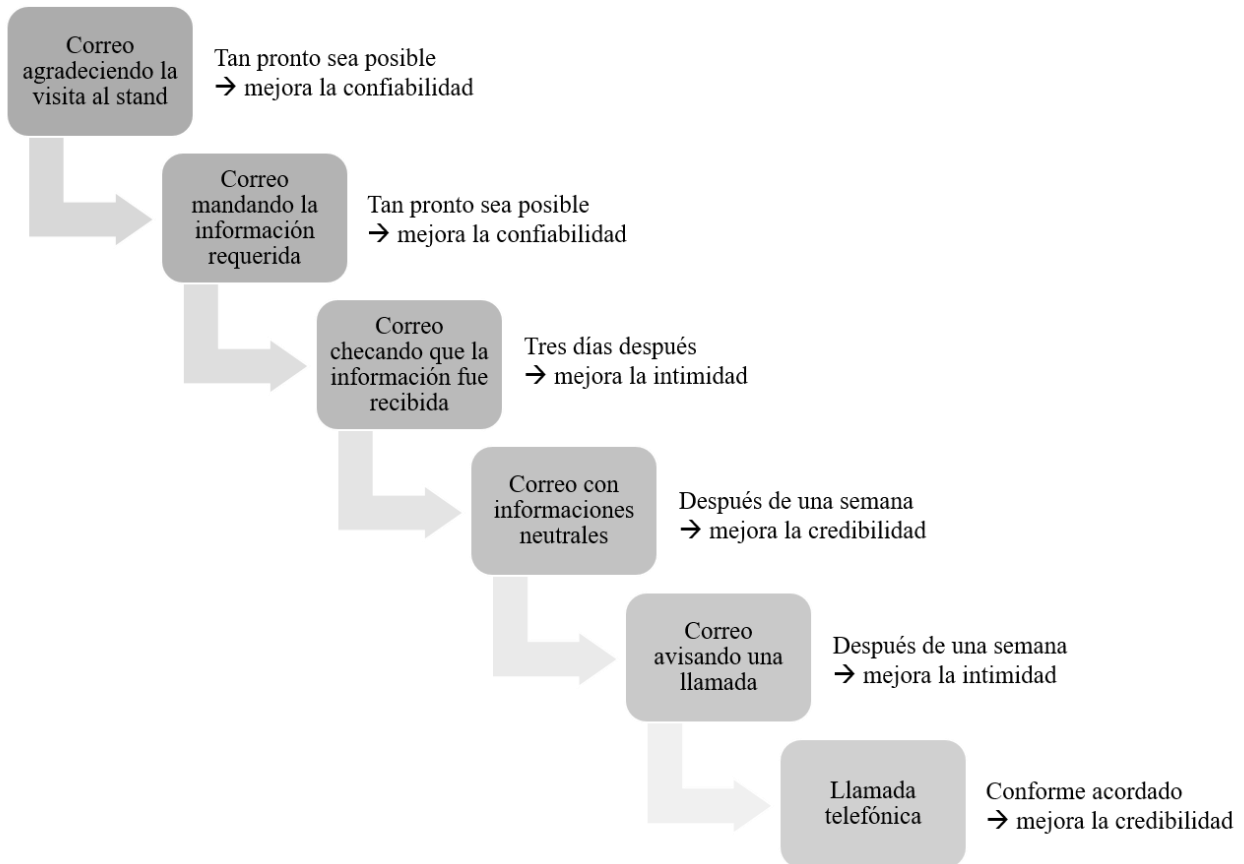


Figura 41. Ejemplo de un proceso de contacto inicial (Elaboración propia)

En el caso de que se busque contactar a una persona o empresa con la que no ha habido un contacto inicial, el proceso pudiera ser, mandar un mensaje electrónico directamente a VITO y luego realizar la llamada telefónica. Otra opción es usar las redes sociales profesionales, como por ejemplo LinkedIn, para establecer contacto directamente con VITO. Ese método puede ser más efectivo ya que el teléfono y en muchas ocasiones también el correo electrónico de VITO es controlado por algún asistente, lo cual puede resultar en un obstáculo. En ambos casos, es de suma importancia que el mensaje a VITO sea un mensaje de valor, un mensaje que conteste a la pregunta; ¿Por qué me debería interesar hablar con Ud.?

6.1.2.5 Entender las verdaderas intenciones del cliente potencial

Las razones por las cuales un cliente potencial inicia pláticas con una empresa pueden ser muy variadas. Puede ser que el cliente potencial tenga una necesidad clara y definida de un producto que la empresa produce o pudiera desarrollar. Por otro lado, el cliente potencial puede ya haber elegido un proveedor para el producto, pero busca una mejor oferta, de tal manera que pueda presionar al proveedor elegido. De igual manera pudiera ser que busque a más de un proveedor como resultado de una política de compras.

Además de las razones anteriormente señaladas, puede ser que el cliente potencial tenga problemas técnicos y de calidad internos, pero asume que sus problemas son debido a la calidad de los productos de la competencia y busca a un nuevo proveedor para eliminar los problemas mencionados.

Dependiendo de la intención que tenga un cliente potencial para iniciar el ciclo de venta, los resultados obtenibles varían. Mientras que, por un lado, demostrando poder suministrar el producto bajo las especificaciones acordadas genera ventas, en otras ocasiones ello no es suficiente. Por ello es necesario entender cuáles son las razones que están motivando al cliente potencial. Si, por ejemplo, es un problema técnico que el cliente y la competencia no han podido resolver, es muy probable que ese mismo problema surja con el producto de la empresa, lo cual no lleva al cierre de la venta. Igualmente pudiera pasar que, al realizar las pruebas funcionales con el producto, los problemas técnicos se vuelvan evidentes y sean corregidos, por lo cual desaparece la necesidad inicial del cliente y así también el potencial de cerrar la venta.

El ignorar el hecho de que pueda haber razones diferentes para que el cliente potencial busque a un proveedor, puede provocar que se inicie un proceso de ventas

que desde su inicio no tiene potencial. Ello conlleva a que se generen costos innecesarios y se pierdan otras oportunidades de negocio a las que no se les da seguimientos durante ese tiempo.

Para lograr que el cliente divulgue sus verdaderas intenciones en el proceso de venta, se requiere que haya un grado de confianza mínimo como fue visto en 6.1.2.2 (página 89), así como buenas técnicas de cuestionamiento.

El hecho de saber que el cliente, por ejemplo, busca resolver un problema técnico que no ha podido resolver con el proveedor actual, es importante dado que, una vez identificado y resuelto el problema, el producto de la competencia probablemente tenga los mismos resultados que el de la empresa. Si no se tomó esta posibilidad en consideración, y si no se platicó con el cliente lo que pasaría si ese fuera el caso, la probabilidad de cerrar la venta es considerablemente menor comparado con la situación en la cual ese punto se haya considerado desde el inicio.

6.1.2.6 Ayudar al cliente a entender el valor del producto

Como fue visto en 3.7.3 (página 60), existen un sinnúmero de métodos de venta. Es muy común que empresas, ya sea, no se apeguen a ninguno de los métodos de venta, o bien, utilicen un método que no es ni efectivo ni eficiente para el tipo de productos, mercado y clientes que manejan.

Si, por ejemplo, se utiliza el método de ventas estímulo respuesta, la cual es una metodología “Hard-Selling” en la que el vendedor domina la conversación, para un cliente que requiere un alto nivel de adaptación del producto, el efecto será que el cliente potencial no quedará convencido y evitará adquirir el producto de la empresa.

Otra de las razones comunes por las cuales un cliente no queda convencido del producto es el hecho de que los vendedores intentan “vender” el producto mediante presentaciones y demostraciones, antes de que hayan logrado generar un nivel de confianza mínimo (6.1.2.2, 80). En ese caso el cliente potencial ve al vendedor como una persona en la que no puede confiar. Por lo tanto, los argumentos de dicho vendedor tampoco son confiables. Este efecto se puede entender con la formula del grado de confianza (6.1.2.2, página 89) ya que el divisor de dicha Formula (auto orientación) se incrementa, lo que hace que el grado de confianza disminuya.

Quizá la razón de mayor importancia es que generalmente los vendedores se dedican a la presentación del producto, indicando sus características y atributos, tomando como un hecho que ello es suficiente para convencer a un cliente potencial. Sin embargo, como fue visto en 6.1.1.6 (página 80), al cliente lo que le interesa es el entender qué mejora para su empresa cuando adquieran el producto. Para ello es importante hacerle entender al cliente en qué áreas de su empresa encontrará mejoras e incluso tratar de cuantificar dichas mejoras. Mientras mejor se realice ese trabajo, mejores resultados se obtendrán.

Para lograr que un cliente entienda en dónde obtendrá mejoras y cómo puede cuantificar dichas mejoras, requiere de ayuda del vendedor. El vendedor debe de utilizar técnicas de cuestionamiento para ayudar al cliente a descubrir sus propias necesidades y entender las consecuencias de no adquirir el producto de la empresa. Para que un vendedor pueda obtener buenos resultados en el “proceso de descubrimiento del cliente”, el vendedor debe de tener conocimientos sólidos acerca del producto que vende, así como excelentes conocimientos de la industria en donde pretende vender.

6.1.2.7 Establecer verdaderos acuerdos con los clientes potenciales

Cuando se inicia un proceso de ventas, se definen las condiciones para una posible relación comercial entre dos empresas. Por un lado, el cliente potencial indica lo que es necesario para que la empresa sea calificada como proveedor de un cierto producto, mientras que la empresa indica las condiciones en la cuales suministraría el producto al cliente. Si se llega a un acuerdo, la relación comercial se culmina.

Una de las condiciones que suele establecer el cliente es el “demostrar” que el producto que la empresa vende cumpla con las especificaciones y las características definidas por él. Según el tipo de producto y las características del proceso en el cual se pretende utilizar el producto, esa “demostración” puede convertirse en un proceso largo e iterativo, como fue señalado en 3.3 (página 9) y 3.4 (página 21), el cual requiere de mucho tiempo y recursos.

Dado que el iniciar con un ciclo de ventas conlleva la decisión de invertir dichos recursos en el proyecto de venta, es importante que se establezca, desde el inicio, el marco dentro del cual se manejará este proyecto común (entre la empresa y el cliente potencial).

Eso significa, que desde un inicio debe de haber acuerdos entre la empresa y el cliente potencial para definir qué es exactamente lo que va a suceder durante en proceso de calificación de la empresa como proveedor potencial.

Sandler le llama a este tipo de acuerdos “contratos previos” e indica que para cada fase del proceso deben de generarse contratos previos los cuales aseguren que haya mutuo consentimiento acerca de lo que va a suceder en la siguiente fase, cuándo va a suceder, quienes estarán involucrados, cómo se evalúan los resultados y que, al final de

la fase del proceso, se tomará una decisión (de continuar, o no continuar) (2003, pág. 131). Además, recalca la importancia de cumplir y “exigir” al cliente potencial el cumplimiento dichos contratos previos para asegurar que efectivamente el proceso se lleve a cabo como fue acordado.

En sí, los contratos previos de Sandler se basan en la siguiente fase del proceso, lo cual tiene evidente prioridad. Sin embargo, los acuerdos deberían de incluir todas las fases futuras ya que éstas pueden ser determinantes para cerrar la venta y también para reducir tiempo del ciclo de ventas.

Es recomendable que se determinen, a priori, todos los riesgos en los cuales se pueda incurrir durante el proceso de venta y acordar con el cliente, que sucederá en cada uno de los casos. Por ejemplo, pudiera suceder que una prueba funcional no dé los resultados esperados. La pregunta sería, que pasará en ese caso. ¿Perderá la empresa su oportunidad o podrá presentar una nueva muestra? ¿Y, si se presenta una nueva muestra, cuándo podrá ser revisada y quién sería el responsable? Podría suceder, que para mejorar la aplicabilidad de un producto se requiera modificar una fórmula lo cual conlleva a que se incremente el costo del producto. ¿Si sucede ello, se pierde la oportunidad? Puede ser que el cliente quiera lotes de un tamaño específico, pero durante el proceso de adaptación se llegue a la conclusión de que no se puede realizar con la infraestructura actual. ¿Si sucede ello, se pierde la oportunidad?

Mientras más claro y definido se hagan esos acuerdos, el proceso de ventas será más eficiente. Es por ello por lo que es altamente recomendable utilizar y formalizar dichos acuerdos desde el inicio. Sólo así se puede mantener el control del proceso de venta y ello beneficia tanto a la empresa como al cliente potencial.

6.1.2.8 Manejar el proceso de venta como un proyecto empresa-cliente

Especialmente en procesos de venta más complejos, en procesos iterativos y procesos que requieren la adaptación del producto en las operaciones de los clientes potenciales, suele suceder que el ciclo de venta se demora excesivamente ya que hay una interdependencia entre la organización de la empresa y la organización del cliente potencial.

En muchas ocasiones este problema es debido a que el proyecto de venta se planea únicamente bajo términos de la organización de la propia empresa ignorando el efecto que tiene la respuesta del cliente potencial sobre las fases del proyecto. De ser así, los resultados, especialmente la duración del proceso de venta, se vuelven impredecibles. Para evitar ello, es recomendable que se manejen los proyectos de venta como proyectos comunes. Es decir, se combinan las estructuras organizacionales de ambas empresas en una estructura común y el plan de actividades en un plan de actividades común.

El primer paso es la identificación de los participantes del proyecto, tanto desde el punto de vista interno (organización de la empresa *Figura 42*), como externo (organización del cliente potencial *Figura 43*).

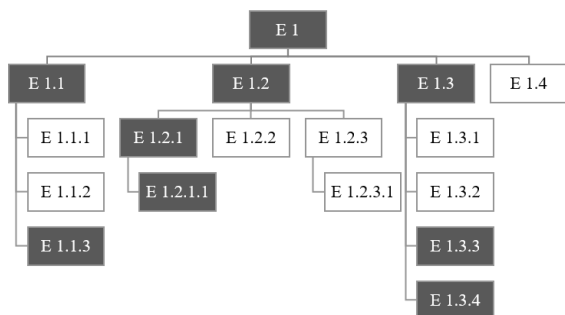


Figura 42. Organización de la empresa.
(Elaboración propia).

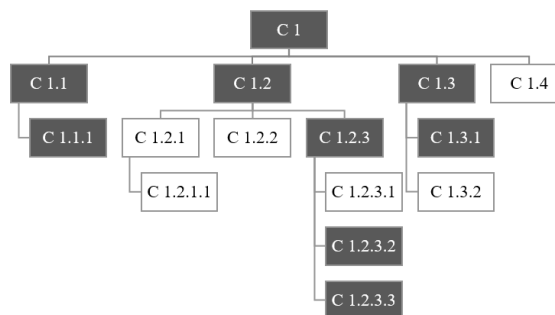


Figura 43. Organización del cliente.
(Elaboración propia).

Una vez identificados los participantes del proyecto de venta, se combinan ambas organizaciones creando así una organización común matricial (ficticia), en la cual quede claro cuál es la función (jerárquica, funcional, informativa) de cada uno de los participantes de la empresa con respecto a los participantes del cliente potencial (Figura 44).

Con base en la matriz generada y tomando en cuenta el proceso de venta y cada uno de sus fases, finalmente se elabora un plan maestro del proyecto que incluye informaciones acerca de quién es responsable por parte de la empresa, quien es responsable por parte del cliente, la fase del proyecto que antecede a la actividad, la fecha planeada para el inicio, la fecha planeada para la culminación, el tiempo requerido, la fecha en la cual fue iniciada la actividad, la fecha en la cual fue finalizada la actividad y las notas pertinentes (Figura 45).

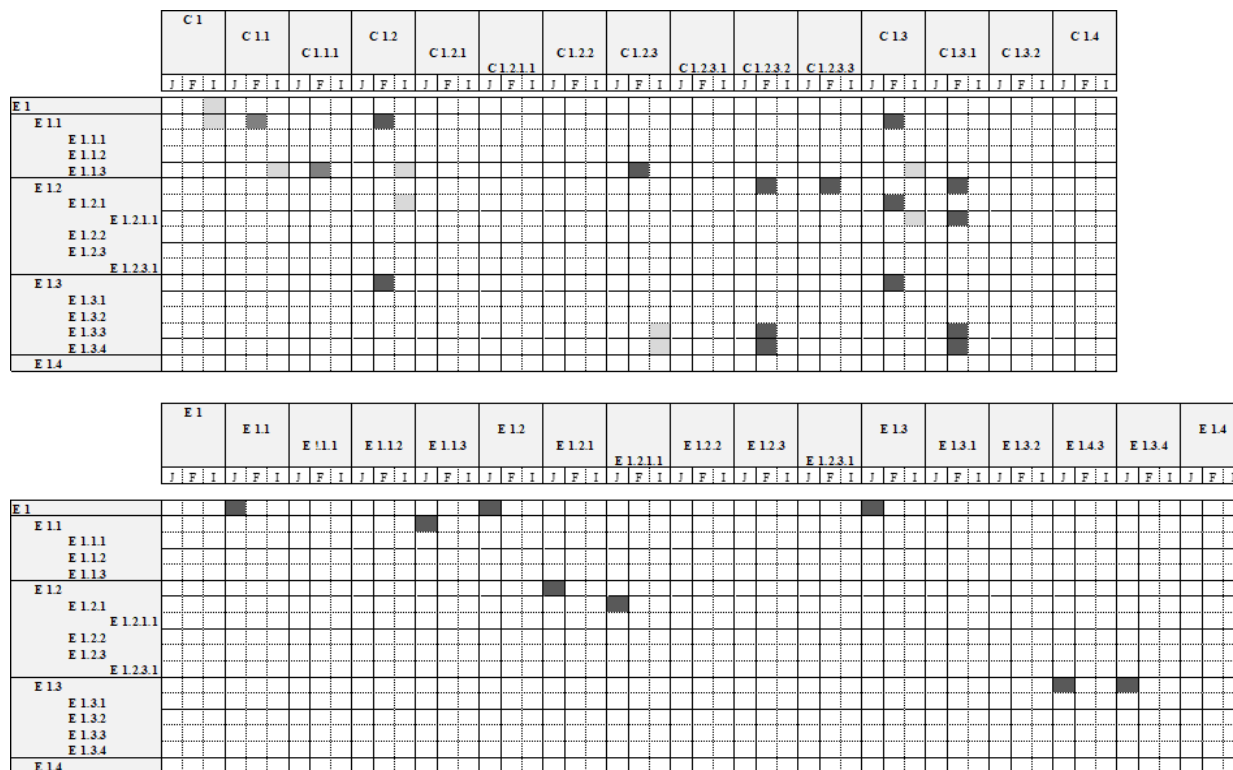


Figura 44. Organización matricial combinada empresa/cliente. (Elaboración propia).

Proyecto cliente "X"
 Clasificación: "A"
 Prioridad: "Y"

Fase	Responsable Empresa	Responsable Cliente	Fase Previa	Inicio planendo	Culminación planeada	Tiempo requerido (días)	Fecha de Inicio	Fecha de culminación	Notas
Fase 1	E 1.1	C 1.1	n.a.						
Fase 2	E 1.1.3	C 1.1.1	Fase 1						
Fase 3	E 1.1.3	n.a.	Fase 1						
Fase ...									
Fase ...n	E 1.1.3	E 1.2.3.2	Fase n-1						

Figura 45. Plan maestro del proyecto de venta. (Elaboración propia).

6.1.2.9 Definir desde un inicio los costos en los que va a incurrir el cliente

Uno de los problemas más frecuentes en los que incurren muchas empresas es que no comunican, desde un inicio, los temas relacionados con los costos totales para el cliente. A más tardar, cuando el cliente potencial solicite una cotización formal, se tendrá

que tratar el tema. El problema es que cuando se toca el tema durante el proceso formal de cotización, la inversión de la empresa en el proceso de ventas ya fue realizada. Muchas veces incluso la inversión hecha genera tanta presión que las empresas bajan el precio de venta con tal de poder, por lo menos, recuperar la inversión hecha, pero no generan un margen significativo.

Mientras más pronto se traten los temas como nivel de precios, costos adicionales e inversiones que deba de hacer el cliente potencial, más seguridad se tiene en el proceso de ventas, sobre todo se tiene más seguridad de que la inversión que se realizará en el proceso de venta pueda culminar en un acuerdo comercial.

Si bien, especialmente en el proceso de ventas de productos intermedios, los cuáles deben de ser adaptados a las condiciones del cliente, no se tiene seguridad en el precio, ya que se desconocen los costos del producto finalmente diseñado, es importante por lo menos el definir el rango en el cual se puede encontrar el precio de venta (*Figura 46*). Si el cliente potencial no está dispuesto a pagar ese nivel de precios, muy probablemente no tiene sentido iniciar el ciclo de ventas.

Debe de considerarse, no solo el precio de venta sino el desarrollo del precio de venta en el futuro. Un ejemplo de ese desarrollo es el hecho de mantener un precio de venta por un tiempo mínimo, para asegurar que exista un retorno sobre la inversión del proceso de desarrollo. De igual manera deben de definirse las condiciones en las cuáles eventualmente sea necesaria una modificación de precio, como lo son inflación y devaluación (3.6).

La recomendación es el indicar siempre un rango de precios suficientemente amplio para asegurar que el precio final efectivamente se encuentre dentro del rango. Eso es

importante ya que el cliente tomará el rango superior de precios como su marco de referencia y como se señaló en 3.5.5.3 (página 37), si el precio de venta final es mayor, el cliente potencial verá el precio como injusto y la relación comercial potencial como no equitativa.

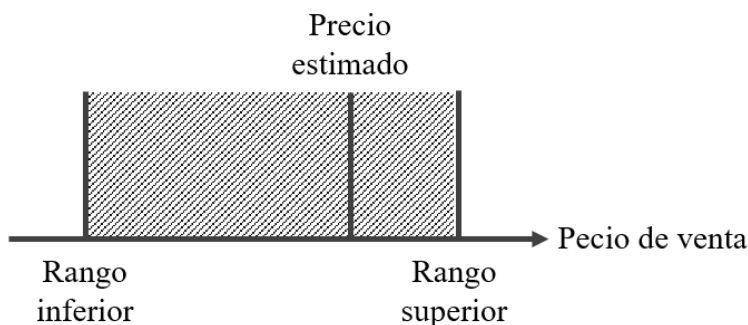


Figura 46. Rango de precios. (Elaboración propia).

No es suficiente el sólo indicar el rango del precio de venta del producto, sino que éste debe de ir acompañado con informaciones adicionales relativas a las inversiones que debe de realizar el cliente relacionadas con la compra del producto. En ocasiones es necesario hacer modificaciones en las instalaciones o modificaciones en el sistema logístico. Pudiera ser que la compra del producto requiera de mayor mano de obra o de personal con otro grado de calificación. Todo ello debe de comunicarse con precisión al cliente. De no ser así, el proceso de venta pudiera continuar y al final no convertirse en una relación comercial.

En el caso de que un cliente pida a la empresa, desarrollar un producto específico y/o adaptarlo a las condiciones de aplicación dentro del proceso del cliente, es incluso de mayor importancia tocar el tema de costos y precios. De no ser así, la empresa incurre

en gastos y asume riesgos muy altos. En este tipo de situaciones deben de ser aclarados dos puntos específicos. El primero es el precio máximo de venta como fue visto en el capítulo 3.5. Antes de invertir tiempo y recursos económicos en una posible relación comercial es importante aclarar si el marco de negociación es razonable. Es importante asegurar, hasta donde ello sea posible, que el cliente conozca y acepte el rango de precio de venta, así como todas las demás inversiones correlacionadas con la compra del producto.

Partiendo del conocimiento del precio máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto, se deben de realizar los cálculos apropiados para obtener finalmente el costo total máximo del producto. Como fue descrito en el capítulo 3.6, es importante conocer los costos financieros, los costos de distribución y venta, los costos de administración, los costos de producción para así determinar cuál es el costo máximo de la materia prima aceptable en la formulación (*Figura 47*).

Ese dato (el costo máximo de materia prima), debe de ser una de las especificaciones internas que debe de cumplir el producto. Es importante que esa condicionante sea parte del plan de desarrollo del producto. Si el departamento de investigación y desarrollo considera que no es posible cumplir con todas las especificaciones del cliente y mantener el costo de materia prima igual o debajo del costo máximo de materia prima, no tiene sentido continuar el proceso de venta con ese cliente a menos que haya razones estratégicas que justifiquen el proyecto.



Figura 47. Cálculo del costo máximo de materia prima. (Elaboración propia).

Dependiendo del tipo de cliente e industria, es también común el cobrar los costos de desarrollo y/o adaptación al cliente potencial. Eso reduce significativamente el riesgo. Si ese fuera el caso, es altamente recomendable el realizar los cálculos con tal precisión, que se pueda evitar cualquier tipo de sorpresas durante el proceso de venta.

6.1.3 Retos y estrategias en la fase de adquisición / presentación del producto

6.1.3.1 *Concentrar la presentación en el valor para el cliente*

En una gran mayoría de las presentaciones, las empresas se enfocan a “vender el producto”, al nivel marketing. Se preparan grandes presentaciones visuales con un contenido vasto de información. La empresa se presenta como si fuese la mejor empresa del mundo. El problema es que todas las presentaciones de productos son similares y por ende el cliente tiene dificultad de validar ese tipo de informaciones. Como fue visto en capítulo 6.1.2.2 (página 89), lo que verdaderamente cuenta es el nivel de confianza

en la información y ese nivel de confianza es transmitido por los empleados de la empresa.

Según el tipo de producto y dependiendo de la industria, una presentación pudiera realizarse mediante la presentación de documentos, presentaciones visuales o pláticas formales. Lo importante en la presentación es el enfoque al cliente, el valor del producto para el cliente y alejarse de todo aquello que pudiera tener un efecto negativo en el grado de confianza (como lo es el hablar mucho acerca de la empresa).

Especialmente en la industria química, una presentación de un producto frecuentemente requiere por lo menos de una muestra a nivel laboratorio y en muchas ocasiones incluso una muestra para realizar una prueba funcional.

En el caso de que no se requieran muestras, es recomendable que la presentación del producto se realice únicamente con base en las especificaciones del cliente, así como a los requerimientos del cliente, como fue determinado en las pláticas previas. Durante la fase de la presentación del producto, el cliente quiere entender cómo logrará cumplir con sus objetivos al usar el producto de la empresa. El proveer más informaciones de las que el cliente requiere para convencerse del valor del producto para su empresa, solamente incrementa el riesgo que el proceso de venta se alargue y que no se realice la venta. El objetivo principal durante el proceso de presentación es, el convencer al cliente potencial de que, por su propio interés le conviene adquirir el producto de esa empresa. Para lograr ello debe de entender los beneficios directos e indirectos de usar ese producto o el adquirir ese producto de la empresa y el valor que generará mediante ello. Otra forma de lograr ello es indicando, que potencial perdería el cliente potencial si no decide comprar el producto de la empresa.

6.1.3.2 *Asegurar que el cliente haya descubierto el valor del producto*

Durante el proceso de presentación la comunicación fluye en mayor grado del vendedor de la empresa hacia el cliente. El vendedor lleva su agenda de presentación. Es importante notar, que durante la presentación la empresa tiene la posibilidad de mostrar argumentos al cliente potencial para convencerlo de que adquiera el producto. Una vez terminado el proceso de presentación (incluyendo eventuales pruebas de laboratorio o pruebas funcionales), el siguiente paso es el proceso es la negociación. Si el cliente no entendió todos los puntos o no quedó convencido de los argumentos, no va a considerar esos puntos durante la negociación. De hecho, incluso su precio de referencia puede ser menor al precio de venta del propuesto, lo cual complica la negociación.

Es por ello por lo que la tarea del vendedor no es solamente presentar el valor del producto para el cliente sino percatarse de que el cliente comparta esos argumentos y que tengan influencia dentro de la negociación.

6.1.3.3 *Asegurar el éxito de la presentación*

Durante el proceso de presentación frecuentemente se muestra cómo el producto beneficiará al cliente y se indican todas las razones que debería tener el cliente para comprar el producto de la empresa. Un error frecuente es, el asumir que el cliente ha entendido y aceptado los beneficios para él. Frecuentemente la persona que realiza la presentación se entera hasta el final de esta, que el cliente no ha entendido o no acepta la argumentación de los beneficios. Ello puede ser peligroso ya que generalmente no hay mucho tiempo para hacer las aclaraciones pertinentes.

Dara evitar ese tipo de “sorpresas de última hora”, David Sandler (2015) propone una metodología que se llama “técnica del termómetro” (*Figura 48*). La presentación es separada en segmentos estratégicos y una vez presentado cada uno de los segmentos, al cliente se le pide que indique su grado de convencimiento y aceptación con base en una escala de cero a diez. Cero indica que el cliente no está convencido y que muy probablemente no tiene sentido continuar con los siguientes segmentos de la presentación. Por el otro lado diez significa que está completamente de acuerdo con lo presentado y tan convencido del producto, que está dispuesto a comprar.

Una vez obtenida la calificación de cero a diez, el presentador puede preguntar la razón por la cual el cliente no calificó con diez, obteniendo así, por parte del cliente, instrucciones claras de lo que debe de pasar para obtener la calificación de diez (Sandler & Mattson, 2015, pág. 217).

La respuesta del cliente en cada uno de los segmentos de la presentación ayuda a quien está presentando a decidir regresar a aclarar puntos del segmento anterior (en caso de que la calificación sea baja), no continuar con la presentación (si el cliente indica que está convencido de querer el producto) o bien, continuar con la presentación del siguiente segmento sabiendo claramente lo que el cliente quiere ver o entender. Al final de la presentación de todos los segmentos, la respuesta del cliente, en teoría, solo puede ser positiva.



Figura 48. Técnica del Termómetro de David Sandler. (Elaboración propia).

6.1.3.4 Considerar a la presentación como parte íntegra del proceso

Si bien, dentro de una empresa se hace una planeación acerca de la presentación al cliente y en muchos casos durante la planeación de la presentación hay muchas personas involucradas formando equipos de trabajo interdisciplinarios para asegurar que la presentación tenga un impacto positivo para el cliente, suele ignorarse que existen procesos similares del lado del cliente. El cliente también se reúne para aclarar de que se trata la presentación, cuáles son sus intereses e incluso para definir cuáles serán los roles durante el proceso de presentación. Se preparan documentos con informaciones acerca de las necesidades del producto, estimados de precios, el mapa de proveedores etc.

Después de la presentación, el cliente nuevamente tiene reuniones en las cuales es calificada la presentación, se analizan los riesgos, los costos, los servicios, las impresiones, entre otras cosas. Se puede decir, que después de la presentación se

califica al producto y la empresa. Ello tiene una importancia significativa durante el proceso de negociación.

Por ello es necesario considerar al proceso de presentación como un proceso no aislado. Si se pretende tener un buen control del proceso de presentación se debe de empezar por controlar los procesos previos al de la presentación. Es decir, antes de entrar formalmente al proceso de presentación se debería tener contacto con las personas decisivas del cliente para preguntarles que es lo que quisieran ver durante el proceso de presentación. Dependiendo de la función de cada una de las personas involucradas en el proceso de decisión, se obtendrán diferentes respuestas. Alguien quiere entender técnicamente lo que sucederá, otra persona quisiera entender los factores energéticos y alguna otra persona requiere conocer los efectos logísticos. Una vez que se sabe lo que el cliente espera ver, y sabiendo, por experiencia lo que otros clientes, de dicho segmento, les ha interesado, se puede preparar una presentación considerablemente mejor, que cualquier presentación de marketing.

De la misma manera, es importante retomar contacto con los participantes después de la presentación para asegurar que todas las preguntas han sido contestadas y para obtener una opinión acerca de los resultados de la presentación. En caso de que se descubra que ha faltado algo muy importante o que ha habido algún malentendido, siempre es posible reiniciar con el proceso de presentación (Figura 49).

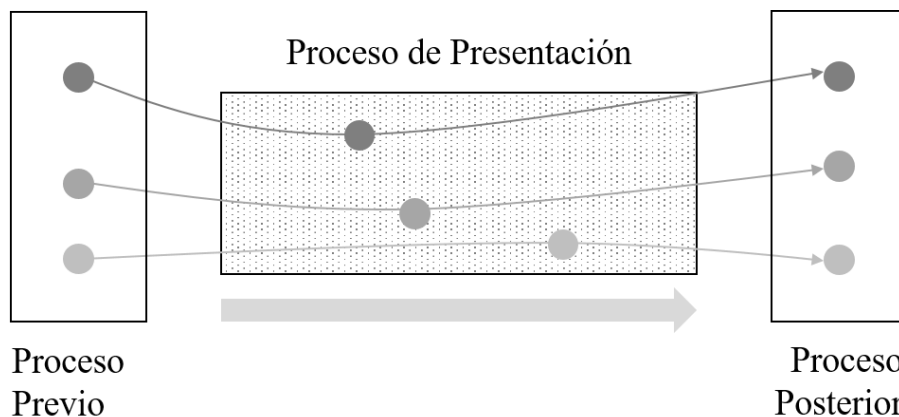


Figura 49. Procesos previos y posteriores a la presentación. (Elaboración propia).

6.1.3.5 Presentar también temas críticos

Si bien, durante una presentación se suelen tratar los puntos positivos, las razones por las cuales el cliente debería de adquirir el producto de la empresa, nunca debe de olvidarse tocar también aquellos puntos que pudieran volverse críticos. Esos puntos tarde o temprano “saldrán a la luz” y mientras más tarde, las consecuencias son mayores. Es recomendable tocar esos puntos, incluso antes de que los toque el cliente ya que ello genera confianza. Desde luego, no sólo debe de hablarse de los riesgos sino también de las medidas que ambas partes tomarán para disminuir o evitar los mencionados riesgos.

De igual importancia, es tocar los temas correlacionados con cambios en la organización o de sistemas ya que hay muchas personas que buscan estabilidad y les incomodan los cambios. Tarde o temprano, dichas personas pueden llegar a bloquear un proyecto. Es por ello por lo que se deben de encontrar caminos para convencer a esas personas de que los cambios son mínimos, necesarios y perfectamente manejables.

6.1.3.6 *Asegurar la presencia de las personas decisivas*

El proceso de presentación es crítico ya que es la parte del proceso de venta en el cual se tiene la oportunidad de convencer al cliente de la compra del producto de la empresa. Uno de los problemas mayores durante esta fase es el hecho de que las personas que son responsables de tomar la decisión de compra, no estén presentes durante la presentación, o bien no estén presentes durante toda la presentación. El hecho de que una persona, que es responsable de tomar la decisión final, no se encuentre presente, pone en alto riesgo el cierre del negocio. Cuando ello sucede, generalmente otras personas toman parte en la presentación y transmiten la información a la persona que tomará la decisión final. En ese momento se interrumpe el control sobre el proceso de venta ya que no se tiene influencia sobre el mensaje transmitido a la persona que tomará la decisión (*Figura 50*). La calidad del mensaje depende del nivel de conocimientos, de entendimiento acerca de lo que fue presentado y capacidad de comunicación de la persona que transmite la información. Además de ello, depende también de su motivación e interés personal. Por el otro lado, cuando la persona que toma la decisión no está presente, obviamente no podrá realizar las preguntas adecuadas para resolver sus dudas, por lo cual invariablemente quedan puntos abiertos.

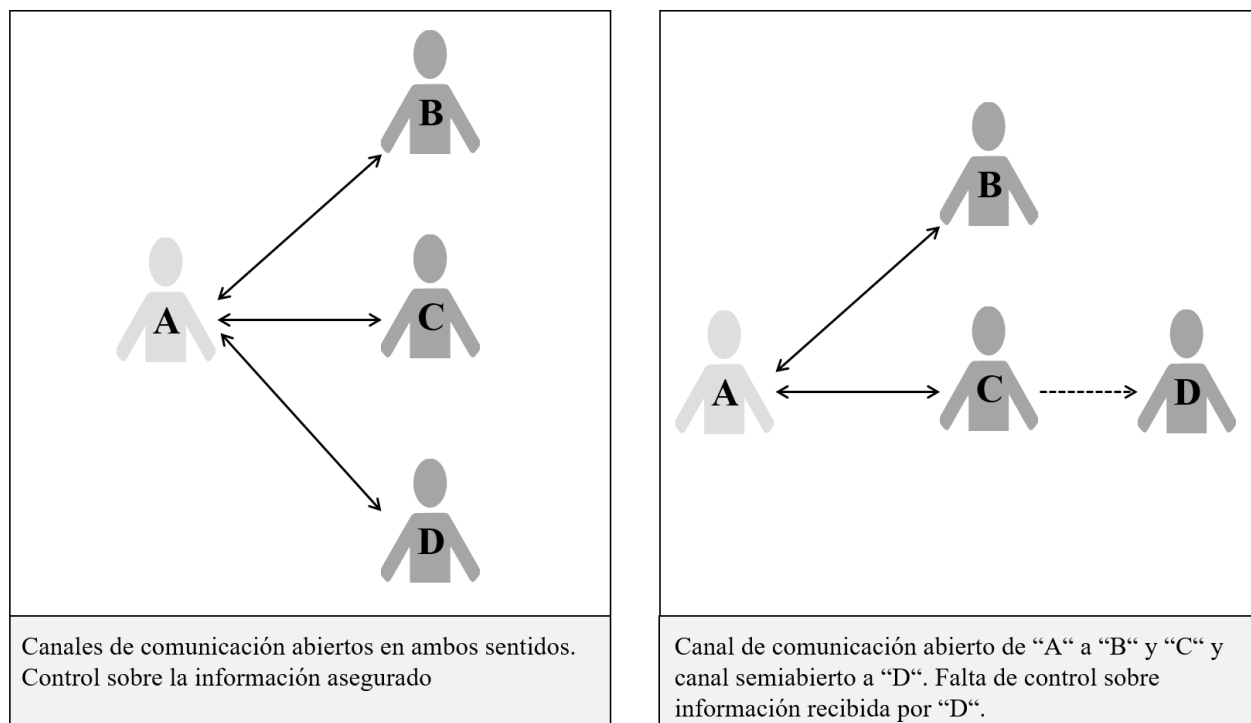


Figura 50. Canales de comunicación durante el proceso de presentación.
(Elaboración propia).

Como fue mencionado en 6.1.2.7 (página 103) es muy importante tener acuerdos con los clientes en cuanto a lo que va a suceder en cada una de las etapas de los procesos. Especialmente importante es el acordar lo que sucederá durante la presentación y asegurar que las personas que tienen influencia en la decisión estén presentes cuando se toquen los temas realmente importantes y que se cumpla con lo que se había acordado que pasaría después de la presentación. Este acuerdo se debe manejar con insistencia ya que es crítico para el éxito en esa fase. En caso de que, por algún motivo, el cliente no cumpla con el acuerdo, por ejemplo, faltase una persona decisiva, se deberá revisar con cuidado el camino a seguir. Se deberán tomar decisiones en cuanto a, si se lleva a cabo la presentación, se cambia la fecha, se realiza una presentación especial a

las personas faltantes o alguna otra solución en la cual se asegure que todas las personas decisivas tengan la oportunidad de recibir de primera mano la presentación del producto y que tengan la oportunidad de resolver cualquier pregunta o duda acerca del producto y la empresa.

Cabe recalcar que el éxito en esta fase depende realmente del hecho de que personas decisivas del lado del cliente se encuentren presentes y se enteren de las ventajas que obtendrán al adquirir el producto de la empresa. Para ello es importante que se asegure el nivel apropiado de los contactos tal cual fue visto en 6.1.2.1 (página 86).

6.1.3.7 *Influenciar los procesos de decisión*

Una vez realizada la presentación del producto existe un alto potencial de perder el control del proceso de venta. Generalmente el riesgo se encuentra en el hecho de que no se sabe qué hará el cliente potencial con la información obtenida y cómo seleccionará finalmente al proveedor del producto. Dependiendo de las informaciones en que se basen, los métodos de comparación que utilicen, los criterios de evaluación que determinen y las influencias de los miembros del equipo de decisión, el cliente potencial puede tomar la decisión de comprarle a la competencia, incluso en situaciones en las que es obvio que esa decisión es mala. Al final, simplemente por métodos de decisión usados incorrectamente por el cliente, se pierde una oportunidad de negocio. En este caso, pierde tanto la empresa como el cliente, es una situación “Lose-Lose”.

Dado que una decisión del cliente, mal tomada, tiene un impacto significativo para la empresa, es muy conveniente buscar caminos para evitar que el cliente tome una mala decisión. Ello se puede lograr si se consulta con el cliente el proceso y los métodos de

decisión que utilizará para tomar la decisión de compra. Y, en el caso que el proceso o los métodos sean inadecuados para una decisión favorable a la empresa, convencer al cliente potencial a hacer cambios pertinentes, antes de que inicie el proceso.

Mientras más detalles se tengan acerca del método para tomar la decisión final, mejor se puede influenciar y asegurar, que por lo menos el método no tenga influencia negativa sobre la decisión. Dentro de los puntos importantes se encuentran el entender quienes serán las personas que tomarán la decisión, y el proceso cómo se llevará a cabo para la decisión. Por ejemplo, si se recaban cotizaciones, que pasará después. Todas las cotizaciones pasarán a la negociación o sólo las tres mejores. Cómo se llevarán a cabo las negociaciones y en cuántos niveles. Se necesita entender si existen personas o grupo de personas que tengan derecho a veto. Es importante también entender el concepto de tiempo en el cual se llevará a cabo ese proceso y de preferencia entender cómo ha funcionado ese proceso en el pasado. Puede llegar a ser una buena idea consultar con otra empresa que ya haya tomado parte en este tipo de negociación.

Un punto que frecuentemente ignorado por empresas es el marco de comparación. Es decir, la forma y las herramientas, como las empresas compraran las diferentes ofertas, de tal manera que encuentren la mejor alternativa. Finalmente, el cliente genera un matriz en la cual se califican los proveedores alternativos con base en criterios importantes para la empresa. Muchas veces los criterios son ponderados según la importancia para el cliente (*Figura 51*).

	% de ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Criterio 1	4%	3	0,13	6	0,27	8	0,36	10	0,44
Criterio 2	7%	5	0,33	8	0,53	10	0,67	4	0,27
Criterio 3	7%	4	0,27	5	0,33	4	0,27	4	0,27
Criterio 4	9%	7	0,62	8	0,71	9	0,80	5	0,44
Criterio 5	7%	8	0,53	8	0,53	7	0,47	8	0,53
Criterio 6	11%	4	0,44	9	1,00	9	1,00	8	0,89
Criterio 7	16%	7	1,09	8	1,24	9	1,40	5	0,78
Criterio 8	9%	6	0,53	7	0,62	5	0,44	8	0,71
Criterio 9	11%	8	0,89	8	0,89	8	0,89	8	0,89
Criterio 10	20%	10	2,00	9	1,80	8	1,60	7	1,40
		Suma:	6,84	Suma:	7,93	Suma:	7,89	Suma:	6,62

Calificación de 0 a 10

Calificación 0 significa que la alternativa no cumple con el criterio

Calificación 10 significa que la alternativa cumple al 100% el criterio

Figura 51. Matriz para comparar a proveedores con base en criterios ponderados.
(Elaboración propia).

Hay varios puntos importantes que deben de ser considerados en la matriz de comparación. Debe de tenerse cuidado que todos los criterios importantes para tomar la decisión estén incluidos, especialmente aquellos criterios en los cuales la empresa tenga una ventaja competitiva con respecto a la competencia. De igual manera es importante que sean eliminados todos los criterios que no tengan relevancia.

Un punto que tiene una influencia grave sobre una toma de decisión es la ponderación del criterio. En muchas ocasiones la ponderación se encuentra desbalanceada, es decir, que a un criterio se le da más o menos importancia que la que debiera tener. De igual

manera es importante que se revise como pondera al cliente para eventualmente convencerlo de que la ponderación deba ser revisada. Un método para revisar las ponderaciones, es comparar cada uno de los criterios entre sí, eligiendo cuál de los dos tiene prioridad sobre el otro como puede verse en *Figura 52*.

mas importante ↓ que →	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Criterio 7	Criterio 8	Criterio 9	Criterio 10	Suma	% de ponderación
	Criterio 1		1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Criterio 2	0		1	1	0	0	0	1	0	0	3	7%
Criterio 3	1	0		0	0	1	0	1	0	0	3	7%
Criterio 4	1	0	1		0	1	0	1	0	0	4	9%
Criterio 5	0	1	1	1		0	0	0	0	0	3	7%
Criterio 6	1	1	0	0	1		0	1	1	0	5	11%
Criterio 7	1	1	1	1	1	1		0	1	0	7	16%
Criterio 8	1	0	0	0	1	0	1		1	0	4	9%
Criterio 9	1	1	1	1	1	0	0	0		0	5	11%
Criterio 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9	20%

En este ejemplo el criterio 1 es mas importante que el criterio 2

43 100%

Figura 52. Comparación de Criterios para obtener una ponderación de estos.
(Elaboración propia).

Finalmente es conveniente revisar la forma en la cual se calificará cada uno de los criterios. La calificación de alguno de los criterios puede ser de carácter científico mientras que la calificación otros criterios puede ser muy subjetiva. En casos como satisfacción del cliente, suelen utilizarse promedios entre las personas que toman parte en la calificación del criterio. El problema de los promedios es que con una sola

calificación muy alta o baja se tiene influencia fuerte en la calificación total del criterio. En este caso suele recomendarse la evaluación concertada, un método desarrollado por dos austriacos entre 1972 y 2001 (Bayer & Embshoff, 2015, pág. 103). Mediante este método se mide el nivel de desacuerdo de una calificación en lugar de asignar específicamente una calificación definida. Al medir el nivel de desacuerdo, se llega a un consenso en el cual todos pueden “vivir” con la calificación final asignada. En la Figura 53, se encuentran las calificaciones de 4 evaluadores. La tabla mide el nivel de desacuerdo con una calificación de 0 (totalmente de acuerdo) a 10 (totalmente en desacuerdo). Por ejemplo, el evaluador Nr. 2 considera que sólo la calificación de 2 es aceptable tratando de manipular los resultados. El Evaluador Nro. 3 estaría totalmente de acuerdo con una calificación de 9 o 10 pero totalmente en desacuerdo con una calificación menor a 6. Si se tomara el promedio aritmético de las evaluaciones, el resultado de la evaluación sería 5.9. Sin embargo, el resultado del consenso es la calificación de 7 (el menor desacuerdo medido). Este método ayuda mucho en casos en los cuales se esperan fuertes preferencias subjetivas hacia ciertos proveedores y como puede verse puede tener una influencia importante en el proceso de calificación.

	Calificación										Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Evaluador 1	10	10	8	8	4	0	0	4	8	10	6,5
Evaluador 2	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	2,0
Evaluador 3	10	10	10	10	10	10	6	2	0	0	9,5
Evaluador 4	10	10	8	4	0	0	2	6	10	10	5,5
	40	30	36	32	24	20	18	22	28	30	5,9

Figura 53. Comparación de una evaluación promedio y concertada.
(Elaboración propia)

Cuando se trata de la introducción de nuevos productos o cambios en los procesos de producción, es importante, además, el asegurar que los cálculos relativos a los costos, las inversiones, así como los ahorros potenciales sean hechos correctamente. El abandonar al cliente potencial sin haberse percatado de que la forma como hará la evaluación del proyecto está preparada correctamente y no pone en desventaja a la empresa, puede ser un gran error.

Si el cliente no está abierto a compartir informaciones relacionadas con la forma de como tomará la decisión, entonces lo conveniente es el compartir con el cliente la forma cómo sería conveniente el hacer ese tipo de comparación, explicando paso a paso, los criterios a tomar, el nivel de ponderación, el proceso de calificación, así como la manera de hacer los cálculos económicos. De esa manera el cliente podrá comparar la propuesta con su método y hacer los cambios pertinentes.

6.1.3.8 *Asegurar que el cliente entienda el beneficio y el costo*

Después de la presentación de un producto, el cliente muchas veces llega a tener una imagen positiva tanto de la empresa como del producto. En el momento de la presentación puede visualizar las ventajas que pudiera tener si compra el producto de la empresa. Con el tiempo, el cliente potencial puede llegar a perder un poco esa claridad y en el momento en que llega la cotización o bien se inician las negociaciones, el cliente pudiera ya no ver el valor real del producto y más bien solo ver un precio (elevado).

Después de haber terminado la presentación, es importante indicarle al cliente en forma precisa cómo se presentará la cotización y el nivel de precio aproximado que deber de esperar. Es preferible que el cliente se asuste en presencia de miembros de la

empresa, que pueden ayudarle a convencerse del valor del producto, a dejar al cliente sólo cuando reciba la cotización.

6.1.3.9 Administrar los procesos relativos a pruebas funcionales

Como fue visto en 3.3.5 (página 19), en la industria química la presentación de un producto suele estar acompañada de muestras de laboratorio, pruebas funcionales, y adaptación del producto al proceso productivo del cliente. Este hecho complica significativamente el proceso de presentación tanto en complejidad como tiempo y riesgo.

Los resultados, en especial los resultados en tiempo, dependen de un buen control del proceso. Esto es especialmente debido al hecho general de que hay muchas personas involucradas y en particular de que muchas de las personas involucradas no son empleados de la compañía sino del cliente.

Para asegurar el éxito en esta área, es conveniente invertir tiempo en la fase inicial, la fase de recopilación de información y la fase en la cual se acuerda con el cliente potencial el ramo en el cual se llevarán a cabo las pruebas funcionales. El objetivo es claramente, el asegurar que las pruebas funcionales generen los resultados esperados en el tiempo requerido. En caso de que, por cualquier razón, ello no haya sido posible, el objetivo es el definir el camino a seguir para corregir la situación y volver a realizar la prueba funcional.

El primer paso es el acordar claramente la especificación del producto. Si bien muchos clientes ya tienen preestablecida una especificación del producto, muchas veces esa especificación no es nada más que una copia de algún producto que ha sido utilizado

previamente o bien datos basados en el sentido común. Sin embargo, en muchas ocasiones dichas especificaciones delimitan los resultados operativos o no tienen realmente importancia para el proceso productivo o dentro del producto final. Realmente vale la pena el asegurar que las especificaciones no delimiten el potencial del producto pero que si incluyan características importantes tanto para el producto final como para el proceso productivo. Mientras más amplia pueda llegar a ser una especificación mayor será la oportunidad de generar un producto que cumpla con el nivel cualitativo y que tenga un costo razonable. Sería un error el simplemente tomar la especificación sin entender el razonamiento de esta.

Las especificaciones generalmente incluyen muchos factores de importancia, pero no incluyen todos los factores importantes. El producto debe estar adaptado a las condiciones de producción del cliente. Por lo tanto, un producto puede cumplir con una especificación, pero al mismo tiempo no generar los resultados esperados ya que el proceso productivo del cliente es diferente a los modelos utilizados a nivel laboratorio. Es por ello por lo que la especificación del producto debe de ser complementada con conocimientos del proceso y condiciones de producción. Para asegurar ello es importante el revisar con lujo de detalle las condiciones de producción y plasmar las mismas en procesos de simulación a nivel laboratorio. Por supuesto, que deberán de ser incluidos cambios a las instalaciones y/o condiciones planeados. Mientras mejor trabajo se haga en esta fase, mejores resultados se obtendrán.

Cabe mencionar, que suele ocurrir que las condiciones de las líneas productivas no sean las óptimas. Siendo este el caso es recomendable que se determine con el cliente hasta qué grado estaría dispuesto el cliente a hacer modificaciones a las condiciones de

producción tanto para la prueba funcional misma, como una modificación permanente. Lo mismo es válido cuando se identifiquen necesidades de inversión. Finalmente, todo ello es parte de la “verdadera especificación” del producto.

Para en el futuro poder ayudar al cliente a convencerse del valor del producto de la empresa, es altamente recomendable estudiar con detalle los resultados que el cliente obtiene con el proveedor actual o con las condiciones de trabajo actuales. El entender, cuál es la eficiencia del proceso, cuáles son los costos de calidad, cuáles son los costos actuales de producción y cuáles son los retos y riesgos que tiene el cliente potencial puede ser clave en el momento de la negociación y puede tener influencia significativa en la evaluación económica permitiendo así un mejor nivel de precio de venta del producto.

De igual manera se debe de tener mucho cuidado con las expectativas que pudiera tener un cliente acerca de los resultados que espera obtener. Si las condiciones productivas no son las apropiadas, los resultados de una prueba funcional no serán excelentes. Este es un punto que debe de quedar claro antes de que se invierta tiempo y dinero en el cliente prospecto. Por otro lado, también debe de quedar claro que sucederá en el caso de que una prueba funcional no dé el resultado esperado. ¿Se perderá la oportunidad de venta o se tendrá la posibilidad de realizar una nueva prueba funcional?

Finalmente, en los casos dónde la las pruebas funcionales se convierten más bien en la adaptación del producto a la línea del cliente (3.4 página 21), se debe de tener un acuerdo en el cual se defina como finalizada la prueba funcional cuando se alcance un nivel de resultados aun sabiendo que no se ha alcanzado un nivel óptimo. De no ser así,

los costos de adaptación se incrementan significativamente y el proceso de venta se extiende innecesariamente.

De igual manera es importante tener un acuerdo de qué sucederá en el caso de que durante el análisis de las condiciones de producción, se encuentren efectos importantes de optimización mediante los cuales el cliente potencial pueda incrementar su volumen de producción, su eficiencia, su nivel de calidad o reducir sus costos y riesgos incluso con sus proveedores actuales. Si no hay un acuerdo, podría suceder que el cliente ya no tenga la necesidad de un cambio y pierda el interés en una nueva relación comercial. Todos serán ganadores menos la empresa que no obtuvo el negocio y transfirió “know how” a la competencia.

Durante las pruebas funcionales es importante que, antes de iniciar las mismas se verifiquen todas las condiciones del proceso, así como el cumplimiento de los acuerdos para la prueba funcional. Elementos importantes son, personas decisivas para la prueba, materiales, temperaturas, flujos, velocidades etc. Si no todo se encuentra conforme a lo estipulado en muchas ocasiones es mejor no realizar una prueba funcional a pesar de la presión que pudiera haber por parte del cliente potencial. Si en algún momento se identificó algo como crítico para el éxito de la prueba funcional, no tiene sentido ignorarlo.

El poner una atención especial en todos los preparativos para la realización de pruebas funcionales, ayuda a mejorar el proceso de ventas significativamente. No solo se tiene más control del proceso, sino que el proceso de venta puede reducirse en tiempo y, por ende, en costo. Por el otro lado, muestra al cliente un nivel alto de profesionalismo.

6.1.4 Retos y estrategias en la fase de adquisición / oferta

6.1.4.1 *Asegurar que la oferta concuerde con las expectativas del cliente*

Después de la fase de presentación, el cliente espera una oferta o una cotización basada en las especificaciones y las informaciones presentadas. La oferta o cotización debe de contemplar cada uno de los detalles importantes que fueron discutidos en las fases previas. Si el cliente ha solicitado el precio del producto sin servicios, la oferta debe de contener exactamente eso, el precio sin servicios. En caso de no estar de acuerdo en ofertar el producto sin servicios, se le debe de informar al cliente potencial y en caso extremo no presentar la cotización. De la misma manera, si el cliente requiere la cotización del producto por tres años y espera un descuento de productividad cada año, se deberá presentar el precio en esa forma, aun cuando el descuento sea cero.

La oferta o la cotización debe de ser un producto individual para cada cliente, plasmando los puntos esenciales para ambas partes y sobre todo las condiciones que han sido definidas. En principio el contenido de la oferta no debería de ser una sorpresa para el cliente potencial. Un error que se comete frecuentemente es el no tratar la oferta como oferta individual sino como un documento estándar de la empresa. Mientras más se parezca la oferta a lo que el cliente esperaba con base en las pláticas previas, mejor será percibida la oferta.

6.1.4.2 *Entregar la oferta en el momento ideal*

Si bien no hay una regla de cuándo se debe de presentar una cotización, hay razones para retrasar la entrega de una oferta, así como para presentarla a corto plazo. Dependiendo del proceso de decisión del cliente, la empresa puede decidir

estratégicamente cuándo es más conveniente la entrega de ese tipo de documentación. Lo único que es de elevada importancia es el cumplir con el tiempo estipulado para la entrega. Puede ser que estratégicamente sea conveniente retrasar la entrega para así procurar obtener más información formal e informal acerca de la competencia. Mientras más elementos de servicio y métodos de solución de problemas o bien ofertas específicas contenga una cotización, más conveniente es retrasar la entrega. Ello es debido a que el cliente pudiera retomar pláticas con la competencia para pedir ajustes en su cotización lo cual sería negativo para la empresa. Por ejemplo, si se tiene ventajas logísticas pudiendo suministrar el producto en 24 horas, lo cual no es típico para la competencia, es conveniente presentar la oferta al último. De no ser así, el cliente pudiera pedir a la competencia la cotización con base en un suministro en 24 horas y ello eliminaría la ventaja competitiva de la empresa.

Por otro lado, si el tiempo entre la presentación y la oferta es muy largo, el cliente tiende a olvidar el contenido de las pláticas previas. De ser así es importante que durante la entrega de la oferta se retome la plática con las personas decisivas, de tal manera que se pueda hacer un resumen de lo que hasta entonces se ha platicado y mostrar cómo ha quedado plasmado en la oferta entregada.

En el caso de que no haya gran ventaja competitiva en entregar la oferta con retraso, pudiera ser conveniente entregarla con rapidez. Ello indicaría que la empresa reacciona rápido y deja implicar que en situaciones críticas la empresa reaccionará rápidamente.

6.1.4.3 Cotizar los precios de venta al nivel de precios correcto

Dependiendo en qué fase del ciclo de vida se encuentre un producto (3.3.4, página 17), el precio de venta puede ser mayor o menor. Es decir, dependiendo de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre un producto, el margen variable que se puede alcanzar es mayor o menor.

Frecuentemente se comete el error, de cotizar un producto a un precio más bajo del que el mercado aceptaría, perdiendo así potencial en margen variable. Ello suele suceder, sobre todo, cuando se trata de un producto sucesor, una mejora de producto o un nuevo desarrollo para incrementar la eficiencia. La razón principal de ello es que evidentemente el cliente tiene como precio de referencia el precio del producto que hasta ese momento consume. Tomando ese precio de referencia, mientras mayor sea el diferencial entre el precio de venta del producto sucesor comparado con el precio de referencia, mayor es el riesgo de que el cliente perciba la relación como no equitativa, como fue visto en 3.5.5.3 (página 37). Para que el cliente no perciba la relación como no equitativa algunos vendedores sacrifican margen variable en lugar de, como fue visto en 6.1.2.6, (página 101), convencer al cliente, con base en el valor del producto para el cliente, que modifique su precio de referencia y vuelva a percibir la relación como equitativa. En la Tabla 8, se muestra el efecto sobre la pérdida de margen variable que existe cuando no se utiliza el potencial del precio máximo. Por ejemplo, para un producto que se pretende vender a 10 USD/Kg y que tiene un volumen de venta de 10 toneladas por mes, si el potencial para incrementar el precio de venta es de 15%, y ese potencial no es usado, en un periodo de 10 años, la pérdida de margen es de 1,800,000 USD para la empresa con ese cliente.

El determinar el precio de venta en la fase de lanzamiento es extremadamente crítico ya que este precio será el precio máximo durante el ciclo de vida del producto para ese cliente y además pudiera convertirse en el precio máximo para ese producto en el mercado, ya que esa será la referencia que tome también la competencia. Se debe de considerar que, en la fase de crecimiento, madurez y declive en el ciclo de vida del producto, el precio de venta tiende a disminuir.

Tabla 8.
Pérdida de margen variable por no usar el potencial del precio máximo
Precio de referencia: 10 USD/Kg
Volumen de referencia 10,000 Kg/mes

Potencial de mejora del margen variable	1 año	3 años	5 años	10 años
5%	60.000	180.000	300.000	600.000
10%	120.000	360.000	600.000	1.200.000
15%	180.000	540.000	900.000	1.800.000
20%	240.000	720.000	1.200.000	2.400.000
25%	300.000	900.000	1.500.000	3.000.000
30%	360.000	1.080.000	1.800.000	3.600.000
35%	420.000	1.260.000	2.100.000	4.200.000

(Elaboración propia)

6.1.4.4 Entender el efecto de cotizar un producto a un precio bajo

Existen ciertas situaciones en dónde un producto determinado en sí no presenta un verdadero potencial de negocio. Ello es debido a un volumen de demanda muy bajo, altos costos de materia prima, altos costos de producción, rendimientos bajos, requerimientos altos de servicio entre otras cosas. Sin embargo, los clientes esperan el suministro de esos productos a precios razonables o incluso predeterminados.

Cuando ello sucede, muchas empresas tienden a “ignorar” el hecho de que a los niveles de precio que el cliente espera que sea vendido el producto, no existe el potencial de negocio e incluso, dependiendo de cómo se realicen los cálculos, pudiera ser una pérdida para la empresa. Eso sucede porque esas empresas ven el negocio con el cliente en forma total. Habrá productos de alto margen, productos de menor margen y en el promedio ponderado, el negocio tiene potencial. Se considera que con el hecho de “regalar” un producto, puede asegurarse el negocio con el cliente.

Si bien esa estrategia puede funcionar, genera en sí varios problemas. El primero y más importante es que, al mantener el margen, habrá productos que, comparados con la competencia, serán muy económicos (los de margen de utilidad bajo) y otros más caros (de margen de utilidad alto). Así cuando la competencia entregue una cotización, los productos más atractivos desde el punto de vista de margen de contribución, resaltarán comparados con la cotización de la competencia. Esto pone en peligro al negocio ya que, o bien se tendrá que bajar el precio de los productos de alto margen o dichos productos serán suministrados por la competencia. De cualquier forma, el cliente habrá tenido una mala experiencia con la empresa ya que ve la relación como una relación no equitativa como se indica en 3.5.5.3 (página 37).

El otro problema que se genera al subsidiar un producto es que al cliente puede llegar a incrementar el consumo de ese producto. De esa forma se decrementa el margen de utilidad de la empresa para ese cliente incluso a pesar de que se incremente el volumen de ventas.

En el caso que la empresa realmente quiera ofertar un producto con un subsidio, es muy importante que el cliente esté informado y ello se encuentre documentado.

6.1.4.5 Asegurar que la oferta esté ligada a la demanda teórica del producto

El costo total del producto es la suma de materia prima, los costos de producción, los costos de administración, los costos de distribución y venta, así como los costos financieros. Como fue visto en 3.6.1.1 (página 45), es imprescindible el asegurar que el cálculo de los costos se haga correctamente. Es importante tener en cuenta los costos futuros y el costo basado en la demanda de los servicios requeridos por el cliente. Dado que el cliente generalmente espera una cotización en forma de precio por unidad de venta, el precio presentado en la cotización suele ser basado en el costo total del producto y la demanda teórica para un cierto periodo de venta.

Dado que algunos de los costos dentro del cálculo del costo total del producto son fijos, en el momento que la demanda del producto baje, bajará el margen de contribución. En caso opuesto, cuando la demanda supere la demanda teórica, el margen de contribución crecerá.

En la *Figura 54*, se presenta un cálculo teórico simplificado en el cual se muestran tanto los costos variables como los costos fijos para el cálculo del costo total del producto. Dicho cálculo se realizó para cuatro tamaños de lote. Como puede observarse, el simple hecho de que en un futuro hubiera una demanda menor a la demanda teórica genera un efecto significativo en el margen de contribución del producto. En este ejemplo, con un tamaño de lote de 1.500 kg se obtiene un margen de contribución de 23% y con un tamaño de lote de 750 kg un margen de contribución de 1%. En la *Figura 55*, se puede observar gráficamente la influencia del tamaño de lote (definido por la demanda de un cliente), sobre el margen de contribución.

	costo variable por kg en USD	costo fijo en USD	Para 1,500 kg USD/kg	Para 1,000 kg USD/kg	Para 750 kg USD/kg	Para 500 kg USD/kg
Costo de materia prima						
Costo de materia prima directa	5,00		5,00	5,00	5,00	5,00
Costo de materia prima indirecta		350	0,23	0,35	0,47	0,70
Costo de mano de obra						
Costo de mano de obra directa	0,89		0,89	0,89	0,89	0,89
Costo de mano de obra indirecta		750	0,50	0,75	1,00	1,50
Costo de administración	0,80		0,80	0,80	0,80	0,80
Costo de distribución y venta						
Costos directos de venta	0,95		0,95	0,95	0,95	0,95
Costos indirectos de venta		2.350	1,57	2,35	3,13	4,70
Costos financieros	0,67		0,67	0,67	0,67	0,67
Costo total (USD/kg)			10,61	11,76	12,91	15,21
Precio de venta (USD/kg)			13,00	13,00	13,00	13,00
Margen de contribución (USD/kg)			2,39	1,24	0,09	-
			23%	11%	1%	-15%

Figura 54. Variación del margen de contribución en relación con el tamaño de lote. (Elaboración propia).

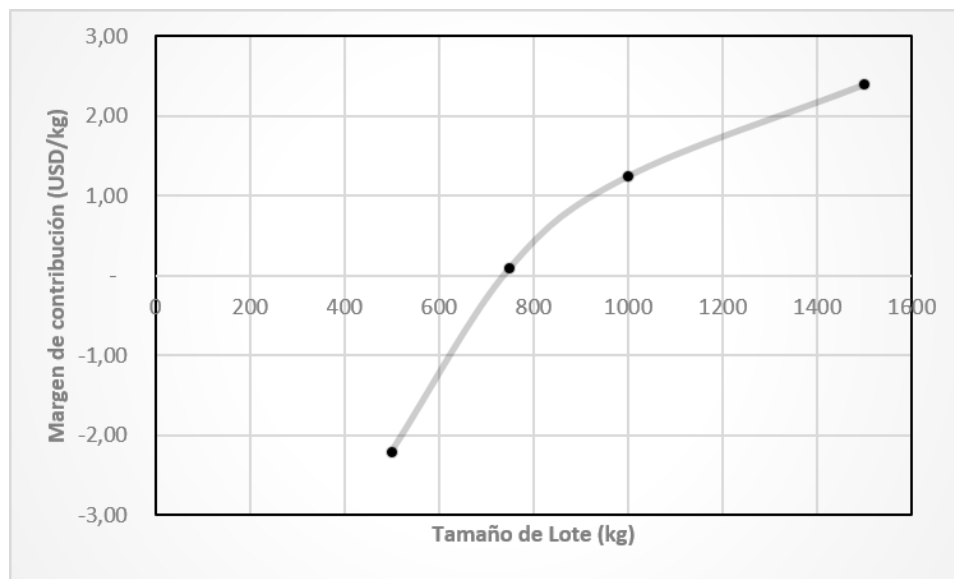


Figura 55. Margen de contribución en función al tamaño del lote. (Elaboración propia).

El punto de equilibrio (3.5.2, página 26) para este ejemplo es un lote de 735 kg. Lotes menores a 733 kg, en este ejemplo, representarían una pérdida de margen de contribución. Nótese que, para este ejemplo, un lote de 735 kg es un poco menos que el 50% de la demanda teórica.

$$p = \frac{3,450}{4.69} = 735 \text{ kg} \quad \text{Ecuación 24}$$

Especialmente cuando se trata de lotes de menor volumen, los costos fijos llegan a tener una influencia significativa sobre el costo total del producto ya que desde el punto de vista operativo requieren el mismo tratamiento tanto logístico como de calidad comparado con un lote de volumen mayor. En el caso de que la empresa tuviera problemas de capacidad de planta, es aún más importante en relacionar los costos totales de producción al precio de venta ya que pudiera incluso ser contra productivo el hecho de comprometer a un cliente un tamaño de lote demasiado pequeño.

Por ello es importante, durante la presentación de la oferta, el especificar bajo qué términos fueron generados los cálculos para la definición del precio y el volumen mínimo de compra por un periodo definido. Alternativamente pudiera establecerse una tabla de precios basada en el volumen de venta.

6.1.4.6 Asegurar que los servicios que demande el cliente sean cotizados

Como se muestra en 3.1.2.4 (Página 6), los productos pueden ser clasificados, entre otros, como Commodity (cuando el precio de venta y el grado de diferenciación son bajos), o como especialidades (cuando el precio de venta es alto y el grado de

diferenciación son altos). En muchas ocasiones el cliente compra un producto como commodity ya que los procesos de compra utilizados buscan el menor precio posible debido a que existen suficientes proveedores, los cuales tienen poco grado de diferenciación. Pero cuando se trata de la demanda de servicios relacionados a la compra del producto, el proveedor no es tratado como un proveedor de un producto commodity sino como un proveedor de una especialidad.

Debido a esta situación es importante el dejar en claro durante la fase de oferta, qué servicios están incluidos dentro del precio de venta. Una vez que queden definidos los servicios incluidos, los costos de dichos servicios, deberán de ser adicionados al costo del producto basado en un volumen estimado de venta.

Especialmente en la industria química existe una variedad de servicios que pueden ser demandados por el cliente los cuales, si no se delimitan, pueden llegar a tener influencia importante dentro de los costos totales del producto.

Desde el punto de vista de operaciones, el cliente pudiera demandar nuevos métodos de análisis a nivel laboratorio incrementando así, los costos de control de calidad (producción) e incluso generar necesidades de inversión. El cliente pudiera incluso demandar que se hagan ciertas pruebas funcionales que no estaban contempladas durante la creación de la oferta. El cliente pudiera demandar un nuevo tipo de envase, como por ejemplo un envase reciclable, provocando así un incremento en el costo directo e indirecto de producción.

Desde el punto de vista de distribución y ventas, el cliente pudiera decidir unilateralmente incrementar la frecuencia de envíos para evitar costos de almacén en su planta, provocando así un incremento en el costo de transporte y almacenamiento de la

empresa. El cliente pudiera demandar una mayor frecuencia de visitas e introducir o incrementar personal de servicio técnico.

De la misma forma como fue visto en 6.1.4.5, los servicios adicionales pueden a tener un impacto significativo para el margen de contribución. En la Figura 56, se muestra a nivel ejemplo un cálculo en el cual los costos de distribución y venta directos se incrementan y el impacto que ése incremento tiene sobre el margen variable.

Al presentar la oferta al cliente es muy conveniente que se delimiten claramente cuáles servicios (y en que frecuencia) están incluidos en el precio de venta. Además, es conveniente indicar el costo de posibles servicios adicionales que frecuentemente son requeridos en el segmento en el que se encuentra el cliente.

	Para 1,500 kg USD/kg	Incremento de costo de venta			
		25%	50%	75%	100%
Costo de materia prima					
Costo de materia prima directa	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo de materia prima indirecta	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Costo de mano de obra	-				
Costo de mano de obra directa	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Costo de mano de obra indirecta	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Costo de administración	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Costo de distribución y venta	-				
Costos directos de venta	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Costos indirectos de venta	1,57	1,96	2,35	2,74	3,13
Costos financieros	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
Costo total (USD/kg)	10,61	11,00	11,39	11,79	12,18
	-				
Precio de venta (USD/kg)	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Margen de contribución (USD/kg)	2,39	2,00	1,61	1,22	0,82
	23%	18%	14%	10%	7%

Figura 56. Influencia del incremento de los costos de distribución y venta sobre el margen variable. (Elaboración propia).

6.1.4.7 Considerar todos los efectos futuros del costo del producto

Como fue visto en 3.6 (página 44), el costo del producto tiene muchas variables. Algunas de ellas pueden ser controladas por la empresa, y otras no. Dentro de las variables que no son controlables por las empresas, se encuentran el costo de materias primas de importación (debido a influencia de la paridad de moneda local contra moneda extranjera), así como materias primas cuya cotización en el mercado es volátil, entre otras.

Es importante tener en claro el impacto que tienen paridades y fluctuaciones de costo de materias primas en el costo total del producto y por lo tanto en el margen variable del mismo. De esa manera es posible determinar para cada producto el límite aceptable de variación de incremento de costo que conlleva un máximo de pérdida de margen variable aceptable.

De igual manera como se determina un precio de venta para un producto, se deben de determinar los factores que limitan ese precio. Mientras más sensibles sean los factores (más dependencia de paridades, materias primas con precios volátiles, precio del crudo, etc.), más importante es el hecho de plasmar delimitantes del precio de venta en el proceso de oferta y cotización. Ello ayuda a establecer un mecanismo en el cual el precio de venta sea revisado y se evita de esa manera una pérdida de margen significativa en un futuro.

El hecho de plasmar las delimitantes de precio dentro de una cotización es una decisión de la empresa que debe de ser evaluada con cuidado ya que, con ello, el cliente también obtiene mayor visibilidad sobre la estructura de precios de la empresa y en ciertos casos incluso pudiera demandar un decremento del precio de venta.

Independientemente como decida una empresa en este caso, lo que es importante es el tener el control del precio de venta y conocer el impacto que tienen factores externos sobre el costo total del producto y el margen de contribución.

En la *Figura 57* se encuentra un ejemplo del desglose de costos de un producto que contiene materias primas cuyos precios de compra están cotizados en Dólares y en Euros. En el ejemplo el 25% del costo total del producto se encuentra cotizado en Dólares lo cual lo hace sensible para algún cambio en la paridad MXP/USD. La sensibilidad a cambios en la paridad depende del grado en el cual una materia prima afecta en la formulación ya sea por el porcentaje en la formulación o bien cuando es una materia prima muy cara (significativamente sobre el promedio del costo de materias primas). En la *Figura 58*, se observa para el ejemplo anterior, cómo la paridad MXP/USD afecta el margen variable. Si, por ejemplo, la directriz de la empresa es el mantener ese tipo de productos con un margen mínimo del 18%, entonces con el precio inicial de venta de 283.50 MXP/Kg, el incremento máximo tolerable por paridad es 12,05%, lo que equivale a una paridad de 21.42 MXP/USD. Cabe mencionar que este ejemplo unidimensional es solo para explicar el efecto de la paridad sobre el margen variable. Los cálculos para la revisión de precios deben de realizarse con los costos futuros como fue visto en 3.6 ya que los factores que tienen influencia sobre el costo del producto pueden ser aditivos. Así, por ejemplo, en el caso de una devaluación del peso, el efecto no solo se vería en materias primas cotizadas en USD sino también en Euro.

Lo que es importante hacer notar es que, para este ejemplo, pudiera ser recomendable el incluir alguna cláusula dentro de la oferta mediante la cual sea posible incrementar el precio una vez que el tipo de cambio haya alcanzado su límite máximo aceptable, o bien,

tener la opción de negociar nuevamente una vez que ese límite se haya presentado. Este tipo de cláusulas pueden realizarse no solo para los efectos de paridad sino pueden utilizarse para todo tipo de materias primas cuya cotización es volátil.

	% en formulación	Precio MXP	Total MXP	Precio USD	Total USD	Precio EUR	Total EUR	MXP/Kg
Tipo de Cambio MXP/TC		1,00		19,12		21,79		
Costo Materia Prima A	15,00%	153,00	22,95					22,95
Costo Materia Prima B	12,50%					2,97	8,09	8,09
Costo Materia Prima C	31,45%			8,65	52,01			52,01
Costo Materia Prima D	1,23%	567,00	6,97					6,97
Costo Materia Prima E	2,45%	277,00	6,79					6,79
Costo Materia Prima F	27,60%	75,46	20,83					20,83
Costo Materia Prima G	9,77%			2,75	5,14			5,14
	100,00%		57,54		57,15		8,09	122,78

	Costo en MXP/Kg
Costo de materia prima	122,78
Costo de mano de obra	26,58
Costo de administración	15,30
Costo de distribución y venta	48,11
Costos financieros	12,81
Costo total (USD/kg)	225,58
Precio de venta (USD/kg)	283,50
Margen de contribución (USD/kg)	57,92
	20,43%

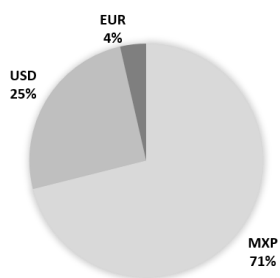


Figura 57. Ejemplo para el desglose de precios para la influencia del efecto de paridad. (Elaboración propia).

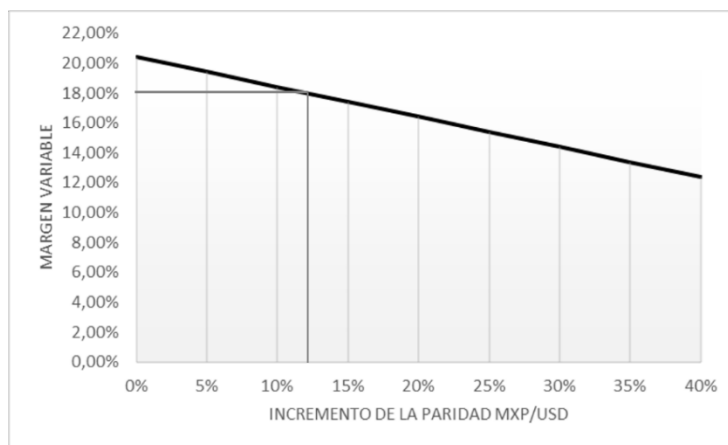


Figura 58. Influencia de la paridad MXP/USD sobre el margen de contribución. (Elaboración propia).

6.1.4.8 Entender el efecto de las inversiones necesarias

De igual manera como en el punto anterior, pudiera existir la situación de que las inversiones necesarias para producir y suministrar el producto al cliente, solamente se justifican en el caso de que el volumen de venta del producto corresponda, por lo menos, al volumen teórico indicado por el cliente. En este caso también pudiera ser recomendable, que en la oferta se haga referencia al volumen teórico esperado y que se determine qué sucederá si la demanda del producto no corresponde por lo menos a ese volumen. De no ser así existe el riesgo de que no se alcance el retorno sobre la inversión esperado.

6.1.4.9 Considerar todas las opciones de negocio

Suele ser normal que el cliente solicite una cotización para un producto con base en cierto volumen de venta en una localidad determinada bajo condiciones especificadas. El responder a la solicitud de cotización en función a los criterios específicos es importante pero no delimitante.

Si el potencial de realizar más negocios con el cliente existe, pueden añadirse otras opciones que pudiesen ser interesantes para el cliente y para la empresa. Entre dichas opciones puede ofertarse el suministro a alguna otra planta que utilice el producto determinado (*Cross-Selling*) o bien pudiera ofertarse el suministro de otros productos de la empresa que actualmente no suministra al cliente (*Up-Selling*). De esa forma se pueden generar paquetes interesantes en función de volumen de venta y precio de venta, de los cuales tanto el cliente como la empresa pudieran tener ventaja.

6.1.4.10 Asegurar el seguimiento a la oferta

Si bien actualmente ya no es necesario percatarse de que la oferta haya sido recibida por el cliente, es muy conveniente el contactar al cliente para asegurar, no solo que la oferta haya sido recibida, sino también y sobre todo, para asegurar que la oferta o cotización esté conforme a las expectativas del cliente, no falten elementos y tratar de obtener más informaciones acerca del potencial de llegar a cerrar el negocio así como informaciones relevantes a las ofertas entregadas por la competencia. De hecho, es incluso recomendable el percatarse de la situación a corto plazo y nuevamente, antes del inicio de las negociaciones, para estar más preparados para las mismas.

En muchos casos y dependiendo del negocio potencial, es recomendable que una oferta o cotización sea entregada personalmente. Así es posible mostrar los detalles importantes y se pueden percibir mejor los retos que se pudieran esperar durante la fase de negociación.

6.1.5 Retos y estrategias en la fase de adquisición / negociación

6.1.5.1 Asegurar la capacitación de los negociadores

La falta de capacitación específicamente en el área de negociación, así como en área general de la comunicación, es el problema principal en la fase de la negociación. Y es justamente esa la fase, en la cual se pueden cometer errores graves con consecuencias significativas ya que esa es la fase determinante para el precio de venta, así como para las condiciones de venta. El cliente generalmente tiene al personal suficientemente

calificado para llevar a cabo una buena negociación. De hecho, el cliente tiene un rol más sencillo que el de los responsables de negociar por parte de la empresa.

Cabe recalcar, que en este caso no solo es importante la capacitación de los vendedores sino de la capacitación de aquella persona que va a negociar por parte de la empresa. Esa persona pudiera ser el gerente de ventas o incluso el presidente de la compañía (dependiendo del tamaño de la organización y el tamaño del negocio potencial).

Como fue visto en 3.5.5.6 (página 41), el efecto del descuento en precio sobre el volumen adicional de venta requerido para el cubrir la pérdida del margen de contribución es muy alto y por ello es importante el tratar de evitar que el precio de venta se deteriore. Ello solo se puede lograr con personal altamente calificado en el proceso de negociación. La inversión en capacitación en este campo tiene un retorno sobre la inversión muy elevado.

6.1.5.2 Entender el proceso de negociación del cliente

Cada cliente tiene su propio proceso para llevar a cabo las negociaciones, El entender que es lo que sucederá en el proceso de negociación es crucial. Es importante saber en cuantos niveles se llevará a cabo el proceso de negociación (comprador, jefe de compras gerente etc.) y/o cuantos ciclos de negociación se suelen usar.

Una vez conocido el proceso del cliente se deben de establecer estrategias que puedan ser vinculadas a las diferentes fases del proceso del cliente. Así, por ejemplo, se puede definir en qué fases se otorga un descuento o se acepta alguna condicionante. Si se sabe que habrá tres pláticas de negociación, se podrá decidir la posición de la

empresa en cada una de las pláticas de negociación y las personas que atenderán a la negociación. Mientras más información se tenga acerca del proceso, mejores resultados se pueden obtener durante la negociación.

6.1.5.3 *Hacer uso adecuado de la jerarquía de la empresa*

Dependiendo del tipo y nivel de negociación, la negociación la puede llevar un vendedor, el gerente de ventas o incluso el presidente de la compañía. Es importante tener cuidado con la implicación de esa decisión. Mientras mayor sea el nivel jerárquico del negociador, mayor es la esperanza de que acepte un compromiso de negociación. Por el otro lado, mientras menor sea el nivel jerárquico del negociador, mayor es la aceptación de terminar o pausar una negociación por falta de autoridad para realizar compromisos. Estos efectos pueden usarse estratégicamente durante el proceso de negociación del cliente.

6.1.5.4 *No bajar los precios abruptamente*

Como fue visto en el capítulo 3.5 (página 24), es imprescindible realizar un buen estudio de nivel de precios para tener la mayor seguridad de que el precio de venta presentado en la oferta o cotización sea un precio aceptable para el cliente, el cual cumpla con los objetivos empresariales de margen de contribución y tome en consideración las restricciones competitivas como es mostrado en la *Figura 14* (página 45). Además de ello, si durante las pláticas con el cliente se habló abiertamente acerca del valor del producto, así como del nivel de precios del producto, en principio no debería haber una gran sorpresa a la entrega de la oferta.

Si por algún motivo, el nivel de precios cotizado es significativamente mayor al precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, se debe tener mucho cuidado en la manera como se ajusta el precio de venta. Lo peor que se puede hacer es simplemente, y sin razón aparente, modificar el precio de venta al nivel que el cliente espera. La razón por lo cual debe de evitarse una reducción fuerte de precio es debido a que el cliente muy probablemente percibe el precio como un precio injusto y la posible relación comercial como desbalanceada (*Figura 11*, página 38). En el momento que se le otorgue una reducción de precios significativa, sin razón o justificación alguna, la percepción de la relación desbalanceada queda justificada con el decremento del precio y ello reduce la credibilidad de la empresa y así también el grado de confianza (6.1.2.2, página 89).

Además de ello, una vez otorgado el descuento, el cliente aún no estará satisfecho ya que, como se basa en una relación desbalanceada y el grado de confianza a la empresa baja significativamente, el cliente tiende a dudar que el nuevo precio de venta sea un precio justo. Si ya se tiene establecida una relación comercial con el cliente, el efecto del descuento puede provocar que el cliente quiera revisar todos los precios de los productos suministrados por la empresa, ya que supone que hay un elevado potencial de reducción.

Los descuentos de precio siempre deben de ser menores y de preferencia deben de ir acompañados de una justificación o ser el resultado de una negociación. De no ser así, puede quedar la impresión de que aún existe potencial para mayor descuento. Esa mala impresión puede mantenerse durante toda la relación comercial y tener efectos negativos en subsecuentes oportunidades de negocio.

El ideal es que cada descuento otorgado vaya acompañado de una concesión del cliente. Así, por ejemplo, se puede negociar un mejor precio a cambio de mayor volumen, la venta de otros productos, la opción de poder vender otros productos, los términos de compra, las condiciones de suministro, servicios, garantía de suministro, recomendaciones para la venta del producto a otras empresas, entre otras más. No es importante que el valor del descuento corresponda necesariamente a la concesión del cliente. Lo importante es el mantener el equilibrio “win-win”.

Una vez que ya no haya más que conceder y si aún se percibe la necesidad de tener que ajustar el precio del producto ello debe de realizarse mostrando que es un verdadero reto para la empresa. En este caso se conceden incluso los efectos de reducción de costos del producto que se realizan en el futuro.

6.1.5.5 No subestimar el potencial de las negociaciones electrónicas

Muchas empresas y sobre todo grandes corporativos hacen cada vez más uso de negociaciones electrónicas. Las negociaciones electrónicas son sistemas de apoyo para los compradores. Cuando dichos sistemas se usan correctamente, se pueden obtener mucho mejores resultados que con negociaciones convencionales (Prof Dr. Backes-Gellner, Prof. Dr. Fandel, & Prof. Dr. Kürsten, 2003, pág. 74). La ventaja para el cliente es que tienen un sistema ordenado, rápido, digitalizado y transparente para sus procesos de negociación.

Si bien hay muchos modelos para la entrega de una oferta electrónica, en principio hay dos modelos frecuentemente usados: El “E-Tendering” y el “E-Bidding”. En el caso del “E-Tendering” se trata de un proceso en el cual en forma ordenada se presentan

cotizaciones y con base en ello se generan comparativos entre las empresas que han cotizado. En el caso de “E-Bidding” se trata de una subasta invertida. Todas las empresas tienen la posibilidad de ver en qué rango se encuentra su oferta y hacer modificaciones pertinentes.

Tanto para “E-Tendering” como para “E-Bidding”, el resultado del proceso lo determina el cliente. En algunos casos, especialmente para productos clasificados como Commodities, la empresa que haya ofrecido el precio más bajo obtiene el negocio. En otros casos, el precio presentado es utilizado para tomar, junto con otros criterios, una decisión final.

Las negociaciones electrónicas no son tan diferentes a las negociaciones normales, y el cuidado que se debe de tener antes de participar en ellas no es muy diferente al cuidado necesario previo a la entrega de una oferta. Lo principal es que se entienda cómo tomará el cliente la decisión. Para ello debe de entenderse como va a comparar a los proveedores potenciales tal cual fue visto en 6.1.3.7 (página 120).

6.2 Relación comercial

La relación comercial dentro del ciclo de vida del cliente es la fase en la cual la empresa tiene una relación comercial con el cliente. Esa fase inicia una vez que se haya terminado exitosamente la negociación, habiendo obtenido un contrato de suministro y culmina cuando el cliente o la empresa haya tomado la decisión de terminar la relación comercial. Esta fase va acompañada de etapas de crecimiento, etapas de decrecimiento, etapas de estabilidad y etapas de peligro.

6.2.1 Retos y estrategias en la relación comercial / fase de socialización

6.2.1.1 *Cuidado con la designación de nuevos responsables*

Durante la fase de adquisición, típicamente las empresas invierten suficiente tiempo, dinero y esfuerzo en la socialización. Mediante dicha inversión, se espera mejorar la relación con el cliente y mejorar el grado de confianza y así obtener informaciones valiosas y mejorar la oportunidad de cerrar la venta. Es común, que la relación principal entre cliente y empresa, durante esa fase, sea llevada por un comprador y un vendedor.

Una vez cerrado el contrato, la relación entre cliente y empresa cambia. Otras personas, con las cuales no se ha tenido una relación, obtienen un rol importante en la relación empresarial, como, por ejemplo, personal de las áreas de disposición y logística, laboratorios de control de calidad, y sobre todo el usuario del producto. Otras personas, por ejemplo, el vendedor y el comprador, las cuales durante la fase de adquisición tenían un papel importante, pierden en importancia durante el periodo de la relación comercial.

También por parte de la empresa, los contactos con el cliente cambian. El canal de comunicación con el cliente, el cual durante la fase de adquisición era un canal muy controlado, se expande incluyendo a personas que se requieren para asegurar el suministro del producto y la satisfacción del cliente.

El error que se comete frecuentemente durante la fase inicial de la relación comercial es que las empresas no tienen estrategias para integrar a los nuevos miembros, tanto del cliente como de la empresa. Como fue visto en 6.1.2.2 (página 89), los nuevos contactos usarán a una referencia para determinar el grado de confianza de los miembros del equipo de la empresa ya que aún no tienen datos para determinar el grado

de confianza real. Una referencia típica pudiera ser otras personas con cargos similares de los proveedores y ex proveedores del cliente.

Si durante la fase de adquisición se logró que el cliente haya generado la suficiente confianza, en la empresa y en el personal de la empresa, para cerrar el negocio con la empresa, entonces sería conveniente el transferir ese grado de confianza a nivel referencial a todos los miembros del equipo. Ello se logra mediante dos principios. El primero de ellos es el introducir a cada uno de los nuevos miembros del equipo indicando al cliente que dicha persona es de alta confianza personal (*Figura 36*, página 92). El segundo principio es el no abandonar la relación personal hasta no estar seguro de que la transferencia funcione y regresar en ciclos predeterminados para asegurar que todo esté en orden.

Lo mismo es conveniente que se haga del lado del cliente. Es conveniente que la persona que estuvo a cargo del proceso de adquisición, contacte a cada uno de los miembros del equipo del cliente para asegurar una excelente comunicación y la transferencia de confianza. De hecho, es conveniente dejar siempre abierto los canales de comunicación con cada uno de los miembros del equipo del cliente y generar así un equipo de soporte interno.

Sabiendo que entre los factores que incrementan el grado de confianza se encuentran la credibilidad y la confiabilidad (Ecuación 21, página 90), se debería de buscar estratégicamente, que es lo que la empresa puede hacer, para demostrar al cliente que el personal y por ende la empresa son creíbles y confiables. Mientras más pronto se haga ello, mejores resultados se obtendrán.

6.2.1.2 Asegurar, desde el principio, el soporte y la atención al cliente

Una nueva relación comercial con un cliente nuevo conlleva un alto riesgo de no cumplir con las condiciones de suministro estipuladas en el contrato y/o no cumplir con las expectativas del nuevo cliente. La razón principal de ello es que aún no se tiene la experiencia de trabajar con dicho cliente, las personas involucradas no se conocen y los procesos no están implementados adecuadamente.

Por ello es recomendable que tan pronto se reciba la información acerca del cierre de negocio con un cliente nuevo, se genere un Análisis de Modo y Efecto de Falla (conocido también como FMEA). La *Figura 59* muestra un ejemplo de un Análisis de Modo y Efecto de Falla. Una vez efectuado el análisis se definen controles, acciones y responsables para integrar exitosamente al nuevo cliente dentro de los sistemas logísticos, de soporte técnico y de atención al cliente, entre otros. De esta forma se asegura la satisfacción del nuevo cliente y el éxito de la nueva relación comercial.



Análisis de Modo y Efecto de la Falla

Nombre de Proceso o Producto:		Preparado por:		Página:		de
Encargado:		FMEA Fecha (Origen):		Rev.		

Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	S E V	Causas Potenciales	O C U	Controles de Ocurrencia	D E T	N P R	Acciones Recomendadas	Resp.	Acciones Implementadas	S E V	O C U	D E T	N P R
¿Cuál es el paso del proceso?	¿De qué maneras puede fallar dicho paso del proceso?	¿Cuál es el impacto de las variables de los pasos clave cuando hay un fallo (cliente o requerimientos internos)?	¿Qué tan severo es el efecto para el cliente?	¿Qué causa que el paso clave falle?	¿Qué tan seguido ocurre la causa o modo de Fallo?	¿Cuáles son los controles existentes y procedimientos preventivos de Causa o Modo de Falla?	¿Qué tan fácilmente pueden detectarse la Causa o Modo de Fallo?		¿Cuáles son las acciones para reducir la Ocurrencia de la Causa o mejorar la Detección?	¿Quién es responsable de las acciones recomendadas?	Anotar las acciones implementadas. Incluye fecha de completación.				

Figura 59. Ejemplo de formato para el análisis de modo y efecto de falla. (Ron, 2019)

6.2.1.3 *Iniciar la relación comercial con un proyecto*

Especialmente cuando se trata de un producto que tiene que ser adaptado a las líneas del cliente, cuando el cliente arranca una nueva línea, cuando se tienen que realizar modificaciones al proceso operativo, cuando se tienen que evitar riesgos de contaminación, corregir flujos, temperaturas, etc. se requiere una atención mayor para asegurar el éxito de la introducción del producto dentro de las instalaciones del cliente. Si bien el cliente suele tener un buen entendimiento del proceso a seguir, existe siempre el riesgo de que se omita alguna actividad que pudiese ser crítica. Para evitar ello y para asegurar mejor atención al cliente, es conveniente participar en la planeación de este tipo de actividades. Un proceso de planeación mutua del cual se despliega la planeación interna (de la empresa), es mejor que suponer que el cliente tiene todo bajo su control.

Dependiendo del tamaño del negocio y la complejidad de la operación, es importante apoyar al cliente con la presencia de expertos. La presencia puede ser física o remota, lo importante es que la o las personas que puedan resolver los problemas técnicos que pudieran presentarse, estén disponibles. Una buena coordinación entre el equipo de trabajo del cliente y el equipo de trabajo de la empresa ayudará a que el inicio de la relación comercial sea exitoso y ello ayudará a que el potencial de esa relación comercial se incremente.

6.2.1.4 *Asegurar la calidad de información del cliente*

Cuando aún no se tiene experiencia con el cliente, dado que la relación comercial se encuentra en la fase inicial, es conveniente tomar en consideración que las informaciones que el cliente provee pudieran no ser correctas. Ello no significa que el cliente

proporcione deliberadamente informaciones falsas, sino que las informaciones incorrectas pudieran ser consecuencia de malentendidos, capturas de datos erróneas, diferente entendimiento de términos, etc.

Durante la fase inicial es importante que se revise la factibilidad de la información proporcionada por el cliente antes de que, con base en las informaciones incorrectas, se tomen medidas que tengan efectos negativos para el suministro y/o la satisfacción del cliente y que no puedan ser corregidos al grado tal, que el cliente esté satisfecho con el resultado. Un ejemplo típico son los pronósticos de suministro que, al estar incorrectos, generan ya sea un exceso de producto terminado (incrementando el capital de trabajo), costos adicionales para cubrir la demanda o, en el peor de los casos, el hecho de no poder cubrir la demanda real.

6.2.1.5 *Modificar la frecuencia de visitas*

Cuando un cliente pasa de la fase de adquisición a la fase de una relación comercial, no cambia solo el rol del vendedor en esa relación sino también el tipo y la cantidad de actividades que el vendedor debe de realizar.

Como se vio en 6.1.1.5 (Página 76), el costo real de un vendedor es muy alto. Cuando un vendedor visita a un cliente, con el cual se tiene una relación comercial, no podrá cubrir actividades de adquisición. Especialmente dentro del periodo de tiempo entre el cierre del negocio y la fase de madurez, suele cometerse el error de no reducir las actividades de presencia del vendedor en las instalaciones del cliente.

Es conveniente revisar continuamente la demanda de actividades de presencia del vendedor con base en ciclo de vida del cliente. En la fase de adquisición y la fase de

socialización, existe la necesidad de una mayor frecuencia de presencia física. En el caso de la fase de crecimiento, la frecuencia será menor y en la fase de madurez mucho menor. Por el otro lado, en la fase de peligro, la necesidad de incrementar la frecuencia de presencia física puede llegar a crecer importantemente.

Cabe hacer mención que la frecuencia de visitas también debe de estar apegada al tipo de producto que se vende. Cuando el producto que se vende es un producto commodity (3.1.2.4, página 6), la frecuencia de visita se debe de analizar con mucho cuidado, dado que el precio de venta es bajo y típicamente los márgenes de contribución son bajos. Una frecuencia alta en visitas al cliente, en ese caso, puede deteriorar significativamente el margen de contribución para ese cliente.

6.2.1.6 *Introducir medidas para asegurar el ciclo de vida del cliente*

Independientemente si el cliente, previo a la relación comercial tenía otro proveedor para el producto o si es un nuevo proyecto para el cliente, la empresa no se encuentra sola en el mercado. La competencia siempre tratará de, ya sea recuperar el volumen de venta perdido o bien adquirir nuevos negocios e incrementar su volumen de venta.

Es por ello por lo que nunca es demasiado temprano para asegurar el potencial actual y futuro del cliente recientemente ganado. Para lograr ello, evidentemente es importante que se cumpla con todo lo estipulado dentro del contrato con el cliente, se asegure la calidad, el suministro y la satisfacción del cliente.

Independientemente de ello, es altamente recomendable introducir servicios innovadores que generen valor para el cliente y que la competencia no ofrezca. Especialmente interesantes son todo tipo de servicios digitales en donde se genere una

cierta dependencia. Esos servicios pueden ser aplicaciones, programas, análisis, suministro de informaciones de campo, análisis de marketing, sistemas de mejora continua, etc. Por supuesto que se debe de tener cuidado de que esos servicios no representen un costo excesivo para la empresa y que, de preferencia, sean plataformas de servicios aplicables a muchos clientes y no servicios especiales.

El introducir ese tipo de servicios es una media para asegurar que la competencia tenga más dificultades de cerrar negocios con la empresa. Mientras mayor sea el valor que representen para el cliente esos servicios, y mientras más personas y áreas se beneficien por tener los servicios a su disposición, más segura se vuelve la relación comercial.

6.2.2 Retos y estrategias en la relación comercial / fase de crecimiento

6.2.2.1 *Buscar opciones de crecimiento*

Cuando un cliente elige a un proveedor para un producto, estableciendo de esa manera una relación comercial, lo hace, entre otras cosas, porque se ha establecido cierto grado de confianza hacia la empresa (6.1.2.2, página 89). Y es justamente eso, un grado de confianza alto, lo que requiere un cliente para considerar a una empresa como un potencial proveedor de un producto. Por lo tanto, no hay razón por la cual no se pueda iniciar inmediatamente un nuevo proceso de adquisición si es que el cliente tiene el potencial para realizar más negocios.

Muchas empresas ignoran ese hecho y consideran que, antes de iniciar un nuevo proceso de venta, requieren demostrar durante cierto tiempo que tienen la capacidad de satisfacer al cliente. Si bien es altamente probable que el grado de confianza del cliente

se incremente cumpliendo los compromisos comerciales establecidos, invirtiendo en la socialización, mostrando un servicio y una atención excelente al cliente, el hecho de que le haya sido otorgado a la empresa el negocio actual, muestra que, para el cliente, le fue suficiente el grado de confianza actual para otorgar el volumen actual de negocio.

El cliente pudiera ver esa situación en forma diferente ya que quizá efectivamente quiera asegurar primero que la decisión tomada, de otorgar cierto volumen de negocio a la empresa, haya sido una decisión correcta, antes de platicar acerca de opciones para incrementar el volumen de compra con la empresa. Ello no significa que no sea posible hablar acerca de nuevos negocios con el cliente y se inicie un nuevo proceso de venta. La diferencia entre un cliente que requiere asegurar primero que su decisión fue correcta y aquel cliente que acepta platicar acerca de opciones, solo se refleja en la duración del ciclo de venta.

Cuando no se involucra al cliente dentro de la decisión de iniciar un nuevo proceso de venta, existe el riesgo de que se genere una oportunidad perdida. El retraso en el inicio del ciclo de venta (Cv) multiplicado por el volumen de compra del cliente (Vcc) en ese periodo, es el costo de la oportunidad perdida (Cop).

$$Cop = Cv * Vcc \quad \text{Ecuación 25}$$

Dependiendo del tipo y tamaño del cliente, existen diferentes opciones de crecimiento del volumen de ventas y/o opciones para incrementar el margen de contribución. Por un lado, se tiene la opción de crecimiento mediante la obtención de negocio por el suministro del mismo producto en otras plantas del cliente, por el suministro de otros productos que

requiere el cliente y que actualmente compra de la competencia y por el suministro en otros países y regiones. A este tipo de venta se le conoce como “*Cross-Selling*” (Figura 60).

Por el otro lado, existe también la oportunidad de crecimiento mediante la integración de servicios especiales, mediante el incremento del margen de contribución debido a mejoras al producto (nueva versión del producto), así como por la introducción de soluciones totales y el asumir la responsabilidad como contratista. A este tipo de venta se le conoce como “*Up-Selling*” (Figura 60).

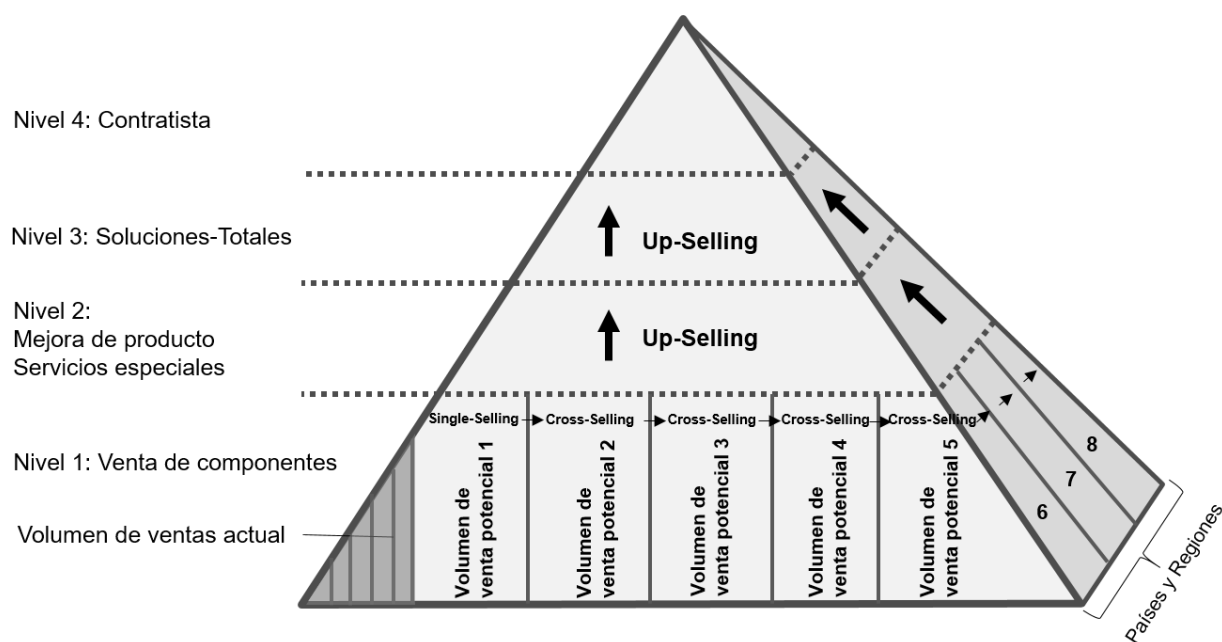


Figura 60. Potencial de nuevos negocios mediante procesos de *Cross-Selling* y *Up-Selling*. Basado en (Hofbauer & Hellwig, pág. 108)

6.2.2.2 Asegurar que el crecimiento en el volumen genere contribución

Como fue visto en el punto anterior (6.2.2.1), una estrategia importante para el crecimiento dentro de un mismo cliente es la estrategia de *Cross-Selling*. Muchas veces

el cliente espera un descuento significativo cuando ofrece a la empresa mayor volumen de suministro. Si bien el incremento en el volumen de venta pudiera ser muy atractivo, se deben de considerar los efectos de la reducción de un precio de venta para la obtención de un mayor volumen de venta. En la *Figura 61*, se analiza, mediante un ejemplo, el efecto del descuento sobre el margen de contribución, para el caso de un producto en el cual se duplica el volumen de compra. En este caso, un descuento mayor a 12,5%, tendría un efecto negativo sobre el margen de contribución, es decir, la empresa habrá duplicado las ventas con un cliente, pero disminuido la contribución total de ese cliente, lo cual no tiene sentido comercial.

	Situación actual	Situación futura con descuento de precio de venta			
		0%	5%	10%	15%
Volumen de venta (ton/mes)	10	20	20	20	20
Precio de venta (USD/kg)	10,00	10,00	9,50	9,00	8,50
Costo total del producto (USD/kg)	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Margen de contribución (%)	25,00	25,00	21,05	16,67	11,76
Margen de contribución (USD/año)	300.000	600.000	480.000	360.000	240.000

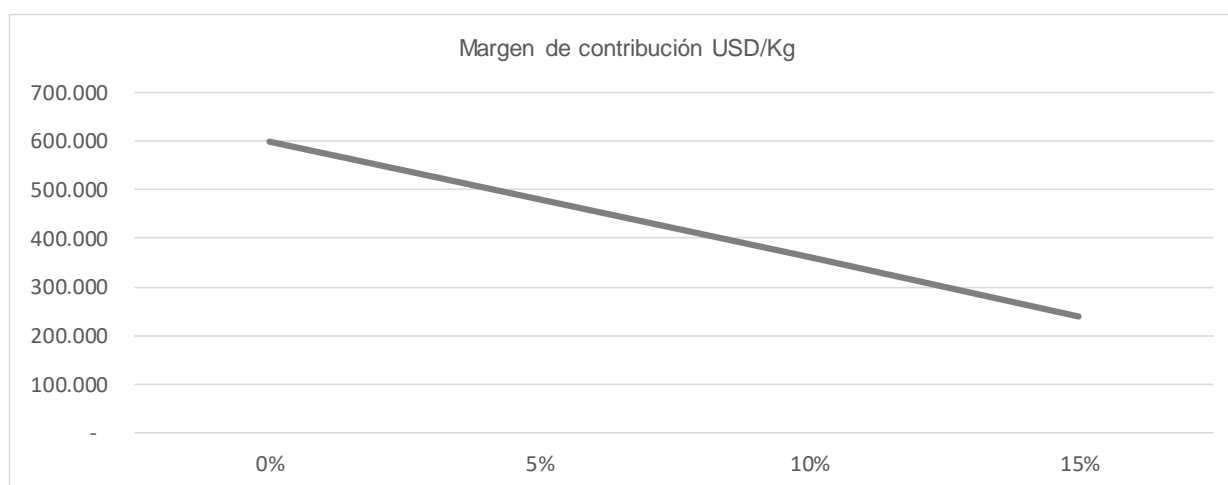


Figura 61. Ejemplo del efecto de la reducción del precio de venta sobre el margen de contribución en un caso de *Cross-Selling*. (Elaboración propia).

Para calcular el precio de venta en el cual se mantiene el margen de contribución (M) a pesar del incremento de volumen, se compara el margen actual que es la multiplicación del Volumen actual (V1) por el diferencial del precio de venta actual (P1) y el costo total del producto), con el margen futuro.

$$M = V1 * (P1 - C) = V2 * (P2 - C) \quad \text{Ecuación 26}$$

$$P2 = V1 * \frac{P1 - C}{V2} + C \quad \text{Ecuación 27}$$

6.2.2.3 Analizar riesgos al implementar modelos de Up-Selling

La ventaja del incremento de negocio mediante *Up-Selling* comparado con *Cross-Selling* es que la expectativa del cliente de obtener una reducción de precios no tiene fundamento. Debido a ello, si se realizan los estudios apropiados para calcular los costos adicionales y definir el precio de los servicios que se proporcionen, el margen de contribución se incrementa.

Siempre y cuando la unidad de venta (por kg, por hora, etc.) sea la misma que la unidad del costo, no se asumen riesgos. El riesgo se genera cuando se combina el volumen de venta con los servicios, por ejemplo, cuando se paga el servicio dentro del precio del producto como fue visto en 6.1.4.6 (página 137).

De la misma manera es importante revisar cómo se genera la demanda de servicios y cómo se asegura el control de dicha demanda. En el caso de que el cliente demande

el servicio y el pago esté basado en la venta del producto, existe el riesgo de que los costos generados superen al incremento del margen de contribución, generando así una pérdida.

Cuando se trata de modelos de crecimiento basados en soluciones totales y/o de contratista, la unidad en la que el cliente paga el producto y los servicios llega a cambiar a unidades especiales como, por ejemplo, el costo por unidad vendida. Este es uno de los modelos que se usa en la industria automotriz. El problema con ese tipo de modelos es que la empresa no tiene siempre el control sobre los procesos y por ello, depende no solo de su desempeño, sino del desempeño del cliente o incluso del desempeño de subcontratistas. En estos casos especiales, se debe tener especial cuidado al realizar los cálculos de factibilidad.

6.2.2.4 *Reflejar el desarrollo continuo en el precio de venta*

Durante la relación comercial con el cliente, suelen haber cambios en los procesos de producción, cambios de especificación, y solicitudes de adaptación por parte del cliente. Todo ello conlleva una serie de costos en la empresa como, por ejemplo, costos de desarrollo y adaptación.

Esos ajustes en el producto pueden considerarse como un simple ajuste de producto, el cual no justifica un incremento en el precio de venta, o bien puede considerarse como una nueva versión del producto al previamente suministrado. Ello es completamente independiente de que haya habido un incremento en el costo total del producto o no. Lo fundamental es el valor que tiene para el cliente ese nuevo producto. Dado que el cliente obtiene una mejora con una nueva versión del producto, es justo, para mantener una

relación equitativa, el incrementar el precio de venta. Al no incrementar el precio de venta justamente cuando se introduce el cambio de producto, se genera una oportunidad perdida por el resto del ciclo de vida de ese producto o el ciclo de vida del cliente (lo que ocurra primero).

6.2.2.5 Incrementar potencial de venta mediante representantes comerciales

La decisión de no darle seguimiento a una oportunidad de negocio puede ser correcta, sobre todo, si no se tienen los recursos suficientes para asegurar el éxito. Sin embargo, al decidir no darle seguimiento a una oportunidad de negocio, se genera un costo de oportunidad perdida (3.6.1.7).

Especialmente para productos que se encuentran en la fase inicial del ciclo de vida del producto, el costo de la oportunidad perdida puede llegar a ser significativo, debido a que, durante ese periodo, los precios de venta son mayores y la oportunidad de destacar sobre la competencia y establecerse como proveedor en el mercado es muy alta.

Una manera de evitar perder oportunidades de negocio, aprovechar mayores efectos de *Cross-Selling* y *Up-Selling*, es el generar una red de representantes comerciales. Independientemente del tipo de contrato que se tenga con representantes comerciales, se logra una mayor penetración en el mercado en un lapso de tiempo menor y se genera un incremento de margen de contribución.

Especialmente en mercados internacionales es casi imprescindible contar con una red de representantes comerciales. Con la introducción y la correcta administración de esos recursos, se puede lograr la aceleración en la comercialización de nuevos productos, el

incremento en la participación del mercado, el incremento en ventas, y a su vez, reducir el riesgo de invertir en infraestructura para cubrir otras regiones.

Desde luego que es importante el establecer la estrategia, los planes, las acciones, los responsables y los controles adecuados para maximizar las ventajas que puedan ser obtenidas por el uso de representantes comerciales.

6.2.2.6 *Establecer un proceso para recuperar clientes perdidos*

Muchas empresas ignoran el hecho de que clientes perdidos se pueden recuperar ya que consideran que, al final de la relación comercial hubo un evento que finalmente se tradujo en una insatisfacción del cliente tal, que ocasionó se tomara la decisión de no continuar con la relación comercial. Dicho evento pudo haber sido un problema de calidad, de suministro, de servicio o bien, pudo haber sido un problema de índole comercial, como lo es un precio de venta muy alto comparado con el precio de venta de la competencia. Debido al hecho de que el cliente, al final de la relación comercial, tuvo una mala experiencia con la empresa, se considera que la probabilidad de poder volver a suministrar al cliente es muy baja.

Si bien, es correcto que al final de la relación comercial no se pudo llegar a un acuerdo tal, que se pudiera mantener la relación comercial, el asumir siempre, que el impacto de la experiencia final sea tan fuerte que impida reiniciar la relación comercial, es incorrecto. De no ser por el evento que ocasionó la pérdida del cliente, es altamente probable que la experiencia del cliente con la empresa haya sido buena. Puede ser que el cliente, hasta ese punto, siempre estuvo satisfecho. Por el otro lado, es posible también, que el cliente actualmente no esté satisfecho con la competencia y considere alternativas.

Dado que el cliente conoce a la empresa, conoce a los contactos de la empresa, ha tenido experiencia con el sistema logístico, conoce los productos y los resultados y el valor que obtiene con ellos, etc., la concentración en la recuperación del cliente es estrictamente resolver el origen del problema que ocasionó la separación y resolver cualquier conflicto personal que haya resultado. Si la empresa maneja procesos específicos para la fase de abstinencia, la probabilidad de tener éxito en la recuperación del cliente crece significativamente. Sin embargo, es importante que se tengan procesos diseñados para este tipo de clientes.

6.2.3 Retos y estrategias en la relación comercial / fase de madurez

Después de cierto tiempo de haber iniciado la relación comercial con el cliente y después de haber perseguido las opciones de crecimiento del negocio con el cliente, se llega a una fase de estabilidad de suministro. Esa fase es conocida como fase de madurez en el ciclo de vida del cliente.

6.2.3.1 Asegurar los recursos óptimos para el cliente

Como fue visto en 6.1.1.9 (página 85), es importante tener un balance de los recursos de la empresa para atender en forma óptima a cada uno de los clientes. Es por ello por lo que se debe de revisar con cierta frecuencia la asignación de recursos para cada uno de los clientes y evitar, que el cliente se encuentre en déficit o que tenga una sobre cobertura de recursos. De la misma manera deben de analizarse el tipo, la frecuencia y el origen de los recursos asignados.

La asignación de recursos depende de muchos factores, entre ellos, depende de la fase en la que se encuentra el cliente en el ciclo de vida del cliente, de la fase en la que se encuentran los productos dentro del ciclo de vida de los productos, del potencial de crecimiento de negocio, del riesgo de pérdida de negocio y de la importancia estratégica del cliente para la empresa. Ello independientemente de la asignación de recursos para cumplir con servicios que paga el cliente o que están de una forma u otra incluidos en el precio de venta.

Para asegurar tener una asignación adecuada de recursos, se utilizan métodos de clasificación de clientes y prospectos (3.7.4, página 63). Es importante recalcar que se debe asegurar que los métodos de clasificación estén alineados a las estrategias de la empresa y que, con base en esa clasificación se puedan generar procesos y acciones (Winkelmann, 2012, pág. 344).

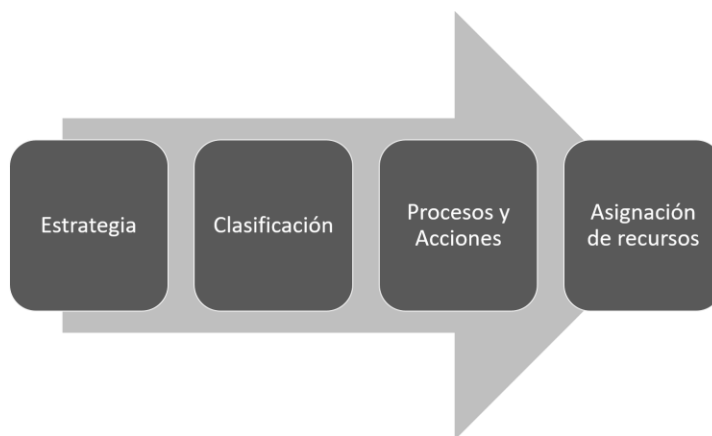


Figura 62. Proceso para la asignación de recursos a un cliente. (Elaboración propia).

Como fue mencionado en 3.7.4 (página 63), el método que proponen Mattson & Sullivan (2015, pág. 18), conocido como KARE (Keep, Atain, Recover, Expand), cumple

con los criterios anteriormente mencionados. Su clasificación (Mantener, Obtener, Recuperar, Expandir) se basa en la estrategia a seguir con un cliente determinado. Sin embargo, a la clasificación le hace falta dos grupos de clientes. El primer grupo, son los Clientes que requieren atención especial debido a que se encuentran en una fase de peligro. El segundo grupo son los clientes que se encuentran en la fase de terminación dentro del ciclo de vida del cliente. Por lo cual se propone una nueva clasificación MOREPT (Mantener, Obtener, Recuperar, Expandir, Proteger, Terminar), que incluya también a este grupo de clientes para de esa manera, también sean asignados procesos, acciones y recursos a esos clientes (*Figura 63*).

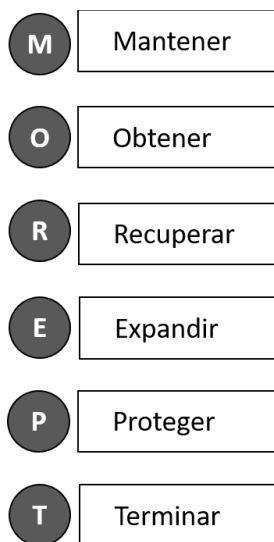


Figura 63. Clasificación de clientes MOREPT. (Elaboración propia).

Una vez realizada la clasificación de los clientes con base en la estrategia a seguir con los clientes, se pueden llevar a cabo subclasificaciones, en las cuales se le asignen prioridades de atención dentro de la clasificación. Para ello se pueden usar métodos de asignación de puntos (scoring) estableciendo primero la ponderación para la clasificación

del grupo de clientes. Es decir, para los clientes que se encuentran clasificados como “obtener”, se les asignan ciertos criterios los cuales son ponderados con base en su importancia para la clasificación “obtener”.

	M	O	R	E	P	T
	Mantener	Obtener	Recuperar	Expandir	Proteger	Terminar
Criterio	Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Volumen de venta actual	35%	0%	5%	5%	25%	40%
Potencial de crecimiento	0%	40%	40%	40%	25%	15%
Nivel de precios	30%	30%	25%	25%	15%	20%
Nivel de lealtad	10%	5%	5%	5%	10%	5%
Solvencia	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Participación en el mercado	5%	5%	5%	5%	5%	0%
Nivel estratégico	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 64. Ejemplo de criterios de ponderación para una clasificación de clientes MOREPT. (Elaboración propia).

Como se puede apreciar en la *Figura 64*, que representa un ejemplo de ponderación, dependiendo de la clasificación que un cliente tenga dentro de la clasificación MOREPT, la ponderación de los criterios cambia. Mientras que dentro de la clasificación M (mantener), la ponderación del volumen de venta actual es 35%, para el O (obtener) la ponderación es 0% ya que, por definición, clientes clasificados como O, son clientes potenciales o prospectos y no tienen, ni han tenido, una relación comercial con la empresa.

Una vez, definidas las ponderaciones, se le asignan puntos a cada criterio para cada cliente. El resultado que se obtiene es una lista de prioridades dentro de la clasificación establecida. La *Figura 65* muestra un ejemplo de esa calificación.

Cliente: Ejemplo S.A. de C.V.
Clasificación MORET: E

Criterio	Puntos										Ponderación	Calificación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Volumen de venta actual	9											5%	0,45
Potencial de crecimiento	6											40%	2,40
Nivel de precios	7											25%	1,75
Nivel de lealtad	4											5%	0,20
Solvencia	6											10%	0,60
Participación en el mercado	4											5%	0,20
Nivel estratégico	2											10%	0,20
													5,80

Figura 65. Ejemplo de la calificación de un cliente con base en ponderaciones.
(Elaboración propia).

Una clasificación de clientes y prospectos solo tiene sentido, si para cada categoría se encuentran definidas acciones, procesos, así como frecuencias específicas, que ayudan a lograr los objetivos que se tienen para los clientes bajo esa categoría. Si, por ejemplo, se trata de un cliente clasificado como M (mantener), los procesos que deben de implementarse son procesos en los cuales se mejora la satisfacción del cliente. La cantidad de visitas personales se mantiene en un nivel mínimo aceptable y los otros medios de comunicación son implementados para compensar la reducción de visitas personales. Se pueden, implementar instrumentos de comunicación digitalizados para reducir la frecuencia del contacto y a la vez el cliente perciba una atención superior.

Una vez habiendo sido implementado el sistema de clasificación y una vez que se hayan definido los procesos y acciones para cada una de las clasificaciones, es importante establecer un proceso de control que asegure que lo establecido sea implementado. Es altamente recomendable el incluir la clasificación, así como los procesos, acciones y revisiones dentro del algún sistema CRM ("Customer Relation Management").

Dado que el potencial de cada cliente cambia conforme al ciclo de vida del cliente, es imprescindible el revisar la clasificación de MOREPT con cierta frecuencia para asegurar que los clientes y los prospectos siempre se encuentren clasificados correctamente y los recursos de la empresa se inviertan en forma óptima.

6.2.3.2 Incrementar los precios de venta

Quizá uno de los temas más críticos dentro del ciclo de vida del cliente es el desarrollo de los precios de venta a través del tiempo. Una vez que fue negociado por primera vez el suministro de un producto, el precio de venta se mantiene por cierto periodo de tiempo. Conforme se mantiene el precio de venta constante, se deteriora el margen de contribución. Ello es debido al hecho de que el costo total del producto se incrementa ya que, el costo total depende, entre otras cosas, del mercado de materias primas, el efecto de las paridades y el efecto de la inflación (3.6, página 44). Un ejemplo del efecto que tiene la inflación sobre el margen de contribución se muestra en la *Figura 66*.

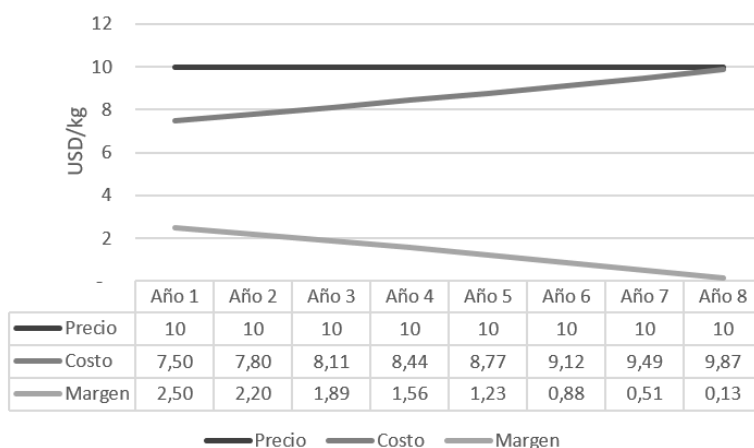


Figura 66. Efecto de una inflación del 4% anual sobre el margen de contribución para un producto con 25% de margen variable y un precio inicial de venta de 10 USD/kg. (Elaboración propia).

Para evitar el deterioro del margen de contribución, existen, en principio dos alternativas. La primera de ellas fue discutida en 6.2.2.1 (página 156), la cual es la introducción de nuevos productos. La segunda alternativa es el incremento de precio de venta.

Si bien, la primera alternativa es vista por el cliente como un efecto win-win (nuevo precio, pero para un producto de más valor para el cliente), la segunda alternativa (el incremento del precio de venta), si no se tiene cuidado, puede ser visto como el efecto de una relación no equitativa, si el cliente percibe el incremento como un incremento no justo (3.5.5.3, página 37).

Mientras mayor haya sido el periodo de tiempo en el cual no se han incrementado los precios de venta, mayor será el déficit en el precio de venta, si es que se pretende recuperar el nivel del margen variable que existía cuando fue introducido el producto. Y mientras mayor sea el déficit en el precio, menor será la aceptación del nuevo precio de venta por el cliente, lo cual resalta la importancia de revisar los precios en periodos de tiempo cortos.

A pesar de que, desde punto de vista comercial tiene sentido el incrementar los precios de venta con una frecuencia definida, dependiendo del cliente, de la competencia y de la etapa en la que se encuentra el producto en el ciclo de vida del cliente, pudiera ser estratégicamente inconveniente el solicitar un incremento de precios. Lo que se debe resaltar, es la importancia de revisar los precios de venta para cada producto de cada cliente, analizar la factibilidad de incrementar el precio de venta e implementar un proceso de incremento de precios de venta para aquellos productos y clientes para los cuales el estudio haya sido positivo.

El análisis de factibilidad de incremento de precios evalúa la probabilidad de que un cliente acepte el incremento de precios basado en, los precios en el mercado, las actividades de la competencia, las capacidades libres disponibles en el mercado, datos históricos en el segmento del cliente y las consecuencias comerciales y estratégicas en el caso de perder el volumen de venta.

Especialmente cuando no es sólo un cliente, sino un segmento o un mercado en donde se pretenden introducir incrementos de precios, se debe de manejar la introducción de nuevos precios como un proyecto. Se deben de definir estratégicamente los marcos de negociación (incremento mínimo aceptable), la secuencia de clientes por recibir el incremento, los medios de comunicación con los clientes, las justificaciones de los incrementos, así como el monitoreo de las actividades de la competencia y la capacitación de los responsables de transmitir el mensaje al cliente.

Cabe mencionar que típicamente la competencia suele tener el mismo nivel de costos, por lo cual estarán en una situación similar con respecto a la contribución variable de ciertos productos, segmentos o mercados. A la competencia le conviene, de igual forma, incrementar los precios en lugar de ganar alguna cuenta adicional. Para asegurar que la competencia decida estratégicamente seguir la estrategia de la empresa e igualmente incrementar los precios de venta, la empresa debe de ser muy consistente en los mensajes a los clientes y, sobre todo, consistente en mantener la demanda de incremento. En el momento que no sea así, la competencia pudiera decidir tratar de utilizar la oportunidad en el mercado para incrementar sus ventas, lo cual, en el peor de los casos, llevaría a una espiral de declive de precios.

Es importante entender y aceptar que cuando se incrementan los precios al cliente se puede llegar a perder volumen de venta, sobre todo cuando el incremento es elevado. Sin embargo, siempre y cuando no se pierdan muchos clientes, la recuperación del margen de contribución generado por el incremento de precios supera al margen de contribución por la pérdida de un cliente. Además de ello, se libera capacidad productiva la cual puede ser usada para nuevos negocios.

6.2.3.3 *Aplicar medidas suficientes para satisfacer al cliente*

Cuando el cliente se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del cliente y, sobre todo, si el producto también se encuentra en la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, el cliente se encuentra en un estado aparentemente estable. Desde el punto de vista de calidad de suministro, los procesos y procedimientos han sido implementados y se tiene ya la suficiente experiencia en suministrar y atender al cliente. Desde el punto de vista del potencial de crecimiento, se han tomado medidas suficientes para incrementar el volumen de venta y absorber el potencial de crecimiento que ofrece el cliente. Desde el punto de vista de soporte técnico y de ventas, como fue visto en 6.2.3.1, éste ha sido reducido a un mínimo aceptable.

A pesar de que efectivamente el cliente se encuentra en un estado estable, existen riesgos que pueden tener fatales consecuencias. El primero de ellos es el hecho de que los clientes de una empresa son típicamente los clientes objetivos o prospectos de la competencia. Mientras más atractivo sea el negocio, mientras mayor sea el volumen de venta y el margen de contribución, mayor interés tendrá la competencia en el cliente.

Es por ello por lo que se deben tener implementadas medidas de prevención que identifiquen, tan pronto sea posible, los riesgos que se tengan con ese cliente de tal manera que se puedan implementar procesos de defensa de la cuenta. Las medidas de prevención deben de estar establecidas dentro de los procedimientos que apliquen a la clasificación MOREPT (6.2.3.1) del cliente.

En especial, se debe de tener un monitoreo efectivo, no solo acerca del grado de satisfacción del cliente, sino también del grado de satisfacción de cada persona que juegue un nivel importante en la decisión de mantener la relación comercial con la empresa.

Por el otro lado, deben de implementarse medidas que incrementen la socialización con el cliente, de tal manera que, la empresa obtenga cualquier información de un riesgo tan pronto éste se presente.

El segundo riesgo es que la empresa no se entere con suficiente anticipación de cambios que ocurran con el cliente y tengan efectos sobre la relación comercial con la empresa. Este tipo de cambios pueden ser, cierre de plantas, mejoras en las líneas de producción, inversiones en otros segmentos, adquisición de un competidor, alianzas estratégicas, etc. De igual manera, deben de existir procedimientos que aseguren que estos temas sean revisados con frecuencia con el cliente. Dichos procedimientos deberían de ser parte integral de los procedimientos establecidos para este tipo de clientes dentro de la clasificación MOREPT (6.2.3.1).

6.2.4 Retos y estrategias en la relación comercial / fase de peligro

Durante el ciclo de vida del cliente existen fases en las cuales, por diferentes razones, la relación comercial se encuentra en peligro. A estas fases se les conoce como fases de peligro y pueden encontrarse durante la fase inicial, la fase de crecimiento o la fase de madurez.

6.2.4.1 *Implementar un proceso para casos de emergencia*

Especialmente durante la fase inicial o la fase de crecimiento, pero también ocasionalmente en la fase de madurez, puede suceder que, ya sea la empresa no puede suministrar el producto en la calidad y cantidad requerida o bien, existen problemas en las instalaciones del cliente, provocando pérdidas de eficiencia, aumento de rechazo de material e incluso paro de líneas, entre otras cosas.

Mientras que el asegurar el suministro en la cantidad y calidad requerida es un problema que puede y debe de ser evitado mediante una correcta planeación y aseguramiento de calidad, en el caso que se presenten problemas, debe de haber un proceso interno el cual determine las acciones y responsables para poder solucionar en forma inmediata y eficiente el problema que se tiene con el cliente. Este proceso debe de ser un proceso automático e idealmente no debe de requerir de muchas personas en los procesos decisivos. Este proceso debe estar diseñado para resolver lo más rápido posible cada eventualidad que pudiera aparecer. De igual manera debe de incluir medidas de comunicación al cliente para mantenerlo informado, así como hacia los responsables de ventas para implementar medidas de prevención de un posible escalamiento con el cliente.

Cuando el problema que tiene el cliente no es el producto, pero el cliente asume, por cualquier razón, que la razón es el producto, el peligro no es realmente menor al caso anterior y debe de ser tratado en una forma similar. En este caso es importante que la empresa cuente con una base de datos que le permita identificar cuáles pueden ser las posibles causas por las que pueda aparecer un problema con el cliente y las medidas que pueda tomar el cliente para eliminar el problema. Si bien, desde el punto de vista legal, el problema no es de la empresa, el hecho de participar o no participar en la solución del problema puede provocar que se ponga en duda la relación comercial o, por lo contrario, el cliente quede satisfecho por el nivel de servicio obtenido y la relación comercial se fortalezca.

6.2.4.2 *Asegurar medidas para identificar el riesgo*

El cliente puede encontrarse en una fase de peligro cuando por ejemplo el cliente se encuentra en pláticas con la competencia. Esas pláticas pueden ser el principio de un ciclo de ventas que inicia la competencia. Mientras más avance la competencia dentro de su ciclo de ventas, mayor es el peligro en el que se encuentra la relación comercial. Si no se han establecido procesos en los cuales se asegura la comunicación con el cliente y en la cual, se asegura que se ese tipo de informaciones sean obtenidas, es probable que la empresa se entere cuando las pláticas ya estén más avanzadas, lo cual reduce el tiempo de reacción y aumenta la complejidad de la solución.

Una vez que la empresa haya recibido señales de que se encuentra en la fase de peligro, debe de iniciarse un proceso de “rechazo a la pérdida” en el cual se tomen una serie de medidas para incrementar abruptamente la satisfacción del cliente. Debe de

haber medidas en todas las áreas de contacto con el cliente y éstas deben de ser monitoreadas por personas responsables del proceso “rechazo a la pérdida”. El o los responsables de ventas para ese cliente deben de identificar las razones por las cuales el cliente está considerando un cambio y tratar de convencer al cliente de todos los beneficios que tiene con la empresa, así como de los riesgos que asume al considerar un cambio. Es importante además que el estatus que tienen los clientes en peligro sea revisado con una alta frecuencia por la gerencia, no solo para asegurar que se tomen todas las medidas pertinentes para evitar la pérdida del cliente, sino también para entender si los clientes en esa fase son casos aislados o si ha habido un cambio en las estrategias de la competencia.

6.2.4.3 *Asegurar la disponibilidad de personal*

Cuando un cliente se encuentra en la fase de peligro, independientemente de la razón por la que se encuentre en esa fase, la reacción de la empresa debe de ser rápida. En ciertas ocasiones el problema solo puede ser resuelto con personal que tenga un cierto nivel de conocimientos, es decir, un “experto”. Los expertos son requeridos típicamente para acompañar las fases iniciales de suministro, ayudar en la resolución de problemas con los clientes que se encuentran en la fase de peligro, para dar consejos a clientes, o para acompañar a responsables de ventas, cuando en el proceso de adquisición se requiere a alguien que pueda resolver preguntas técnicas. Dado que el rol que tienen los expertos, por su naturaleza, es muy amplio, cuando un cliente entra en una fase de peligro puede suceder que no haya disponibilidad del experto lo cual típicamente resulta en una decisión de la gerencia en definir, a cuál de los clientes se le dará prioridad. Lo

ideal es que se tenga siempre a un experto disponible para emergencias, un experto que pueda detener las actividades que está realizando en el momento que ocurra una emergencia.

6.2.4.4 *Asegurar tener procesos de innovación*

Independientemente de tener problemas de calidad, de suministro o de precio, el cliente pudiera decidir iniciar pláticas con la competencia cuando ésta le ofrezca un producto que para el cliente represente mayor valor (6.1.1.6, página 80), iniciando así la fase de peligro de la relación comercial. Si el valor que representa el producto es real, y la empresa no tiene un producto similar o mejor, es altamente probable que la única forma de salir de la fase de peligro sea la reducción de precios de venta para compensar el nivel del valor del producto. Esa reducción es problemática no solo porque reduce el margen de contribución sino porque dará la impresión, ante el cliente, que el precio anterior no era justo y la relación comercial se encontraba desbalanceada (3.5.5.3, página 37) lo cual tendrá influencia sobre el grado de confianza.

Alarmante es el hecho de que, si la competencia puede ofrecer un mejor producto a un cliente, con alta probabilidad ofrecerá ese producto a otros clientes del mismo segmento de mercado, lo cual implica, que no solo ese cliente se encuentra en la fase de peligro, sino todo el segmento de mercado en el que se encuentra dicho cliente también está en peligro y que el ciclo de vida del producto se encuentra en declive.

Es por ello por lo que es importante asegurar tener un proceso continuo de innovación y hacer frecuentes revisiones de las estrategias de la competencia para entender en qué áreas está trabajando la competencia y tomar medidas pertinentes a tiempo. De igual

manera es recomendable estar en continua comunicación con el cliente para entender cuáles son las expectativas para una nueva generación de productos.

6.3 Fase de pérdida del cliente / recuperación

6.3.1 Retos y estrategias en la fase de terminación

Después de una fase de peligro en la cual no ha sido posible defender la relación comercial con el cliente, inicia la fase de terminación. Esta es la fase en la cual aún se suministra producto, pero se sabe con certeza, que será sólo por un tiempo determinado.

6.3.1.1 *Asegurar la atención al cliente*

Cuando se ha perdido a un cliente, independientemente de la razón de esa pérdida, los empleados de una empresa tienden a ya no prestar la atención suficiente a las necesidades del cliente. Ese puede ser un gran error ya que, en un futuro cercano o lejano, pudiera volver a existir la oportunidad de reiniciar una relación comercial con ese cliente.

Es importante entender y diferenciar la razón por la que el cliente decide no continuar la relación comercial y tratar, a pesar de que la decisión de cambiar de proveedor haya sido tomada, de resolver el problema. Ello es importante para que cuando se inicie un nuevo proceso de adquisición con el cliente, haya menos obstáculos. Es por ello por lo que es recomendable el continuar con el proceso de “rechazo a la pérdida” que fue iniciado durante la fase de peligro. Así se puede asegurar que la imagen de la empresa que tiene ante el cliente, independientemente de lo que haya sucedido, sea la mejor posible.

6.3.1.2 Reiniciar un proceso de adquisición

Dependiendo de la razón por la cual la relación comercial ha sido terminada, puede ser que las relaciones personales entre la empresa y el cliente hayan sufrido daños. Si se siguió un proceso de “rechazo a la pérdida”, es probable que, al final de la relación comercial, el cliente haya tenido finalmente una buena experiencia con la empresa. De ser así, no hay ninguna razón por la que no se pueda iniciar un nuevo proceso de adquisición.

Será probablemente inusual para el cliente, pero el hecho de que se inicie un nuevo proceso de adquisición puede presentar ventajas tanto para el cliente como para la empresa. Lo peor que puede suceder en este caso, es que para el cliente sea muy rápido y prefiera demorar el inicio. De ser así, se retrasa el proceso de adquisición tal cual lo haya sugerido el cliente.

El no reiniciar pláticas inmediatamente, sólo demora un nuevo ciclo de venta del cliente, reduciendo el potencial total de venta con ese cliente.

6.3.2 Retos y estrategias en la fase de abstinencia

La fase de abstinencia en el ciclo de vida del cliente es la fase posterior a la fase de terminación y anterior a la fase de revitalización. Durante la fase de abstinencia no hay una relación comercial con el cliente.

6.3.2.1 Establecer un proceso que asegure la comunicación con el cliente

Dado que ya no existe una relación comercial con el cliente, las empresas tienden a cancelar todos los procesos en los cuales estaba incluido el ahora excliente, provocando así, que el excliente quede excluido de todos los procesos de comunicación.

Si en un futuro se pretende recuperar al cliente, vale la pena el asegurar, que el excliente esté incluido en procesos de comunicación y atención dedicados justamente al grupo de exclientes. Esos procesos incluyen, contacto telefónico con personas que participan en el proceso de decisión (de baja frecuencia), visitas con muy baja frecuencia, de preferencia en combinación con visitas a otros clientes en la región, información vía correo electrónico, acerca de temas que pudieran ser de relevancia para el excliente, mensajes personalizados vía correo electrónico, de la persona que atendía al cliente durante la relación comercial hacia las personas que participan en el proceso de decisión, entre otras cosas. Especialmente importante es la comunicación personalizada entre el responsable del cliente en la empresa y VITO, quien es la persona con el mayor grado de decisión e influencia del excliente (6.1.2.1, página 86).

Lo importante en este caso es, mantener abiertos todos los canales de comunicación para poder ser usados en el futuro y mantener actualizado al cliente. De esa manera se minimiza una posible mala experiencia (la razón de la separación), se maximizan las buenas experiencias con la empresa (la relación previa a la separación y la relación posterior a la separación). Dado que el cliente no es abandonado, el cliente mantiene a la empresa como una opción de suministro abierta durante el periodo de abstinencia.

6.3.3 Retos y estrategias en la fase de revitalización

La fase de revitalización es la fase posterior a la fase de la abstinencia y es, en principio una fase de adquisición (6.1.2 página 86), con la diferencia, que en el pasado hubo una relación comercial.

6.3.3.1 Definir un proceso de revitalización o recuperación

Si bien muchas de las actividades necesarias para convertir a un excliente en cliente, son similares a las actividades requeridas para convertir a un prospecto en cliente, hay ciertas diferencias que deben de ser tratadas para mejorar la oportunidad de negocio y para incrementar la velocidad del ciclo de ventas.

La ventaja de tratar con un excliente es, que resulta altamente probable que ya no sea necesario convencerlo de todos los aspectos requeridos durante el proceso de adquisición ya que el cliente ya ha tenido la experiencia de tener una relación comercial con la empresa. Por ello, un proceso de recuperación de clientes debe más bien estar enfocado en la resolución del problema que ocasionó la separación y así a la mejora del grado de confianza del cliente hacia la empresa. El cliente debe entender que el problema que ocasionó la separación no se repetirá o bien que la probabilidad de que se repita es muy baja. Por otro lado, el cliente debe de quedar convencido, de que las ventajas que ofrece una relación comercial con la empresa superan las ventajas que ofrece la competencia.

6.4 Estrategias generales aplicables a todas las etapas del ciclo de ventas

6.4.1 Diseñar procesos de soporte de venta efectivos (aquí me quedé)

Para las diferentes fases del ciclo de vida del cliente y para los diferentes grupos de clientes se han identificado una serie de procesos y actividades recomendadas. El hecho de que sean procesos en el área de ventas no implica necesariamente que todas las actividades plasmadas en esos procesos necesariamente deban de ser realizados por el personal dedicado a ventas.

Como fue visto en 6.1.1.5 (página 76), el hecho de que un vendedor no esté dedicando su tiempo a una actividad intrínseca de ventas (visitar al cliente, hablarle por teléfono y eventualmente mandar mensajes por correo electrónico), genera un costo de pérdida de oportunidad, ya que, si se estuviera dedicando a una de las actividades intrínsecas de ventas, estaría generando una oportunidad de negocio. Por ello es de importancia estratégica, el revisar los procesos de venta en cada una de sus fases, con las actividades resultantes de esos procesos, para definir el grado de importancia que tiene la intervención de un vendedor en ese proceso o actividad. Ello es con el fin de minimizar la intervención directa del vendedor en procesos secundarios.

Para cada una de las actividades, se debe de definir el responsable, la prioridad, la frecuencia, el monitoreo y la revisión. Dentro de ello se debe intentar automatizar la actividad de tal manera que se requieran los menos recursos posibles y que se trate de evitar, dentro de lo posible, que el recurso requerido sea un vendedor. Por ejemplo, en el caso de envíos de mensajes por correo electrónico, puede haber mensajes

preconfigurados que el vendedor envía, algún asistente envía a nombre del vendedor, o mejor aún, que un sistema automatizado envía a nombre del vendedor.

Todos los procesos, al igual que las clasificaciones, como por ejemplo la clasificación de los clientes en subgrupos MOREPT (6.3.1.1, página 178), deben ser revisados con una frecuencia determinada. Esta revisión debe ser periódica con base en los resultados obtenidos, en cuanto a eficiencia y efectividad y ser optimizados constantemente. Este tipo de trabajo es esencial y determinante para el éxito en ventas.

6.4.2 Invertir en el capital humano

Para lograr el éxito en el área de ventas no solo es importante optimizar los procesos y las actividades de los vendedores sino el asegurar que cada uno de ellos esté idealmente preparado para hacer lo mejor posible dichos procesos y actividades.

Para poder identificar los potenciales de mejora, es necesario implementar parámetros de comparación de resultados, como fue visto en 6.1.1.4 (página 74) e identificar para cada uno de los miembros del equipo, cuáles son sus fortalezas y en dónde hay potencial de mejora.

Con base en ello, se deben de definir las prioridades de capacitación. Una capacitación que asegure que se pueda encontrar mejoras, justamente en el área dónde se observa el potencial de mejora. De la misma manera es importante el orientar el *coaching* de cada uno de los miembros del equipo, en las áreas de mayor potencial para cada miembro.

Debido al impacto directo que tienen las eficiencias de los procesos (especialmente el proceso de adquisición), la inversión en el desarrollo del personal de ventas tiene un

retorno sobre la inversión ejemplar. Con el personal debidamente capacitado, se incrementan la eficiencia y la efectividad en los procesos de ventas, lo cual genera mayor volumen de ventas y un incremento del margen de contribución.

6.4.3 Administrar efectivamente a los contratistas

La efectividad y eficiencia de los contratistas tiene un efecto directo sobre los resultados de venta de una empresa. Es por ello por lo que es sorprendente que muchas empresas no tengan una buena administración de contratistas, o que tengan una administración que sólo se basa en la capacitación inicial, reuniones anuales y visitas esporádicas.

Si se considera que la empresa, mediante las ventas directas, tiene mucho potencial de mejora, no hay razón alguna para no suponer que en el caso de los contratistas ese potencial no exista. Por ello, no hace sentido implementar una serie de procesos y actividades, con el fin de mejorar los resultados en la empresa y al mismo tiempo, no implementar esas mejoras con todos los contratistas.

Si bien, desde el punto de vista legal el contratista no es un empleado de la compañía ni es una subsidiaria de la compañía, desde el punto de vista de ventas no debería haber mucha diferencia.

Por ello, es recomendable implementar procesos de administración de contratistas que incluyan la selección, el desarrollo, la implementación de procesos estándares de venta óptimos, el monitoreo de actividades y resultados, así como el soporte y el coaching para contratistas.

Igual que en el caso del equipo de ventas de la empresa, es altamente recomendable dar soporte a los contratistas de tal manera que puedan concentrarse a las ventas. Toda actividad que asuma la empresa es una actividad en la que el contratista no tendrá que invertir tiempo, lo cual lo libera para realizar actividades de venta y beneficia a la empresa.

6.5 Adaptación de los procesos de venta

Partiendo del ciclo de vida del cliente (*Figura 16*, página 54), y tomando en consideración el ciclo de vida del producto (*Figura 3*, página 18), el proceso básico de venta (*Figura 17*, página 55) así como el resultado de la revisión de cada una de las fases de los ciclos y proceso mencionados, fueron elaborados procesos ejemplo así como varias recomendaciones para la elaboración de procesos en las diferentes fases del ciclo de vida del cliente. Los procesos elaborados, así como las recomendaciones propuestas, son solo ejemplos. Los procesos y las recomendaciones deben de ser adaptadas a las necesidades de la empresa y deben de ser basadas en el mercado y segmentos de mercado en los cuales se suministran los productos.

6.5.1 Proceso de venta y suministro al cliente

El proceso de venta y suministro al cliente es el resultado de la revisión hecha a cada una de las fases del ciclo de vida del cliente y las estrategias que resultaron de la revisión.

Para cada una de las fases del ciclo de vida del cliente se identifican subprocesos los cuales deberían estar implementados en una empresa para maximizar el valor del cliente durante su ciclo de vida.

La *Figura 67* (página 169) muestra un proceso general de venta y suministro al cliente. El proceso está basado en la revisión del ciclo de vida del cliente.

6.5.2 Proceso de adquisición

El proceso de adquisición (*Figura 68*, página 189) fue basado en el proceso básico de venta mostrado en la *Figura 17* (página 55) y modificado tras la revisión de cada una de sus fases. El proceso básico de venta contempla una presentación después de haber establecido el contacto. Ello no es recomendable tal cual fue visto durante la revisión dado que es importante, antes de iniciar una presentación, asegurar que el cliente descubra el valor que representa el producto para su empresa y asegurar que el cliente esté consciente del nivel de inversión que requiere. La empresa, a su vez, debe de entender lo que el cliente quiere ver durante la presentación y cómo será tomada la decisión de suministro.

En adición a lo previamente señalado, al proceso de adquisición fueron añadidos subprocesos para establecer acuerdos que definen lo que debe de suceder en una siguiente fase del proceso (6.1.2.7, página 103).

Debido a la importancia del grado de confianza dentro de la relación con un cliente o prospecto (6.1.2.7, página 103), fue añadido un subproceso que contempla actividades para mejorar el grado de confianza del cliente, así como la condicionante de asegurar un grado de confianza mínimo para comenzar con la el acto de vender.

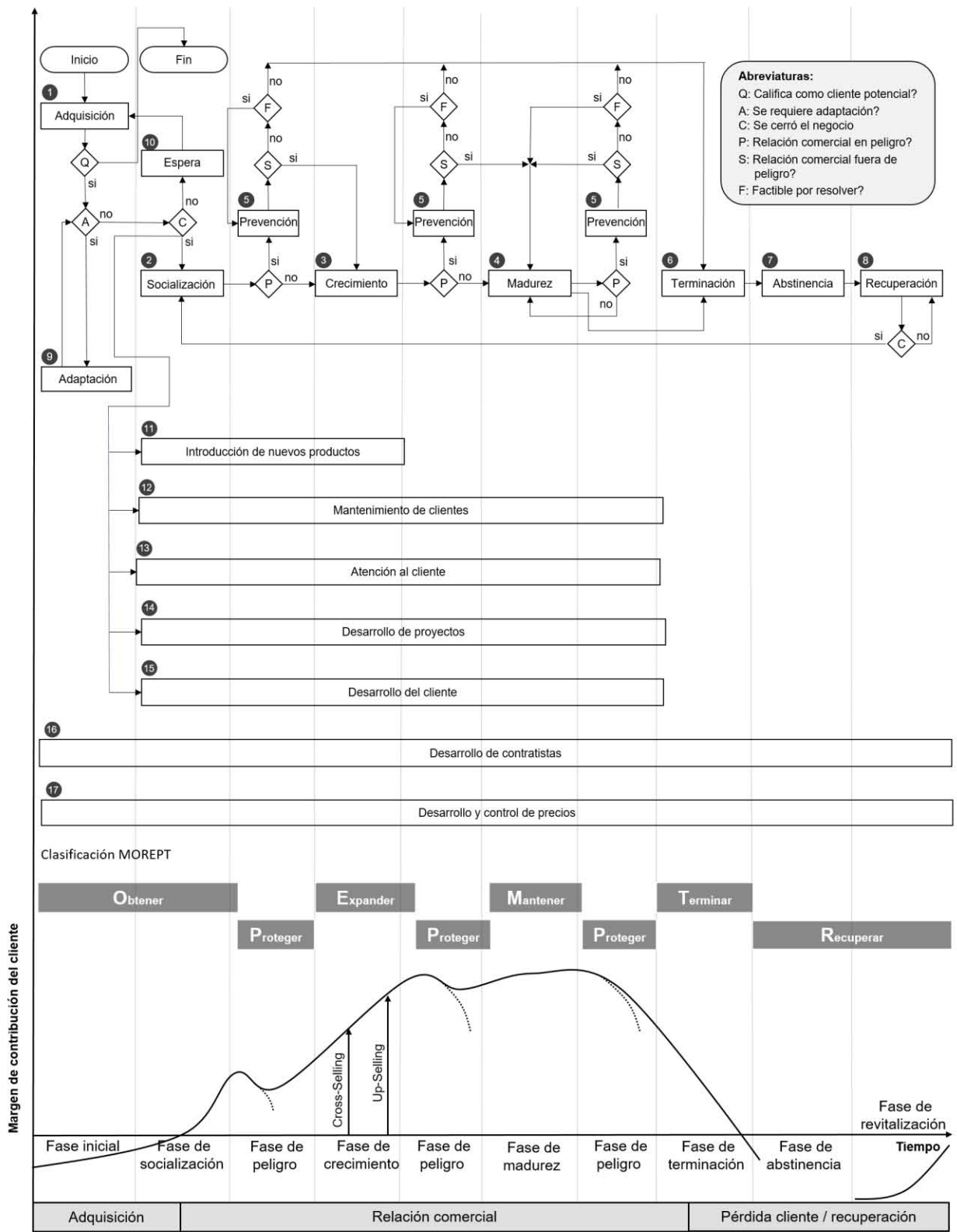


Figura 67. Proceso de venta y suministro al cliente. El proceso está basado en el ciclo de vida del cliente (Albers & Krafft, 2013). Elaboración propia.

Igualmente fue añadido un proceso de marketing, que acompaña al proceso de venta de tal manera que durante el proceso de venta el cliente mejore su percepción acerca de la empresa lo cual también tiene efecto sobre el grado de confianza.

Finalmente, el proceso se convierte en un ciclo, ya que, una vez habiendo cerrado un acuerdo comercial, da lugar al inicio de un proceso *Cross-Selling* y/o *Up-Selling*.

Recomendaciones relacionadas al proceso de adquisición, se encuentran listadas en 6.1 (página 67).

6.5.3 Proceso de socialización

Este proceso tiene como objetivo el incrementar el grado de confianza del cliente implementando actividades que aseguren el suministro, la calidad y servicio en la fase inicial. Actividades fundamentales, son aquellas que eviten cualquier tipo de riesgo y aseguren que, tanto la empresa como el cliente, están sincronizados debidamente. El proceso debe de incluir suficientes actividades de comunicación con el cliente a diferentes niveles, de tal manera que, se asegure la plena satisfacción del cliente y el grado de confianza se incremente.

Deben de establecerse controles rutinarios y frecuentes para asegurar que los clientes, que se encuentren en esta fase del ciclo de vida del cliente, obtengan a tiempo, los recursos suficientes y necesarios.

Finalmente, debe de haber un subproceso mediante el cual sean añadidas nuevas actividades y controles con base en la experiencia que se ha tenido con otros clientes.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.2.1 (página 150).

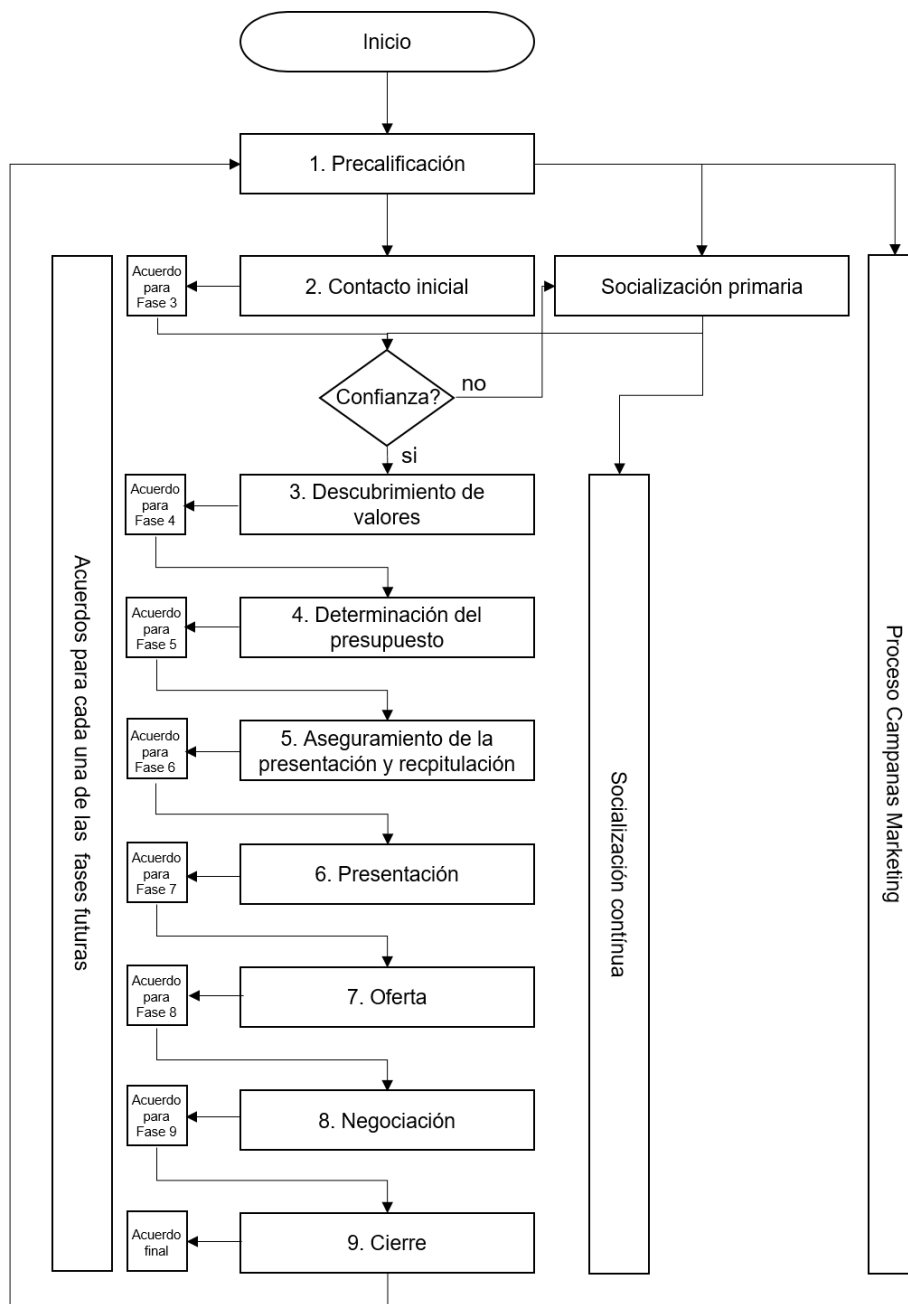


Figura 68. Proceso de adquisición. (Elaboración propia).

6.5.4 Proceso de crecimiento

El proceso de crecimiento tiene como objetivo el asegurar que se tomen todas las medidas necesarias para maximizar la oportunidad de incrementar las ventas con un

cliente específico. Típicamente se logra el incremento en ventas debido a medidas de *Cross-Selling* (suministro de otros productos, a otras plantas o regiones) o con medidas de *Up-Selling* (productos de mayor valor).

Si bien, el proceso de crecimiento es muy similar al proceso de adquisición, hay dos diferencias fundamentales. La primera diferencia es que, el cliente tiene experiencia en cuanto al suministro, la calidad, el servicio y se tiene una relación comercial buena y estable. Si bien ello es bueno, es justamente esa estabilidad la que muchas veces ocasiona que no se busque mayor oportunidad de negocio. Es por ello por lo que, dentro de este proceso debe de incluirse revisiones rutinarias y frecuentes acerca del avance en la adquisición de mayor volumen de venta. La segunda diferencia es que existen nuevos parámetros a considerar como lo son, la competencia y su reacción sobre iniciativas de *Cross-* y *Up-Selling*, así como la reacción de otras plantas o regiones para obtener negocio con medidas de *Up-Selling*.

Finalmente deben de establecerse acciones que aseguren la total satisfacción del cliente, medidas que incrementen la frecuencia de contacto con el cliente, así como medidas para el desarrollo de nuevos contactos, en especial aquellos, que pudieran vetar la decisión de que sea otorgando más volumen de negocio a la empresa.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.2.2 (página 156).

6.5.5 Proceso de madurez

Debido al hecho de que este tipo de clientes no tienen potencial para mayor crecimiento, es conveniente reducir en cierto grado actividades que absorban el tiempo

de vendedores o servicio técnico, como lo son las visitas. Si no se tiene implementado un proceso que asegure la cuenta, muchas veces se abandona al cliente hasta que el cliente decida hacer un cambio. Y cuando ello sucede, suele ser tarde para reaccionar.

Para asegurar que, a pesar de que se reducen recursos a la cuenta, no se pierda la estabilidad de suministro o, por algún motivo se generen otro tipo de problemas, es conveniente definir actividades de monitoreo, como lo son llamadas telefónicas o mensajes vía correo electrónico a todos los niveles de contacto. Debe de tenerse especial cuidado de que al cliente se le otorgue la suficiente atención para que, en caso de que la competencia intente penetrar en esa cuenta, el cliente esté satisfecho con la empresa y no considere un cambio de proveedor.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.2.3 (página 164).

6.5.6 Proceso de prevención

El proceso de prevención tiene como objetivo el administrar una crisis con un cliente. Pudiera ser que el existen problemas de calidad, problemas de suministro, problemas de servicio o puede ser que se tengan problemas de índole comercial. Para cada uno de esos diferentes problemas, debe de haber procesos específicos que aseguren que, con la mayor seguridad y rapidez, se elimine la crisis que se tiene con el cliente.

Es importante que este proceso sea monitoreado con una frecuencia alta y que integre automatismos que aseguren que no se pierda tiempo por falta de recursos que puedan tomar decisiones específicas.

De igual manera es importante que, conforme se gane experiencia con problemas con clientes, los subprocesos y las acciones sean complementadas de tal manera que, si volviera a ocurrir algo similar, la reacción pueda ser automática.

Otro punto fundamental que debe de ser considerado en estos procesos es la perfecta comunicación tanto con el cliente como con los responsables dentro de la empresa.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.2.4 (página 174).

6.5.7 Proceso de terminación

El objetivo de este proceso es el asegurar que una vez que se termine la relación comercial con un cliente, se abandone de tal manera que quede una buena experiencia para el cliente (hasta donde ello sea posible), de tal manera que en un futuro una posible recuperación del cliente sea factible.

El segundo objetivo del proceso es, asegurar tanto el suministro del cliente durante el periodo acordado, como el evitar que se generen costos de obsolescencia de producto terminado o materias primas debido a problemas de control de suministro o problemas de comunicación interna.

Por otro lado, dependiendo el tipo y la razón por la cual la relación comercial ha sido abandonada, en el caso de que existiera la oportunidad de revertir la decisión, se pueden combinar los procesos de terminación y de recuperación.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.3.1 (página 178).

6.5.8 Proceso de abstinencia

El objetivo del proceso de abstinencia es el preparar al excliente para ser integrado al proceso de recuperación. La intención es mantener informado al cliente y el mantener o mejorar la relación entre el cliente y la empresa. Se busca incrementar el grado de confianza para llegar a tener la oportunidad de volver a suministrar. Para lograr ello, se definen actividades y frecuencias de contacto al cliente.

Un segundo objetivo es obtener informaciones acerca de los planes del cliente e informaciones acerca de la competencia, de tal manera que se pueda determinar el momento idóneo para iniciar el proceso de recuperación.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.3.2 (página 179)

6.5.9 Proceso de recuperación

El objetivo de este proceso es el recuperar a un cliente que fue perdido. Si bien las actividades que deben de estar incluidas dentro de este proceso son actividades muy parecidas a las actividades de los procesos de adquisición y crecimiento, el énfasis de este proceso se encuentra en asegurar solucionar las razones por las cuales se perdió la relación comercial con el cliente y resolver cualquier conflicto personal que aún se encuentre latente y que pudiera bloquear la oportunidad de negocio con el excliente.

Recomendaciones relacionadas al proceso de socialización, se encuentran listadas en 6.3.3 (página 181).

6.6 Adaptación de los procesos de apoyo para el proceso de venta

Durante el proceso de identificación de estrategias de venta, fue identificada la necesidad de procesos de apoyo al proceso de venta. Estos procesos deben de establecerse para soportar sistemáticamente las actividades en las diferentes fases del ciclo de vida del cliente.

6.6.1.1 *Proceso de adaptación*

Debido al efecto tan importante que se tiene durante la evaluación de muestras, la evaluación de pruebas funcionales, así como la adaptación de un producto dentro de la línea del cliente, es conveniente tener determinado un proceso para la adaptación de productos a la línea del cliente y vincular ese proceso con el proceso de adquisición. El objetivo de este proceso es el asegurar adaptar un producto dentro de las instalaciones del cliente en la forma más efectiva y evitar así que el proceso de adquisición se prolongue demasiado.

6.6.1.2 *Proceso de espera*

Si el proceso de adquisición no concluye en un cierre de negocio y el cliente potencial es suficientemente atractivo para la empresa, el cliente entra en el proceso de espera. Este proceso tiene como objetivo mantener el contacto con el cliente y asegurar, en una forma similar al proceso de recuperación, que en cuanto haya una nueva oportunidad, la probabilidad de obtener el negocio se mayor.

6.6.1.3 *Proceso de introducción de nuevos productos*

Mediante el proceso para la introducción de nuevos productos se identifican todos puntos críticos y las medidas que deben de tomarse sistemáticamente, para asegurar que la satisfacción del cliente sea excelente desde el principio de la relación comercial.

6.6.1.4 *Proceso de mantenimiento de clientes*

El proceso de mantenimiento de clientes define todas las actividades que deben de seguirse durante la relación comercial con el cliente. Muchas de las actividades en este proceso pueden ser actividades automatizadas. El objetivo del proceso es el apoyar los procesos de socialización, crecimiento y madurez.

6.6.1.5 *Proceso de atención a clientes*

Igual que el proceso de mantenimiento de clientes, el proceso de atención a clientes es un proceso que apoya a los procesos de socialización, crecimiento y madurez. Sin embargo, el énfasis del proceso está en la demanda del cliente hacia la empresa, así como al tiempo de reacción requerido para cubrir la demanda. Esa demanda puede ser demanda de información, de muestras, de servicio técnico etc.

6.6.1.6 *Proceso de desarrollo de proyectos*

Para casos en los cuales la complejidad en la introducción de nuevos productos es alta, o para casos en los cuales se requiere adaptación de productos para las instalaciones de un cliente, es conveniente tener un proceso de desarrollo de proyectos establecido.

6.6.1.7 *Proceso de desarrollo de clientes*

Parte del crecimiento de una empresa se basa en el crecimiento de los clientes. El objetivo del proceso de desarrollo de clientes es el ayudar al cliente a incrementar sus ventas a corto, mediano y largo plazo. Con base en informaciones acerca de las necesidades del mercado del cliente, se definen procesos de innovación, que tienen como objetivo el crecimiento del cliente, la estabilidad comercial, e incrementar el margen de contribución con base en procesos de *Up-Selling* y la total satisfacción del cliente.

6.6.1.8 *Proceso de desarrollo de contratistas*

El proceso de desarrollo de contratistas define actividades a seguir para el mejor soporte posible a los contratistas. Al igual que para los clientes, los cuales se encuentran clasificados con base en, dónde se encuentran en el ciclo de vida del cliente, debe de haber una clasificación similar para contratistas. Y, con base en esa clasificación se deben definir actividades específicas de soporte y crecimiento.

6.6.1.9 *Proceso de desarrollo de precios*

El proceso de desarrollo de precios es un proceso que soporta al ciclo de vida del cliente en cada fase y soporta los procesos en cada una de las fases, El objetivo del proceso es, el definir correctamente los precios y el establecer mecanismos de control de nivel de precios y margen de contribución, así como establecer proyectos de adaptación de precios a los clientes.

7 CONCLUSIONES

Tomando como base las diferentes fases del ciclo de vida del cliente, así como del ciclo de vida del producto, se identificaron áreas en las cuales existen riesgos para la adquisición de nuevos clientes y áreas en las cuales existen riesgos en la relación comercial con los clientes, estableciendo 68 estrategias específicas, mediante las cuales se pueden, ya sea eliminar o minimizar los riesgos mencionados.

El no adaptar un enfoque comercial o humanístico, sino un enfoque ingenieril para el análisis de los retos de ventas fue clave para la identificación de las estrategias con mayor potencial de mejora. El definir los objetivos de cada fase en términos analíticos y enfocar los retos de venta de manera sistemática, fue la razón por la cual fue posible identificar potenciales de mejora significativos y establecer nuevos criterios para la clasificación de clientes.

Muchas de las estrategias propuestas, especialmente aquellas que se encuentran en la fase de adquisición, son de conocimiento común y su base es lógica. Sin embargo, una vez que es analizado el reto, en el que se basa la estrategia, en forma sistemática, se reconoce la dimensión del problema y de igual manera la ventaja de la implementación de la estrategia.

Cuando se visualizan los retos de venta que existen en cada una de las fases del ciclo de vida del cliente y se analizan tanto el origen como las consecuencias de no tomar las medidas adecuadas para resolver esos retos, se pudo observar claramente que los desafíos no se encuentran aislados, sino que son origen o consecuencia uno del otro. Y

que, así como existe un ciclo de ventas del cliente, debe de existir en paralelo un proceso de venta.

Con base en las estrategias establecidas, fue generado un nuevo proceso de venta general, basado en el ciclo de vida del cliente, el cual muestra procesos secundarios que pueden ser implementados según la clasificación en la que se encuentra un cliente.

Después de haber realizado el análisis de cada una de las fases del ciclo de vida del cliente y el ciclo de vida del producto, habiendo identificado las estrategias para resolver los retos en cada una de las fases, es posible reconocer el enorme potencial que existe en el área de ventas. Una vez que se reconozca que el “vender” se puede sistematizar, y que, si no es cerrado un negocio, si el ciclo de ventas se incrementa, si se pierde un cliente, si no se realizan las actividades de venta establecidas, etcétera, se puede ver como una falla en el proceso de venta, es posible optimizar el área de ventas e incrementar significativamente su eficiencia y su efectividad.

Dado que muchos de los egresados de la carrera de Ingeniería Química, durante su vida profesional desempeñarán un cargo en ventas, administración de ventas e incluso en la dirección general y, en el transcurso de la carrera, la cobertura del área de ventas, desarrollo de ventas y administración de ventas, es mínimo, este trabajo puede ser importante para el estudiante, para comprender la complejidad del tema, la vinculación con otras áreas de las empresas y, sobre todo, para entender que también el área de ventas puede ser analizada desde el punto de vista de los procesos de venta.

Para el profesorado de la facultad de química, este trabajo puede ayudar a tener una mejor visión acerca de la necesidad de enfatizar, en las diferentes materias que cubre el estudiante a través de su vida académica, que lo aprendido no sólo es útil en su

aplicación directa, sino que, incluso tiene aplicación en otras áreas. En adición a ello, este trabajo expone la necesidad de integrar más elementos de ventas y administración de ventas dentro de las materias Ingeniería Económica I y II, así como en las materias optativas Economía y Administración I y II. Considerando que muchos alumnos de la facultad de química, en un futuro serán confrontados directa o indirectamente con ventas o administración de ventas pudiera hacer sentido, el establecer una materia optativa de ventas y administración de ventas en licenciatura.

Durante el desarrollo de este trabajo, fueron identificadas diferentes áreas, en las que, si se introducen ciertos procesos y controles, el potencial de mejora de los resultados en el área de ventas puede ser enorme. Es por ello por lo que, este trabajo puede servir como guía para los empresarios, para entender la necesidad de cambiar el enfoque en el área de ventas y así establecer una administración de ventas más dirigida a los procesos y a su vez, más enfocada a la eficiencia y efectividad de cada uno de los procesos de ventas implementados, garantizando así, el crecimiento de su empresa, no solo en volumen de ventas, sino también en margen de contribución.

8 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agam, G. (1994). *Industrial Chemicals Their Characteristics and Development*. Amsterdam: Elsevier Science B.V.
- Albers, S., & Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Aswathappa, K. (2008). *International Business*. Nueva Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Bayer, K., & Embshoff, D. (2015). *Der Anfsng ist gemacht Band 1*. Neu-Ulm: Digitaldruck leibi.de Neu-Ulm.
- Chiva Gómez, R., & Camisón Zornoza, C. (2002). *Aprendizaje Organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. castelló de la Plana: Publicaciones de la Universidad Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Companys Pascual, R., & Corominas Subías, A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona: MARCOMBO, S.A.
- Consultans, S.-K. &.-S. (28 de Febrero de 2019). *Simon-Kucher & Partners*. Obtenido de Simon-Kucher & Partners: https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/simon-kucher_gps_insights_2016_web_en.pdf
- Costa López, J., Cervera March, S., Cunill García, F., Espulgas Vidal, S., Mans Teixidó, C., & Mata Álvarez, J. (2004). *Curso de Ingeniería Química*. Barcelona: Editorial Reverté, S.A.
- Deep, S., & Sussman, L. (1999). *Close The Deal*. USA: Basic Books, A Member of the Perseus Books Group.
- Detroy, E.-N., & Scheelen, F. (2008). *Jeder Kunde hat seinen Preis*. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Diller, H. (2008). *Preispolitik*. Stuttgart: Kohlhammer W., GmbH.
- Economía simple*. (Costos financieros de Marzo de 2019). Obtenido de Economía simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/costes-financieros>
- Euzen, J.-P., Trambouz, P., & Wauquier, J.-P. (1993). *Scale-Up Methodology for Chemical Processes*. Paris: Éditions Technip.

- Fischer, M. (2001). *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik*. Scheßlitz: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Frank, R. (2016). *GfK*. (G. Verein, Ed.) Recuperado el 1 de Abril de 2019, de GfK: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/GB/documents/Press_Releases/2016/Trust_in_Professions_2016_Sweden_EN.pdf
- García, D. J. (1998). *La Industria Química y el Ingeniero Químico*. Murcia: Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.
- Griffin, J. (2001). *Que decir, cómo y cuándo*. Barcelona: Amat Editorial.
- Happel, J., & Jordan, D. G. (1981). *Economía de los procesos químicos*. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Hartmann, M. (2006). *Preismanagement im Einzelhandel*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH.
- Hofbauer, G., & Hellwig, C. (2012). *Professionelles Vertriebsmanagement*. Erlangen: Publicis Publishing.
- Hofbauer, G., & Knör, S. (2015). *Professionelles Preismanagement*. Erlangen: Publicis Erlangen, PWW GmbH.
- Hofbauer, G., & Knör, S. (2015). *Professionelles Preismanagement*. Erlangen: Publicis Publishing, Zweigniederlassung der PWW GmbH.
- Hungerbühler, K., Ranke, J., & Mettier, T. (1995). *Chemische Produkte und Prozesse*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Hurtado, F. (2011). *Dirección de proyectos: Una introducción con base en el marco del PMI*. USA: Palibrio.
- Kannegiesser, M. (2008). *Value Chain Management in the Chemical Industry*. Heidelberg: Physica-Verlag a Springer Company.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Introducción a la Economía*. Editorial Reverté, S.A.: Woth Publishers.
- Lerma Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Maister, D., Galford, R., & Green, C. (2002). *The Trusted Advisor*. UK: Simon & Schuster UK.

- Martín, A., & Medina, A. (2 de Junio de 2016). *GfK*. Obtenido de GfK:
https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/ES/Press_releases/NP-2016-Q2-GfK-Confianza_en_profesiones.pdf
- Mattson, D., & Parinello, A. (2009). *Five Minutes with VITO*. California: Pegasus Media World.
- Mattson, D., & Sullivan, B. (2015). *Sandler Enterprise Selling*. USA: Sandler Selling Systems Inc.
- Ostrow, P. (Octubre de 2011). *Aberdeen Group*. Obtenido de Aberdeen Group:
<https://www.zs.com/-/media/files/publications/private/whitepapers/valuebasedsellingaberdeen.pdf>
- Prof Dr. Backes-Gellner, Prof. Dr. Fandel, & Prof. Dr. Kürsten. (2003). *Die zukunft des Electronic Busieness*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Pulgar Burgos, J. (2005). *Evaluación del aprendizaje en educación no formal*. Madrid: Pulgar Burgos S. A. de Ediciones.
- Rajadell Carreras, M. (2009). *Creación de empresas*. Barcelona: Edicions de la Universidad Politècnica de Catalunya, SL.
- Rojas Medina, R. A. (2007). *Sistemas de Costos - Un proceso para su implementación*. Manizales, Colombia: Centro de publicaciones Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Ron. (26 de 06 de 2019). *Gemba Academy*. Obtenido de Gemba Academy:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwiBzun44objAhXLYVAKHfGIAfAQFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.gembaacademy.com%2Fuploads%2Fblog-assets%2FPlantilla-FMEA-copy.xls&usg=AOvVaw1FGI6R2BVpbzFdF7ygdWz>
- Sandler, D. H. (2003). *You can't teach a kid to ride a bike at a seminar*. USA: Bay Head Publishing, Inc.
- Sandler, D., & Mattson, D. (2015). *You Can't Teach a Kid to Ride a Bike at a Seminar, 2nd Edition: Sandler Training's 7-Step System for Successful Selling*. USA: McGraw Hill Professional.
- Sharratt, P. (1997). *Handbook of Batch Process Design*. London: Chapman & Hall.

- Simon Kuchner & Partners. (2016). *Simon-Kucher & Partners - Strategy & Marketing Consultants*. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de Simon-Kucher & Partners - Strategy & Marketing Consultants: https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/simon-kucher_gps_insights_2016_web_en.pdf
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2009). *Preismanagement: Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Smith, R. (2005). *Chemical Process design and Integration*. Inglaterra: John Wiley & Sons. Ltd.
- Vahs, D. (2001). *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walluschnig, M. (2013). *Produktlebenszyklus und Bestandsmanagement in der Halbleiterindustrie*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.