



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**PROCESO DE INTRODUCCION AL
MERCADO DE UNA NUEVA BOMBA DE
DOBLE DIAFRAGMA FTI
EN MEXICO**

**TRABAJO ESCRITO VIA AMPLIACION Y
PROFUNDIZACION DE
CONOCIMIENTOS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO
(TECNOLOGIA DE ALIMENTOS)**

P R E S E N T A :

HECTOR GABRIEL MANDUJANO ORTIZ

**DIRECTOR DE TESIS
M.E.D.E JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA
Ciudad de México, 2023**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION AL PRESENTE TRABAJO	3
CAPITULO I	
EL PROCESO DE INTRODUCCION DE UN EQUIPO DE BOMBEO	7
1.1 ¿PORQUE ELEGIMOS ESTE PRODUCTO? BOMBAS AODD	
1.2 SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO, CUAL ES SU MERCADO	
1.3 TERCERA ETAPA SOLICITAR DISTRIBUCION	
1.4 ARRANQUE DEL PROYECTO	
CAPITULO II	
LAS VENTAS Y LOS GRANDES MERCADOS	22
2-1 MERCADO DE CONSUMO	
2.2- MERCADO INDUSTRIAL	
2.3- OTROS MERCADOS	
CAPITULO III	
OTROS ELEMENTOS QUE TAMBIEN INFLUYEN EN LAS VENTAS	25
3.1 INTERPRETAR LA CAPACIDAD DE COMPRA, EL PODER ADQUISITIVO	
3.2 LOS OTROS LOS FACTORES INFLUYEN EN ESTA ACTIVIDAD	
3.3 A COMPRAR SE APRENDE	
4.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN QUIEN COMPRA	
CAPITULO IV	
EL VENDEDOR, ELEMENTO INSUSTITUIBLE	29
4.1 EL VENDEDOR NACE, EL PROFESIONAL DE LAS VENTAS... SE HACE	
4.2 ¿QUIEN ES?, PERFIL E IMPORTANCIA DEL VENDEDOR	
4.3 AL CONTRATARLOS, ¿QUE ATRIBUTOS DEBEMOS BUSCAR EN ELLOS?	
4.4 ALGUIEN PERSEVERANTE: EL SEGUNDO ESFUERZO.	
4.5 DEBE SABER VER EN CADA ENTREVISTA, UNA GRAN OPORTUNIDAD	
4.6 QUE SEPA COMUNICAR, CAPACIDAD NEGOCIADORA	
4.7 QUE LOGRE EL CONTACTO O ACERCAMIENTO	
4.8 EL VENDEDOR AHC Actitudes Habilidades Conocimientos	
4.9 LA PSICOLOGIA, UN ELEMENTO QUE AYUDA	
4.10 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	
4.11 RESILIENCIA, UNA FORTALEZA DESDE LA PSICOLOGIA	
4.12 LA IMPORTANTÍSIMA ANTENA RECEPTORA DEL VENDEDOR	
4.13 SIN HONESTIDAD, NO EXISTE EL VENDEDOR PROFESIONAL.	
CAPITULO V	
¿COMO SE FORMA UN VENDEDOR?	40
5.1 QUE TENGA CONSCIENCIA DE FORMARSE	
5.2 DESARROLLANDO UN FOCO CLARO	
5.3 ¿VENDES O TE COMPRAN? TENER CLARA LA DIFERENCIA	
5.4 SABER BIEN QUE SE BUSCA CON CADA CLIENTE	
5.5 LO PRIMORDIAL, ALCANZAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE	
5.6 HAY QUE SABER CON QUIEN HABLAMOS Y QUIEN DECIDE	
CAPITULO VI	
CONOCER EL PROCESO DE LA VENTA	45
6.1 EL PROCESO	
6.2 LA EFICIENCIA RECLAMA DE INFORMACION, LAS ESTADÍSTICAS	
6.3 OBJETIVO, HACER CLIENTES ANTES QUE HACER VENTAS	
6.4 LOS CLIENTES TAMBIEN SE CALIFICAN	

- 6.5 ¿COMO IDENTIFICAR A LOS CLIENTES MAS VALIOSOS?
- 6.6 SABER VER EN LAS OBJECIONES: LA GRAN ENSEÑANZA
- 6.7 ¿PORQUE SE PIERDEN LOS CLIENTES?

CAPITULO VII

ADMINISTRAR ES ESENCIAL EN LAS VENTAS

56

- 7.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA ALCANZAR EL ÉXITO
- 7.2 ¿CONOCEMOS A NUESTROS NUMEROS?
- 7.3 REGISTRAR ES EL PRINCIPIO DE UNA BUENA ADMINISTRACION
- 7.4 CONSCIENCIA DE LOS IMPONDERABLES, LO QUE NO SE PUEDE MEDIR
- 7.5 GASTOS QUE EL VENDEDOR CONVIERTE EN INVERSION
- 7.6 PONER LA ATENCION EN LA VISION DE VENTAS
- 7.7 EL CONTROL DE LOS TIEMPOS, PRIMERO LO IMPORTANTE

CAPITULO VIII

PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS VENTAS

62

- 8.1 QUE ES PLANEACION, Y QUE ES ESTRATEGIA
- 8.2 SOLO INFORMACION VALIDADA
- 8.3 CADENA DE VALOR DE PORTER
- 8.4 ANALISIS SITUACIONAL
- 8.5 FODA SWOT DAFO
- 8.6 BGC (BOSTON CONSULTING GROW)
- 8.7 PLANEACION DESDE LA EFICIENCIA GENERAL DE LOS EQUIPOS (OEE)
- 8.8 LA SEGMENTACION DEL MERCADO, UNA EXCELENTE HERRAMIENTA
- 8.9 PLAN DE NEGOCIOS (BUSINESS PLAN)

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RESULTADOS

78

PROCESO DE INTRODUCCION DEL EQUIPO EN MEXICO

CAPITULO X

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL TRABAJO

88

INTRODUCCION AL PRESENTE TRABAJO

El presente trabajo es producto del Diplomado en Ventas Profesionales impartido en la Facultad de Química en su unidad de Formación Continua, curso que enseña cada etapa del proceso de las ventas desde una visión profesional.

Tiene como objetivo abordar de una forma sintética y sistemática, la actividad de las ventas en el sector industrial. Presenta las características deseadas y necesarias en los profesionales de esta disciplina, resalta lo importante de su presencia y función en la industria, habla de su capacitación y de su esfuerzo, de lo complejo, y lo valioso que realiza. Finalmente, de su aportación al desarrollo empresarial. Los conceptos que conforman este texto, se basan en lo aprendido en el Diplomado y en las aportaciones de mi experiencia de más de 45 años en esta actividad.

Además, se complementa con un ejemplo práctico, que le da el título al trabajo, y que consistió: en seleccionar un equipo de bombeo adecuado, en desarrollar un plan de negocio, diseñar la estructura comercial y humana (especialmente de ventas), para así solicitar la representación para México. Para ello, nos apoyamos en diferentes herramientas, y mucho de ello está plasmado en el Diplomado.

Este trabajo se compone: de una Primera parte, que es el ejemplo práctico que muestra cómo se decide el equipo seleccionado y cómo fue el desarrollo de su introducción en México. Una Segunda parte muestra capítulo a capítulo, la esencia, la visión, los fundamentos y todos los elementos necesarios para realizar la actividad de las ventas en la Industria. Subraya lo importante de que sea a través de personas, "Los Profesionales de las ventas". Una tercera parte son las conclusiones, que redondea el objetivo del trabajo, su desarrollo y los resultados.

Ya obtenida la distribución, el trabajo inicia desde la selección del equipo de ventas y su capacitación, hasta su consolidación como Profesionales de esta disciplina. Por lo que aplicación práctica, fue un buen ejemplo que nos presenta cada etapa del proceso. Cabe aclarar que El Business Plan utilizado, es el que se realizó en el 2017, por eso presenta esas cifras. Y se actualizan a este 2023 en otros capítulos.

Puedo decir que mis años de experiencia trabajando en ventas técnicas en el Mercado Industrial, van inmersos en este trabajo, y me han provocado el deseo interno de compartir lo vivido y aprendido.

En este tiempo he visto nacer y salir del mercado: Distribuidores, Productos, Empresas, Aplicaciones, Compradores, Tecnologías, Marcas y muchos cambios más. En principio no sería extraño pensar que también el proceso de la venta hubiese cambiado, especialmente en un mercado complejo, y con herramientas cibernéticas, pero en su esencia, veo más cambios en la forma, pero que lo importante y el fondo de la actividad, sigue siendo el proceso personal de la venta.

Hoy, de pronto en internet aparecen con un clic, opciones de proveedores que, desde cualquier ciudad del mundo, ofrecen cualquier cantidad de marcas, e incluso las mismas que nosotros ofrecemos. Pero a pesar de tanta modernidad, la calidad

sigue requiriendo de la presencia del Profesional de las Ventas, quien sigue siendo quien transforma los resultados, convirtiéndose en el generador de soluciones y de satisfactores. Su presencia es lo que hace la magia que logra, que un producto se vuelva una solución, y que sus ventajas sean para quien lo adquiere, una oportunidad. Es quien hará posible que llegue a su destino final con éxito.

Este diplomado me reafirmó la importancia de escribir sobre esta actividad, porque no son pocos los egresados de disciplinas relacionadas con la Química o la Ingeniería, que trabajan y se desarrollan en una actividad de servicio a sus clientes, especialmente quienes están en las ventas técnicas. Por lo que les será de ayuda.

Actividades profesionales de Egresados de la Facultad de Química

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación	1	4%
Diagnóstico	1	4%
Investigación	4	16%
Docencia	11	44%
Consultoría	1	4%
Asesoría Técnica	1	4%
Ventas y Comercio	1	4%
Desarrollo de Productos	2	8%
Control de calidad	1	4%
Atención a Clientes	2	8%

Otro ángulo de las encuestas por actividades dice:

Del 100% que trabajan, el 56% está en el sector educativo, el 24% en la industria manufacturera, y el 8% en servicios profesionales científicos y técnicos

Fuente RESULTADOS DE ENCUESTA 2015-2016, Facultad de Química UNAM
pveu.unam.mx/encuesta/01/estadis2012/faquin/Química/reporte.pdf

En un análisis rápido, vemos que lo que tiene que ver con la Atención a Clientes, Ventas y Comercio, Asesoría Técnica y Consultoría, suman el 20% de las actividades de los egresados, a quienes les sería útil lo presentado en este trabajo, especialmente en el concepto de relación y servicio con sus clientes.

Revisando la actividad en la industria, encontramos que, en los años recientes, ha habido muchos cambios. Hemos visto como la tecnología sustituye poleas y bandas por variadores de frecuencia, se eliminan sellos mecánicos con sistemas de inducción magnética, se interconectan equipos a través de PLC's, etc. Todo ayuda en la eficiencia de los procesos de operación, e incluso en los procesos administrativos. Pero a pesar de tantos cambios, en la esencia de la actividad de ventas la presencia del vendedor sigue siendo la misma, porque es lo que permite al usuario, más allá de conocer los productos, el adaptarlos a sus necesidades reales. Por eso en este trabajo rescato y aprecio los fundamentos de la actividad, hablando del Profesional de las ventas. Porque en medio de la modernidad, este profesional sigue dando énfasis a la importancia de su presencia física y del servicio al cliente en su planta. Es él, quien puede hacer posible, que las ventajas de su

servicio encuentren su mejor espacio de aplicación y se conviertan en soluciones, porque puede detectar las más particulares necesidades y aplicaciones.

Su importante trabajo puede lograr, que se instale una marca y no otra, porque este profesional conoce de la necesidad del cliente, de las ventajas de su producto y sus características, así como de los competidores y de todos los demás elementos que acompañarán la decisión de compra y la aceptación del equipo propuesto.

Además de que hay un elemento sensible, y es que el profesional de las ventas, es el que se compromete con el cliente. Es él, quien acompaña al usuario, convirtiéndose en asesor y aval de sus palabras. Su experiencia, conocimiento de las necesidades y de sus productos, garantizan la mejor elección. Solo que ahora se apoya con modernas herramientas y mejores y apoyos estadísticos.

Con esto no solo da un mejor servicio, sino que realmente logra la confianza que convence al usuario. Porque el vendedor puede percibir situaciones y sentimientos, leer entre líneas, gestos y palabras, y descubrir en ellas, más allá de necesidades técnicas, aquellas que también forman parte de la decisión y de la satisfacción. Por eso el vendedor sigue siendo un elemento insustituible. Su formación profesional interactúa con la realidad humana de sus clientes. La planeación y la estrategia, cuando son utilizadas como herramientas por este profesional, dejan de ser solo información que arroja datos. Es información interpretada que impulsa resultados.

Sobra decir que las ventas son una actividad ancestral que cruza por el tiempo, y estamos ciertos de que, en el futuro, a pesar de cambios en las formas de adquisición, seguirá siendo una actividad importante para personas y empresas, tanto para el que compra, como para el usuario final y la sociedad. El profesional de las ventas es quien, con su presencia, da el valor agregado delante de los clientes, quien da la diferenciación del producto en medio de las muy diversas opciones. Y sigue siendo pieza clave en este proceso, ya que el, es la primera expresión del servicio, porque a través de una verdadera comunicación y cercanía, hace que su trabajo brille y sea lo que permita el éxito en las ventas, porque va más allá de la sola venta misma.

Las empresas fabricantes, también encuentran beneficios en el trabajo de este vendedor, porque además de resultados en ventas, obtienen el valor agregado de poder ver el mercado, ver si sus productos son conocidos, y sabrán cual es la percepción que tienen los clientes de lo que ofrecen y de lo que la competencia da. Es a través de los profesionales de las ventas, quienes están presentes en las plantas, de quienes obtienen esa información, y esto les permite descubrir tendencias y diseñar productos con las características que se van necesitando.

La tarea de ventas es una disciplina que necesita de trabajo constante, amplio en cuanto a sus horizontes, variado en cuanto a la diversidad de clientes y aplicaciones, y versátil en su capacidad de respuestas. Requiere de organización, seguimiento, orden, capacitación, análisis y estrategia. Y aunque podría parecer algo casual y espontáneo, requiere de responsabilidad, seriedad, honestidad y lealtad.

Tomar decisiones es vital; pero para ello hay que considerar la información que obtenemos de algunas herramientas que nos dan datos concretos, como: “Un Plan de Negocio”. Como “La definición de una estrategia” en el hacer una “Segmentación del mercado”, al revisar oportunidades con “La matriz de FODA”, o en el análisis “BCG (Boston Consulting Group)”, así como de otras herramientas más.

Porque se trata de crear no solo canales de distribución que lleven productos, sino estructuras responsables de servicio y presencia en el mercado, donde la cercanía con las empresas a través de los Vendedores Profesionales, sea la mejor garantía de la correcta selección, de una excelente aplicación y del buen funcionamiento de los productos, para así atender las verdaderas necesidades de los clientes.

Este trabajo presenta, además del compendio de esta actividad, la posibilidad de conocer mejor las útiles herramientas que existen, para un mayor conocimiento. Y se ponen en contexto varios temas. El Capítulo I aborda el análisis de la experiencia práctica, el Capítulo II describe las diferencias de distintos mercados con las del Mercado Industrial, En el Capítulo III hablamos de elementos y factores que influyen en las ventas. Para el Capítulo IV el tema es el Vendedor Profesional con algunas de sus características necesarias y su importante papel. El capítulo V habla de cómo se inicia y se forma un Profesional de ventas, En el capítulo VI se describe el Proceso de la venta, en el capítulo VII vemos la administración en las ventas, Ya para el capítulo VIII abordamos la Planeación Estratégica y el Vendedor Estratega, y cómo pueden ayudar algunas herramientas que presentamos, como las matrices BCG, FODA, y especialmente, la generación de un Plan de Negocios (Business Plan), y la valiosa Segmentación del Mercado, en mucho ayudan en esta importante tarea. En el Capítulo IX Las conclusiones y resultados.

Por mi experiencia puedo decir que la actividad de ventas se convierte en una forma de vida, porque desarrolla habilidades (algunas innatas y otras adquiridas), que crean una forma de ser, porque tocan la visión y percepción en la vida, y descubren las diferentes personalidades que hay. Desarrollan la habilidad para comunicarse con todos, algo que transforma. Por lo que es esencial hablar de la ética, lealtad y honradez. Sin ellas sería imposible un Profesional de las Ventas.

Este trabajo me permite hablar de la sensibilización y capacitación de quienes realizan día a día este trabajo de manera profesional, con esto resalto, que este profesionista es el asesor que orienta y camina de la mano de cada proyecto, de cada aplicación, de cada necesidad y de cada solución. Son sus conocimientos técnicos, del producto y de las aplicaciones de los clientes y del mercado, lo que garantizan con su presencia, que las necesidades sean satisfechas, que el servicio sea cumplido, y que los fabricantes de los productos encuentren en nuestro trabajo, el mejor camino para que sus productos, no solo sean vendidos, sino que sean perfectamente aplicados, se posicionen en un mercado a través de la misma fuerza de ventas, por su cercana presencia con los usuarios finales y sus necesidades, y así conocer del rumbo y tendencia del mercado, lo que les llevará al perfeccionamiento de su trabajo.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

EL PROCESO DE INTRODUCCION DE UN EQUIPO DE BOMBEO

El título de este trabajo nos lleva a presentar cual fue el proceso, por el cual se pudo lograr la distribución de un equipo de bombeo que se produce en los Estados Unidos para comercializarlo en México. Hablaremos, desde que es lo que nos llevó a decidir cuál equipo sería conveniente y el porqué, hasta la puesta en marcha del proyecto.

Algo que aprendimos en el Diplomado, además de lo importante de las ventas profesionales, es que existen herramientas que nos ayudan a obtener información, y ponerla de forma sistematizada clara y certera para la toma de decisiones. Y el cómo ubicar y conocer el mercado a donde se destina el producto. Esto es importantísimo, “Definir el Mercado”. Y ya después, conocer los elementos vitales para realizar el proceso de venta, y el desarrollo de planeaciones estratégicas. La herramienta de la elaboración de un Plan de Negocio, nos dio la información, no solo para fundamentar nuestra decisión, sino también para exponer las razones que permitieron obtener la distribución. Y esto requirió de las siguientes etapas.

Esta Primera Parte se divide en cuatro Etapas:

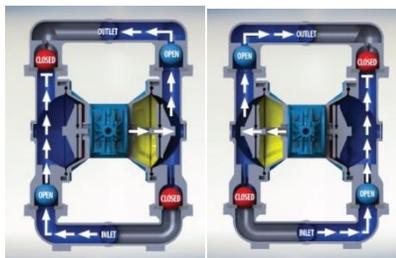
- 1.1- PRIMERA ETAPA, LA ELECCION DEL PRODUCTO
- 1.2- SEGUNDA ETAPA EL CONOCIMIENTO DE SU MERCADO
- 1.3- TERCERA ETAPA LA SOLICITUD DE DISTRIBUCION
- 1.4- CUARTA ETAPA EL ARRANQUE E INSTAURACION DEL PROYECTO

1.1 PRIMERA ETAPA, ¿PORQUE ELGIMOS ESTE PRODUCTO?

Para entender el proceso de elección, planteamos el porqué decidimos una bomba del tipo AODD. por lo que es importante conocer sus ventajas y características. Es un equipo que pertenece a las llamadas Bombas Reciprocantes, que por no basar su funcionamiento en la fuerza centrífuga (Cinéticas), pertenece a las del tipo de Desplazamiento Positivo. (1)

¿COMO FUNCIONA LA BOMBA DE DOBLE DIAFRAGMA AODD? (2)

El termino AODD (Air Operated Double Diaphragm), es el término internacional para las bombas de desplazamiento positivo, que constan de un sistema motriz operado por aire comprimido, que a través de una válvula neumática acciona los diafragmas que conducen el fluido por unas cámaras, en donde ejercen la presión para generar la succión y la descarga del fluido. Las cámaras se llenan del producto a bombear y el elemento propulsor (en este caso un diafragma) genera el movimiento, desde los espacios de aspiración hacia los de expulsión. Existe una succión en la parte baja y una descarga por la parte alta.



RESUMEN DE LAS VENTAJAS DE LAS BOMBAS AODD: (3)

PUEDEN TRABAJAR EN SECO SIN DAÑO, DE FORMA INDEFINIDA
AUTOCEBANTES (PODER DE SUCCION)
MANTENIMIENTO FACIL, RAPIDO Y ECONOMICO
RESISTENTE A LA ABRASIÓN
NO REQUIERE VALVULA DE ALIVIO, SU MISMA VALVULA HACE LA FUNCIÓN
SOLO CONSUME LA ENERGIA QUE REQUIERE
ASI TENEMOS UN EQUIPO CON UNA CAPACIDAD INSTALADA MAYOR
PUEDE USARSE PARA DESCARGA DE PIPAS O PARA PROCESO
PUEDE MANEJAR SOLVENTES Y PRODUCTOS EXPLOSIVOS
PUEDE MANEJAR PRODUCTOS CON AIRE ENGLOBADO
PUEDE MANEJAR PRODUCTOS QUE CONTIENEN SOLIDOS
PUEDE MANEJAR PRODUCTOS VISCOSOS HASTA 100,000 CPS
PUEDE MANEJAR PRODUCTOS DELICADOS EN SU REOLOGIA
PUEDE MANEJAR PRODUCTOS CORROSIVOS
PUEDE SER SUMERGIBLE
PUEDE OPERAR EN APLICACIONES DE DOSIFICACION MODERADA PUEDE
LLEGAR MANEJAR DOS PRODUCTOS AL MISMO TIEMPO
PUEDE SER UNA BOMBA DE ACHIQUE
POCAS PIEZAS DE RECAMBIO
BAJO COSTO DE MANTENIMIENTO
FACIL ARMADO Y DESARMADO
SON BOMBAS DE PRECIO ACCESIBLE
GRAN VARIEDAD DE COMBINACION DE MATERIALES
TEMPERATURAS DE HASTA 107°C
PUEDE SER BOMBA PORTATIL
NO REQUIERE SELLOS MECANICOS
NO REQUIERE DE LUBRICACION
CERTIFICACIONES USDA, EHEDG, UL, 3A. ATEX ANTIEXPLOSIVA
PERMITE ACCESORIO S QUE ELIMINEN FLUJO PULSANTE
PUEDE TRABAJAR PRODUCTOS DE BAJO NPSH

Por su diseño y materiales de construcción, pueden manejar cualquier cantidad de productos: viscosos, abrasivos, ácidos, álcalis, y productos higiénicos o sanitarios.

ES IDEAL PARA APLICACIONES CON PRODUCTOS DE ALTA VISCOSIDAD (4)

Esta es una ventaja competitiva que se consideró en la elección. El límite para el manejo de productos viscosos con bombas centrífugas es de 750 centipoises. Viscosidades mayores solo se bombean con bombas de desplazamiento positivo, porque en las centrífugas (45), la Presión y el Flujo, dependen de altas velocidades de un impulsor que pasa a 1,200, 1750 o 3500 RPM, que al interactuar con un fluido viscoso es ineficiente por la misma velocidad del impulsor, que sufre el fenómeno "slip" (resbalamiento), ya que es poco el producto que logra mover, porque resbala. La viscosidad afecta la movilidad. Para entenderlo mejor, diremos que un embudo, un volumen de agua (viscosidad 1 cps.) tarda un segundo en pasar, el mismo volumen; ahora de miel (viscosidad 1,000 cps.), tarda 1,000 segundos. Y hay productos con viscosidades aún mayores.

Por lo tanto, el manejo de productos viscosos debe ser a baja velocidad, y requiere de bombas de Desplazamiento Positivo, que le impulsan por una fuerza externa, y no por la velocidad centrífuga. Son recomendadas las bombas de tipo rotatorias, lóbulos, engranes, pistones, peristálticas, tornillo cavidad progresiva y las AODD

ES IDEAL PARA APLICACIONES QUE REQUIERAN CUIDAR LA REOLOGIA LOS FLUIDOS NO NEWTONIANOS

Otro elemento que favoreció la decisión, es que no afecta la calidad del fluido que bombea. Cualquier fluido al ser sometido a una fuerza, que llamaremos “esfuerzo cortante”, corre el riesgo de sufrir modificaciones en su viscosidad y su consistencia. Por ello el manejo suave de esta tecnología, es una excelente alternativa para productos, donde la fuerza de bombeo podría afectar la reología del producto, (La reología es la rama de la física que estudia el comportamiento de materiales ante deformaciones causadas por las fuerzas que reciba), y esto incide en su cohesión, lo que ya no sería solo un tema de bombeo, sino de calidad (6). Imaginemos un helado sin su consistencia cremosa, o un Betún aguado, o el relleno de un pastelillo que pierde su apariencia. Estamos hablando del respeto a la estabilidad del producto. (5) Porque no basta con bombearlo, requiere no ser dañado. Por eso demanda un manejo suave. Hay fluidos que, al someterse al impacto de un elemento mecánico, (como el que recibe a ser bombeado) puede modificar las viscosidades de los Fluidos No Newtonianos. (43)

Dentro de ellos están los líquidos Pseudoplásticos, que, ante esa fuerza disminuyen su viscosidad (Salsa Ketchup, mostaza, algunas pinturas y suspensiones de arcillas líquidas). Los líquidos Dilatantes que, por el contrario, aumentan su viscosidad (Suspensiones). Los Fluidos Viscoelásticos (7), que se comportan como sólidos hasta que sobrepasa el esfuerzo cortante mínimo, y a partir de ahí se comportan como líquidos (Chocolates, mantequilla, mayonesa, pasta de dientes,)

En los fluidos anteriores su comportamiento es independiente del tiempo. Pero hay algunos en donde su comportamiento al estar sometido al esfuerzo mecánico, si depende del tiempo, como los Tixotrópicos, donde la viscosidad disminuye conforme pasan los minutos, recuperando su viscosidad después de estar en reposo nuevamente. (Pinturas, yogurt, nylon, algunos aceites del petróleo). O los Reopécticos, en ellos su viscosidad aumenta a medida que avanza el tiempo (yeso y la arcilla bentonítica) (8). Todo esto hay que considerarlo al seleccionar una bomba. Y para nuestro proyecto, significa más oportunidades de servicio al cliente.

SIN RIESGOS EN APLICACIONES CON PRODUCTOS INFLAMABLES

Otra característica que amplía se rango de aplicaciones, y la hace interesante, es que puede manejar productos inflamables, porque elimina el riesgo de explosividad. Ya sea por el producto en sí, o por estar en áreas con atmosferas explosivas. Este equipo con su accionamiento neumático, evita la necesidad del uso de motores por el riesgo de una chispa y de costosos motores a prueba de explosión.

PUEDE MANEJAR PRODUCTOS CORROSIVOS

En la industria química, manejar productos corrosivos (de los que hay una larga lista), requiere del uso de materiales compatibles (9), este equipo por tener la opción de diversos materiales de construcción (Inoxidable, Hastelloy C, Polipropileno, Kynar (PVDF) y Teflón), resulta ideal, porque además, al no requerir el uso de sellos mecánicos (que llega a ser costoso), presenta un ahorro en refaccionamiento y mantenimiento, algo que nos pareció una buena alternativa, que amplía las ventajas competitivas y las oportunidades de venta.

PUEDE MANEJAR PRODUCTOS ABRASIVOS

La abrasión es un tema que reclama atención especial en algunas aplicaciones, porque existen productos altamente abrasivos ⁽¹⁰⁾ o por aquellos que cristalizan dentro de la bomba, sin olvidar el manejo de lodos o de pastas (Arcilla). Estos productos no pueden ser manejados con equipos a alta velocidad (aunque vengan diluidos), ni por materiales factibles de ser erosionados, porque afectan las partes interiores del equipo, por eso son recomendables equipos que manejen bajas velocidades y con materiales que absorban el impacto como los diafragmas, por lo que las Bombas AODD se convierten en las favoritas de esa aplicación. Hay además productos que, a bajas temperaturas, sedimentan o cristalizan, como algunos jarabes y dulces que sufren ese fenómeno provocando abrasión ⁽¹¹⁾.

CUALES SON LAS APLICACIONES EN DONDE NO SON RECOMENDABLES

- a) En donde no haya aire comprimido, porque es más caro comprar un compresor para usar una de estas bombas
- b) En donde la presión requerida sea muy alta, porque, aunque hay versiones con tres diafragmas o diseños para altas presiones. en esas necesidades la de Cavidad progresiva, doble tornillo, pistón y engranes, funcionaran mejor.
- c) Cuando el flujo pulsante (propio de esta tecnología) Aunque usemos un supresor de pulsaciones, se afecte la operación de instrumentos de control.
- d) Por ser constante en sus entregas, algunos las usan para dosificar, pero aclaremos que su exactitud, no las hace dosificadoras, hay otras tecnologías.
- e) Donde la contrapresión en la zona de descarga, sea alta, porque al igualarse las presiones, se detiene la bomba, no trabaja a contra presiones iguales.

PERO HAY ADEMAS OTRAS VENTAJAS, POR EL DISEÑO FTI

Si hablamos, ya específicamente de esta marca FTI (la bomba seleccionada), contra otras marcas de la misma tecnología, tiene ventajas adicionales.

1. Son las de más fácil armado y desarmado (importante para el mantenimiento y el tiempo muerto de producción, mientras se reparan)
2. Son las de menos número de piezas para recambio, esto influye directamente en el costo de mantenimiento.
3. Cubren el espectro de bombas plásticas y metálicas en varios tamaños de este tipo de bombas. Desde ¼" hasta 3" de succión y descarga
4. Su robustez da confianza y presenta no solo a la vista una resistencia mecánica, que le permite una mayor durabilidad. En esta marca vienen con sujeción de pernos, eliminando las abrazaderas de otras marcas.
5. Es la marca más silenciosa del mercado por su diseño
6. Su válvula neumática es muy eficiente, la de menor número de piezas.
7. Sus precios son altamente competitivos.
8. Y es la única que da cinco años de garantía.

Como podemos ver en todo lo analizado, esta tecnología tiene más ventajas que desventajas, por lo que nos pareció interesante para elegirla en el proyecto

1.2 SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO, CUAL ES SU MERCADO

Esta es la segunda etapa del proceso de introducción, revisar el Mercado es fundamental, porque es el escenario en donde se va a desarrollar toda la actividad. Por lo que iniciamos ubicando su mercado y sus características, ¿cuál es su tipo de mercado? Pertenece al Mercado Industrial, al Mercado de empresa a empresa, al Mercado de equipos de proceso, el Mercado de la Industria manufacturera, específicamente de las bombas, en el de las bombas recíprocas, hasta llegar al Mercado de las Bombas AODD

Lo que hicimos fue ubicar el Mercado por áreas de aplicación y por áreas geográficas. Para comenzar había que ver cuánto vale el mercado, y se encontró que es un mercado con un valor de más de 5,000 mil millones de dólares en el mundo. El instituto de investigación Market Research Future (MRFR), espera entre el 2022 y 2027, un incremento en el valor del mercado de bombas (AODD) igual al 5.5%. Y Allied Market Research ⁽¹⁵⁾ estima 9.3 mil millones de dólares para el 2030.

UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA. SEGMENTACION DE MERCADO

Por medio de la herramienta de Segmentación, pudimos ubicar de forma más precisa los mercados, por el tipo de aplicaciones “mercado objetivo”. También optamos por una segmentación geográfica, y vimos que las oportunidades están en una gran cantidad de empresas, repartidas en varios estados, el Norte (Nuevo León, Tamaulipas, Chihuahua Sonora y Coahuila), el centro (Guanajuato, Aguascalientes, Michoacán, San Luis Potosí), el occidente (Jalisco), el Centro (Estado de México, CDMX, Hidalgo, Puebla Tlaxcala), el Este Sureste (Veracruz, Campeche, Tabasco), empresas con potencial interesante.

Financieramente vemos que en este mercado hay un promisorio futuro, porque de acuerdo con el Informe Estadístico Sobre El Comportamiento de La Inversión Extranjera Directa En México (Fuente Secretaría de Economía México) ⁽¹³⁾. Son más de 800 empresas extranjeras las registradas como empresas que realizan comercio con México, y hay un listado de casi 70,000 empresas mexicanas en donde en su capital social hay inversión extranjera Y que esa inversión directa en dólares desde el 2006 a la fecha, es de 549,000 millones de dólares. (Actualización del 5 de junio del 2023. Secretaría de Economía). Y algo importante, en la Industria Manufacturera que es el tipo de industria para este producto, hay 270,566 millones de dólares de inversión directa. Donde las interesantes para nuestro equipo, son en millones de dólares:

Industria Minera	40,429
Química	36,061
Alimenticia	13,143
Farmacéutica	13,447
Plásticos y hule	13,447
Productos minerales	27,771
Otros varios	17,771

Algo atractivo para el fabricante y para nosotros, es conocer el nivel de inversiones que hay en México. A partir de este 2024, el potencial crecerá enormemente con el

fenómeno del Nearshoring. Tan solo en el tercer trimestre del 2023 la Secretaría de Economía registro 32 mil 926.4 millones de dólares (Fuente: Secretaría de Economía, Cifra preliminar con corte al 30 de septiembre de 2023)

¿De dónde vienen las principales inversiones registradas?:

233,240 millones de dólares de USA
46,920 millones de dólares de Canadá
57,375 millones de dólares de España
28,306 millones de dólares de Japón
13,624 millones de dólares de los Países Bajos
12,221 millones de dólares Reino Unido
8,139 millones de dólares de Suiza
9,208 millones de dólares de Corea
2,334 millones de dólares Israel

EL NUMERO DE PARQUES INDUSTRIALES, SON REFERENCIA INDIRECTA

El mercado de bombas de México es grande, hay gran cantidad de aplicaciones y clientes por segmento. Una referencia indirecta es el número y ubicación de las plantas, que generalmente se encuentran en los Parques Industriales. Así que presentamos la distribución de esos parques en varios estados del país. ⁽¹⁴⁾

Nota. Colocamos entre paréntesis en cada ciudad, su número de parques industriales

Jalisco (Guadalajara) **(47)**
Michoacán **(7)**
Zacatecas **(7)**
Aguascalientes **(19)**
San Luis Potosí **(10)**
Querétaro (San Juan del Río, Querétaro). **(13)**
Edo. de México **(40)**
Edo. México (Toluca, Santiago Tlanguistenco etc.)
Edo. de México (Naucalpan Tlalnepantla)
Edo. de México (Xalostoc)
Hidalgo **(11)**
Ciudad de México **(7)**
Puebla y Tlaxcala **(28)**
Veracruz, Tabasco y Campeche **(17)**
Nuevo León **(49)**
Guanajuato **(35)**
Chihuahua **(32)**
Coahuila **(31)**
Jalisco **(47)**
Puebla **(17)**

LA SEGMENTACION POR TIPO DE INDUSTRIA, MUESTRA OPORTUNIDADES EN:

Industria Cerámica	Industria de Pinturas
Industria Química	Industria del Papel
Industria Alimenticia	Industria Minera
Industria Farmacéutica	Industria Petrolera
Industria de electrónica y de telefonía	Tratamiento de Aguas

Las estimaciones de crecimiento previstas de los sectores de aplicación para el período 2018-2028, para las bombas de diafragma (sector AODD) estima un crecimiento en el valor de mercado de 2.5 mil millones a 3.2 mil millones de dólares tan solo en América del Norte y Europa (fuente Debem Europa, 2023)

¿CUANTO VALE EL MERCADO ACTUAL? (2023) ⁽¹⁶⁾

El mercado de Bombas de Doble diafragma (AODD)

A nivel Mundial 5,000,000,000 dlls

México 20,000,000 dlls

¿A qué porcentaje del mercado mexicano, podremos acceder y en qué tiempos?

ACLARACION. Este Proyecto se inicia en el 2006. Pero mundialmente para efecto de análisis estadístico (por la pandemia), se considera que los años intermedios (de errático crecimiento y decrecimiento), no sean factor de análisis. Porque es hasta el 2023, en donde se comienzan a recuperar los números que traíamos en el 2018

1.3 TERCERA ETAPA, SOLICITAR DISTRIBUCION BUSINESS PLAN (USA) RESUMEN DEL DOCUMENTO

Para solicitar la distribución, se utilizó la herramienta de Business Plan (Plan de Negocio). Para esto, comenzaré presentando a los dos grandes protagonistas en esta historia, SOLUCIONES EN BOMBEO INDUSTRIAL, la empresa mexicana, presente en el Mercado industrial, que busca una nueva unidad de negocio, que, por sus ventajas, le den una mayor presencia y resultados en México. El otro personaje es FINISH THOMPSON INC, Fabricante de equipos de bombeo AODD en USA, que exporta a más de 90 países en el mundo, y tiene productos de alta calidad, uno de ellos es su bomba Doble Diafragma.

ADJUNTAMOS UN RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO PRESENTADO

BUSINESS PLAN PRESENTADO (extracto) Estadísticas del 2016

1 RESUMEN EJECUTIVO

Empresa: SOLUCIONES EN BOMBEO INDUSTRIAL SA DE CV

Dirección: Niños Héroes de Chapultepec Edif. E no. 103, México DF

Giro: Compraventa y Distribución y Servicio de Equipos Industriales desde el año 2011

Soluciones en Bombeo es una empresa mexicana, posicionada en el mercado Industrial, con una estructura y un equipo de ventas propia en varias áreas del país, con una cartera de clientes confiable, instalaciones adecuadas para ello, y una visión de ventas que permite el desarrollo de nuevos productos, una experiencia en la actividad de más de 30 años. Que tiene interés en ampliar su rango de operación con un equipo con la característica de poder atender múltiples aplicaciones.

2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y DEL NUEVO PROYECTO

Justificación: Las Bombas de Doble Diafragma Pump Air de Finish Thompson, tienen una gran oportunidad de Mercado en México, tanto en instalación de equipos nuevos, como en la sustitución de otras marcas, aprovechando su calidad, ventajas competitivas y precio, y desarrollando nuevas áreas de aplicación.

Soluciones en Bombeo Industrial.

Empresa que entiende y practica los valores de lealtad, honradez, discreción, trabajo, servicio, y cuenta con el equipo de ventas con mayor experiencia en el mercado para este tipo de productos. Con un conocimiento no solo de la parte técnica, sino también del entorno comercial. Sabemos en dónde está el mercado, los clientes clave y en donde esta nuestra competencia. Podemos certificar que los clientes reconocen nuestro servicio.

Misión: Una alta calidad de servicio al cliente con equipos de alta confiabilidad y una formación seria en las áreas de Ingeniería, Ventas y mercadotecnia.

Visión- Hemos llegado al punto, en que se hace necesario ofrecer y dar más alternativas a nuestros clientes, para lograr un crecimiento sostenido, basado en la satisfacción de nuestros clientes.

Valores- lealtad, honestidad, veracidad, honradez y compromiso, tanto para con nuestros proveedores, nuestros clientes, inversionistas y para con los que trabajan en esta empresa.

Que ofrecemos a Finish Thompson (FTI)

Que su marca no sea una línea más de nuestro catálogo de productos. Entendemos el compromiso para darles no solo es un número económico en ventas, sino la certeza de que se posicionen en el mercado mexicano. Para ello deseamos tener un foco claro en nuestro trabajo, y esto implica no distribuir muchas marcas para no perder el enfoque del negocio.

Objetivo a alcanzar. - Hacer de Finish Thompson una marca reconocida en el mercado de México. Por su calidad, servicio, Ingeniería, tiempo de entrega, velocidad de respuesta, con precios justos y accesibles al mercado. Así como, en consecuencia, alcanzar niveles de venta que sean importantes.

Recursos

Se cuenta con los recursos humanos, de instalaciones y financieros suficientes, para iniciar este proyecto, y con una política de comunicación clara entre Finish Thompson y Soluciones en Bombeo, para juntos lograr estos objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3 ANALISIS DE MERCADO

Ambiente Económico actual

A pesar de las turbulencias financieras, México sigue siendo una oportunidad en donde muchas empresas de Estados Unidos, de Asia y de Europa invierten. Y desde aquí exportan a muchas partes del mundo aprovechando los muchos tratados de libre comercio que tiene firmados. Esto produce el establecimiento de muchas compañías Manufactureras en diversos ramos, como lo son la Farmacéutica, la Automotriz, la Alimenticia, la Textil, la Acerera, La de plásticos y Galvanoplastia etc. Esto representa para nosotros una gran oportunidad, ya que en muchas de las aplicaciones de este equipo están este tipo de empresas.

Nuestra estructura, aunado a la experiencia, nos permite un conocimiento sólido del mercado y de las empresas. Conocemos bien las fábricas que pueden ser usuarios de estos equipos, perfectamente a nuestra competencia y en que empresas están funcionando sus equipos. Lo que nos permite ofrecer con claridad a nuestros proveedores, no solo ventas crecientes, sino también el compromiso de que esta marca comience a ser reconocida en el mercado.

AMBIENTE ECONÓMICO ACTUAL

Inversión y Confianza en México. México se ha convertido en una oportunidad de inversión para el mundo, las posibilidades de crecimiento le colocan como un interesante país para ello. Nuestra cercanía con Estados Unidos, con quien tenemos uno de los más grandes e importantes flujos de comercio, es generadora de oportunidades para ambos, son pocos los países que tienen tanto tránsito de mercancías entre ellos. Además de venta a otros países del mundo

En el año del 2013, la agencia S&P (Ratings Estándar & Poors) Modificó la certificación para México, de ESTABLE a POSITIVA y aunque han existido algunas turbulencias que han afectado el entorno, pero México sigue teniendo un horizonte interesante. La apertura a la iniciativa privada y su inversión en el mundo petroquímico, seguramente generará un movimiento importante y arrastrará consigo el desarrollo de otras empresas. En resumen, esto es crecimiento a futuro. Además de que las leyes mexicanas están adecuadas para una apertura comercial, se han eliminado barreras arancelarias, se impulsa la exportación. La perspectiva significa mayor confianza para los inversionistas en México.

LA INVERSION EN MEXICO

De acuerdo al INFORME ESTADÍSTICO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LA **INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO** Fuente Secretaría de Economía México. Es de 19,772 millones de dólares (de enero a septiembre de 2016) y el 67% son para la industria manufacturera,

Del 100% de la Inversión extranjera

El 67% será hacia el sector de la manufactura, una ventaja para FTI (Alimentos, químico farmacéutico, cómputo, automotriz, minería)

INVERSION POR SECTORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

(Los sectores que nos interesan)

Agroindustria	44,978 Millones de Pesos
Alimentos	581,228 Millones de Pesos
Armadoras	756,343 Millones de Pesos
Fabricantes de Autopartes	302,669 Millones de Pesos
Bebidas y Cervezas	608,472 Millones de Pesos
Cemento	321,615 Millones de Pesos
Construcción	134,741 Millones de Pesos
Jabones y Perfumería	57,273 Millones de Pesos
Electricidad y Electrónica	591,229 Millones de Pesos
Fabricantes de maquinaria	359,492 Millones de Pesos
Minería	299,997 Millones de Pesos
Papel y Cartón	62,584 Millones de Pesos
Petróleo y Petroquímica	1,583,459 Millones de Pesos
Productos Cerámicos	16,964 Millones de Pesos
Productos de Consumo	22,038 Millones de Pesos
Química farmacéutica	95,230 Millones de Pesos
Química básica	214,268 Millones de Pesos
Siderurgia y metalurgia	271,905 Millones de Pesos
Textil	19,274 Millones de Pesos
Vidrio	28,742 Millones de Pesos
Productores de Insumos	22,736 Millones de Pesos

OPORTUNIDAD PARA FINISH THOMPSON

Con este panorama en un país en franco desarrollo, hay un mercado creciente, al que puede acceder esta marca. La oportunidad es grande, sobre todo si hablamos de un país ya industrializado. Finish Thompson está en condiciones de competir con marcas ya posicionadas desde hace varios años, que tienen un buen porcentaje del mercado, (Wilden, Aro, Versamatic, Yamada, SandPiper). Estamos ciertos, que Finish Thompson, permitirá ingresar a proyectos en Pemex y en la Petroquímica.

MERCADO MEXICANO ¿CUÁNTO VALE?

México 15,000,000 dlls

Empowering Pumps # pumpsTalk en su comunicado fechado el 06 de Mayo de 2017, expresa que la estimación para este mercado de bombas de doble diafragma será para el año 2021 es de 3.48 Billones de Dólares. Reference en Brochure@<https://tinyurl.com/knp3gv9> The Diaphragm Pumps Market is expected to grow

Actualmente Wilden fundada en 1955 por Jim Wilden, sigue siendo líder del mercado de las Marcas participan en el mercado mundial de la siguiente forma:

WILDEN	120,000,000 dlls
ARO	90,000,000 dlls
SAND PIPER	60,000,000 dlls
VERSAMATIC	38,000,000 dlls
YAMADA	16,000,000 dlls
DEPA	11,000,000 dlls
MURZAN	8,500,000 dlls
GRACO	8,000,000 dlls
BLAGDON	4,000,000 dlls
OTRAS*	32,500,000 dlls

*Tuthill Fill-Rite, Nomad, Franklin, Flotonic, Korax, Alcatel, etc

UN RIQUEZA DE MÉXICO, SU BONO DEMOGRÁFICO.

De acuerdo a datos de INEGI (2015), en México la población es de 119,938,473 de personas. Del total de habitantes en el país, el 23.8% son jóvenes (entre 20 y 35 años) Fuente Censos y Conteo de población y vivienda. INEGI Este potencial demográfico da una garantía de crecimiento y genera interés a inversionistas.

4 DESCRIPCION DE LA EMPRESA, ANALISIS ORGANIZACIONAL

Recursos Humanos de Soluciones de Bombeo Industrial:

Sabemos que entramos a un mercado muy competido, pero tenemos el equipo, el conocimiento y la experiencia para hacerlo. La empresa tiene en su gente, el equipo con la mejor experiencia en este mercado en el área de ventas de bombas de doble diafragma, años de experiencia manejando este tipo de bombas, Recursos que se distribuyen en:

- a) TRES RESPONSABLES DE VENTAS INTERNAS
- b) DOCE PROFESIONALES DE VENTAS EXTERNAS
- c) TRES ESPECIALISTAS (PRODUCT MANAGER)

Los recursos Humanos para el Área administrativa están en cuatro personas, con lo que cubrimos la parte de compras, almacén, importación, Contabilidad, pagos, así como entrega y recolección.

El servicio de reparación, mantenimiento y conversión, lo tenemos con un Taller que cuenta con tres personas, se especializan en ello y tienen un contrato de trabajo con nosotros. En todos ellos hay algo a subrayar y muy valioso hoy en día, es la calidad humana, la ética, la lealtad, la honestidad de todo nuestro personal.

Estructura empresarial organización, y organización practica

Descripción de la estructura:

- a) Se cuenta con dos oficinas en la ciudad de México. Una más en San Juan del Rio y a partir de este mes, tenemos una oficina en Guadalajara.
- b) Un equipo de Ventas especializado y experimentado
- c) Unidades de entrega con choferes de experiencia en este ramo
- d) Taller de servicio y reparaciones, conversiones y adaptaciones

Conocimiento del Mercado. Una ventaja competitiva, es que sabemos perfectamente, en que empresas están instaladas la mayoría de las bombas de nuestra competencia, y muchas de esas empresas nos conocen bien.

Recursos Financieros. Además de los recursos propios de la empresa, stocks y unidades de trabajo. Contamos con una línea de crédito, que nos permite enfrentar los proyectos y operaciones que se requieran.

5 DESCRIPCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente la empresa cuenta con la representación de otras líneas de productos, como los son los equipos para aplicaciones sanitarias, como Alimentos, productos Farmacéuticos y productos Cosméticos. También con una marca que maneja aguas residuales, Con una que bombea agua para servicios, incluyendo tratamiento de aguas, alimentación a calderas, y sistemas de vacío.

Nuestro modelo de negocio incluye la selección, venta de equipos y relaciones, así como mantenimiento e ingeniería de aplicaciones. Estamos presentes en la franja central del país, que incluye 10 estados de la república mexicana, aunque a través de distribuidores atendemos otras áreas del país.

6 PLAN DE OPERACIONES

Estrategia se basa en cuatro grandes rubros:

- a) **SERVICIO** Esto es fundamental, ha sido y será nuestra constante forma de trabajo, y se plantea:
 - 1) con la presencia directa y con el cliente, primera actitud que el cliente reconoce como servicio. Siempre sabremos en donde está instalada cada una de las bombas. Algo que quienes trabajan a través de redes de distribución un sabrán.
 - 2) con una red de comunicación abierta vía teléfono, internet y teléfono celular, para que, en cualquier momento, nuestros clientes tengan una respuesta inmediata.
 - 3) una constante presencia a través de visitas y presentaciones
 - 4) entrega rápida de equipos y refacciones
 - 5) Servicio de mantenimiento y reparación, a corto plazo crearemos una unidad de negocio para reparar en sitio, y buscaremos tener equipos a préstamo, mientras reparamos sus equipos que se han descompuesto.
 - 6) Servicio de selección e ingeniería
 - 7) Capacitación constante a nuestros clientes en como reparar y usar mejor nuestros equipos.

- b) **PRESENCIA EN AREAS Y DEFINICION DE ETAPAS.** Es vital conocer el mercado, y hay que definir claramente nuestra presencia en él. por áreas geográficas y de aplicación. Aquí nuestra ventaja competitiva es que conocemos bien en donde están instalados los equipos de la Competencia y sus usuarios. Será un proyecto de trabajo, planeado, con etapas y con un foco muy claro, que sea medible y que nos de los indicadores necesarios, para reajustar las estrategias cuando sea necesario. Por etapas y por áreas. Aprovecharemos la sinergia que nos da la presencia que ya tenemos al vender otros equipos, que nos colocan en diferentes tipos de industrias.

- c) **COMUNICACIÓN.** Esto se indispensable. La comunicación con nuestros proveedores y con los clientes. Nuestros Proveedores siempre encontraran en nosotros la información necesaria para llevar a cabo el proyecto estratégico. Conocerán a nuestros clientes, y serán nuestro gran apoyo. Así como juntos iremos revisando equipos, volúmenes de venta y nuevas oportunidades.

- d) **TRABAJO INTEGRAL, CLIENTES INTEGRALES.** Serán visitados usuarios finales, en todas sus aéreas, compras, ingeniería, mantenimiento, proyectos, pero a la vez, se visitarán los corporativos y empresas constructoras de Plantas y de ampliaciones.

En qué áreas geográficas, tenemos una oportunidad en México para un excelente trabajo directo.

Además, revisamos el número y donde se ubican los parques industriales, porque es ahí a donde llegan empresas e inversiones de plantas nuevas Y vimos que hay un interesante crecimiento en el número de ellos, y este dato es una muestra indirecta de crecimiento, estos parques son el destino de inversión extranjera directa. Al cierre de 2018, en nuestro país estaban construidos 516 parques industriales en distintas regiones del país; actualmente ya hay 875 parques (referencia Bright Solutions Profitable Results Parques Industriales, CREA)

POR SEGMENTO DE APLICACION, en los siguientes tipos de industrias, presentes en México: La Industria Cerámica, Industria Química, Industria Alimenticia, Industria Farmacéutica, Industria de Pinturas, Industria Minera, Industria de electrónica y de telefonía, Bufetes de Ingeniería y constructoras de plantas, Industria del Petróleo y la Industria de Tratamiento de Agua

DIFERENCIACIÓN Y VALOR AGREGADO

Es importante a la mayor brevedad, diferenciar nuestra marca de las otras, en cuantos su característica propia, que reconozcan en **FTI** una oferta de valor, para que los clientes encuentren en ello una ventaja para cambiar de marca.

Desarrollar una buena campaña de introducción, e impartir cualquier cantidad de cursos y presentaciones en las empresas clave que sabemos usan en sus procesos, este tipo de equipos. El objetivo es buscar que, en dichas presentaciones en cada fábrica, estén presentes todas sus áreas (mantenimiento, Producción, Proyectos, Ingeniería y compras)

Una realidad que cambiar, para nosotros una oportunidad

En el segmento de bombas de desplazamiento positivo, hay empresas con equipos mal seleccionados, algunos costosos, o de complicado mantenimiento, con ineficiencias de uso de energía y selección de materiales innecesarios. Es común el uso de tamaños que trabajan en el límite superior operativo, teniendo así una velocidad por minuto mayor. Consecuencia: un mayor consumo de energía y un mayor desgaste en sus partes.

Posicionamiento del negocio y competencia

Oportunidades de Negocio

Estamos en un mercado creciente, en donde existe la posibilidad de participar en espacios en donde este tipo de equipos no han sido tradicionalmente usados, también en espacios en donde se pueden sustituir otras tecnologías, (Cavidad Progresiva, Engranajes, Peristálticas), y en donde se pueden sustituir marcas de la competencia, con conceptos de mejor eficiencia, menor mantenimiento, mejores costos. Actualmente no somos la marca líder en el mercado, pero si podemos serlo con una estrategia diferente

Plan a desarrollar con el apoyo de FTI

factores diferenciadores

- a) Visitas directas a las empresas clave
- b) Presentaciones de producto con cursos de Equipos y aplicaciones
- c) Capacitación constante. Nuestro personal, siempre será el mejor capacitado, garantía para el cliente, garantía para nuestro proveedor.
- d) Capacitación de los usuarios finales (Lo que da confianza de conocimiento dentro de los productos FTI)
- e) Presencia en el Mercado, con constantes llamadas de primer contacto y vistas de servicio (continuidad)
- f) Generación de clientes integrales. significa que la presencia en las diferentes áreas (operaciones unitarias de una empresa), significa que nuestros equipos pueden estar en varias áreas de una misma empresa. Y en todas hay que estar presentes. (producción, tratamiento de aguas, mantenimiento, proyectos, compras etc.)
- g) El uso de herramientas administrativas que nos den certeza de nuestro trabajo y conocimiento del cliente, como Lean, Target account, y reportes internos que permitan el seguimiento de cada cliente y de cada proyecto, de su frecuencia de compra y que compra.
- h) Sinergia con las otras marcas de equipos que distribuimos.

- i) Velocidad de Respuesta, Visita al cliente de forma inmediata, Selección y cotización en el mismo día, entregas rápidas para un buen stock.
- j) Comunicación clara y constante con nuestros proveedores.

7 ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

- a) Adicionalmente a la presencia en Empresas Clave. Se desarrollará la búsqueda de empresas para nuevas aplicaciones y que por no ser las más conocidas (en donde están todos), no son bien atendidas por la competencia, sabemos que en número son un universo suficientemente importante en cualquier ciudad.
- b) Esto significa empresas de Outsourcing en fabricación, de envasado y empaçado de productos para marcas importantes, cadenas intermedias de producción y de integración posterior.
- c) Cursos y presentaciones en las empresas que deseamos hacer nuestros clientes
- d) Participación en Shows especializados por área industrial específica, Coating, Minería, Química
- e) El uso (como fuente de prospección) de directorios Industriales, presencia en las diferentes tipos de cámaras industriales (en donde los agremiados se registran). El padrón de este tipo de empresas es importante.
- f) La Búsqueda de empresas que tienen en otros países alguna Matriz, que tenga ya funcionando en dicho nuestra marca. (es una excelente referencia)
- g) El uso pronto y expedito de los Leads, de los cuales se podrá dar seguimiento puntual y con el reporte de ellos.
- h) Anuncio en revistas industriales y especializadas

8 PLAN FINANCIERO

Actualmente contamos con recursos para la operación actual de la empresa, pero estamos conscientes que este proyecto demandara de recursos adicionales, por esa razón utilizando líneas de crédito que tenemos abiertas, contaremos con los recursos suficientes, pero si solicitamos de nuestro proveedor, que nos otorgue un crédito para alas compras que les haremos de 60 días y para el stock inicial de 90 días

La inversión se destinará a tener productos de entrega inmediata en México, a fortalecer la estructura de servicio, en el costo de un proyecto de marketing específico, nuestra presencia en Expos que presenten al mercado este producto, promoción a través de un sistema de medios sociales, como Google Reportero Industrial y en el desarrollo de una fuerza de ventas capacitada para esta nueva operación,

Soluciones en Bombeo Industrial

1.4- CUARTA ETAPA, ARRANQUE DEL PROYECTO

Ya obtenida la distribución, arribamos a momento de iniciar el proyecto. Se reafirman estructuras, se genera el apalancamiento financiero, se decide cuál es el stock recomendable para México, se organizan las áreas de servicio, la logística de operación. Y es aquí en donde el Diplomado de Ventas Profesionales cobró vida y nos fue de gran utilidad, porque nos recordó que, en una empresa de ventas, son muy importantes los elementos que tienen que ver con la comercialización. Son el punto fino de la estrategia y el arranque, y esto significa que el desarrollo está soportado en una importante fuerza de ventas.

Hemos de decir que varias herramientas (que estaremos describiendo en la segunda parte de este trabajo), han sido necesarias para revisar los mercados y detectar el nuestro, desde el desarrollo de la estrategia competitiva hasta la actividad del Vendedor. Así lo definimos y es así que ha sido posible a través de Profesionales de las Ventas bien preparados. Porque para lograr lo que queremos, no podría ser, con solo vender con una buena página en internet o con un soporte de telemarketing. Pero No es suficiente, lo que deseábamos era penetrar en el mercado, sembrar una nueva marca y su permanencia en la industria. Y eso solo se podía hacer con un trabajo más cercano, más personal, más convincente. No se trata de que el producto sea conocido, sino que realmente se posicione y sea apreciado, esto va más allá de la sola introducción, que también será la tarea.

Se definieron los responsables de cada área operativa, se contratan servicios de publicidad, Google, Sección amarilla, Reportero industrial. Se revisaron los siguientes expos que tienen lugar en México, Expo pack, Expo-farma, Expo-alimentos, Evento AMAS para galvanoplastia. Se adquieren bases de datos empresariales, para contactar posibles clientes. Y un sistema de envío digital.

Ya seleccionado y contratado el equipo de ventas, se les envió a Erie PA a su capacitación en planta, y a su regreso se trabajó con ellos importantes cursos de ventas y se definieron áreas por ubicación geográfica. Se contactaron posibles sub-distribuidores en regiones más alejadas y se les capacitó en sus regiones.

Por el lado financiero, se establecieron procedimientos para el apalancamiento crediticio. Se colocaron los pedidos para establecer un stock de productos.

Se eligieron los talleres que trabajarían con nosotros para el servicio mecánico y se les capacitó en el armado y desarmado, así como para la reparación de este equipo. Nuestro proveedor envió personas para capacitarles.

Podemos decir que hemos visto los resultados positivos de esta estrategia, y constatamos que algo muy importante, como lo aprendimos en el Diplomado ha sido una fuerza de ventas bien preparada y con presencia directa con los clientes.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO II LAS VENTAS Y LOS GRANDES MERCADOS



En esta segunda parte del trabajo en sí, se presentará Capitulo a Capitulo, la importancia y el proceso de lo que requiere un buen trabajo de Ventas Profesionales para quien quiera dedicarse a esta profesión, o para que una empresa conozca lo que necesita hacer para la formación de un equipo de ventas. Cada capítulo aborda los temas relevantes y necesarios para entender la tarea de esta actividad.

Así que comenzaremos hablando del concepto de Mercado, y de los diferentes tipos de mercado, es importante conocerlo y describir sus características, para entender diferencias, coincidencias y donde está el espacio de acción del Profesional de las ventas. Nos es útil, porque ubica el lugar en donde se desarrolla nuestra actividad. N Dervaux en su libro Las Diez Funciones clave del director de empresa, dice “Actualmente la planificación debe orientarse hacia el mercado” y más adelante comenta que es imprescindible de la totalidad del mercado detectado, definir con claridad cuál es realmente su mercado, en función de su gama de productos ⁽⁵⁴⁾

MERCADO DE CONSUMO Y MERCADO INDUSTRIAL

Existen dos grandes tipos de mercado: El Mercado de Consumo y El Mercado Industrial. Estos contienen a su vez mercados particulares. En el Industrial, está el de las Materias Primas, el de Servicios y el de Equipos de proceso, y éste último contiene al Mercado de las Bombas, donde encontraremos el de las bombas AODD, que utilizamos como ejemplo en este trabajo. Es vital ubicar nuestro mercado, conocer su tamaño, estimar cuantos, y que tipo de clientes lo componen y donde están, cuánto vale ⁽¹⁷⁾. Es al que podemos acceder, si no lo tenemos claro puede no alcanzarse el éxito.

2.1- MERCADO DE CONSUMO

Aunque no es donde se desarrolla esta presentación, es importante conocer de él, porque es el más grande y destino final de muchos otros mercados. En él se puede analizar el proceso y a los actores principales de la compra-venta. “Las personas”. Las ventas no se pueden entender sin las personas, por más que se automatice la operación, la decisión del cliente, elige lo que le satisface, y las personas no dejan de tener subjetividades que influyen en sus decisiones, porque además de la razón, interviene la emoción, el deseo y el gusto, algo tan singular como cada persona.

2.2 EL MERCADO INDUSTRIAL

Los mercados industriales son mercados de empresa a empresa, distintos a los de consumo, pero que tienen similitudes. Porque también, más allá de la fría decisión técnica, son personas quienes evalúan otros aspectos, que son más de percepción.

Como el profesionalismo, capacidad y confiabilidad del proveedor. Los Mercados Industriales son de empresas que producen bienes y servicios para los mercados de consumo, pero a su vez son compradores de insumos para su planta productora. Por sus necesidades técnicas, necesitan de capacitación de quienes se los proveen. Empresas vendedoras para unos mercados, y compradoras de otros (18).

Dado que los Mercados Industriales deben cumplir con especificaciones técnicas. El marketing es distinto, porque el usuario final está acotado entre la funcionalidad del producto, las normas que le rigen y por elementos subjetivos a evaluar, como la facilidad de adquisición, el servicio del proveedor, los tiempos de entrega y precios. Ellos requieren y adquieren lo que necesitan para producir. Son procesos de compra con más complejidad. Necesitan de calidad, ahorro de energía, compatibilidad química, fácil mantenimiento y accesibilidad a partes y servicio.

Vender en el Mercado industrial representa retos que necesitan de estrategias para sectores más complejos. Porque cada venta puede ser única, una sola adquisición, que requiere del proceso que sigue el vendedor desde la detección de la necesidad, la selección, la propuesta, la compra, instalación, arranque y el servicio postventa, Es amplio el tipo de Industria que requiere de este servicio. Química Alimenticia, Farmacéutica, cerámica, plástica, pinturas, Tratamiento de Aguas y muchas más.

Es un mercado “Sui géneris”, porque en la decisión de compra llegan a participar varias personas de distintos departamentos, desde proyectos o producción, mantenimiento, y otro más, compras. Y todos participan en la selección. Es evidente que hay que estar atentos a la necesidad de cada área.

2.3 LOS OTROS MERCADOS

EL MERCADO DE REVENTA

El mercado de reventa está integrado por empresas que compran productos de sus proveedores y los re venden a sus clientes.

EL MERCADO GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL

Hay una gran cantidad de asignaciones por licitaciones en la venta al gobierno. Esto anima el interés de proveedores potenciales.

EL MERCADO OEM (Original Equipment Manufacture)

Son mercados de fabricantes de equipo original, quienes, en sus productos, instalan nuestros productos. Son vehículo para poner en el mercado nuestra marca.

EL MERCADO DE PRODUCTOS REACONDICIONADOS

En economías difíciles, adquirir equipos reacondicionados es alternativa, equipos que provienen de compañías que los retiran por cambios de proceso o porque los actualizan. Se compran a precio bajo, los reacondicionan, dejándolos con una funcionalidad suficiente para otras empresas.

EL MERCADO A TRAVES DE DISTRIBUIDORES

Los fabricantes se dedican a producir, por lo que no invierten en distribuir, y lo hacen a través de Distribuidores que llevan sus productos a otros países y ciudades. Los

distribuidores son unidades de negocio con una estructura de ventas que tienen conocimiento de su territorio y de las empresas que están ahí.

EL MERCADO DE LOS SUBDISTRIBUIDORES

Aunque por su tamaño pudieran parecer poco importantes, una persona o pequeños negocios, que, por su cercanía en la localidad y su presencia, tienen la relación y conocimiento de ellas. Resuelven el problema de la distancia, un obstáculo para distribuidores que están en otras ciudades.

Cuadro de Diferencias de énfasis entre marketing industrial y de consumo		
	Mercados industriales	Mercados de consumo
● Selección y desarrollo de mercados	En la primera parte del ciclo de vida, el énfasis se pone en el desarrollo del mercado.	Selección y segmentación de mercados es más importante que el desarrollo de mercados.
● Segmentación de mercados	Se hace según variables como tamaño o industria.	Generalmente según variables de personalidad y estilos de vida.
● Publicidad	Poco usada para crear demanda. Se usa para informar sobre el producto.	Usada ampliamente para crear demanda y diferenciación de marca.
● Fijación de precios	Se orienta en función de las necesidades del cliente y la situación competitiva.	Parte de un precio estándar, del cual hay descuentos promocionales o por compra en cantidad.
● Política de producto	El posicionamiento del producto está basado en funciones / características.	Se basa en el posicionamiento por producto, y en atributos psicológicos.
● Canales de distribución	Se basa en la fuerza de ventas directa para llegar a los clientes.	Mayoristas y minoristas son los canales dominantes para llegar a los consumidores.
● Investigación de marketing	Da más importancia al desarrollo técnico que a la investigación de clientes.	Se hacen muchos sondeos entre consumidores para diseñar nuevos productos o reposicionar productos ya maduros.
<p><i>Fuente: V. K. Rangan y B. Isaacson, "What is industrial marketing?", Harvard Business School, boletín N9-592-012, © 1991; con autorización del Presidente y la Junta Académica de Harvard.</i></p>		

Algo alentador para quienes se dediquen a esta actividad, es que están en un lugar promisorio, la Industria Manufacturera es un importante mercado que contribuye a la economía. Son los equipos y sistemas de máquinas, los que participan en la fabricación. Parte importante del producto interno bruto de un país lo aportan estas industrias. Y en todas ellas podemos ofrecer nuestros servicios. El Mercado Industrial es dinámico, y es donde se crean nuestras nuevas oportunidades, donde estaremos en constante cambio. Compitiendo, buscando eficiencia y modernidad. Tanto en el desarrollo de nuevos productos, como en su adecuación en un mercado cada día más complejo.



CAPITULO III

OTROS ELEMENTOS QUE TAMBIEN INFLUYEN EN LAS VENTAS

Las ventas constituyen el mayor reto de creatividad comercial, en orden, disciplina y conocimiento para quienes lo hacen de una forma profesional. Porque por más natural que sea comprar y vender, no se puede quedar en algo espontáneo, improvisado o movido por el solo deseo de adquirir o de ofrecer algo.

El profesional de las ventas aprende a ver en todo “una oportunidad”, y en cada problema una solución. Capaz de entender no solo a la empresa que atiende, sino a la persona con quien está. Con la preparación suficiente para visualizar el detalle y el contexto, y así organizar una eficiente planeación que le permita encontrar las vías adecuadas para llegar al cliente, y a ese espacio que llamaremos Mercado

El vendedor profesional es un asesor que sabe estar en el lugar y en el momento oportuno, para apoyar a sus clientes en la toma de las mejores decisiones de compra ⁽²⁶⁾, alguien que conoce su producto y las otras ofertas (competencia). Que ubica claramente su mercado, ahí están sus clientes, y lo que necesitan. Porque desde donde están ellos, es desde donde los escucha y observa. Así que comencemos por conocer nuestro producto y los diferentes tipos de clientes. Para identificar nuestro mercado, y buscar la mayor cantidad de información posible ⁽¹²⁾

HAY QUE CONOCER PARA DECIDIR

Para los que fabrican o venden, les es imprescindible conocer su mercado. Apoyándose en datos confiables que se buscan y se obtienen, lo que les permitirá tomar decisiones certeras y proyecciones seguras. Esto es algo que propone este trabajo con las herramientas que describiremos en capítulos posteriores.

La información estadística posee datos que obtenemos de instituciones como el Consejo Nacional de Población (CONAPO), El INEGI. Los reportes anuales de CÁMARAS de Industria o Comercio. Que nos dicen cuántos y quiénes son posibles compradores y sus características. Así sabremos donde estamos, y a dónde vamos.

Pero para un verdadero profesional de las ventas, también le es importante conocer, la forma en que el factor humano participa en la actividad de la compra-venta. Esta mezcla de información objetiva (estadística) y la subjetiva (percepción), le permitirá tener mejores resultados. Y la otra cara de la actividad de las ventas, “es la de compras”, por eso hablaremos en su mercado, de quien compra y como compra. José Luis León en su libro Conducta del consumidor y marketing dice, que, ante tanta información, el comprador desarrolla una percepción selectiva ⁽⁵³⁾

3.1 INTERPRETAR LA CAPACIDAD DE COMPRA, EL PODER ADQUISITIVO

Muy importante es saber que tanto personas como empresas son impactadas por su capacidad de compra, nos confirma que el poder adquisitivo es algo a considerar. Para ello necesitamos datos duros, especialmente en el Mercado Industrial, para valorar la capacidad de la empresa. Estados financieros, referencias crediticias. La mayor información posible del mercado en general y de cada empresa en particular. Mientras más información tengamos, más acertadas serán nuestras decisiones.

Saber que el mercado en México es de 126.7 millones de personas ⁽¹⁹⁾, nos habla de la oportunidad de venta en el país, pero saber que hay muchas empresas del mercado nacional, que además exportan, nos dice que esas empresas aumentarán sus ventas y su producción, por lo tanto, sus compras. Especialmente las que exportan a países con quienes tenemos acuerdos comerciales y que por ello tendrán mayor crecimiento, son motores de desarrollo y tendrán más posibilidad de inversión, porque comprarán insumos a empresas más pequeñas en México, creando cadenas productivas, que también se convierten en un interesante mercado para nosotros. Para México, actualmente el “nearshoring”, que es una estrategia de externalización, por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros, es una oportunidad para nosotros.

3.2 LOS OTROS LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN ESTA ACTIVIDAD

La otra parte que no se puede ignorar, es, que son personas las que participan en la decisión de compra. Con ello sus pensamientos, emociones y sentimientos estarán presentes. Mientras más conozcamos de la psicología de las personas, más entenderemos de su conducta, mejores decisiones tomaremos y más asertivo será nuestro trabajo. Es información útil para conducir la venta.

3.3 “A COMPRAR SE APRENDE”

UN FACTOR IMPORTANTE A CONSIDERAR

La Psicología dice que desde que se nace, se dan procesos de imitación y Mimetismo ⁽²⁰⁾, es decir que podemos aprender. Y en Psicología es posible la psicoeducación, que es enseñar a ver de la mejor forma las ventajas de una decisión. Al vendedor le es importante saber “CÓMO COMPRA, QUIÉN COMPRA”, y que se puede enseñar a valorar las ventajas de lo que ofrece.

QUE SE PUEDA APRENDER A COMPRAR, NOS ABRE UNA OPORTUNIDAD

A comprar se aprende. Un ejemplo: En un cuadro comparativo para decisión de compra entre diferentes marcas, generalmente el criterio es por el precio, y al compararlos, la decisión probablemente será para el equipo, que al inicio parece ser más económico. pero puede no serlo en realidad. La aportación del Profesional de las ventas, está en que puede enseñar al cliente, que el valor real, es el que se considera ya pasado un año de operación, porque ya contempla el costo real de mantenimiento, los tiempos muertos por la frecuencia de reparaciones y lo accesible en el costo y el tiempo, para la compra y acceso a la entrega de refacciones. Y al final, el que parecía más costoso fue el más económico. Y es nuestro producto.

En la relación vendedor-comprador, es posible que aprenda lo conveniente de tener refacciones de repuesto en su planta, y saber cuáles. Así evitar las alarmas de urgencia en compras. Una inducción psicológica sería el preparar y ofertar paquetes

económicamente atractivos, de refacciones de los equipos que nos ha comprado, y establecer programas periódicos de revisión de existencias. Cualquier proceso de pensamiento que utilice el conocimiento de circunstancias específicas, para provocar una deducción sobre circunstancias no conocidas, en psicología es un razonamiento inductivo (21). Y esto es parte del servicio de un Profesional de ventas.

Para un fabricante y para un vendedor profesional, es importante saber cuál es la percepción de los consumidores, y qué determina sus preferencias, conocer lo que ve de nuestro producto y de otras marcas, de nuestro trabajo y de otras opciones. No es suficiente saber cuántas personas compran un producto, es necesario saber las razones del porque lo compran, o más aun, del porque no lo compran.

Algunas ideas básicas de las leyes del marketing:

- Hay que buscar los atributos que nos diferencian de la competencia
- El marketing es una batalla de ideas y beneficios, antes que ser guerra de precios
- Encontrar los atributos más importantes, concentrarse en ellos, e ir poco a poco demostrándolo, para que el consumidor lo reconozca como importante

Un buen análisis no puede dejar pasar los factores que, aunque no son objetivos, influyen en el cliente y en su decisión de compra (6). Y psicológicamente nos dice que si el cliente está en espera de “algo” que desea o necesita, es nuestra oportunidad, proveerle lo que quiere. Y desde nuestro primer contacto, lo primero a mostrarle, son los beneficios del producto que recibirá con nuestra oferta. Una propuesta explicada y entendida tendrá mayor posibilidad de éxito. Usar ejemplos de aplicaciones exitosas es contundente, porque las experiencias se anclan en nuestra memoria con su contenido de éxito. Que es lo que las personas buscan.

El Nobel en Economía, el psicólogo Daniel Kahneman dice: “Hay diversas formas de alcanzar una meta, las personas eligen la menos demandante, pero más exitosa. Siempre migramos a la opción más segura para alcanzar las nuestras”.

Hablemos de la Motivación.

Sabemos que la motivación es importante, resolver una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel de intensidad tal, que ejerce la suficiente presión interior, para inducir a la persona a actuar. Satisfacer la necesidad en la acción de comprar, mitiga la no agradable insatisfacción de una necesidad no satisfecha. La motivación es un Factor importante en la acción de compra-venta. Y entender que el sentido de urgencia en ella, es una motivación.

Abraham Maslow: Este psicólogo humanista dice que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente en orden de importancia. Las de la base son necesidades fisiológicas (hambre, sed), continuando necesidades de seguridad (protección), las sociales (sentido de pertenencia, amor), necesidades de estima (autoestima, reconocimiento, posición) y al final las necesidades de autorrealización (autodesarrollo y actualización). (22). Estas últimas influirán en la decisión de compra

Teoría de la motivación de Herzberg: El distingue entre los “insatisfactorios” (factores que provocan insatisfacción) y los que generan satisfacción. Los profesionales de las ventas tienen la oportunidad de hacer lo posible, para tener

clientes satisfechos, y los fabricantes la oportunidad de identificar lo que los clientes necesitan. Una persona motivada está lista para decidir. La motivación es un vector importante que influirá en las decisiones.

3.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN QUIEN COMPRA: LA PERCEPCIÓN:

La percepción es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe, para crear una imagen o un constructo con significado. Porque las percepciones no son solo el registro de estímulos sensitivos. Estos alimentan procesos cognitivos que producen interpretaciones, en la medida que conocen mejor los estímulos aferentes (23). Así que la percepción no la podemos ignorar, porque cada persona percibe, organiza e interpreta la información de forma individual, por lo que los responsables de cada área (compras, ingeniería, producción, mantenimiento y proyectos), tendrán su propia percepción, que influye en su decisión. Lo que buscan es lo que debemos presentarles en nuestras propuestas, siempre de acuerdo a sus intereses. Cuidado con lo que presentamos.

HAY DIFERENTES TIPOS DE PERCEPCIÓN:

Percepción con atención selectiva: El cliente recibe la información y la relaciona con lo que quiere y con alguna motivación que responda su necesidad. Que en cada quien es distinta. El de proyectos quiere una mayor información técnica, El de Mantenimiento, la facilidad para realizar su tarea, el de compras, los tiempos de entrega accesibilidad de refacciones, precios y condiciones de pago.

Percepción con distorsión selectiva: Tiende a adecuar la información a alguna experiencia previa que existe en su mente. Como es compararlo con algún producto que ya conoce, y espera lo mismo (competencia), y no le será fácil aceptar otra alternativa. La distorsión selectiva tiende a tergiversar la información que recibe, esto eclipsa la realidad y le impide ser objetivo. “Más vale malo conocido, que bueno por conocer”

Percepción con retención selectiva: La gente olvida con facilidad mucho de lo que percibió, pero tiende a retener solo la información que le interesa. El reto está en descubrir, cómo esas ideas previas e internas, fortalecen lo que se quiere.

OTROS FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISION DE COMPRA

Algo importante es, si es fácil adquirirlo, pagarlo y recibirlo. Tiempos de entrega, ofertas, promociones, facilidades, garantía, oportunidades y el sentido de urgencia. Son factores a revisar, para ofrecerlos.

CAPITULO IV EL VENDEDOR, ELEMENTO INSUSTITUIBLE



Este capítulo es esencial en este trabajo, y es vital para entender el concepto de las Ventas, porque define las características de aquellos que se dedican a esta actividad. Es también base del Diplomado del que hablé en la introducción. Y nos da los elementos necesarios para desarrollar esta actividad. Porque se pudiese llegar a pensar “que recibir pedidos y ofrecer productos”, es a lo que se reduce la tarea de ventas, y no es así, es una actividad mucho más compleja que requiere de profesionalismo. Por eso nos estaremos refiriendo al Profesional de las Ventas.

Quienes la ejercen, requieren además de su formación profesional, de capacidades que les dan su eficacia y su eficiencia. Promueven la correcta selección, aplicación y el uso de sus productos. Pueden hacer posible lo impensable, porque además de su conocimiento, con su espíritu y talento, son capaces de entender a quienes le compran, descubrir lo que quieren y hacer que se logre la magia de la venta, esa que solo puede hacer un vendedor que cree en lo que hace.

Porque este profesionista puede percibir, comprender y resolver necesidades. Es su presencia con el cliente, la que puede cambiar la historia. Porque es desde la certeza, optimismo y confianza que despierta, desde donde se puede lograr el éxito en esta actividad, logrando que los beneficios de lo que ofrece, lleguen a cumplir su función, y que una marca se ubique en el mercado. Porque al saber ver por los intereses de su cliente, sabrá adecuar lo que se necesita, con lo que se ofrece, puede acercar los parámetros técnicos del producto a las características del proceso, y las condiciones de venta a las posibilidades de la empresa atendida.

Los fríos datos que describen cómo es un equipo, sus curvas de comportamiento, tamaño, materiales de construcción etc. Ya sea en un folleto, computadora o Tablet, son útiles para conocer sus características. Pero esa misma información en las manos de un cálido vendedor, que lo presenta en el momento oportuno, a la persona indicada, con la experiencia, certeza y convicción de que conoce de este y de otros productos. No encontrará tan fácilmente un “NO” como respuesta.

Él comunica al cliente, que lo que le dice está avalado con resultados concretos, le demuestra y garantiza que esa es la solución que busca. Es un Profesional de las ventas convencido, que más que solo describir las características técnicas de lo que ofrece, lo que enseña son los beneficios que el usuario obtendrá, porque conoce su producto y lo que el cliente necesita. Da testimonio de que su propuesta es la mejor, y esto es comprometerse con lo que dice. El cliente ahora sabrá, que más que un producto, ahora tiene un asesor a quien preguntar y en quien apoyarse. Así es como aquellas características técnicas, curvas e imágenes, cobran vida y comienzan a

hablar. Eso es lo que puede hacer un vendedor convencido y preparado. Por eso siempre será importante e insustituible en esta actividad.

4.1 EL VENDEDOR NACE, EL PROFESIONAL DE LAS VENTAS... SE HACE

Ante aquella vieja pregunta, ¿Si el vendedor nace o se hace?, la respuesta sería como el genotipo y el fenotipo de la biología. Es decir que hay características y que son parte de la estructura de una persona (carácter), con las que se nace, pero no se puede llegar a ser un Profesional de las Ventas con solo desearlo o querer serlo (27). Es mucho lo que debe estudiar, aprender, desarrollar y trabajar (personalidad) Porque además de una base profesional, deberá conocer sus productos y cómo funcionan, así como los procesos en donde se aplica. Y no se puede triunfar sin estudiar a la competencia, ventajas y debilidades. Conoce a cada empresa a quien da servicio, desarrolla métodos de trabajo, disciplina, organización y estrategia. Conoce de relaciones interpersonales y desarrolla habilidades de comunicación.

La competencia no los aniquila, los hace mejores, y también a los fabricantes, porque busquen producir equipos más competitivos, lo que se convierte en una oportunidad para este profesional, porque le pone a la vanguardia. Así aparecen valores agregados de diferenciación, nuevos materiales de construcción, diseños de mayor eficiencia, fácil mantenimiento, menores tiempos de reparación (evitando tiempos muertos que afectan su productividad), disminuyendo el número y el costo de refacciones. Y con la versatilidad para manejar fluidos más complejos, con sólidos, gases o con altas viscosidades, que requieran que se respeten sus características reológicas, o con una mayor resistencia a productos corrosivos.

4.2 ¿QUIEN ES?, PERFIL E IMPORTANCIA DEL VENDEDOR

El vendedor profesional sigue siendo en el siglo XXI, la punta de lanza del futuro comercial de las empresas. El siglo XX experimentó profundos cambios dentro del mundo de las ventas (24). Por ello, las ventas industriales como profesión constituyen un reto a la creatividad, lo que marca el perfil de quienes se quieren dedicar a esto. Los profesionales de las ventas dan un paso más cuando entienden. que han de convertirse en asesores y consultores, que ayudan a tomar mejores decisiones.

4.3 AL CONTRATARLOS, ¿QUE ATRIBUTOS DEBEMOS BUSCAR EN ELLOS?

Gente capaz de entender y manejar con solvencia el diagnóstico de las necesidades operativas, desde una buena selección, aplicación y el conocimiento de lo que ofrece. Que tenga empatía e Inteligencia Emocional, porque los clientes necesitarán contar con ellos como sus consultores profesionales o consejeros de ventas, necesitan de una compenetración total con el cliente y su proceso, y serán quienes vean por sus intereses, hasta la entrega de su equipo y un buen trabajo post-venta.

Que sepa descubrir y entender las prioridades, accesible y empático con todos, porque trabajará con más de “un comprador”, porque en la misma planta, todos serán sus clientes, cada Ingeniero o Técnico, el del Almacén, el de Embarques, las secretarías, y hasta los que le permiten el paso o no, en la puerta. Debe ser capaz de detectar sus particulares necesidades, porque de pronto participan todos, y cualquiera puede obstaculizar o ayudar, porque cada uno tiene una necesidad a

cubrir. Incluyendo, la de manejar la negociación económica con los más brillantes argumentos financieros, de costos, tiempos de entrega y condiciones de pago.

Debe saber ver hacia adentro de la empresa para quien trabaja, informado de lo que a sus pedidos ha de hacerse, para ayudar a que los tiempos se cumplan. Y de alguna forma debe hacer conciencia en todos, de que todos somos ventas, quien contesta el teléfono, el que entrega, el que cobra, el que envía cotizaciones, todos somos la imagen de la empresa. Todos favorecemos o perdemos la venta. Son características no son fáciles de encontrar al contratar vendedores.

4.4 ALGUIEN PERSEVERANTE: EL SEGUNDO ESFUERZO.

La perseverancia es un atributo que no puede faltar. Es la clave que da fortaleza a un vendedor. Un ejemplo: En el Fútbol Americano, que Vince Lombardi (un gran Coach) le llamó, “el segundo esfuerzo” y consiste en ese deporte, que cuando todo parece haber terminado, porque al corredor ya lo detuvieron y parece que no puede avanzar más, piense que siempre existe la oportunidad del segundo esfuerzo, es esa capacidad, que cuando parece que ya terminó, de pronto toma fuerza del interior, e insiste para intentar nuevamente y lograr y alcanzar lo que queremos.

Cuando Vince Lombardi lo explica, simula a un vendedor que llega a ofrecerle algo, él le dice que no le interesa, y el vendedor educadamente agradece y se va. Cuando va por la puerta, Vince grita y lo hace regresar y le pregunta, ¿porque no luchó?, ¿porque no hizo el segundo esfuerzo?, ¿porque no buscó como lograrlo?, ¿porque se dio por vencido?, ¿porque se derrotó? Si hubiera insistido, yo habría comprado. Siéntese y luche por lo que quiere, y no se vaya sin lograrlo, insístame y lo compraré.

Perseverar nos dice, que, si llamar por teléfono fue el primer paso, lucharemos por hilvanar el segundo, y ya tendremos la cita, viene la entrevista y no saldremos de ahí sin programar el siguiente paso, quizá será darle seguimiento, e hilvanamos el que sigue que será fortalecer la comunicación, y lo siguiente será buscar más oportunidades, quizá ofreceremos una demostración, un curso, una presentación, estudiar más opciones para su aplicación etc. Siempre hay que tener en la mente, cuál será el siguiente pasó con cada cliente, para cada operación.

Esta secuencia de pasos es lo que nos acerca al cliente, hasta consolidar la confianza. Cada minuto es una oportunidad, esos pasos hacen la diferencia. Esa perseverancia e insistencia van acompañadas de la inteligencia, no es solo el deseo que nos lleva a seguir adelante. “Cuentan que, en un concurso de leñadores, con su hacha debían ver cuántos árboles podían cortar. Uno, con impresionante velocidad desde un inicio nunca se detuvo, su resistencia física lo permitía. El otro, comenzaba a derribar árboles, de pronto se detenía y se sentaba, para después continuar. Al final el ganador fue el segundo. Y la pregunta era ¿Por qué el que se sentó varias veces ganó? Y comenta el ganador, que mientras se sentaba, afilaba su hacha y así con menos golpes derribaba mejor los árboles. La perseverancia con talento, siempre darán mejores resultados.

4.5 DEBE SABER VER EN CADA ENTREVISTA, UNA GRAN OPORTUNIDAD

Un Profesional de las ventas sabe ver en cada entrevista, en cada llamada, en cada problema una oportunidad. El nuevo cliente probablemente sepa poco de nosotros,

de nuestra empresa, de nuestra experiencia y de lo que ofrecemos. Y seguramente él tiene muchas preguntas, pero una predomina: ¿Puedo confiar en usted? Esta es la primera respuesta que, aunque de forma sutil o indirecta, debe ser contestada (19). La oportunidad es que logremos su confianza y podamos trabajar.

4.6 QUE SEPA COMUNICAR Y TENER CAPACIDAD NEGOCIADORA

Necesitamos un Profesional positivo y optimista, capaz de desarrollar ambientes agradables y accesibles a la comunicación, que genere un armonioso equilibrio y confianza. Esto determina el éxito o el fracaso. Porque lograrlo, no siempre es posible al primer intento, y ante un No, la mejor respuesta es una actitud optimista, porque las negativas que aparecen, no deben acabar con la esperanza.

Ser alguien que entienda que comunicar, comienza con saber escuchar, la mejor idea quedará en solo eso, si no se sabe transmitir, y eso puede dar al traste con toda importante labor de trabajo en todo, al hablar y al redactar, en la expresión corporal y en la información. Al comunicar debe considerarse contenido y forma.

Comunicar la visión y el interés, que nuestra empresa tiene en trabajar con él, que tenemos productos de calidad que podrán resolverle muchas aplicaciones, que queremos ser una alternativa. En la sana comunicación aprenderemos que las objeciones, son oportunidades para afirmar lo que decimos, hay que aprovecharlas.

Lograr que, desde los primeros contactos con el cliente, se logre el famoso "Rapport", término francés que significa "crear una relación" (25). Mucho su éxito se basa en la habilidad que desarrolla con sus clientes. No hay recetas para esto, no son ecuaciones que den el resultado. Las ventas son un proceso que requiere de múltiples habilidades, desde el manejo de imagen, hasta las psicológicas, especialmente aquellas que tienen que ver con la comunicación.

Donde se sabe escuchar preguntando, y comunicar oyendo. Habilidades de persuasión, sensibilidad y servicio. Habilidades de alta capacidad, donde ante el cliente, se debe saber hacer presencia. con el cliente, presentar, escuchar, ajustar y volver a preguntar. Comunicar con claridad, él ha necesitado aprender a observar con nitidez, hasta en la expresión corporal del cliente, que también es respuesta e información, y el vendedor retoma, vuelve a conducir la entrevista hasta que el cliente adquiera la confianza necesaria. Para ese momento es probable que el vendedor ya sepa mucho más de su cliente, que fabrica y que necesita, en donde ha adquirido lo que tiene, y el nivel de urgencia en la necesidad de esos productos etc. Solo si sabe eso, está en condiciones de competir.

Además de que debe tener Capacidad Negociadora. Para George Siedel (Profesor de la Escuela de negocios de la Universidad de Michigan), negociar es la ruta del éxito (26). Todos negociamos diariamente. Mal o bien, más o menos, conscientes o inconscientes, con o sin preparación. Lo cierto es que todos negociamos, cuando acordamos algo en la familia, al comprar un coche o en el trabajo.

En ventas, la habilidad para negociar es un factor importante. Negociar es clave para el éxito, es un arte, una forma de abordar las diferencias. Se define como la relación que establecen dos o más personas en referencia a un asunto determinado,

con miras a lograr acuerdos para todos, y que lleve a un resultado inteligente que satisfaga los intereses de cada parte, que resuelva equitativamente diferencias.

Es un intercambio de alternativas, donde cada negociación abre la puerta a otra, es un proceso en el cual cada parte, puede lograr más de lo que podría conseguir solo. Resuelve conflictos de forma emocionalmente inteligente. Con comunicación en dos sentidos, sabe llegar a acuerdos donde las partes tienen intereses distintos, algunos en común y otros opuestos. Pero al final acuerdan.

Negociar es una destreza profesional, algo que se puede aprender. La negociación (como decíamos) “es proceso de solución mediante acuerdos entre partes”. Llegar a una posición mutuamente aceptable. “El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer, cuándo y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del arte de la negociación en ventas.

4.7 QUE LOGRE EL CONTACTO O ACERCAMIENTO

Decíamos que todo trabajo en ventas, inicia con la búsqueda de posibles clientes, buscar hacer contacto y lograrlo es fundamental ⁽²⁵⁾, es el inicio de una sana comunicación. Un buen acercamiento dará éxito. Pero requerirá de habilidades psicológicas y de comunicación. De persuasión, sensibilidad, y capacidad para ajustar la estrategia.

Hay que contratar personas con habilidades que tengan de esa alta capacidad, porque en una llamada telefónica, solo tiene unos cuantos segundos para lograr la confianza, lograr ser escuchados, y obtener una cita, y en la entrevista, son unos cuantos minutos para lograr el contacto.

Con el tiempo desarrolla más este talento, para poder en cada encuentro, saber más de su cliente. Que es lo que le gusta y no le gusta de lo que ha comprado, con quien compra y con qué frecuencia. Y el vendedor seguirá preguntando y ganando la confianza. No importa cuántas entrevistas necesitará. Y más allá de que la venta se realice, será capaz de haber creado un nuevo cliente. El verdadero vendedor va por clientes antes que por ventas. El Profesional de las ventas ve el todo, observa desde los detalles hasta el contexto total, por eso su visión deberá también entender a todos. Porque solo con una visión total, podrá llegar a las mejores soluciones.

4.8 EL VENDEDOR AHC Actitudes Habilidades Conocimientos

Cuando hablamos de un Profesional de las ventas, hay que pensar sobre algunas características que de él son esperadas, y que no se deben confundir entre ellas. Y hay tres que hablan de su esencia. Actitudes, Habilidades y Conocimiento.

Las **Actitudes** visiblemente definen y presentan a una persona, rebasan lo personal, porque siempre son percibidas por los demás, las **Habilidades** se desarrollan con la práctica. Actitudes y Habilidades son diferentes a los **Conocimientos**, y no siempre es fácil encontrar las tres características juntas en una misma persona. Por ello, para algunos es preferible encontrar vendedores con Actitudes y Habilidades, antes que, con Conocimientos, porque estos se pueden aprender, pero las Habilidades hay que desarrollarlas con el esfuerzo y constancia de la persona, y las Actitudes son algo innato y más difícil de inculcar a alguien desde afuera, pero no imposible.

ACTITUDES

Vivimos en un mundo de imágenes, y en ventas eso es importante. Hablemos de la Imagen en un espectro amplio, porque en ventas es todo lo que proyectamos a los demás. Entenderemos que la **Actitud** es también imagen de nuestra presencia, es nuestra manera de ser y hacer nuestro trabajo. Algo que influye en nuestra conducta y en el modo en que accionamos y reaccionamos, y por ende nuestra forma de relacionarnos. La parte consciente de la imagen debe ser congruente con quienes somos, desde el cómo nos presentarnos (aun telefónicamente), como en nuestro vestir, nuestra forma de estar, nuestra puntualidad, ética y honradez.

Es lo que hablamos y callamos, nuestra mirada, nuestra empatía, el optimismo o pesimismo, el cómo enfrentamos un problema, la velocidad con que respondemos a lo que nos piden, porque muestra una actitud de interés por nuestros clientes. Es la pasión con que defendemos lo que creemos, todo esto es la imagen de una Actitud. Es nuestro entusiasmo que convence, anima y contagia.

Es la seriedad con que los atendemos, nuestra cercanía, nuestra educación, nuestro conocimiento. Es la seriedad que ven de nuestra empresa, en nuestra seguridad, veracidad y en nuestro servicio. Estas son imágenes que proyectamos y el cliente percibe. Por eso la Actitud es vital, y resulta ser más importante que lo que creíamos. (28). Las Actitudes son auténticas no pueden ser fingidas, son naturales y brotan de adentro, porque son parte de nuestra esencia. No es posible actuarlas, eso es contraproducente. Ser lo que creemos, para que nuestras actitudes hablen de lo que somos. Visibles en la amabilidad de nuestro trato, el respeto a las personas, la tolerancia, el orden. En lo personal no estoy de acuerdo con los guiones que en algunas empresas dan a sus vendedores del cómo hacer una llamada telefónica o que decir en una entrevista. ¡Autenticidad desde el principio!

HABILIDADES

Hay que diferenciar entre Habilidades y Conocimientos. Porque, aunque la habilidad es algo que se aprende de las experiencias y nos da ventajas en nuestro trabajo. Aprender habilidades reclama de capacidad, observación, disciplina. Nos enseña el “cómo hacer”, aun con los mismos conocimientos. Es una capacidad que ayuda en su desarrollo. Y aunque hay características innatas, la práctica y experiencia es lo que nos lleva a alcanzarlo. La Habilidad para vender es algo que no se aprende en la escuela, ni en un curso, ni con un libro. Es necesario el esfuerzo que se desarrolla y perfecciona con la práctica diaria y la experiencia (29)

CONOCIMIENTOS

INFORMACION -> FORMACION -> TRANSFORMACION

Los Conocimientos pueden ser aprendidos y son una importante herramienta de las que puede echar mano el vendedor. Y esto llega a hacer la diferencia, Tiene que ver con poseer información que ayuda en las decisiones y en el saber responder con certeza. Ese conocimiento (información), hará que esa sola información en nosotros nos forme (formación) y eso nos transforme (transformación), en mejores profesionistas. Conocer de nuestra empresa, nuestro producto, de los procesos, de la competencia, de las aplicaciones, conocer de nosotros mismos. (66).

4.9 LA PSICOLOGIA, UN ELEMENTO QUE AYUDA



Existen aportaciones de la psicología que son útiles en las Ventas Profesionales. Son componentes, como la comunicación, conducta, emoción y motivación, que no se pueden ignorar, Por ello la psicología es importante, porque las personas involucramos pensamientos, emociones y sentimientos en nuestras conductas. Personajes sin sentimientos como el señor Spock y Data (de la serie televisiva Star Trek), “Sí son de otro planeta”. Porque aquí todos, no solo tenemos emociones, sino que estas influyen en nosotros y en los clientes. Saber identificarlas y manejarlas es fundamental. Pero saber controlarlas y dirigir las es una habilidad necesaria.

Conducir la entrevista es mejor que discutir o confrontar queriendo convencer. Es como en una bicicleta, el impulso y fuerza vienen del cliente (los pedales), pero un suave manejo del manubrio puede llevarnos a mejores espacios de menor presión para un análisis y diálogo. Hay que conducir la venta ⁽²⁷⁾. Un ambiente tenso no ayuda, nuestra tarea es crear ambientes favorables para una buena relación. Nuestra serenidad y la certeza de nuestros conocimientos ayudarán en mucho. Pero hay que ser sensibles para detectar al cliente y al ambiente. ¿Cómo están las sus necesidades y emociones?, hay que detectando rápidamente. Porque si el cliente tiene poco tiempo, habrá que ser breves y concisos; o si requiere del producto con urgencia, facilitemos tiempos de entrega; quizá no haya suficiente presupuesto, abramos posibilidades de mejor precio o facilidades de pago. Todo requiere de la sensibilidad que el Profesional de las ventas detecta, y le es conveniente saber detectarlas, generalmente no son solo las necesidades que el cliente expresa, sino las que el cliente vive, emociones que seguramente influirán en sus decisiones. ⁽²⁸⁾

Hablar de psicología en ventas es saber cómo operan nuestras mentes, conductas y la de los clientes, para entender formas de actuar y percibir. Lo que favorece el resultado final. Incluye además la sensibilidad y el estado emocional, que son parte del carácter y de la personalidad, y esto es manejable.

Porque podemos contratar un excelente Ingeniero, dominador de la parte técnica, vital para dar servicio a quien necesita respuestas certeras y concisas, que puede definir la mejor aplicación y solución a diversas necesidades. Pero no es suficiente, porque en ventas el elemento psicológico siempre estará presente, y saber manejar las diferentes situaciones emocionales de cada cliente puede ser la diferencia.

Viktor Frankl, es un neurólogo psiquiatra que habla de tener claro el sentido de la vida, y extrapolándolo a esta actividad, sería tener claro el sentido de cada paso de nuestra tarea en ventas, si entendemos el sentido de lo que hacemos, haremos

prospección con el sentido que queremos, buscaremos clientes, sabiendo a quienes y porque, prepararemos presentaciones con la claridad que queremos expresar.

4.10 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ALGO IMPORTANTE EN LAS VENTAS.

Tradicionalmente hablamos de la inteligencia, como la capacidad de las personas, algo que se ha intentado medir con el conocido IQ. Pero hoy ya hemos descubierto, gracias a Howard Gardner, psicólogo, investigador y profesor de Harvard, conocido por sus investigaciones en el análisis de las capacidades cognitivas y por haber formulado la teoría de las inteligencias múltiples. que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias que marcan los acentos significativos de cada individuo, trazados por las fortalezas y debilidades en toda una serie de escenarios de expansión de la inteligencia. Reconociendo la diversidad de habilidades diferenciadas, pero relacionadas entre sí. La Inteligencia Lógico matemática, la Lingüística, la musical etc.

En 1995, el Psicólogo Daniel Goleman en USA, quien con un doctorado en la Universidad de Harvard propone el concepto de Inteligencia Emocional. Goleman sostiene que las competencias emocionales se dividen en dos categorías: las intrapersonales e interpersonales. Las primeras refieren la relación con nosotros mismos y la segunda a las relaciones que tenemos con los demás. Y nos aporta, de que hay realidades que tienen que ver con la capacidad en el cómo se relaciona inteligentemente con la gente. Y dado que afecta relaciones interpersonales, hay que considerarlo en la selección de a quienes hemos de contratar.

El define la "Inteligencia Emocional, como la capacidad de inteligir, no en "algo" sino en "alguien", para entender y considerar también emociones y sentimientos. Esto repercute en nuestras relaciones, e influye en la capacidad de motivar y motivarnos. Salovey y Mayer la presentan "como la habilidad para comprender y regular emociones", importante en el manejo de circunstancias inesperadas. Al comprar, a veces "decidimos en base a lo emocional" y "justificamos en base a lo racional".

Permite conocernos más y mejor, esto es una ventaja competitiva que facilita el manejo y control de nuestras emociones, facilita la labor del vendedor, le permite sobre la marcha ajustar su propuesta, y "reconducir" de mejor forma la percepción y reacción del cliente, genera mejor comunicación y mayor certeza en la toma de decisiones, porque tendremos más información. Porque el Profesional de las ventas llevará mejor la entrevista, y entenderá mejor al cliente.

Favorece la empatía que, en mucho ayuda en las relaciones humanas, si entendemos la empatía, como la habilidad de "comprender al otro", compartiendo, entablando mejores conexiones. Pero la empatía no es algo que aparece de pronto. Se puede desarrollar si se acepta que existen "los otros", y que ellos "pueden pensar, sentir y razonar diferente". Conocer al otro comienza por escucharle atentamente, y se está abierto a conocer otras formas de pensar. Solo así se pueden desarrollar actitudes conciliadoras, que en ventas en mucho ayudan

Quien maneja la Inteligencia emocional puede ser más audaz, asertivo y oportuno. La Inteligencia emocional se acompaña del entusiasmo, es manifestación de una

mente sana, que, aunque pudiera parecer un detalle de personalidad es algo más profundo, porque orienta voluntariamente sus decisiones de forma certera.

Aprender que más que rebatir o discutir objeciones del cliente, le entenderá mejor si descubre esas objeciones como razones. En recientes estudios, la Inteligencia Emocional tiene un peso del 85% en el éxito (29). Porque complementa y potencia, no sustituye el concepto de inteligencia. Favorece una conducción asertiva, aprende a identificar lo que siente el otro, y transmitirle lo que queremos. En la comunicación es dramático negar las emociones, es mejor entenderlas y aprovecharlas.

INTELIGENCIA EMOCIONAL AL SERVICIO DEL CLIENTE

Por ejemplo: a los clientes les gusta:

- 1) Que se les ponga una real atención a lo que dicen
- 2) Que se hable en el nivel que ellos plantean (incluyen ideas y lenguaje)
- 3) El respeto a lo que piensan, su trabajo, lo que saben y no saben, y quienes son
- 4) Hablar con la verdad, cualquier mentira descubierta causa desconfianza

Otro beneficio está en la motivación, Motivación y emoción, tienen la misma raíz etimológica (motere), que significa moverse hacia. Es saber mover una entrevista que comienza a contaminarse, hacia algo fresco con un mejor ambiente para la comunicación, lo que permitirá decisiones no reactivas, crear puentes y no barreras cuando aparecen desacuerdos. En ese momento la inteligencia emocional actúa para una sana salida. Favorece la flexibilidad necesaria en las negociaciones. Para lograrlo, hay que saber leer que es lo que quiere, saber insistir y saber cómo superar las negativas. Y regresar con una propuesta que responda mejor a lo que quiere.

4.11 RESILIENCIA, UNA FORTALEZA DESDE LA PSICOLOGIA

Algo que emocionalmente reclama de nuestro control, es cuando experimentamos por parte de nuestros clientes, rechazos o desacuerdos, algo que no es extraño en esta actividad. Muchas posibles carreras en ventas se estrellan en este muro, y la abandonan pensando que no nacieron para esto. Es importante conocer ¿Cuál es nuestra reacción?, y cómo la manejamos en ese difícil momento

En Física, Resiliencia dice: que, ante una deformación de la materia por una fuerza externa, es la capacidad de RECUPERAR la forma original, en Psicología sería la capacidad de reponerse emocionalmente ante situaciones difíciles con los clientes, ¿Somos capaces de recuperar nuestra actitud original, para ir al encuentro de una segunda oportunidad?, ¿o el impacto nos invita a olvidarnos de ese cliente?

4.12 LA IMPORTANTÍSIMA ANTENA RECEPTORA DEL VENDEDOR

Todas estas capacidades son importantes, nos llevan a habilidades cada vez mejores, pero hay una que le llamaré “La antena receptora del Vendedor” es una de las razones que hace del Profesional de las ventas, ese elemento insustituible, porque además de las muchas herramientas con las que se le capacita, ésta “su antena receptora”, que, si está consciente de ella, la puede aprovechar al máximo. Es la herramienta que no puede faltar, y que, si no se tiene, hay que desarrollarla. Porque frente al cliente la activa. Y eso hace que no oiga, mejor escuche, que no vea, que agudice la mirada que todo observa, lo que percibe es un todo (cliente y su circunstancia, El Profesional calla y en ese silencio, se centra en el cliente.

Y ya que se trata de ofrecer al cliente lo que necesita, es necesario buscar que es lo que realmente quiere, y lo importante de lo que quiere, para poder satisfacer lo que demanda. James M Hulbert le añade un punto más “Ofrecer a los clientes lo que ellos quieren, que no han podido obtener en otra parte” (45) Y eso es lo que pueden encontrar en nosotros, nuestro servicio, esto hace la diferencia. Pero eso solo es posible conociéndolo y hasta podríamos decir “sintiendo al cliente”. Porque adicionalmente a lo que comenta, sus actitudes y emociones hablan. Y descubriremos lo que quiere. Por eso es bueno preguntar y dejar que hable, escucharlo atentamente, pensar y volver a preguntar, se trata de descubrir lo que le gusta, y lo que no le gusta. Pero en este ejercicio hay que percibir lo que dice y como lo dice, lo que mira y en lo que se detiene, el tono, su expresión y su expresión corporal. Todo el cliente en sí, es una valiosa información. Así que nuestra antena receptora capta y ajusta. Se trata de hacer un diagnóstico claro, hay que saber callar, para poner toda la atención en él. Dramático sería estar hablando tanto de nosotros y de nuestro producto, que no nos permitamos escucharle.

PERO NOSOTROS TAMBIEN EMITIMOS SEÑALES LA IMPORTANCIA DE LAS IMÁGENES QUE PROYECTAMOS

Así como nuestra antena receptora nos da información, es importante saber que vivimos en un mundo de imágenes, y estas son lo primero que los demás perciben de nosotros, por ende, es lo que perciben nuestros clientes. Y cuando hablo de imágenes, no las reducimos a solo lo visual, es lo que se escucha y se dice, lo que intuimos y proyectamos, todo es parte de lo que también ellos perciben de nosotros.

Es vital que nuestros clientes perciban:

- 1) Que estamos **PRESENTES**, una llamada, un correo, una visita, es mantener la línea de la presencia abierta
- 2) Que nos perciba como quienes, antes del “**NO SE PUEDE**”, esta nuestra búsqueda de “**soluciones**”, porque siempre tenemos **OPCIONES**.
- 3) Que nos sientan **FLEXIBLES**, lo radical e inflexible no tienen lugar en el mundo de las ventas, hay que hacer todo lo que se pueda hacer, para darle el servicio, para atenderlo, para dejarlo satisfecho. Siempre hay un cómo.
- 4) Que siempre somos los **QUE BUSCAMOS EL PUNTO DE ENCUENTRO**, ante posiciones distintas, ya sea de la empresa con quien trabajamos, o la empresa de nuestro cliente. Y aún ante reglas que parecen infranqueables. Pero que con talento e imaginación lo logramos. Que nuestros clientes estén ciertos de que, por nuestra parte, buscaremos flexibilizar las posiciones.
- 5) Que podemos hacer **LA MAGIA**, que es lo que hace posible, lo imposible, el vendedor busca hacer magia y lograr que las cosas se hagan realidad.

4.13 SIN HONESTIDAD, NO EXISTE EL VENDEDOR PROFESIONAL. ES ELEMENTO INDISPENSABLE

Otra característica importante pasa por el concepto de la ética. No se puede ser profesional sin los ingredientes de la verdad, lealtad, integridad y honestidad. Puede parecer utópico para algunos, e irreal o no conveniente para otros, pero es así como el vendedor logra la calidad en su trabajo, es su decisión ser integro, leal y honesto.

Estos valores son algo que los clientes esperan de un profesional de las ventas. Son valores que no se dejan manchar por acciones poco claras. Permite mantener la frente en alto y el orgullo de su profesión. Son conductas que generan confianza. No se actúan, se viven día a día y se confirman con una historia impecable.

Las prácticas de ventas, carentes de ética tarde o temprano llegan a ser costosas, porque no solo demeritan la integridad de profesional de las ventas, sino que afectan su imagen y la de la empresa o de la marca que representa. Tarde o temprano se perderán ventas por el daño causado a su imagen. Se convierte en publicidad adversa. En ventas no existen negocios exitosos, existen "personas" profesionales que hacen negocios exitosos, con la garantía de su persona



CAPITULO V ¿COMO SE FORMA UN VENDEDOR?

Quizás, de las primeras preguntas que se hará alguien que quiera desarrollarse en esta actividad, serán ¿Qué debo saber y como comenzar? Porque con solo conocer un producto e ir a tocar puertas para visitar posibles compradores, no es suficiente para iniciarse en una carrera de Ventas.

5.1 QUE TENGA CONSCIENCIA DE FORMARSE, LA FORMACION ES VITAL INFORMARSE, PARA FORMARSE, Y DESPUES TRASFORMARSE

EL PROFESIONAL DE LAS VENTAS SE FORMA DESDE ADENTRO

Hay que aprender, y desde la empresa se buscará darles la mayor información posible. Cursos técnicos de productos, métodos y técnicas de ventas. Deseamos que sea un experto. Sabemos que una parte es su carácter, Sí, pero lo demás, es una personalidad que hay que desarrollar. Y por ello él debe saber que tiene que formarse desde el mismo. Porque él comienza su formación desde la consciencia de que necesita formarse. Nunca dejará de aprender, nunca dejará de estudiar.

Significa que esté consciente que es él, quien puede lograr que, “la Información” se convierta en “su Formación”, para al final alcanzar su “Transformación” en un Profesional de las ventas. Le debe ser claro que trabaja para sus clientes, por ello aprende a ver por ellos y se prepara para atenderlos. Estar formado para saber enfrentar cualquier circunstancia, aprender cómo lograr la mejor relación con los clientes. Entender que trabaja con más de “un comprador”, porque en cada persona, ingeniero, almacenista, secretarias, hay que detectar lo que cada quien necesita.

Porque cada uno tiene un interés: El de proyectos de un buen diseño, el de cuentas por pagar la información fiscal y bancaria, el de producción una alta eficiencia, el de mantenimiento, la facilidad de armado, finanzas una buena tasa de retorno de la Inversión. Y compras espera buenos costos, financiamiento y tiempos de entrega.

Los vendedores profesionales son un Buffer entre el cliente y su empresa, concilia los intereses, suaviza impactos en posiciones encontradas. Busca soluciones y da

alternativas. Y con cada uno requerirá de su capacidad empática para llegar a acuerdos. Para esto debe estar formado. Y esto hace de los vendedores, personas no fáciles de encontrar, porque hay elementos que son de actitud y de experiencia, es tarea de alta estrategia y alta paciencia, tolerancia y resistencia a la frustración.

Porque la diferencia la hará el resultado que hace posible la mejor elección de un producto, diferencia que está matizada por el trabajo del vendedor. Y aunque en párrafos anteriores hablé de “la magia del vendedor” porque así pareciera, es claro que no es magia, es resultado de un proceso que ellos realizan, etapas que desarrolla, y que forman parte de su diario y constante trabajo profesional.

Así que, para construir y formar a un Profesional de las ventas, es necesario que se haga desde él mismo. Y después hablaremos de lo que es y lo que necesita para lograr alcanzar su desarrollo. Porque él es el factor importante que abre la oportunidad a un producto para estar en una empresa, es quien encuentra y propone soluciones a las necesidades de sus clientes. En ellos está lo que hace posible el convencimiento, y que lo que parece imposible sea posible.

5.2 DESARROLLANDO UN FOCO DE NEGOCIO CLARO

Primero conocer bien el producto, después ubicar con claridad cuál es el mercado, y ya ahí habrá de detectar ¿Cuáles clientes deben ser los de mayor interés? ¿Cómo contactarlos? Eso es comenzar a afinar el foco de negocio. Hoy, internet es una herramienta muy usada por compradores y alternativa de respuesta para el vendedor. Pero ¡Cuidado!, soy testigo de grandes errores por usar en exceso Portales de empresas, en donde se colocan requerimientos, y sin poder saber lo que el usuario final necesita, los proveedores cotizan. Pero por falta de información se seguirá comprando más de lo mismo. Y al Profesional de ventas se le cierra la oportunidad de realizar un buen trabajo, y a las empresas, conocer algo mejor.

En cualquier proyecto no se puede triunfar sin saber lo que se quiere lograr, y en ventas nunca se alcanzará el éxito, si no se establecen objetivos para cada actividad que se realiza. Para consolidarse es necesario tener metas claras, sin ellas no se puede tener un orden en su estrategia. Sin ello, los vendedores tendrían un trabajo disperso (sin foco). Hay que definir equipos, empresas y que aplicaciones son las adecuadas. El orden de la estrategia.

Un ejemplo de “falta de Foco” lo viví en una empresa que tenía 14 diferentes marcas de equipos. Los vendedores eran aprendices de todas y difícilmente maestros de alguna. Era común que cuándo les visitaba un proveedor y daba alguna capacitación, al terminar ellos quedaban motivados y promovían esa marca, pero el encanto desaparecía cuando llegaba el representante de otra línea, porque al final, después de haber dado su curso, ahora salían motivados a promover esa otra línea, y la que habían comenzado a promover semanas atrás, pasaba al archivo del olvido. Esto es una muestra de pérdida de foco en su trabajo de promoción.

Un buen “Foco de negocio” es saber, que el nombre de este juego no es trabajar mucho, sino trabajar con eficacia y eficiencia, (eficacia es hacerlo bien, y eficiencia es hacerlo en el menor tiempo y con los menores recursos posibles). Para eso hay que detenerse, mirar y planear con claridad, ver hacia donde se encamina el

esfuerzo, cuáles son los clientes adecuados para cada línea, No se puede trabajar indiscriminadamente con todos. No tener un foco de negocio es el principio de los grandes fracasos. Foco en lo que quiero lograr cada día.

Una forma de “eficientar el Foco de lo que hacemos”, es hacer análisis de tiempos y movimientos, revisar qué, de lo realizado en un día es productivo y que no. Cuál es la contribución marginal de cada acción, ¿Cuáles y cuanto ayudan al proyecto? Para poner énfasis en acciones favorables, y eliminar las que no contribuyen al éxito. Es decir, hay que tener un Foco claro de todas y cada una de nuestras actividades. No convertir el trabajo en una intensa, pero improductiva actividad.

Hay que entender que “el más importante Foco de Negocio, son Nuestros Clientes y darles servicio y satisfacción”, y no lo son las ventas. El foco es como el Faro que orienta nuestro trabajo, nuestras acciones deben dirigirse a eso, hasta lograr que para ellos seamos la imagen de la solución, que sepan que estamos del otro lado de su teléfono, a una sola llamada de distancia para atenderle, porque para nosotros el cliente y su satisfacción es importante. Tener claro el foco enseñará a delegar, para que nuestro trabajo y tiempo estén en donde deben estar. Es dramático que los profesionales de las ventas estén todo el día en la oficina, su lugar es con los clientes. Si no estamos con ellos estaremos perdiendo el Foco del negocio. Y subrayar que el Foco de la actividad, no está en lograr ventas, es hacer clientes.

5.3 ¿VENDES O TE COMPRAN? TENER CLARA LA DIFERENCIA

Desde un principio hay que saber la diferencia entre estos dos conceptos, que por terminar ambos en un pedido, pudieran parecer lo mismo, y no es así. Para recibir pedidos de clientes que llaman para comprar, no se necesitan Profesionales en Ventas, es suficiente alguien que conozca los productos, una lista de precios y cómo funciona la empresa. Estar recibiendo pedidos no es vender. Y el peligro está en que eso evita el desarrollo de un vendedor, que se auto engañe, y que cuando le quiten el salvavidas, se ahogue en la incapacidad de no haberse convertido en su momento, en un auténtico Profesional de las Ventas.

5.4 SABER BIEN QUE SE BUSCA CON CADA CLIENTE

“No hay que tratar de adaptar al cliente a nuestra propuesta, nuestra capacidad nos permite adaptar nuestro trabajo al cliente” (31). Preguntar, escuchar, volver a preguntar, y luego...volver a escuchar, es así que se puede lograr mucho. ¿Qué tienen de especial las preguntas? La persuasión más eficaz estriba en la utilización de preguntas (30). Algo a saber, es cuáles son sus necesidades, si lo descubrimos, podremos lograr llamar su atención. ¿Qué es lo que el cliente quiere solucionar, y qué valor les da el cliente a los distintos elementos de su serie de necesidades? ¿Qué necesita específicamente para convencerse que si podemos resolver su problema? Un Profesional de las ventas tiene la opción de manejar preguntas abiertas o cerradas, las primeras recogen y dan información, y las cerradas son útiles para reafirmar conceptos, que nos acercan a puntualizar nuestros objetivos.

Es importante que con sutileza el vendedor mantenga el control de la entrevista, para que el comprador encuentre certezas y sienta realmente esa confianza. Es vital

que perciba que esa entrevista no es otra más. Que descubra que es una entrevista importante, y lo detectará cuando vea que la hemos preparado con responsabilidad.

La experiencia y el aprendizaje solo se dan, visitando muchos clientes para conocer diferentes tipos de compradores, ingenieros y técnicos que laboran en el medio. Y habrá problemas, podemos encontrar personas con peculiaridades emocionales, o que llegan con facilidad a la discusión, o que buscan confrontar sus conocimientos, Conciliar es el secreto, y de ahí el conflicto no pasará, el respeto y la prudencia del vendedor llevan, conducen y controlan la situación. Y al final obtendrá lo que busca.

Lo que el cliente quiere comprar, son beneficios y soluciones, eso es de lo que se debe hablar desde el principio, ese es lenguaje que entiende el cliente. Y aun preparando la mejor entrevista, no todo es miel sobre hojuelas, porque aparecen las objeciones. Las objeciones son comentarios, no siempre positivos del cliente, que pueden incluso ser producto del estado anímico del comprador. A veces parecen excusas, pero hay que escucharlas con atención y resolverlas con cuidado y talento. En lugar de sentirnos mal por el comentario negativo, veamos que en esa objeción puede estar escondido un interés que no hemos descubierto. En cada objeción hay una oportunidad para ver si hemos entendido lo que necesita, es una oportunidad para resaltar los beneficios que ofrecemos. Nunca entrar en discusión, nunca hablar mal de la competencia, ni decirle que está equivocado, aunque lo esté.

5.5 LO PRIMORDIAL, ALCANZAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE

Obtener y mantener la confianza es fundamental en una relación de ventas, y esto puede ser la gran diferencia. Para lo que hay que tener claros algunos axiomas como: No siempre sabemos todo, por lo que no hay que responder si no lo sabemos, es mejor decir eso lo voy a verificar, que responder con un “algo que creemos”. Cuidado de caer en el “contestar por contestar”, u ofrecer lo que no podremos cumplir. Si desde un principio, él sabe que hablamos con la verdad, aunque no sea lo más agradable y deseable es la mejor respuesta, eso construye la confianza.

Hay que dejarlo hablar, él sabrá que lo estamos escuchando, sabremos lo que quiere, y encontrará en nosotros la confianza de que le ofreceremos algo que responde a sus necesidades. Y sabremos no solo lo que quiere, sino cómo lo quiere. Adaptarnos con paciencia, porque cada cliente es diferente, y cada quien tiene sus tiempos, saber entrar en su sintonía y su sentido de urgencia es fundamental.

La confianza también está, en que vean que hemos comprendido lo que quiere. Confiarán en que podremos resolver, si hablamos en los mismos términos que maneja, el ejemplo de haber manejado una aplicación similar en nuestra experiencia puede ayudar en gran forma. (32)

5.6 HAY QUE SABER CON QUIEN HABLAMOS Y QUIEN DECIDE

Hay que saber con quién estamos hablando. Hablar con todos es bueno, dedicarle tiempo a que conozcan nuestro producto es importante, pero hay que saber que se dice a cada quien, decíamos anteriormente que a los de mantenimiento les interesa un fácil armado y desarmado, la frecuencia del mantenimiento, al de proyectos las curvas de eficiencia, al de producción los tiempos de entrega y durabilidad, al de seguridad industrial el tipo de aislamiento, sellado y que no haya fugas, al de

compras las facilidades de pago, las condiciones comerciales, la garantía y el precio. Así que no perdamos tiempo y no les llenemos de información que no necesitan, a quienes no lo necesitan. También es importante saber quién decide.



CAPITULO VI CONOCER EL PROCESO DE LA VENTA

6.1 EL PROCESO

Las ventas profesionales son un proceso, una secuencia. No son eventos aislados. Los profesionales de esta disciplina saben que el éxito se alcanza cuando realizan todas las tareas ordenadamente, un trabajo integral y no de chispazos espontáneos o de pedidos eventuales que nos pueden engañar, porque pueden mostrar números importantes que por su monto sorprenden, pero esas eventualidades no son resultado del trabajo de un Profesional. Las ventas reclaman de constancia, orden, disciplina, trabajo conformado por etapas que describiremos a continuación, es un “todo” sistematizado, que requiere del trabajo de todos los días.

- A. PROSPECCION
- B. BUSQUEDA DEL CONTACTO, “LA CITA”
- C. ESTRATEGIAS CLARAS PARA LOGRAR LA ENTREVISTA
- D. SER CREATIVOS, CREER EN LO QUE HACEMOS INNOVARSE
- E. LA IMPORTANTE ENTREVISTA
- F. PROVOCANDO OPORTUNIDADES PARA HILVANAR LAS SECUENCIAS
- G. TRABAJO POST-VENTA, SEGUIMIENTO Y PERSEVERANCIA

Antes de hablar de las etapas, veamos que lo importante de este proceso, es saber que debe estar bajo nuestro control. Que hay que tener siempre clientes en todas las etapas. Esto significa que mientras buscamos prospectos (posibles clientes), estamos seleccionando de los que prospectamos, quienes son parte de nuestro mercado, también ya hay otros a los que ya les estamos llamando para una cita, algunos más que estamos visitando, y que los que antes eran solo prospectos, ya les estemos cotizando, habrá algunos que les estemos preguntando ¿qué les pareció nuestra propuesta?, y otros de quienes ya estamos recibiendo pedidos.

Que peligroso es cuando se trabaja por un solo cliente, donde se depende de que nos de la cita, dejamos de hacer todo y nos concentramos en él, porque esperamos que nos de algo que cotizar, y esperaremos su pedido. Y hasta que termina el ciclo, es cuando iniciamos uno nuevo con otro cliente.

El trabajo con los clientes no es algo que “nos llega”, es algo que se busca, se provoca, se trabaja y se construye paso a paso. Requiere de un Orden y Registro.

A.- PROSPECCION.

La **primera actividad es la prospección**. Ya ubicado nuestro mercado, el siguiente paso es la Prospección, que es la búsqueda organizada de “clientes potenciales” por distintos medios. Actividad que nunca hay que dejar de hacer cada semana, es generadora de la diferencia en resultados. Es el motor inicial del trabajo. Sin prospección no hay clientes. La materia prima de las ventas son los clientes, buscar siempre nuevos. Ubicarlos, detectarlos, contactarlos. Es la diferencia entre el éxito de unos y el fracaso de otros.

¿Dónde están?, ¿Parques Industriales? ¿Asociaciones de fabricantes?, ¿Miembros de alguna Cámara? Podremos encontrarlos en internet, Directorios, Referidos, Bases de datos de empresas, Por tipos de industria, Regiones etc. Llega a ser una actitud natural buscarlos. Si vemos un producto en el supermercado, veamos quién y donde se fabrica, si al manejar vemos una camioneta que entrega producto, generalmente tiene un nombre y teléfono rotulado. Estar atentos a encontrarlos.

Es necesario tener un listado de prospectos, tamizados contra la estrategia de nuestro plan de negocio. No se puede salir e ir a todas las empresas. También debe haber Foco en la Prospección. ¿Qué clientes cumplen el perfil? ¿El orden en que desplegamos el proyecto? ¿Qué mercados atendemos primero y en qué forma? ¿Qué estrategias en cada uno? ¿Cuáles aplicaciones?

Prospectos bien calificados nos ahorran tiempos perdidos. Así tendremos una base de prospectos con posibilidad de éxito. Cuando hablamos de “clientes potenciales”, No forzosamente son empresas nuevas que no conocemos, también habrá que prospectar en las mismas empresas en las que ya estamos presentes.

PROSPECCION POR NUESTROS OTROS PRODUCTOS: Que nuestros clientes que ya nos compran un producto, conozcan todos los demás que ofrecemos. Por un buen trabajo ya nos compran, pero siempre nos llaman por el producto que conocen. Nos han etiquetado con ese producto. Y tenemos otros que también requiere la misma empresa; pero no lo tienen presente.

PROSPECCION POR AREAS EN UNA EMPRESA, Sucede que al visitar a una planta la siempre se va a la misma área que atendemos con la misma gente que ya nos conoce, y seguramente habría que visitar otros departamentos de la misma empresa. Para quienes también hay algo que ofrecer y no nos conocen. Porque esos Productos, al no ofrecerlos, los están comprando con la competencia.

B.- BUSQUEDA DEL CONTACTO, “LA CITA”.

Pareciera fácil decir: tomo el teléfono y llamo. Pero en la práctica hay un abismo entre desearlo y hacerlo. Hasta en eso hay que depurar la técnica. No será fácil que tomen la llamada, pero más difícil puede ser nuestro temor y resistencia. Porque ante la dificultad, hay a quienes les invade el miedo. Es el primer reto, y la diferencia, entre quien solo busca una venta, y quien busca ser un Vendedor Profesional.

Y llamar por teléfono, es un paso necesario, para muchos es un trauma a superar, hay que romper temores, vergüenzas y atreverse, del otro lado no sabemos quién estará, si será amable, si nos querrá escuchar. El miedo al rechazo en esta fase es mortal, y a veces hay que armarse de valor para hacerlo. Es decisión, voluntad, perseverancia y confianza. Es actividad que nos debe tomar varias horas cada semana, que requiere de astucia e inteligencia, primordialmente de inteligencia emocional, de un lenguaje respetuoso y solvente, que logre que el cliente perciba que entendemos sus tiempos y no queremos importunarlo para lograr ser escuchados, porque por el teléfono, tenemos solo unos cuantos segundos para captar su atención. Hay que dejarle de forma sutil, pero clara: 1) Que representamos

a una empresa seria, 2) Que somos profesionales, 3) que conocemos y tenemos experiencia, y 4) que vamos a ofrecerle algo interesante que le dará beneficios.

Todo esto en el limitado “solo hablar”, así que debemos aprender a transmitir nuestra actitud de servicio. Y se necesita de resistencia a la frustración, porque no siempre será recibida nuestra llamada, y menos fácil será lograr ser recibidos. Y es algo que hay que hacer muchas veces e invertirle tiempo. Es buscar oportunidades.

C.- ESTRATEGIAS CLARAS PARA LOGRAR LA ENTREVISTA

ELABORAR UNA BUENA PRESENTACION

Preparar una presentación comienza con investigar ¿A quién vamos a visitar?, ¿Qué Fabrica? ¿A qué otra empresa que conocemos se parece?, ¿Está presente la competencia?, ¿Qué sabemos de quien nos va a recibir?, ¿Qué información presentaremos? ¿Cuáles de nuestros productos pueden serle atractivos?, ¿Qué valor agregado le será interesante?, ¿Qué hace diferente nuestro producto de los otros, o incluso del que ya tiene? Esto dependerá de un análisis previo, de nuestro diálogo telefónico, del cómo le oímos, que logramos saber en esos pocos segundos, después por los medios de internet averiguaremos más de la empresa (46).

Ese prospecto es tan importante, que después del primer contacto, es importante una llamada de seguimiento, para ver qué le pareció lo que platicamos o enviamos, obtener retroalimentación y más información, ahora ya vamos por la entrevista, adaptarnos a sus posibilidades, detectamos sus procesos, saber qué usan actualmente, que competencia tenemos, y cuáles son nuestras fuerzas y debilidades. Un obstáculo es la inercia de los clientes, les cuesta trabajo cambiar de producto, y con su “más vale malo conocido...”. El cliente tiene su historia con otros productos. Hay que saber qué le ha gustado y que no (de lo que hoy conocen), y de qué forma nuestra oferta puede ofrecer, eso y más.

D.- SER CREATIVOS Y CREER EN LO QUE HACEMOS, INNOVARSE

Debemos mostrarnos diferentes a otras empresas, la creatividad, será una de nuestras mejores herramientas. Crear es principio básico del desarrollo profesional y empresarial. Quienes fomenten llegar con nuevas ideas, serán los llamados a lograr su objetivo. Creatividad e innovación van de la mano. Son la clave del éxito. El conocimiento, disciplina y trabajo darán siempre una ventaja competitiva, pero la creatividad y la innovación lo harán inalcanzable para sus competidores.

Creatividad es la capacidad de concebir algo original o poco común, la innovación se refiere a la implementación de algo que haga nuevo lo existente. Esos son los ojos con los que podemos ver la realidad. Y con los que debemos presentar nuestras soluciones. La creatividad, habilidad que se desarrolla y se perfecciona.

¿Cómo? Todo comienza preguntando, observando, cambiando, ambientando nuestra presencia, socializando con actitud siempre respetuosa y tolerante. El 90% de los líderes empresariales del mundo, cree que el éxito a largo plazo de una organización depende de su capacidad para desarrollar nuevas ideas.

Quien no es capaz de innovarse, ya tiene fecha de caducidad. El mundo cambia a cada día, y hacerse nuevo es vital, innovarse en nuestras ideas, en nuestra forma

de trabajar, en nuestra forma de comunicar, y en nuestra forma de servir. Los vendedores y empresas que triunfan, son aquellas que optimizan las actividades que realizan. Hay que crear emails que sean relevantes y cautivadores. Entregar contenido personalizado por todos los canales digitales. Establecer una conversación con los usuarios en la aplicación móvil en el momento y lugar adecuados.

Porque si se sigue trabajando igual, habrá que recordar la frase, “Si siempre haces lo mismo, no esperes resultados diferentes”. Así que, en un mercado tan dinámico y competitivo, un vendedor que aprende a innovar, es el que alcanzará el éxito.

J Adair, en su libro *Dinamismo Mental en las decisiones directivas* menciona que hay la cantidad de ideas puede ser importante, pero lo que más ayuda y habrá que buscar, es la calidad en las ideas, a esto él le llama originalidad útil ⁽⁵¹⁾

E.- LA IMPORTANTE ENTREVISTA.

SABER VER Y HACER DE LA ENTREVISTA, UN ARTE Y LA GRAN OPORTUNIDAD

Todo lo hecho hasta este momento: Prospección, Buscar hacer contacto, Llamar por teléfono, Preparar la presentación, Conocer la competencia, La información de la empresa a visitar. Está pensado para este momento, “La entrevista”.

El nuevo cliente sabe poco de nosotros, de nuestra empresa, de nuestra experiencia y de lo que ofrecemos. Y seguramente tiene muchas más preguntas, pero hay una que predomina y es: ¿Puedo confiar en usted? Esta es la primera pregunta que, aunque de forma sutil o indirecta, debe ser contestada por nosotros ⁽¹⁹⁾.

¿Cómo? Todo es importante. Desde la puntualidad, Imagen, Cuidado del vestir, Lenguaje. Porque más allá de entregar una tarjeta de presentación, ¿qué se proyecta?: ¿seriedad?, ¿conocimiento? vivimos en un mundo de imágenes y la primera impresión es importante, ya sea la que escuchó atrás de un teléfono u hoy, frente a su escritorio. Que nuestra imagen valga más que mil palabras.

Si creemos en lo que decimos, habrá consistencia en la creación de la atmósfera y el ambiente. Lograr un entendimiento empático ayuda a contagiar entusiasmo, la seguridad con la que hablamos, coherencia en cuanto a lo que decimos. En ventas, hay que buscar la afinidad en los intereses comunes, desde el vendedor. La gente se siente cómoda con personas que son afines ella. Y esas afinidades hay que descubrirlas, presentarlas y comunicarlas ⁽³³⁾.

Respetuosos de su tiempo, porque el tiempo es costoso, y las personas ocupadas lo saben, dejémosle ver que seremos concisos. Incluye lo que presentamos y nuestra velocidad de respuesta, lo práctico, sencillo de presentarlo y lo fácil de entenderlo. Nunca forzar a comprar. La insistencia tiene el límite de la prudencia para no convertirse en algo molesto. Saber esperar también es virtud y estrategia, los tiempos pueden correr a nuestro favor o en contra. El cliente puede demorar en tomar una decisión, pero nosotros tenemos que estar atentos a lo que necesita para dárselo, siempre rápidos en responder, cotizar y atender sus dudas

Debe ser visto, más el interés que tenemos en su persona y sus necesidades, y no en lograr una venta. Ser perceptivos y ofrecer lo que sea valioso para él. Hay que tener mucho foco en lo que necesita, acompañado de nuestros valores agregados,

comenzando por: "Nuestro servicio". Si así lo hacemos, estaremos transmitiendo el rol que desempeñamos en la solución de sus necesidades. Y si así lo entiende ya tenemos un nuevo cliente. No debemos irnos de la entrevista sin descubrir que necesita. "No debemos querer adaptar al cliente a nuestra presentación, nuestra capacidad nos permite adaptar nuestra presentación al cliente" (34)

Preguntar, escuchar, volver a preguntar, y luego...volver a escuchar, es así como se logra más. ¿Qué tienen de especial las preguntas? La persuasión más eficaz estriba en utilizar preguntas (35). Porque es importante saber que quiere, si lo descubrimos, lograremos captar su atención. Ya no es solo descubrir que necesita, es ¿qué valor le da el cliente a lo que necesita, a cada elemento de su compleja serie de necesidades? ¿Qué requiere para convencerse de que podemos resolver su problema? El vendedor puede manejar preguntas abiertas o cerradas, las primeras dan más información, y las cerradas son útiles para reafirmar conceptos, que al ser contundentes acercan a puntualizar objetivos. Que descubra que esta entrevista no es una entrevista más, ni nosotros otro vendedor más que lo visita.

Preguntar es la mejor forma de manejar diferencias, ayuda a evitar discusiones y a que en lugar de que el vendedor hable más tiempo, sea el cliente quien se exprese, porque así puede encontrar o recordar que es lo que quiere. Y en ocasiones en esas preguntas aparecen futuras objeciones, que nos permitirá anticiparnos a ellas.

Las preguntas nos pueden llevar más allá de sus necesidades. ¿Cómo le afecta su necesidad si no se resuelve? ¿Cuánto ahorrará si hacemos el cambio que eficiente el proceso? ¿Qué le gustaría lograr? Preguntar de tal forma que no parezca un interrogatorio y hablando el idioma de cada quien, es decir, el lenguaje técnico con los técnicos, el más sencillo con los operadores, el financiero con los de compras etc. Y en la secuencia de las preguntas, hay que ir de lo general a lo particular.

Porque la entrevista hay que llevarla de forma que nunca se salga del objetivo, con sutileza hay que conducir la venta desde la entrevista. (36) Pero para aprender, se necesita visitar clientes, para desarrollar el olfato y percibir los diferentes tipos de compradores, ingenieros y técnicos que laboran en este medio. Y así se topará con problemas, incluso el encontrarse con personas con peculiaridades emocionales.

¡Pero ojo! aun preparando la mejor entrevista, No todo es miel sobre hojuelas, de pronto aparecen las objeciones. Las objeciones son comentarios no siempre positivos por parte del cliente, pueden incluso ser producto del estado anímico del comprador. A veces parecen excusas, pero más que ser molestas, debemos verlas como oportunidades. Hay que resolverlas con cuidado y talento. En lugar de sentirnos mal por el comentario negativo, podemos ver que en esa objeción puede estar escondido un interés de su parte que no hemos visto. En cada objeción hay una oportunidad para descubrir si hemos entendido lo que necesita, es una oportunidad para resaltar los beneficios que ofrecemos. Nunca entrar en discusión, nunca hablar mal de la competencia, ni decirle que está equivocado, aunque lo esté. Es una actitud que nos lleva al Ganar-Ganar, el cliente gana al tener alguien con solvencia de conocimiento, el cliente gana con un buen servicio y el servicio

postventa. Y nosotros ganamos un nuevo cliente. El que vende aprende y gana. La intención de nuestra visita es establecer una relación para mucho tiempo. (37)

Si ya logramos la cita para la entrevista, ya es un gran logro que no se puede desperdiciar, y con ello tenemos “una” oportunidad. Textual “una”, porque no sabemos si habrá otra. Esto dependerá de esta primera entrevista. Ya estamos ante el cliente. Tendremos nuestras primeras impresiones visuales, y él también las suyas, solo unos cuantos minutos para ser escuchados, el objetivo es lograr su confianza en quienes somos, en la empresa que representamos y en los productos que ofrecemos. Así que apoyémonos en las herramientas que para esto existen. Hacer que esta entrevista sea productiva. Hablar de beneficios y de soluciones.

Pero convertirla en algo más que unos minutos, o incluso obtener otras entrevistas, dependerá lo que llevamos, desde nuestra imagen, hasta la información. Así que nuestras presentaciones hay que prepararlas con talento. Estas deben dejar claro lo que les de confianza y resuelva necesidades, especialmente beneficios y las ventajas que ofrecemos.

Es importante que sean presentaciones claras que el cliente entienda. Nunca decir: “usted necesita una bomba CQT 45 acoplado a su motor”, eso no le dice nada, aunque para nosotros sea lo evidente. Mejor le decimos: Este equipo dará la presión necesaria para llevar la leche hasta la zona de llenado a 40 metros, llegará con la presión requerida para pasar por su pasteurizador, tiene una certificación sanitaria. El cliente entenderá que eso es lo que quiere, porque no compra modelos, ni productos, compra beneficios. Si vendemos camas, hablemos de un lugar para el descanso, si vendemos casas, de un hogar que habitar. Los beneficios es lo que le interesa al cliente, después el preguntará lo técnico, y al final, incluso hasta después del costo, le interesará cual es el modelo, o como se llama el producto

F.- PROVOCANDO OPORTUNIDADES PARA HILVANAR LAS SECUENCIAS

Después de una entrevista, hay que preguntarse ¿qué sigue? ¿Solicitará más información?, alguna cotización, ejemplos de aplicación. La velocidad de respuesta es importante, los ojos están puestos en nosotros, ya creamos expectativas, no creamos necesidades, porque esas ya estaban, pero si creamos caminos de solución y ellos esperan nuestra respuesta. No dejar que se enfríe o se pierda el interés. Cumplir bien y pronto es el secreto. Responder con prontitud (velocidad de respuesta. Una importante actitud y acción en cada entrevista, es la capacidad de buscar provocar nuevas oportunidades, es hilvanar las siguientes citas. Un “no” del cliente, puede convertirse en una oportunidad, como cualquier necesidad al ser descubierta, de ahí la importancia de abrir los sentidos y provocar nuevas oportunidades. Hay que estar, a partir de ese momento, pendiente del cliente, dando seguimiento.

G.- TRABAJO POST-VENTA, SEGUIMIENTO Y PERSEVERANCIA

¡Ya es nuestro cliente! Ahora tenemos nuevas responsabilidades, verificar que se entregue en tiempo y como lo necesitaba, que tenga la información técnica y de mantenimiento.

6.2 LA EFICIENCIA RECLAMA DE INFORMACION, LAS ESTADÍSTICAS

Si queremos números, la experiencia nos dice que:

De 100 detectados posibles prospectos (bases de datos, expos, directorios etc.)

70 califican como posibles clientes

50 son contactados

25 aceptan ser visitados

25 se les detecta interés y posibilidad de venta

15 requieren de una cotización

10 se convierten en clientes y ventas

Los números finales dependerán de una intensa prospección, a mayor cantidad, mejores resultados, pero ¿qué sucede cuando aprendemos a hacer mejor cada fase de nuestro trabajo? Los porcentajes y la probabilidad de éxito serán mayores. Por esto prospectar es importante, no dejemos de calificar prospectos.

6.3 OBJETIVO, HACER CLIENTES ANTES QUE HACER VENTAS

El éxito se logra con un buen trabajo. Y adquiere su dimensión cuando desaparece la miopía de buscar solo la culminación en una venta. Muchos vendedores buscan pedidos. Pero los triunfadores buscan hacer clientes, ganar empresas que aprecien nuestro trabajo, las ventas son consecuencia de clientes bien atendidos.

Ver el bosque y no el árbol, hacer clientes para conservarlos. Y para eso es necesario el servicio, a veces es necesario perder en una venta, pero al conservar al cliente, vendrán ventas nuevas que compensarán lo que pareció una pérdida. Es el amplio criterio que desarrollan los que saben percibir el futuro.

6.4 LOS CLIENTES TAMBIEN SE CALIFICAN

¿AL CLIENTE LO QUE PIDA?, ¿EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN?

Pues no, esto no es un axioma, y así como calificamos prospectos, es importante que, ya conociéndolos, podamos decidir si es conveniente que sigan siendo nuestros clientes. Para un vendedor es necesario que eficiente su tiempo, y hacer más sana su cartera. Es importante que esto siga siendo un negocio sano.

Porque damos servicio y profesionalismo. Invertimos nuestro tiempo y trabajo, muchas horas. Pero si ese cliente no paga en tiempo, independientemente del costo del dinero, nos afecta porque ese dinero que debía reinvertirse en más stock, no lo tendremos disponible. Y nos convierte en una fuente de financiamiento, y no somos banco. Y nuestro tiempo ahora se invierte en estar cobrando. Y después de pedir el menor precio, exigen crédito de 3, 4 o 5 meses, no son rentables. Es un peligro que nos descapitaliza. Deben ser sustituidos por otros más confiables

Nuestro trabajo debe ser apreciado, son varias visitas, propuestas, diagnóstico, selección, pruebas, y al final nuestra cotización (todo el trabajo), Y hay compradores que al abrir a concurso, usan nuestra información final, y la entregan a nuestros competidores para que coticen, ya con el modelo seleccionado, sin hacer trabajo alguno, solo dan un menor precio y tienen el pedido. Estos son los clientes que, a pesar de su nombre y tamaño, son de los que deben dejar de ser interesantes.

6.5 ¿CÓMO IDENTIFICAR LOS CLIENTES MÁS VALIOSOS?

Los clientes más valiosos no siempre son los que más compran. Habrá que ver con cuales se permite operar con márgenes justos, ver que el costo financiero no sea alto. Los clientes valiosos son los que han valorado nuestro trabajo. Cuidado con clientes que se comen la utilidad. Hay que saber cuánto cuesta atenderlos. Hay clientes costosos que llaman todos los días, reclaman visitas en exceso, piden muchas cotizaciones, concesiones y pruebas innecesarias, prácticamente quieren que vivamos para ellos. Pero por precio y sin valorar el servicio, compran a quien solo dio más barato. Ese nuestro tiempo, en otro cliente sería mejor.

A los clientes valiosos hay que procurarlos de forma especial, es más barato mantener a un cliente que traer uno nuevo. ¡Buscar nuevos clientes Si! ¡Siempre!, pero no descuidar los que se tienen. Un cliente que lleva tiempo con nosotros, estará dispuesto a comprar más, porque ya confía en nosotros. Son clientes a quienes agradecemos su fidelidad, cuidar de ellos, es lo que hace la base de una cartera.

Aunque a veces las oportunidades llegan, es un hecho que estar esperándolas no es lo mejor, porque podemos provocarlas con mejor comunicación con nuestros clientes, con visitas de servicio, dando cursos, capacitación y presentaciones, estos son útiles, porque nos permite que además de tener la oportunidad de que nos conozcan más, nos pone delante de nosotros, a los que usan los equipos, los que tienen los problemas y necesidades. Conocerlos es una gran oportunidad. Hay que estar presentes por todos los medios posibles, desde un saludo telefónico, hasta compartiendo un artículo técnico. Tener un registro de nuestras visitas y qué equipos y necesidades tienen, nos permite ser buenos asesores

6.6 SABER VER EN LAS OBJECIONES: LA GRAN ENSEÑANZA SEAMOS VALIENTES Y HAGAMOS DE ELLAS UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD

La palabra objeción por sí sola no es agradable, hablábamos en algún párrafo de aprender a entender el sentido de ellas, si sabemos recibirlas, escucharemos en ellas una voz que nos dice que está cerca de comprar y que quiere que le ayudemos a hacerlo. Las objeciones son una oportunidad para recenrar lo que hemos dicho y ver que parte no fue clara, es señal de que algo faltó. Un vendedor sólido, está preparado para el "NO", porque tiene la capacidad de Resiliencia. (Capacidad de recuperar su estado original) Una objeción nos permite saber que está pasando en el proceso, si no lo dijeran, no sabríamos porque perdimos la venta.

RESPONDER A OBJECIONES CON RESPUESTAS INTELIGENTES

NO ENTABLAR UNA CONFRONTACIÓN

Algunas de las características más valoradas en un vendedor son: capacidad de relacionarse y habilidades de negociación. (38), hay muchas formas constructivas de responder a objeciones y resiliencia

AL ESCUCHAR OBJECIONES COMENCEMOS PREGUNTANDO...

Estoy de acuerdo con usted, ¿pero ya vio que...?

Entiendo lo que dice, y tiene razón en... Y si lo vemos de otra forma

Creo que no me expliqué bien, pero podría decirle que...

¿Qué es lo que no le gustó de lo que platicamos?

¿Le gustaría tener una alternativa y no depender solo de una opción...?

Incluso podríamos hablar de la competencia

- De acuerdo. ¿Qué es lo que más les gusta del otro producto?
- De acuerdo. ¿Qué es lo que menos les gusta de la competencia?
- De acuerdo. ¿Qué es lo que le gustaría que ellos hicieran mejor?
- De acuerdo. ¿Qué es lo que hizo que contrataran su servicio/productos?
- De acuerdo, esperaremos nos den una oportunidad

¿Por qué lo considera caro?

¿Consideró que la confiabilidad y la calidad de nuestro producto?, ahorrara muchos tiempos muertos y en el costo de mantenimiento, Tenemos servicio y refacciones de entrega rápida. Que el cliente sepa, que “Las refacciones y equipos más costosos, Son “los que no están cuando los necesitamos”.

PERO SI NO SE LOGRÓ LA OPERACION, PENSEMOS EN LAS RAZONES

Ser valientes y autocríticos, así es como se aprende.

Quizá mucho podremos hacer, si aceptamos que...

- No dimos seguimiento y se enfrió el proceso
- El necesitaba colocar el pedido y nos tardamos en cotizar
- No alcanzamos su confianza, habrá que repasar nuestros encuentros
- Ya tiene demasiados equipos de la competencia, no puede crear más stocks
- En su matriz usan la competencia y están estandarizando marcas
- Nuestros precios quedaron fuera de sus posibilidades, ¿pueden ser mejores?
- Si lo quería, pero no pudimos dar las facilidades de pago que necesitaban
- Nuestros tiempos de entrega son inadecuados para su urgencia
- Nos faltó insistir
- No vimos con claridad lo que realmente quería
- Se quedó con la idea que nuestro producto era muy sofisticado
- No logramos armonizar a todos los que participaban en la decisión
- No contactamos con quien tomaba la decisión
- Nuestro procedimiento administrativo era muy complicado
- Era un equipo sobrado para lo que necesitaba
- No fuimos empáticos
- Hace tiempo que compran con la competencia
- La competencia ha hecho un buen trabajo
- Los equipos de la competencia llegaron integrados en un sistema que compro
- Sabemos poco de las fortalezas y debilidades de nuestra competencia

6.7 ¿PORQUE SE PIERDEN LOS CLIENTES?

Este concepto es más que un solo dato estadístico- reflexivo. La pérdida de clientes es medible, podemos saber si cada cliente nos ha comprado más, en un período, ha dejado de comprar ¿cuántos clientes nos han dejado? La principal causa de la pérdida de clientes es precisamente el mal servicio, por no cumplir con lo pactado, o por desatender al cliente, por no dar seguimiento, por perder el foco de lo que él esperaba de nosotros.

LA REGLA DEL 45

De acuerdo a Jim Obermayer, de la consultora Sales Leakage Consulting, el 45% de prospectos, si es atendido, acaba comprando en algún momento, normalmente en los 12 meses siguientes a una buena presentación. Obermayer llama a esto la "Regla del 45". Sus estudios dicen que entre el 10 y el 15% compran durante los 3 meses, y el 26% en 6 meses, si existe una necesidad real del producto.

El problema de algunos es la impaciencia, se preocupan por el tiempo que les tomará la venta, y desesperan, desechando al prospecto. El éxito está en calificar y saber si es alguien que podría hacer la compra en algún momento. Al prospecto ya calificado solo hay que darle seguimiento, 1 de cada 2 acabará comprando.

OTRAS RAZONES POR LAS QUE SE VAN LOS CLIENTES

De acuerdo al US News World Report, las razones más importantes por las que los clientes cancelan, también son:

- 68% Recibieron un trato inadecuado o indiferente por alguien de la empresa
- 14% Porque no están satisfechos con el producto
- 9% Porque encontraron un mejor precio
- 5% Porque prefirieron contratar con un amigo
- 3% Porque cambiaron el giro de su negocio
- 1% Porque desapareció

En otras palabras, 4 veces más clientes se van, porque recibieron un mal trato o indiferencia. Cuidado con una llamada incómoda o presionante de un cobrador, una llamada ignorada o no atendida eso puede hacer que un cliente se vaya.

¿PERDER POR NO TENER BUENOS PROVEEDORES?... ¡CUIDADO!

Algo que puede afectar nuestro buen servicio, y es tener un mal proveedor. Hay que tener buenos proveedores, que nos cumplan con el tiempo de entrega, calidad y honestidad, vital para poder dar el buen servicio que ofrecemos. A quienes compramos productos, deben ser confiables porque de alguna forma dependemos de ellos para dar nuestro servicio.

Con un mal proveedor, perderemos no solo ventas, sino hasta clientes. Por un mal proveedor que impida que cumplamos lo prometido, en calidad o en tiempo de entrega. Por eso hay que tener varios proveedores alternos. Siempre tener un plan "B", o hasta un Plan "C", e ir supervisándolos. Son proveedores de mercancías, quienes nos dan un accesorio, nos acoplan un motor o reparan, Incluye agentes aduanales, y a quienes entregan paquetería y transportes.

POR PROMETER LO QUE NO SE PUEDE CUMPLIR

La emoción de poder cerrar el pedido, a veces nos puede llevar a prometer más de lo que sabemos que es posible, o que no está en nuestras manos. Y después, sucede lo que no esperábamos. Toco semáforo rojo en la aduana, hay inspección en el embarque, el transportista tuvo inconvenientes, o nuestro comprador para disminuir costos, esperó otros pedidos para consolidar y retrasaron el embarque.

POR NO ENTENDER EL SENTIDO DE URGENCIA DEL CLIENTE

En ventas, “El sentido de urgencia” es un término que nos habla del grado de importancia en la necesidad del cliente, en el tiempo del cliente”. La urgencia aparece cuando el cliente siente que tiene poco tiempo para conseguir lo que quiere. Habla de la disponibilidad vs necesidad. Nos habla del cliente que no prevé su necesidad futura, o pospone la necesidad presente por cualquier causa, hasta que tiene poco tiempo disponible para resolver. Es decir que aquí “el cuándo” es importante, y eso lo debe detectar el profesional de las ventas, que conoce el lado de la disponibilidad del producto. “Necesidad vs Disponibilidad”

¿Qué tan urgente es la cotización, la información, o la entrega del producto? Son las expectativas y necesidades que el cliente siente, las que determinan la venta. Recordemos que lo que las personas sentimos, creemos o pensamos influye en las decisiones. Sepamos que esto es una señal que favorece la venta. Es un área de oportunidad, porque es lo que el cliente necesita (7).

HAY QUE DARSE TIEMPO DE PENSAR, ES UN TIEMPO MUY IMPORTANTE

Cualquiera podría creer que sentarse algunas horas a la semana, a solo pensar, podría parecer ocioso, pero pocos imaginan lo importante que es hacerlo. Pero debe ser una actividad programada, que se encuentre en la agenda, no es para cuando no tengamos nada que hacer. Y así, sin interrupciones, sin llamadas, sin juntas o consultas. Es tiempo de creatividad, tiempo para autoanálisis, tiempo para ver alrededor. A veces la vorágine del trabajo, nos lleva a no dedicar ese tiempo a lo importante.



CAPITULO VII ADMINISTRAR ES ESENCIAL EN LAS VENTAS

7.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA ALCANZAR EL ÉXITO LO QUE NO SE REGISTRA, NO SE CONTROLA.

Una de las tareas más importantes del vendedor profesional es la administración de su actividad, porque le ayudará a emplear de la mejor manera los recursos que tiene, y esto es mediante la planeación, organización y dirección ⁽¹²⁾. Comienza con evaluar cuánto cuesta cada operación que realiza, y con cuanto cada operación contribuye al resultado final. Dado que las ventas son una secuencia de actividades, el Profesional de las ventas puede evaluar sus actividades, contra los beneficios que obtiene, y tomar mejores decisiones. Esto es importante para planear y lograr el éxito, Algo que no se alcanza con solo medir los números finales de facturación. El dar orden y control, es necesario para una buena administración.

7.2 ¿CONOCEMOS NUESTROS NUMEROS?

Hay que comenzar situándonos en la realidad, hay que saber ¿cuánto vale el mercado de nuestro producto? Es una estimación del potencial máximo para un mercado determinado. Calcularlo es fundamental para evaluar la viabilidad de algún nuevo producto, o de un proyecto. ¿Qué porcentaje del total tenemos? ¿cuánto la competencia? Lo que nos dirá cuanto podemos crecer.

Valuamos cuánto vale el Mercado Total (TAM), después el Mercado Disponible (SAM) y al último el Mercado Objetivo (SOM). Podemos usar reportes internacionales y nacionales de ventas, O calcularlo por aplicaciones del producto, ejemplo: si hablamos de equipos para la industria sanitaria, Se calcula ¿cuántas empresas de alimentos, farmacéuticas y de cosméticos hay? ¿Cuántas están en mi proyecto de ventas por región? Cuantos equipos se pueden necesitar por año, el costo promedio de un equipo, y con ello evaluamos cuánto vale Mi mercado Objetivo



7.3 REGISTRAR ES EL PRINCIPIO DE UNA BUENA ADMINISTRACION REGISTRAR ACTIVIDADES POR TAREAS ESPECÍFICAS

La administración de empresas, es sinónimo de gestión, estrategia, visión y mejora continua. Establece objetivos y metas concretas, para llevar a las compañías hacia el éxito. Se requiere planeación, aprovechamiento de recursos, adaptaciones y cambios, así como sortear eventuales problemas o contratiempos. Se logra a través de análisis y la evaluación continua.

En ventas, para poder administrar, es importante también evaluar nuestro trabajo contra la respuesta del cliente revisado los resultados de ventas. Pero es necesario haberlo registrado, porque lo que no se registra y se mide, no se controla. Y lo que no se controla no se puede mejorar. La falta de control y seguimiento se convierten en un dolor de cabeza para un buen proyecto y una carrera de ventas.

¿Cómo evaluar nuestro trabajo? Para ser asertivos conviene segmentar y evaluar resultados de cada actividad, por su contribución marginal al resultado final. Por ejemplo: De los clientes-prospecto detectados, a cuantos les llamamos, cuantos dieron respuesta, cuantos dieron cita, cuantas necesidades detectamos, cuantas cotizaciones logramos, en cuanto tiempo respondimos, ¿a cuántos clientes les fueron claras nuestras propuestas? ¿cuántas alcanzaron a ser ventas? ¿Cuántas no, y por qué? Todo se registra, y se calculan porcentajes con respecto al total. Para después evaluar, ¿Por qué fue así?, ¿Cómo mejorar? ¿Qué puedo cambiar?

El nivel de resultados ira mejor. conforme vayamos practicando, pero para aprender hay que tener información registrada, la práctica, la experiencia y el análisis autocrítico de los resultados, aumentaran nuestros niveles de eficiencia. De ahí lo importante de registrar resultados, es lo que hay que analizar para poder mejorar.

REGISTROS DE INFORMACIÓN BÁSICA DE CADA CLIENTE

Es importante un registro de cada cliente, no tenerlo ¿es trabajar a ciegas. ¿Quién es? ¿Qué fabrica?, ¿Quién decide? ¿Qué competencia está presente?, ¿Qué se ha cotizado? ¿Qué han comprado? ¿Otras oportunidades?, departamentos visitados? ¿nivel de Comunicación? ¿Cuándo fue el contacto más reciente?, ¿cuáles sus necesidades?, ¡Estar presente no es solo visitarle, es conocerle!

Solo con esa información, se entiende, corrige y mejoran resultados. Esto si es medible. Medir genera ventas crecientes y se gana participación en el mercado. Medir también inconformidades, ventas y clientes perdidos, y por qué.

7.4 CONCIENCIA DE LOS IMPONDERABLES, LO QUE NO SE PUEDE MEDIR

Los imponderables existen, pero, aunque no se pueden medir, si se deben estimar. Porque son temas de la calidad integral del trabajo con el cliente, que, de no resolverse, el proceso de venta puede verse afectado. Ver cada fase como una operación unitaria, que tiene al final contribuye al resultado final, que debe cumplirse bien y en tiempo. En esta evaluación está la responsabilidad, puntualidad, confianza, calidad de comunicación, y la comprensión al cliente. Es decir, los intangibles aparentemente no son tan importantes, pero definen resultados.

Hablar de imponderables es estar conscientes de lo que pudo haber faltado, si hubo oportunidades no aprovechadas, o no nos dimos cuenta de ellas. ¿Sabemos por qué no se estuvo en el mercado al que debíamos llegar? Porque no se trata de solamente vender, se trata de estar presentes y que nuestros productos y servicios estén en los mercados que deben estar. Y más allá de lo que se dejó de vender, habrá que ponderar cuanto entró en ese lugar un producto de la competencia.

Si son solo las ventas que cotizamos y perdimos, si se puede saber y corregir, Pero aquellas que ni nos enteramos y nuestra competencia sí se enteró. Es calidad en el proceso. ¿Cuánto cuesta no estar presentes en y con los clientes? Hay que conocer mercados posibles y preguntarnos, ¿en cuáles no estamos? ¿Cómo cuantificarlo?

Cuando hablamos de evaluar esto, está claro que las personas son mucho más que datos y números. Sin embargo, cuando hablamos de la gestión de talento no podemos guiarnos solo por sensaciones. Es importante saber si el trabajo se está haciendo bien, y se necesita información tangible para corroborarlo. En este punto es donde los indicadores de evaluación de desempeño pueden marcar la diferencia.

Los indicadores de evaluación de desempeño, son herramientas clave en el ámbito de los Recursos Humanos, en tanto que permiten medir y evaluar el rendimiento. De esta forma, los KPI, del inglés Key Performance Indicator, son medidas del progreso y éxito alcanzados en el trabajo realizado en ventas. un KPI es una métrica específica que tiene un impacto directo en los objetivos comerciales y está directamente ligada a los objetivos estratégicos de la comercialización. En la década de 1990, Kaplan y Norton, norteamericanos que se desarrollaron en la escuela de negocios en Harvard, propusieron el concepto de los KPIs como una forma de medir y evaluar el desempeño, con el objetivo de alinear los objetivos. Existen experiencias de evaluaciones con KPI en Marketing y en ventas

Existen 3 indicadores de evaluación de desempeño

- Efectividad. ¿Se produce lo que se supone que debe producir?
- Eficiencia. ¿utilizamos bien los recursos propios (habilidades, competencias, conocimientos) y los de la empresa? ¿Y se hicieron en menor tiempo?
- Crecimiento y desarrollo. ¿existe crecimiento en nuestros resultados?

SER AUTOCRÍTICOS Y REVISAR EL TRABAJO DE FORMA INTEGRAL.

ESTOS RESULTADOS, TAMBIÉN SE DEBEN REGISTRAR

Ser autocríticos, porque decisiones que creyendo ver “por los intereses de la empresa” o buscando reducir costos, lesionan los resultados en las ventas y peor aún, en la relación con el cliente. No es fácil ponderar el efecto que eso tendrá en el trabajo realizado con un cliente, pensando en el futuro de la relación. Pensemos que pasa cuando reclaman una garantía, desde lo económico se piensa en el costo que significa cambiarle la pieza dañada. Pero desafortunadamente, lo primero que se busca es ver quien tuvo la culpa, y se puede llegar a la errónea decisión de discutirlo con el cliente, si no se hace con prudencia y delicadeza, ¿estamos pensando solo en nosotros? Pero ¿qué pasa si pensamos desde la visión de ventas?, pensaremos en el cliente, y nos daremos cuenta de que cuando algo no sale bien, es el momento para que el cliente nos conozca y vea nuestra calidad de

respuesta, responsabilidad y servicio. Ese cliente se sentirá agradecido y comprará más en el futuro, y que lo que podría parecer una pérdida hoy, será una ganancia más adelante. Este es un imponderable que solo desde la visión de ventas se ve así. Reponer una pieza puede significar venderle otro equipo nuevo.

¿Cómo medir el daño que se causa a un cliente por no entregar en el tiempo pactado? Porque ya con el pedido en la mano, y por ahorrar gastos, alguien decide esperar a que lleguen otros pedidos para consolidar compras y tener un ahorro, pero está afectando al cliente, que tendrá que adaptarse, pero lo imponderable son las consecuencias de la imagen y la confianza que el cliente tendrá de nuestro trabajo.

Como medir el imponderable de no responder a su llamada, y no reportarse a ella. O las consecuencias de actitudes amenazantes al cliente de nuestro departamento de cobranza, La afectación por una falta de educación en el trato de alguien por parte de nuestra empresa etc. Nuestra imagen también se proyecta en estas acciones y es un imponderable que tiene consecuencias costosísimas.

Una encuesta realizada por la empresa Inglesa New Voice-Media, dice que las empresas estadounidenses pierden 41 mil millones de dólares al año por pobres o deficientes experiencias con los clientes. El estudio dice que un 44% de esos clientes buscarán comprarle a un competidor ante una experiencia negativa con proveedor inicial, y que esos clientes, cada vez “avisan” menos a las compañías para resolver el problema. Simplemente deciden cambiar de proveedor (53%). Lo que significa que harán fuerte a un competidor. Y esto es, porque los clientes han percibido el escaso interés para resolver su problema, y entender las circunstancias, razón por la que deciden no perder su tiempo en algo que consideran no les terminará favoreciendo.

Importante es no olvidar que todos vendemos, quien contesta el teléfono, quien entrega los productos, quien llama para cobrar, el vigilante, quien repara los equipos, quien importa los productos etc. Y esto también se mide.

7.5 GASTOS QUE EL VENDEDOR CONVIERTE EN INVERSION

Una de las habilidades que puede desarrollar el vendedor, es administrar mejor los recursos desde una visión de ventas, algo que la empresa puede aprovechar o no, pero para ello debe escuchar a su fuerza de ventas.

Un ejemplo, recientemente se han implementado esquemas “de eficiencia”, que surgen con propuestas para aumentar utilidades, reduciendo costos y gastos. Y eso está bien, ya que hay que buscar el fortalecimiento financiero de la empresa. Pero sin mermar la calidad en las ventas, que cuesta, pero son muy rentable a futuro

Programas como Seis Sigma, que busca disminuir errores, optimizando procesos, o de Lean ⁽³⁹⁾, que se centra en reducir residuos en cada operación. Ellos desarrollan valiosas herramientas a controlar al máximo las operaciones. Especialmente en Lean donde algunas de sus propuestas van en el sentido financiero, de que el fabricante reduzca costos al no cargar con gastos de inventario, y busca que sean los clientes quienes tengan las refacciones en sus almacenes. Con esto hay ahorros financieros para la empresa fabricante. Pero ¡cuidado!, porque no se verá el efecto

de las pérdidas que se pueden dar al estrangular la operación del cliente, que no puede tener todas las partes que puede necesitar para reparar su equipo, y ante una necesidad, si creemos que esperará a que sus refacciones lleguen, estamos equivocados, probablemente llame a la competencia y cambie de marca. El tiempo de la producción detenida, puede ser mayor al costo de un equipo nuevo.

Recordemos que la refacción o equipo más costoso, es el que no está. Y la Crisis la está creando nuestra marca por no poderse reparar en tiempo. Porque parte del servicio es que existan refacciones para cuando lo necesiten. Lo peligroso de esto es implementar los cambios, sin considerar los elementos intangibles, difíciles de ponderar en el análisis, decisiones en donde la visión de ventas debe participar.

7.6 PONER LA ATENCION EN LA VISION DE VENTAS ¡Una buena solución!

Administrar considerando la visión de ventas traerá resultados más completos. Estamos hablando de una empresa de ventas, y es en torno a las ventas donde debe girar el modelo de operación. El Profesional de las ventas es de gran utilidad, puede transmitir información valiosa. Hay que definir con ellos decisiones que ayuden. ¿qué equipos y refacciones debemos tener disponibles? Revisar los porqués de ventas no logradas, estudiar mercados a atender. ¿Cómo está nuestra capacidad de respuesta en comparación con la competencia?, ¿cuáles áreas de oportunidad existen que se pueden implementar?

¿Y cómo ponderar cuánto cuesta perder un cliente?,

Es importante saber cuál es el impacto de decisiones que se toman solo con una visión financiera, y que aparentemente al reducir gastos son buenas para la empresa, pero si esas reducciones afectan el servicio o la satisfacción del cliente, pueden ser críticas, porque no se pierde una venta, se pierde un cliente. Y perder un cliente reduce ingresos, nos saca del mercado. Es un imponderable, donde nuestra competencia gana el territorio que hemos perdido.

Pero viéndolo al revés, invertir inteligentemente en refacciones, se vuelve un valor agregado, donde la competencia no tenga refacciones. Sustituyamos sus productos con los nuestros. El vendedor hace que estas experiencias, se conviertan en áreas de oportunidad, al anticiparse a las necesidades de sus clientes. Ese cliente nunca tendrá desabasto, le convertirá casi en un cliente cautivo, porque el cliente tiene lo que necesita. “siempre tendremos para usted las refacciones de forma rápida”.

7.7 EL CONTROL DE LOS TIEMPOS, PRIMERO LO IMPORTANTE

**“Si por hacer lo Urgente, no hacemos lo Importante,
Veremos que lo que era Importante, se convierte en Urgente
y nunca haremos lo Importante, porque terminaremos
haciendo lo que ya se convirtió en Urgente”**

Administrar y Controlar el tiempo es vital. Un profesional de las ventas sabe que lo importante no debe convertirse en urgente, porque no podrá dar su mejor servicio. El tiempo es recurso no renovable, no lo podemos regresar, lo que no se hizo a tiempo, si lo queremos hacer, será utilizando nuestro tiempo de hoy.

Necesitamos poner el tiempo a nuestro favor. No ganamos dinero por el tiempo trabajado, obtenemos ingresos por ventas obtenidas. Y para eso necesitamos el tiempo de nuestro tiempo, nuestro tiempo es un activo importante. Hay actividades que se tienen que volver a hacer. Es un costo adicional. En ocasiones es por los clientes o situaciones ajenas. Pero que no sea por nosotros. Es veneno posponer, el no hacerlo en tiempo, para hacerlo después.

VIII PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS VENTAS



8.1 QUE ES PLANEACION, Y QUE ES ESTRATEGIA

El siguiente paso es la Planeación, tanto para la empresa como para el vendedor, tener un plan es indispensable. La planeación es una secuencia sistemática, que implementa acciones para alcanzar objetivos. Es un proceso que organiza, analiza y desarrolla el trabajo hacia una meta. Pero si a la Planeación le añadimos la Estrategia, le estamos sumando un muy interesante elemento dinámico al concepto.

La palabra Estrategia tiene su origen de dos términos griegos (Stratos = Ejército, Agein = Arte Guía. “El arte de dirigir a los ejércitos”). El militar chino Sun Tzu escribe en un libro llamado “El arte de la guerra”, que el Estratega es capaz de mover acciones de forma exitosa hacia la victoria y el éxito y hacia el arte para ganar la competencia. Las ventas se deben entender desde el escenario de la competencia, no son una actividad pasiva. Son acciones en que estamos compitiendo, donde solo uno gana el pedido. Es como ganar o perder una batalla, por lo que hay que planear para ganar, para ello será necesaria una estrategia. Sun Tzu dice: “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo” y “Toda batalla es ganada, antes de ser librada”. (40)

“La Planeación Estratégica”. Es donde Michel Porter aparece con el concepto de Estrategia Competitiva, algo que en ventas debe ser considerado. Consiste en desarrollar y saber cómo competimos en el mercado, para alcanzar los objetivos que nos proponemos. “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas). Por los cuales se está esforzando la empresa y los medios para llegar a ellos”. (41) M. Porter.

El éxito o fracaso de una Planeación en ventas, dependerá de una buena estrategia. Planear estratégicamente es saber cómo hacer lo conveniente, formulando las etapas que nos permitan alcanzar objetivos. Comprende desde el análisis de la información, hasta el establecer lo que hace posible implementar estrategias.

El libro Sun tzu, habla de la actitud de quien decide dedicarse a las ventas, dice: “Los guerreros victoriosos primero ganan y después van a la guerra, los guerreros vencidos primero van a la guerra y después buscan ganar”. Nada tan parecido a un vendedor que va al cliente sin la convicción de ganar. Planear reclama de información. Sun Tzu dice: “Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno, puedes maniobrar y luchar”. Y habla de la importancia de las velocidades de respuesta, cuando dice: “La rapidez es la esencia de la guerra” y el conocer los tiempos de la venta. “El que sabe cuándo puede volar y cuando no, será el victorioso”.

8.2 PARA PODER PLANEAR, SOLO INFORMACION VALIDADA

USO DE HERRAMIENTAS CONFIABLES

Para una buena toma de decisiones se necesitan datos certeros. Y para tener esa información es necesario el uso de herramientas, que nos arrojen datos confiables. Estas herramientas si existen, y con ellas planear no será algo que nos preocupe, sino algo que nos ocupe, sabremos qué hacer. Planear es dar secuencia lógica a las etapas de un proceso, medir resultados y hacerlo en los tiempos adecuados.

Nos deja conocer la contribución marginal de cada una de las acciones y decisiones, la contribución de cada vendedor, de cada cliente, de cada producto. La planeación debe ser flexible para tener mejores criterios en su implementación y pueda ajustarse. Cada quien desarrolla su propia planeación. Es interactiva, permite conocer y calificar a los clientes y un mejor control y manejo de su cartera.

Esa cartera de clientes, es para cada vendedor tan importante como su propia empresa. Cuando la llega a conocer, la cuidará, la valorará y podrá ir depurándola con sabiduría. Porque en ella puede tomar las mejores decisiones. Si sabemos que, en una empresa, no se puede trabajar sin el conocimiento de su negocio y para los vendedores en su caso, son sus clientes a quienes debe conocer así.

Desarrollar planes estratégicos, implica tener un enfoque que contemple a toda la organización; de no ser así, éste pierde eficacia. Es decidir qué es lo conveniente y como lo vamos a hacer. Ayuda a tomar decisiones acertadas, decidir no será algo que preocupe, sino algo que ocupe, sabremos qué hacer. En Ventas, tener un plan ayuda y enseña a saber que hacer paso a paso, y a tomar decisiones.

- 1) Porque al tener un plan, sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos
- 2) Sabremos cómo está respondiendo lo planeado como lo realizamos
- 3) Nos permite revisar y ajustar, si es ahí a donde queremos llegar
- 4) Y que tendremos que seguir haciendo para llegar a donde queremos

Comencemos por ver que es lo que hoy ofrecemos, y si solo son los productos, entendamos que hay competidores que tienen lo mismo, busquemos ofrecer algo que nos diferencie, como servicios, sistemas integrales de proceso llave en mano, ingeniería y mantenimiento o capacitación, si comenzamos a diferenciar, esto nos quita competencia. La primera diferenciación se da en nuestro servicio, calidad y profesionalismo, nuestra prontitud de respuesta, nuestro profesionalismo.

DECIR Y HACER

Pero no se trata de solo de planear, sino hacer que las decisiones se lleven a la práctica y se ajusten de acuerdo al plan. El 70% del fracaso de una planeación estratégica está en no aplicarla, en una mala toma de decisiones, por no tener la información veraz, por no respetar las acciones definidas, por no registrar acciones y resultados, o por no tener un seguimiento al plan en sus diferentes fases. Planes con objetivos a corto, mediano y largo plazo, para poder hacer a tiempo los ajustes convenientes. En los dichos de los que planean, dicen que las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos realidad.



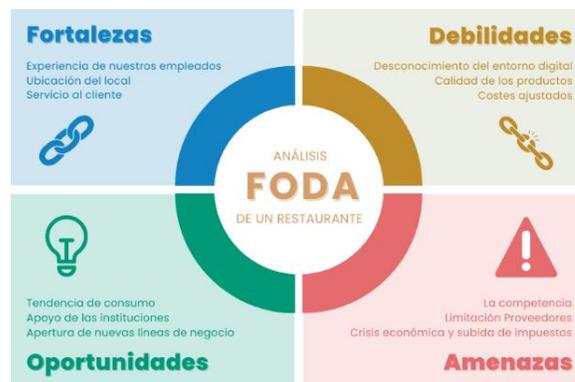
8.3 ANALISIS SITUACIONAL

Algo a conocer es la realidad de cada momento. Y eso es el Análisis Situacional, el uso de una serie de herramientas, que nos permitan conocer la situación de la empresa, del proceso o de cualquier actividad operativa en el momento que se desee. Aplicado al trabajo de ventas, en el caso del Vendedor profesional, consiste en conocer los factores internos y externos que le afectan en un momento determinado su actividad. Este análisis se realiza con la finalidad de revisar cómo avanza o decrece el resultado de su trabajo. Esto le permitirá avanzar, y aunque los factores externos no se pueden controlar. Un análisis situacional, ayuda a adaptarnos mejor a la realidad del mercado, en la toma de decisiones estratégicas.

Es muy útil en momentos de crisis porque todo influye, porque considera situaciones permanentes o pasajeras. El Análisis Situacional es un buen punto de análisis para hacer, e ir mejorando una planificación estratégica, porque considera el efecto de tendencias en nuestro trabajo o en el ambiente. Y establece la relación con clientes, proveedores, e intermediarios. Por lo que un análisis Situacional es necesario.

Significa comprender el interior y el exterior de una organización, para tomar mejores decisiones. Existen varios tipos de Análisis que se utilizan normalmente al efectuar un Análisis Situacional: como el análisis FODA, las cinco FUERZAS DE PORTER, la matriz BCG y el OEE. Y para ser objetivos, buscar siempre que sea un análisis que comprenda lo Interno y Externo

FODA, UN EJEMPLO DE UN ANALISIS SITUACIONAL



8.4 FODA SWOT DAFO

Es uno de los más usados. En una planeación es bueno comenzar con un análisis de **FODA SWOT** en inglés. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

El análisis FODA es una herramienta analítica de Diagnóstico, quizá una de las más usadas, que permite crear una matriz de la situación actual, (persona, empresa, proyecto u organización, etc.) y generar un diagnóstico preciso, para tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formuladas.

Aprovecha las Oportunidades, y se apoya en sus **Fortalezas**, conociendo las **Debilidades** propias y de la competencia, cuidándose de las **Amenazas** de los demás. FODA es un análisis actualizado. Recomendable hacerlo con frecuencia, a fin de tener una imagen siempre actual. Ya que una Fortaleza hoy, se puede convertir en una Debilidad después, pero de igual forma una Amenaza, se puede convertir en una Oportunidad, son variables en referencia que van cambiando.

FODA es una Matriz cuyas letras iniciales son un Acróstico con las iniciales de

Fortalezas: factores positivos con que cuenta la empresa. Capacidades especiales que le permiten una posición privilegiada frente a la competencia. Por recursos que controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que desarrollan.

Oportunidades: las que existen para mejorar, y que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas. Son aquellos factores que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: factores negativos que se deben eliminar o riesgos a reducir son factores que provocan posiciones desfavorables frente a la competencia, es lo que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.

Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

FORTALEZAS

Buen ambiente laboral
Conocimiento del mercado
Buena calidad del producto final
Posibilidades de acceder a créditos
Equipamiento de última generación

OPORTUNIDADES

Competencia débil
Necesidad del producto
Inexistencia de competencia
Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

DEBILIDADES

Situación económica Débil
Equipamiento viejo
Falta de capacitación
Problemas con la calidad

AMENAZAS

Conflictos gremiales
Competencia muy agresiva
Tendencias desfavorables en el mercado
Competencia consolidada en el mercado



8.5 CADENA DE VALOR DE PORTER APLICADO A LAS VENTAS

Otra herramienta interesante es La cadena de valor, Herramienta de gestión, desarrollada por Michael Porter, académico de Princeton, catedrático de Harvard, y conocido por sus teorías económicas, él aporta “La cadena de valor” y “La cadena de suministro”, que describe en su libro Estrategia Competitiva.

Según Porter, es esencial identificar correctamente los elementos de la cadena de valor, y de la cadena de suministro, porque explica cómo crear una empresa rentable, en un análisis interno de una empresa y en el caso del profesional de las ventas. Esto se puede ver, a través de la segmentación de sus principales tareas generadoras de valor para su análisis. “La cadena de valor de cada actividad despliega el valor de cada una de ellas, como eslabones de una cadena, cada una es una actividad de valor, que al eslabonarse a otra genera utilidad con su contribución marginal. Esta herramienta analiza y considera las actividades por separado, aunque al final serán un todo. Como eslabones que se van añadiendo al valor final. Son como tabiques discretos que pueden crear la ventaja competitiva.

Identifica fortalezas y debilidades como potenciales ventajas competitivas, conoce el costo de cada actividad. Según esta herramienta, todas las empresas pueden tener una cadena a la que va agregando eslabones que dan valor. Desde el diseño del producto y obtención de insumos, hasta la distribución y servicios post-venta.

Las clasifica en dos: Las primarias (entrada), decisiones y actividades del funcionamiento interno de la empresa, producto, recepción, almacenamiento logísticas de operación. Y las externas (salida), estrategias de comercialización, promoción, instalación, capacitación, mantenimiento y servicio al cliente.

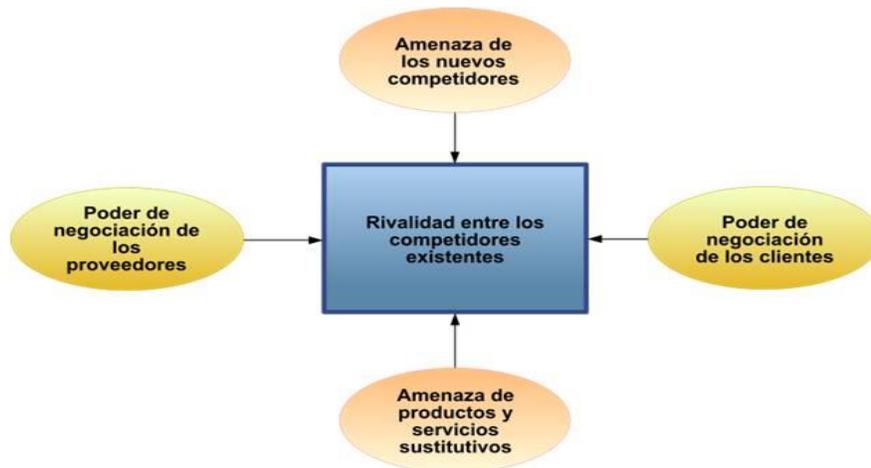
Hay que aprovechar fortalezas al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir debilidades, generando así mayor margen, entendiéndolo como la diferencia entre el valor y el costo, antes y después de cada actividad.

Identifica las actividades principales, detecta las sub-actividades (probablemente algunas no sean indispensables). Algunas fáciles de ponderar; pero siempre tener la mayor información posible y los vínculos entre ellas, es decir cuales se potencian o se afectan entre ellas, buscando una sinergia, Y al final definir cuales generan valor.

Recordemos el ejemplo del vendedor, que después de trabajar todo un día, regresa, “sintiendo” cuantas tareas realizó, pero en realidad no tuvo resultados favorables, así es que él, tiene la oportunidad de revisar su cadena de actividades y ver, que de lo que hace, contribuye al éxito, y que no le sirve, si le consume tiempo. Ver que está mal diseñado, y que cambios, puede el hacer, para que su tiempo lo ponga en donde es productivo. Como prospecta, como define su ruta, como son sus presentaciones, como hace contacto con el cliente etc. “La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas” (42).

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Otra aportación más de Porter, es la herramienta del Modelo de “Las cinco fuerzas que mueven la competencia en un mercado”, y esto nos habla del poder de negociación de los clientes, del poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Las dos primeras se describen ampliamente en el texto (cuando hablamos de lo que aporta el profesional de las ventas) y las demás que nos hablan de la realidad del mercado. Conocer de esto nos mostró las fortalezas y debilidades (propias y de la competencia). Modelo importante porque da la oportunidad de anticiparse a la competencia.



Michael Porter dice “Para determinar la estrategia competitiva, debo conocer las peculiaridades del sector en donde estoy ubicado” y para conocerlo debo evaluar cinco fuerzas fundamentales.

- 1) La que ejercen mis competidores (Rivalidad entre competidores existentes)
- 2) La amenaza de posibles sustitutos de mi producto
- 3) La fuerza negociadora de clientes y compradores
- 4) El poder de vendedores y compradores
- 5) Posibles nuevos competidores

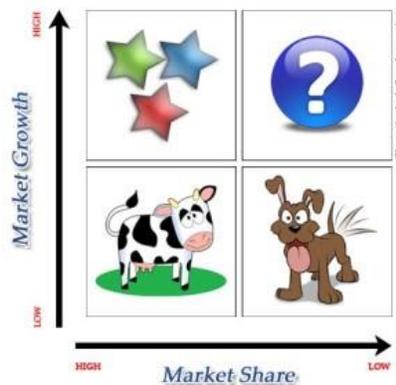
Son fuerzas cercanas a la empresa o a la actividad, que afectan su operación. Un cambio en cualquiera de ellas, lleva a reevaluar su posición estratégica.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una metodología de análisis para investigar las oportunidades y amenazas. Ayuda a descubrir tendencias del mercado, y si una empresa o actividad, y si un determinado sector de negocio es rentable en función de la estructura de su mercado. Es un modelo de competitividad creado por Michael Porter, ingeniero y economista de Harvard. El modelo permite que una empresa pueda analizar a la competencia para:

Aprovechar sus fuerzas competitivas (oportunidades).

Defenderse de las fuerzas competitivas de los competidores (amenazas)

Es una herramienta muy usada. Para ventas, es útil conocer y aplicar esta herramienta. Y adicionalmente a estas fuerzas, deben considerar lo que Porter les llama: Barreras para salir del Sector y Barreras para entrar al sector



8.6 LA MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Otra herramienta es la que desarrolla Boston Consulting Group, más conocido como **BCG**, es una empresa de consultoría estratégica, que da soporte a sus clientes de todo el mundo. Al igual que McKinsey y Bain, es una de las empresas de consultoría más prestigiosas, La matriz BCG (matriz crecimiento-participación) es una herramienta clave para el marketing estratégico, porque permite analizar cuales productos son los más rentables, y definir así la estrategia de marketing adecuada para cumplir un objetivo. La matriz BCG propone un análisis desde dos puntos La tasa de crecimiento del mercado y La tasa de participación en el mercado.

Mide la rentabilidad de los productos en el momento, y también en su evolución en el tiempo y así prevé su tasa de crecimiento. Cuáles productos son los más rentables o cuáles no. Es un análisis estratégico que considera el entorno, la tasa del crecimiento del mercado y cuál es la participación de la empresa o del vendedor en el mercado total. Es importante definir bien la segmentación del análisis, porque esta herramienta ayuda en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques, dirigidos a diferentes tipos de negocios, aplicaciones, empresas o productos. Dicho de otro modo, da información de cuáles, son las empresas y áreas que ofrecen mayor conveniencia para invertir.

Es una matriz de cuatro (2X2). En el eje de las ordenadas, vemos el crecimiento del mercado y la industria, y se divide en bajo y alto crecimiento. Y en las abscisas está el valor del mercado y nuestra participación, y se divide en fuertes y débiles.

Esta herramienta es una matriz que se puede utilizar en nuestro análisis, con ella se puede ubicar la posición o el crecimiento de un producto o de una empresa en medio de un mercado, de una cartera o de un segmento. Es una herramienta que se le conoce también como matriz de crecimiento y participación. La matriz de crecimiento, está basada en el crecimiento del sector industrial ⁽⁴³⁾.

La empresa o el vendedor en análisis, deben ubicar cada uno de sus productos o de las variables que desea clasificar, en uno de esos cuatro espacios. Ya en la práctica, dichos cuadros les han puesto un nombre que lo identifica.

Ejemplo: En el cuadro de productos **ESTRELLA**, están los productos que tienen buena rentabilidad, productos de alto crecimiento y elevada participación de mercado. (Con alto porcentaje de ventas que se tienen respecto a la totalidad) generan gran liquidez, son los de mejor opción para inversión de tiempo y dinero.

Existe el cuadro de productos **INCOGNITA**, por lo general son productos que acaban de introducirse al mercado, con rápido crecimiento, pero con baja cuota de mercado, y con resultados aún bajos. Potencialmente tienen posibilidades, pero ahora son aun de Débil participación en el mercado. Son productos que pueden evolucionar a convertirse en un producto Estrella o caer a un producto perro

El otro cuadrante están los denominados productos **VACA**, productos con una alta cuota de mercado, son productos o unidades de negocio consolidado, tan rentables, que son posibles de ser ordeñados, está en espacios ya de bajo crecimiento, pero de fuerte participación en el mercado. pero al ordeñarlos, tienen bajo crecimiento.

Al último cuadrante se les llama productos **PERRO**. Son los que están en su última fase, ya generan pocos ingresos, están en una baja posición en el mercado. Es un cuadrante en la matriz de baja cuota, y que operan en mercados de crecimiento lento. No es el tipo de espacio en donde conviene invertir.

La matriz BCG de alguna forma resume el ciclo de vida de un producto: al introducirlo en el mercado es un interrogante que, si va bien, iniciará una fase de crecimiento (estrella) hasta consolidarse (vaca) y, en caso de no saber mantener la posición, acabará entrando en declive (perro).

Pero cuando un Profesional de ventas aplica esta matriz, no solo a sus productos, sino también a algún grupo importante de los clientes de su cartera, le permitirá visualizar gráficamente no solo productos, sino también a los clientes y tomar mejores decisiones sobre el futuro de su negocio o actividad. Su objetivo es brindar claridad a la planeación, la operación y la sostenibilidad de las organizaciones. Ayuda a saber dónde promover la inversión de forma acertada en productos, en mercados o en los clientes que lo requieran.

8.7 ANALISIS DE LA EFICIENCIA GENERAL DE LOS EQUIPOS (OEE) Overall Equipment Efficiency

Otra expresión de un Análisis Situacional, es el Análisis de la eficiencia general de los equipos, y radica en considerar cual es el estado real de los productos con que operan estos en planta. Y desde ese criterio planea su permanencia en la operación. El indicador OEE es una herramienta integral de evaluación comparativa, esto quiere decir que puede ser utilizado para evaluar los diferentes componentes del proceso de producción, es un indicador apropiado al momento de medir los avances reales que permite alcanzar mejores eficiencias.

Es una razón porcentual que mide el aprovechamiento de cada equipo, porque es importante revisar en ello su costo operativo, para definir el momento en que deben ser reemplazados y no seguir siendo reparados. Es un análisis que ofrecerá verdaderos ahorros a los usuarios finales. Y permite que descubra un valor agregado de lo que ofrecemos ¿Por qué necesitamos saber del Overall Equipment Effectiveness (OEE)? Porque llevamos al cliente a espacios de mayor productividad.

Es un parámetro numérico que cuantifica la eficiencia de sus equipos en procesos de producción. Significa que hay empresas que tienen equipos muy viejos operando, que funcionan, pero que, por los costos de frecuentes reparaciones, su consumo energético, y el costo de los cada vez más frecuentes tiempos muertos en que deja de producir, ya son un gasto para la operación. Y esa es un área de oportunidad para buscar sustituir equipos con tecnologías recientes, como nuestro producto. La OEE aporta una representación realista del rendimiento de la maquinaria, e identifica los factores que impiden su funcionamiento ideal.

Diez ventajas:

1. Mejora el ROI (Retorno de la Inversión)
2. Ayuda a descubrir el origen de las pérdidas productivas
3. Facilita el trabajo relacionado con la actividad de producción
4. Detecta, cuando los costos de reparación se ven incrementados
5. Es escalable
6. Favorece la convergencia de nuevas tecnologías
7. Ayuda a la empresa a ser más competitiva
8. Hace posible maximizar el rendimiento de las máquinas
9. Genera una mayor calidad de los procesos
10. Afina la capacidad de medir y decidir

$$\text{OEE (\%)} = (\text{Disponibilidad} \times \text{Rendimiento} \times \text{Calidad}) \times 100$$

Nuestra oportunidad está en descubrirle al cliente que esos factores, están haciendo ineficiente y poco rentable el producto que usa. Y que puede medirlo

Disponibilidad = Tiempo de producción / Tiempo disponible Productividad = Producción real / Producción planeada o deseada Calidad = Número de productos que cumplen los requisitos / Número total de productos fabricados

Es otra herramienta de planeación de eficiencia, desde el valor agregado de nuestro servicio, es la generación de planes periódicos con el usuario, para determinar cuándo es el momento, de sustituir equipos, desde un criterio de eficiencia, algo que es más que el solo criterio de su depreciación contable. Es un parámetro que ayudan a decidir si el equipo instalado está siendo rentable en su operación de acuerdo a lo que se espera de él. O a determinar si ya está en proceso de obsolescencia y comienza a costar, por su consumo energético, por tiempos muertos que provoca, por pérdida de eficiencia, o por frecuencia de mantenimiento. Hoy la alta competitividad de las empresas se ve afectada por gastos adicionales de energía, eficiencia y costos de mantenimiento en equipos de producción, que aparentemente están funcionando bien, pero que, al revisar la eficiencia, se podrá determinar que la operación de ese equipo, ya comienza a costarle a la empresa.

La eficiencia General de los equipos, es un interesante indicador, aplicable a cualquier equipo, en este caso las bombas, es lo que permite realmente valorar la funcionalidad de los equipos en la industria de la manufactura, y los cuantifica por medio de una relación porcentual. La eficiencia productiva de equipos, desde la disponibilidad, eficiencia y calidad.

La **OEE** nos permite descubrir y seguir el camino del desgaste en los equipos que tiene instalados el usuario por su diseño y operación, con el tiempo, se convierten en costos. La métrica **OEE** informa sobre pérdidas y cuellos de botella del proceso y enlaza con el rendimiento de los equipos instalados. Esto permite justificar el momento de cualquier decisión sobre nuevas inversiones. Además, la previsión anual de mejora del índice **OEE** permite una planeación de acuerdo a estos criterios.

OEE menor al 65%	Inaceptable muy baja competitividad	Importantes pérdidas económicas
65% < OEE < 75%	Regular, Baja competitividad	Aceptable, solo si está en proceso de mejora
75 < OEE < 85%	Aceptable, Competitividad ligeramente baja	Continuar con la mejora para avanzar a una clasificación mejor
85 % < OEE > 95%	Buena Competitividad	Entra en valores de clase mundial
OEE > a 95%	Excelente Competitividad	Valores de Clase Mundial

LA OEE considera seis causas de pérdidas en el proceso de producción

- 1) Paros por Averías afecta la Disponibilidad del equipo
- 2) Paros por Configuración y ajustes afecta la Disponibilidad del equipo
- 3) Pequeño paro afecta la Eficiencia
- 4) Reducción de Velocidad Afecta la Eficiencia
- 5) Rechazos por falla en la puesta en marcha Afecta la Calidad
- 6) Rechazos en la producción por falla del equipo afecta la Calidad

¿Cómo cuantificarlas?

Se multiplican las tres razones porcentuales (Disponibilidad, Eficiencia y Calidad)

La disponibilidad resulta de dividir el tiempo en que la máquina ha estado produciendo (Tiempo de operación TO), entre el tiempo que la máquina podría

haber estado produciendo, La Capacidad Nominal o tiempo de Ciclo Ideal, es lo primero que debe ser establecido. Para la Eficiencia es el tiempo de un ciclo real dividido entre el numero esperado por su trabajo. La Calidad es el resultado de lo producido acorde a estándares esperados, dividido por el número de operaciones.

8.8 LA SEGMENTACION DEL MERCADO, UNA EXCELENTE HERRAMIENTA



Otro instrumento de gran apoyo es aplicar procesos de segmentación. La segmentación es la herramienta que agrupa lo que se desea analizar, de acuerdo a características comunes, generando focos de negocio más definidos. El principal objetivo de la segmentación es aumentar la precisión en la estrategia que definamos, teniendo un mejor conocimiento. Antes, para diferenciar un producto en una relación producto-mercado, solo podíamos enfocarnos en las ventajas del producto. Y era solo desde ahí, desde donde buscaban tener su ventaja competitiva. Pero al segmentar, ya podemos dirigir la misma estrategia en diferentes mercados. Al segmentar inteligentemente, podremos analizar y abordar mejor nuestras ventas.

La herramienta de la Segmentación, estructura la información, porque podremos ver el detalle de cómo se comportan nuestros productos en cada segmento, Y así podremos aterrizar la parte operativa del proyecto y tendremos una visión más clara y concreta. Porque enfrente hay un inmenso y complejo mercado. Que cuando se atiende de forma total, es tan grande que puede resultar más difícil de analizar.

¿Cómo comenzar una segmentación de mercados?

Decíamos que es agrupar a los clientes de acuerdo a características comunes, como regiones, necesidades, gustos, poder adquisitivo etc. De esa forma podremos dirigir nuestra estrategia. Segmentar es aumentar la precisión en la estrategia, en el trabajo de ventas y marketing. No es lo mismo diferenciar un producto, en medio de todos los productos existentes, que dirigir inteligentemente las cualidades de cada producto al mercado, a sectores previamente estudiados, definidos y de nuestro interés. Así, aunque exista variedad de productos competidores, al segmentar podemos darles a esos productos el escenario en donde son más competitivos.

Un vendedor debe trabajar con la mayor certeza posible. Para ello hay que comenzar por tener objetivos claros y determinar cada foco del negocio en nuestra estrategia. Porque no se trata de vender esperando a ver quién nos compre, sino definir a quienes les vamos ir a vender. Se trata de ser más eficientes y saber que realmente logramos ese día, que teníamos ya programado por una estrategia, por un plan claro. Algo a aprender, es saber que definimos como el foco de nuestro negocio de acuerdo a nuestro plan. ¿Cuáles, de todas las tareas que realizamos, son las que nos dan los resultados?, pero más importante es saber cuáles no nos

lo dan y solo consumen nuestro tiempo, y nos saturan de información y tareas no productivas. Es decidir en donde pondremos nuestros recursos y nuestro tiempo

LA CONVENIENCIA DE ALGUNAS SEGMENTACIONES

1 SEGMENTACION GEOGRÁFICA

La segmentación geográfica es la más elemental, es útil para asegurar la presencia de nuestros productos o servicios en las diversas regiones. Es aceptar también que no podemos estar en todos lados con la misma intensidad, y que intentar eso, diluye nuestros recursos por tratar de abarcar todo. Así que definimos en qué áreas tendremos una mayor presencia. Esta segmentación permite mantener un mensaje personalizado para cada mercado en cada región.

2 SEGMENTACION POR TIPOS DE CLIENTES

Esta segmentación reclama de más criterios estratégicos, y no es simplemente dividir. Es una Segmentación táctica y estratégica. En un mercado personalizado a algo que hoy llaman. “One to one Marketing”. Es una segmentación más específica por tipos de clientes, lo que ayuda a entender mejor la cartera y tener un mercado definido, esa segmentación ayuda a decidir cuales clientes son accesibles, cuales tienen un mejor potencial económico, cuales tienen liquidez y capacidad de pago, cuales es claro su posibilidad de crecimiento etc. Y con cuales perderemos nuestro tiempo y nuestros recursos. Con información de clientes con necesidades comunes, y en donde nuestros equipos y servicio encuentran un mejor espacio. Se puede planear una estrategia mucho más asertiva, con una visión centrada principalmente en el cliente. Podríamos comenzar a hablar de rentabilidad de cada cliente.

Kenichi Ohmae, en su libro *La mente del Estratega*, nos habla de la importancia de subdividir el mercado para el análisis en segmentos clave, es decir que, al revisar, descubrir que segmentos tendrán una tasa de retorno más rápida, y es en ellos en donde inicialmente se dirigen los recursos de forma preferente. ⁽⁴⁷⁾ y con esa información se obtiene, cual es la secuencia y el orden en el que se debe apoyar el desarrollo, es una forma de administrar recursos, y que los logros de las primeras fases, nos den los recursos para continuar con las etapas subsecuentes.

Ohmae nos dice que hay dos formas de llevar a cabo una segmentación. La primera es una segmentación por objetivos, de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto, como ejemplo, ésta pudiese ser con la óptica de fácil mantenimiento, o de la alta eficiencia, o del bajo costo. Cada producto tiene su mercado. La otra es la segmentación por cobertura de mercado. Ambas formas, las podemos definir como segmentaciones estratégicas, basadas en el cliente ⁽⁴⁸⁾



8.9 PLAN DE NEGOCIOS (BUSINESS PLAN)

La cadena de Valor, El Análisis Situacional, La matriz BCG y la Matriz FODA, la Segmentación, Los sistemas de servicio por eficiencia, el Overall Equipment Efficiency, son importantes herramientas en un proyecto de ventas. Pero cuando esa información se integra en una herramienta de mayor alcance, podremos tomar aún mejores decisiones, porque ya no solo serán análisis parciales, sino un análisis de la factibilidad de un proyecto, que se convierte en un Plan que guía el proceso de nuestras acciones y mide avances. Pero esto solo es posible, cuando sabemos con claridad que es lo que necesitamos hacer y tener para llegar a donde queremos estar. Esta herramienta se llama BUSINESS PLAN (Plan de Negocios)

Cuando queremos iniciar un nuevo proyecto, justificar algo ya establecido, o solicitar una representación para introducir al mercado, lo primero que nos pedirán es un “Business Plan”. Nuestro Plan de Negocio. Es una guía del negocio. También es posible que nos lo pidan al solicitar un crédito de inversión. Es un instrumento que nos permite ver como en una radiografía, lo viable o no del proyecto, porque nos lleva describir el cómo lograrlo. Y esto es de gran utilidad, porque estamos hablando de hacer una inversión con certeza. El Plan de Negocios es como un mapa que muestra en donde se está y hacia dónde puede llegar (44)

Es una herramienta confiable que se basa en “datos duros” y arroja resultados más completos, un Plan de Negocios puede ser la base para otro tipo de planeaciones, en nuestra toma de decisiones. Nos da cuenta de forma rápida, de la conveniencia de nuestro proyecto y si la estrategia es la adecuada. Porque veremos lo que se necesita y con lo que se cuenta, es atractivo para invertir. Porque si no tenemos información con números y datos sólidos, todo puede quedar en buenos deseos

Incluye objetivos y estrategias, la estructura organizacional que se necesita, el monto de inversión requerido y las soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). Contiene desde la definición de la empresa y sus objetivos, hasta el concepto de productos o servicios que se ofrecen, y a qué empresas está dirigido el proyecto, quiénes y cómo está la competencia. Cuántos recursos humanos y financieros se necesitan, cómo invertirlos y cuál es el margen de utilidad que se busca, y su consecuente tasa de retorno.

Un plan de negocio habla de la viabilidad del proyecto, algo muy útil antes de invertir, es el cómo podremos atrevernos a generar todo un proceso de introducción al

mercado con más certeza y no solo con la buena voluntad y entusiasmo. El objetivo es comenzar bien, y eso solo se logra mejor con un Plan de Negocios sólido, que ha entendido su mercado, que sabe cómo va a crecer, con una administración capaz, un control financiero adecuado, un foco claro del negocio, y la capacidad de adaptarse, ajustarse y cambiar. Considero por mi experiencia, que las empresas que se apoyan en un plan de negocio, pueden alcanzar crecimientos más rápidos y aumentar sus ventas, utilizando mejor sus recursos. Porque esta herramienta permite plasmar la idea de negocio, con todos los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de concretar una empresa



COMO SE ELABORA UN PLAN DE NEGOCIO (BUSINESS PLAN)

Comenzaría con una anotación de John Westwood que en su libro Marketnig Plan aporta, donde abre la posibilidad de realizar diferentes tipos de Planes de Negocios. El habla del más completo, que denomina “el Plan General”. Pero el abre a diferentes tipos de planes, que se avoquen a áreas e intereses específicos. Ahí habla de un posible Plan básico, donde omite los presupuestos, y la información contable. Menciona uno muy interesante que debe presentar, el elemento histórico, es decir cómo ha ido evolucionando un Plan de negocios, desde el inicio del proyecto. Y un plan de negocio para reacomodo de la presencia en el mercado, es decir cuando hay modificaciones en sus productos o en sus aplicaciones (49)

Un Plan de Negocios explica los objetivos de una empresa o de un proyecto y cómo alcanzarlos. Va de lo particular a lo general, y ya con esta información, podemos aterrizarlo en soluciones y procedimientos concretos. Es un panorama resumido para una rápida lectura. Generalmente consta de:

- 1.- RESUMEN EJECUTIVO
- 2.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y DEL NUEVO PROYECTO
- 3.- ANALISIS DE MERCADO
- 4.- DESCRIPCION DEL EQUIPO DIRECTIVO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 5.- DESCRIPCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
- 6.- PLAN DE OPERACIONES
- 7.- ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS
- 8.- PLAN FINANCIERO

1. El Resumen Ejecutivo, sintetiza todo el Plan de Negocio

Precisamente va al inicio porque es una breve revisión, la esencia del contenido del Plan de Negocios. Nombre de la empresa, Productos o servicios que ofrece. Los puntos resumidos que son ampliados en el documento, algo que resume la información que busca un inversionista o quienes tienen interés en el proyecto.

2. Descripción de la empresa o Descripción del nuevo proyecto

Se plantea la realidad desde donde se parte, se plasman las ventajas competitivas. Cuando para un Nuevo negocio, se comienza con lo que cuenta la empresa, y los objetivos pretende, describiendo con claridad la nueva unidad de negocio. Todo se orienta a la consecución del objetivo. Y serán la base de la planeación estratégica.

Es un documento en donde se habla de **La Misión**, que dará identidad y sentido a la empresa. Una descripción breve de lo que hará y a qué mercado se dirigirá la nueva unidad de negocio, definiendo lo que le diferenciará de la competencia. La **Visión**, es la imagen realista de la compañía y del nuevo proyecto a futuro, con objetivos viables, claros y sencillos. Los **Valores**, que son las reglas de la empresa, lo que rige toda su actividad, hacia adentro y hacia afuera, son los que siempre guiarán las prácticas de trabajo. Las **Ventajas** competitivas, subraya lo que a la nueva unidad de negocio refiere y define el valor agregado que da la empresa.

3. Análisis de Mercado, Estructura del entorno

El análisis de mercado es fundamental en un Plan de negocios. Recopila información de la situación de los clientes, para asentar las bases de las estrategias. Es una radiografía del medio. Lo que puede favorecer o afectar el desarrollo. Revisa ubicación geográfica, volumen y tendencias, posibilidades económicas. Analiza el comportamiento de ese sector y los productos competencia, sustitutos y similares. Debe tener claro cuánto vale el mercado, que porcentaje de ese mercado tiene y a qué porcentaje del mercado se puede acceder en diferentes etapas. Quienes y cuantos son los clientes objetivo. El crecimiento del sector para los próximos años.

4. Equipo Directivo Desarrollo Organizacional

Es con quienes se cuenta. Qué y cuales decisiones han creado su realidad. La experiencia y responsabilidad de cada uno, y de los otros recursos humanos, y del equipo de ventas. En una empresa comercial, mucho del éxito del proyecto estará en los vendedores. Implica definir el perfil de selección, el proceso de apoyo, capacitación y formación, organización, y como opera la administración de clientes.

5. Descripción de los productos y servicios

Se explica qué productos y servicios se ofrecen, y la del nuevo producto en desarrollo, siempre en función del mercado objetivo, características y ventajas. Y que lo diferencia de los demás.

6. Crear un Plan de operaciones

Contiene el detalle del funcionamiento de la empresa, incluye la forma de suministrar los productos y servicios a los clientes. Los recursos humanos que se necesitan. Define cada uno de los puestos de trabajo, los responsables de cada función, y como interactuarán entre ellos, derechos y obligaciones de cada uno

7. Las estrategias de Venta y distribución. Marketing

Cuáles serán las estrategias para lograr las ventas y en qué tiempo. Cuantos vendedores se necesitan, que estructura existe y se necesitará para dar servicio, (oficinas, bodegas, medios de transporte, capacidad de almacenamiento de stocks), que tenemos para adecuar, acondicionar o reparar los productos en el lugar.

Hay que tener diferentes plazos propuestos en el Plan de Negocios para la revisión y análisis de resultados. También hay que establecer la Mercadotecnia y publicidad que se proyecta utilizar. Políticas de precios, canales de distribución y descuentos. El porcentaje del mercado al que se va tener acceso en los primeros años. Y como desarrollar un Plan de apoyo en los nuevos espacios de redes e internet.

8. Plan financiero.

Punto importante que pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad económica de la idea o proyecto en términos económicos, Aquí se planea un análisis de la tasa de retorno de la inversión, si generará un margen de utilidad atractivo y en qué tiempo. Un Estado de Resultados proyectado nos dirá sobre cuáles deben ser los apoyos de apalancamiento financiero, créditos, negociaciones de stock a consignación, niveles de inventario requeridos, gastos fijos, gastos variables y utilidades.

CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RESULTADOS

Ante un trabajo que se sustenta en el Diplomado de Ventas Profesionales, aunado a la experiencia del autor, más el ejemplo de la aplicación práctica, entenderemos que las conclusiones surgen de los resultados de la experiencia práctica, pero para esto, se hace necesario reflexionarlo, desde los resultados en las ventas. Y esto incluye a toda la cadena productiva de la empresa, hasta quienes ejecutan la tarea con los clientes, porque son quienes generan y sostienen los resultados. Concluyendo que es muy importante la presencia del Profesional de las Ventas. Por lo que este trabajo, puede ser de ayuda, a las personas que asuman esta actividad, y para las empresas que promueven sus productos apoyados en las ventas.

Comenzaré diciendo que esto comienza desde la elección del tipo de equipo, para solicitar el contrato de distribución, lo que se realizó desde un análisis, utilizando las herramientas que se detallan en este trabajo. Posteriormente, utilizando la herramienta del Plan de Negocio (Business plan), es como se elaboró la propuesta de solicitud para negociar con la empresa norteamericana, y fue de gran utilidad.

Posteriormente, el plan de trabajo que se diseñó, fue en el arranque y sigue siendo de gran ayuda para la ejecución del proyecto. Por ello lo aprendido en este Diplomado es de gran ayuda. Que importante ha sido ponderar el trabajo del Profesional de las Ventas, porque ha ayudado en la definición de la estrategia. Y así, es que cada elemento, está presentado capítulo a capítulo en este trabajo.

Herramientas como: El Análisis Situacional, desde la herramienta conocida como FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) La Matriz BCG, La Cadena de Valor de Porter, y la herramienta eficiencia energética, (Overall Equipment Efficiency OEE). Y los Key Performance Indicator (KPI) Han sido de gran apoyo.

La Herramienta de Segmentación, nos ha ayudado al aplicarla en varios análisis, por ejemplo: Al segmentar por tipo de producto, pudimos confirmar que nuestro equipo, al pertenecer a las bombas de Desplazamiento Positivo, tiene una gama de aplicación en fluidos muy amplia, por lo que pudimos detectar en la industria áreas área de oportunidad al poder cubrir muchas aplicaciones, aun las más difíciles, como las que tienen riesgo de cavitación, las de aplicaciones de alta viscosidad, alta corrosión, en productos que contienen sólidos o engloban gases. Incluso para aplicaciones de la industria sanitaria, como alimentos, farmacéuticas y cosméticos.

Vemos que el equipo elegido, por su versatilidad puede adaptarse e integrarse a diferentes aplicaciones, necesidades y operaciones. Esto hace necesario que sea presentado, por alguien que técnicamente domine la ingeniería y las aplicaciones. Un Profesional de las Ventas. Esa es la mejor forma para que el equipo sea conocido, entendido y aplicado en los diferentes tipos de industria.

Revisando el análisis del Mercado, concluimos que este equipo al estar ubicado en el tipo de Mercado Industrial de Manufactura, a pesar de turbulencias financieras, México es y sigue siendo atractivo, porque es un mercado en donde muchas empresas de USA, Asia y Europa invierten, y desde aquí exportan, aprovechando los tratados de libre comercio que tiene México.

Esto favorece que muchas compañías Manufactureras de diversos ramos, como la Farmacéutica, Automotriz, Alimenticia, la Química, Petroquímica y Textil, La de plásticos y Galvanoplastia etc. Se instalen aquí. Esto concluye, que tenemos una gran oportunidad, porque muchas aplicaciones, son en estas empresas.

México se ha convertido en una gran oportunidad para el mundo, las oportunidades de crecimiento lo colocan como un interesante país, y nuestra cercanía con Estados Unidos, con quien tenemos uno de los más grandes e importantes flujos de comercio, hace que hoy el “nearshoring” o relocalización de empresas, genere más oportunidades. Son pocos los países que tienen tanto tránsito de mercancías entre ellos. Sin olvidar la venta a otros países del mundo.

La riqueza natural de México y su joven recurso humano (Bono demográfico), dan a nuestro país, garantía de crecimiento y de interés para muchos inversionistas. Las leyes mexicanas se han adecuado para la apertura y globalización, se han eliminado barreras arancelarias y se impulsa la exportación.

RESULTADOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Algo que no podíamos dejar de lado, es “el cómo” se hace realidad el proyecto, y para lograrlo, había que crear una planeación que oriente el proceso. Se busca la certeza de una mayor probabilidad de éxito. Es alcanzar la mayor rentabilidad con el menor gasto posible, de ahí es que hablamos de la Estrategia Competitiva. Esto nos permitió analizar la contribución marginal de las distintas operaciones de la empresa, y también las del Profesional de las ventas a cada paso de su trabajo, el conocer qué valor aportó cada actividad realizada al servicio que ofrecemos, (cadena de valor). La cadena de valor busca añadir valor a cada paso del proceso, mejorando la cadena productiva, generando una mayor apreciación entre los clientes. por eso nos mostró la secuencia que, en su conjunto, nos llevó al resultado final, buscando eficientar y optimizar (cadena de suministro). La cadena de valor se basa en actividades, las de suministro en procesos. La cadena de valor se centra en el cliente, la de suministros en la empresa. Las finalidades de la cadena de valor y cadena de suministro son lograr un equilibrio entre los costos razonables de la operación y la entrega de un servicio de calidad.

Así, la cadena de valor y la cadena de suministro, explicadas en Porter, fueron complementarias entre sí. Ya que la cadena de valor hizo referencia a cada elemento que permite el aumento del valor del producto o de la venta, mientras que la cadena de suministro nos mostró el conjunto de actividades ya encadenadas, que deben realizarse desde el origen hasta el final. Lo que nos dejó ver lo que teníamos, y lo que necesitábamos. Según Michael Porter, hay que identificar y conocer cada elemento de la cadena de valor, eso es esencial para mejorar.

Algo que mejoró la cadena de valor, fue hacer más eficientes cada una de las tareas, sistematizando e implementando diversos programas (software), que automatizaron muchas de las actividades de la empresa y del profesional de las ventas y de elementos del servicio al cliente. Había que hacer que todas fuesen actividades que creasen valor. Sistemas para el cálculo y selección de equipos, teniendo de forma accesible los manuales y características de cada equipo y modelo, y una verdadera

planeación eficiente de actividades, para tener un control del abastecimiento de prospectos, desde bases de datos industriales.

Revisando las Cinco fuerzas de Porter, se analizaron cada una de ellas y el impacto que tienen sobre nosotros. La Fuerza de los Compradores, para ello se revisó el número de clientes que realmente se pueden atender sin reducir calidad, de acuerdo a nuestra capacidad para atenderlos, y a la capacidad del material para surtirles y del personal para dar un buen servicio. Porque los compradores tienen el poder de movernos por sus requerimientos y la demanda de servicio. Después analizamos el Poder de nuestros Proveedores sobre nuestra operación, descubrimos que podemos aprovechar lo que nos brindan, pero es vital tener alternativas como planes "B", para que un error de ellos no afecte a nuestros clientes.

Revisar la competencia. No podemos dejar de ver cuáles productos nos compiten directamente y cuáles como productos sustitutos. Reuniendo todos esos los datos, tenemos un mapa claro de la competencia, características, fuerzas y debilidades. y cómo diferenciarnos de ellos. Analizando sus estrategias y su presencia con los clientes, podremos saber qué poder tienen sobre nuestra empresa.

RESULTADO DEL ANALISIS DE FUERZAS DE PORTER

EL PODER DE LOS CLIENTES >ALTO

Es alto, porque demandan que nuestro producto les dé, lo que ellos tienen con nuestra competencia, y un valor agregado, nos ponían a competir con sus precios, tiempos de entrega y condiciones de crédito

EL PODER DE LOS PROVEEDORES > MODERADO

Porque, aunque su interés es que les compremos, son parte del equipo. Los otros proveedores, que se encargaban de importaciones, transporte, acondicionamiento para entrega. Y de alguna forma no dependemos de ellos, para no mermar la calidad. En algunos casos, optamos por una integración hacia atrás

LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES >ALTO

Porque en economías como las actuales, el desarrollo de nuevas marcas que aparecen el mercado, se convierte en una amenaza de ser nuevos competidores y ya hemos detectado a algunos de ellos. Especialmente de origen chino.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. >ALTO

Porque es un hecho que hay otras tecnologías que pueden realizar misma función de nuestros equipos por lo que es necesario conocer más de esos productos y fortalecer nuestras ventajas.

LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES >ALTO

Lo que nos lleva a presentar ofertas de valor adicionales para diferenciar nuestro servicio, en este caso es el servicio lo que nos lleva a posicionarnos de una forma más competitiva.

LA OTRA HERRAMIENTA: EL ANALISIS SITUACIONAL MATRIZ FODA

El análisis FODA, es una herramienta del tipo de Análisis Situacional, diseñada para conocer el estado de un Proyecto. Consiste en realizar listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para una mejor toma de decisiones.

La herramienta más popular en el Análisis Situacional, lo que nos llevó a recopilar información. El cómo estamos situados a cada momento. Comprende nuestra realidad interior y el ambiente exterior, para tomar mejores decisiones. Fue de gran utilidad para la actividad diaria, para el marketing y para tomar mejores decisiones. Toda empresa puede mejorar si considera los resultados de su análisis situacional.

Comenzamos evaluando nuestra realidad en comparación con los clientes, en nuestro inicio Prospectos. prospectos, porque son nuestro espacio de trabajo. Que tienen, que hacen, que requieren, como suelen comprar las cosas, Esta herramienta nos mostró las etapas por las que pasan los clientes cuando interactúan Fue todo un análisis de Mercado. Nunca se dejó de investigar a la competencia, como tampoco dejar de analizar el entorno, comercial y financiero. Incluyó equipos sustitutos, y aquellos equipos, que siendo de la misma tecnología, ya están en el mercado. Desde sus fuerzas y debilidades Amenazas y oportunidades.

Vemos las ventajas de nuestro equipo que nos hace diferentes de otros, y nos ayuda, comenzando por la variedad de fluidos que puede manejar, porque bombea productos desde una densidad de 1 (como el agua), hasta productos como el Ácido Sulfúrico concentrado con Gravedad específica 1.8, y si hablamos de la viscosidad, podemos solucionar aplicaciones para viscosidades de hasta 100,000 cps. Otra ventaja que es parte de un valor agregado, es que no necesita del uso de sellos mecánicos, algo que es un costo adicional de mantenimiento, y un riesgo de fuga, especialmente en aplicaciones de fluidos corrosivos, tóxicos y costosos.

Su accionamiento neumático y no eléctrico, las hace ideales para productos de clasificación con riesgo inflamable o explosivo (generalmente solventes), porque al no haber motores eléctricos, evita los riesgos de chispazos, que obligarían al uso de motores eléctricos de mayor costo, al tener que seleccionar un motor con un Aislamiento de categoría a Prueba de Explosión. Con estas bombas tenemos la certeza de que pueden estar en cualquier área de la planta, sin riesgo alguno.

¿Cómo se elaboró la matriz FODA?

Se Identificaron las fortalezas, Se determinaron cuáles eran nuestras debilidades. Se describen las oportunidades. Y se reconocen las amenazas.

RESULTADOS del FODA

Dentro de las Fortalezas detectamos:

- 1.-Un precio accesible
- 2.-Un fácil Mantenimiento
- 3.-Menor número de piezas en el equipo
- 4.-Tiempos de entrega rápidos
- 5.-Diseño resistente y Robusto

Dentro de las debilidades

- 1.-Nuestros precios dependen del tipo de cambio
- 2,-Una inercia existente de resistencia a cambiar por parte de clientes
- 3.-Que la Fabrica no tenga aire comprimido
- 4.-Nuestras refacciones no son compatibles con otras

Como oportunidades

- 1.-Un amplio mercado de clientes
- 2.-Es una tecnología ya conocida
- 3.-Nuestro producto tiene una garantía de cinco años
- 4.-Gran variedad de aplicaciones
- 5.-Versatilidad en las aplicaciones
- 6.-Conocimiento del producto y la competencia
- 7.-Donde está la competencia

Como amenazas

- 1.-No es una marca conocida
- 2.-Las varias marcas competencia
- 3.-Los Productos sustitutos

Vemos como resultado del análisis, que hay más oportunidades y fortalezas, que amenazas y debilidades. y que estas pueden ser corregidas y superadas.

FODA APLICADO AL ANALISIS EN UN VENDEDOR

Generalmente este análisis se aplica a empresas y su actividad, pero en esta ocasión, dada la importante presencia del Profesional de las ventas en esta actividad, aplicaremos el FODA a la tarea de ventas.

FORTALEZAS Las internas de la persona, su Actitud, Inteligencia emocional, responsabilidad, cuidado de su imagen y capacidad de comunicación.

DEBILIDADES La posible falta de una base profesional, la poca preparación en el grado de conocimiento del producto o de los productos de la competencia.

AMENAZAS Incapacidad para desarrollar una actitud de servicio, falta de orden, información, estrategia y control.

OPORTUNIDADES. El desarrollo de las ventas es muy interesante, siempre hay algo que aprender, económicamente no tiene límite. Hay un gran mercado, muchos clientes, la necesidad que tienen de resolver sus procesos, y equipos adicionales que genera sinergia

LA OTRA HERRAMIENTA MATRIZ BCG

Como resultado de la aplicación de la matriz BCG (Consultora Boston Consulting Group), o matriz de acciones de crecimiento, concluimos que ha servido para analizar la rentabilidad de los productos, y prever su tasa de crecimiento, y nos permite también ver, que es lo que podemos hacer para favorecer su desarrollo. Como esta herramienta es una clasificación grafica de una matriz 2X2, que trata de ubicar puntualmente un producto. En este caso nos dio como resultado que nuestro

equipo, es un producto tipo Estrella, es decir que tiene una alta posibilidad de rápido crecimiento, y con una participación fuerte en su mercado.

Esto debido, a que las aplicaciones para esta tecnología van en aumento por la sencillez y versatilidad que tiene. Es muy aplicable en un segmento no muy explotado actualmente, (el espacio PYME). Lo es también por su costo de inicio y mantenimiento, la sencillez de su uso, y el poco riesgo de falla, por su sencillez y su alta capacidad de resistencia.

Pero diremos que descubrimos que no solo es aplicable a la empresa en general como una herramienta de marketing estratégico para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento, y ver que podemos hacer para favorecer su desarrollo. Sino que también el departamento de ventas, lo aplica para calificar el desarrollo de clientes. En que cuadro de la matriz se encuentra cada cliente.

LA HERRAMIENTA DE SEGMENTACION Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Comentábamos que la segmentación es una herramienta que permite simplificar los campos para entenderlos mejor y después integrarlos para su operación. Y nos fue muy útil en el análisis del tipo de empresas por mercado, en los análisis geográficos, y por grupos de competencia, como por tipos de productos vs aplicación.

Otras segmentaciones que se hicieron fueron por el segmento de aplicación. Para ello revisamos que aplicaciones nos darían mejores posibilidades, y son la industria cerámica, la de pinturas, la industria química la de solventes, la de corrosivos, y petroquímica, tendrían prioridad en nuestra Segmentación.

Una segmentación obligada, fue la Segmentación Geográfica. ¿Dónde están nuestros clientes-objetivo? Aunque muchas de las empresas, tienen departamentos de compra en la CDMX, hay que estar presentes en donde opera el equipo con mayor probabilidad de éxito. La Industria minera se encuentra del centro al norte del país, la industria cerámica se concentra principalmente en Puebla, Tlaxcala y Zacatecas, la Industria química en Coatzacoalcos, San Luis y Querétaro, Toluca, Atlacomulco, Santiago Tianguistenco, Tampico, Monterrey y Guadalajara.

Para esto se hizo necesaria una red de Sub-distribuidores. Se comienza para esta primera etapa con clientes ubicados en la CDMX, Querétaro, Puebla, Pachuca, Estado de México y Morelos, que serán atendidos directamente desde aquí. Y se seleccionan distribuidores en posición estratégica, para Aguascalientes, Guadalajara, Monterrey y Coatzacoalcos.

HERRAMIENTA CRITERIO DE LA EFICIENCIA GENERAL DE LOS EQUIPOS (OEE) Overall Equipment Efficiency

Concluimos por la experiencia, que esta es una herramienta muy interesante para dar servicio a los clientes, y porque nos da la oportunidad de que su proceso trabaje óptimamente. Porque lo normal es que todos los equipos sufran un deterioro en su eficiencia con el tiempo, y más aún, cuando ya lleva algunas reparaciones. Esta herramienta, los lleva a la búsqueda de la efectividad total del Equipo.

En algunos clientes es la oportunidad de que descubran que es tiempo de reemplazar los equipos que actualmente tienen, por unos más actualizados como el nuestro. Aunque esta herramienta nació para medir equipos industriales, que pasaría si lo extrapolamos a la funcionalidad de la empresa
¿O a la actividad del Profesional de las ventas?

¿QUE NOS DIO ESTA HERRAMIENTA?

- 1.- Se puede alcanzar la máxima productividad posible.
- 2.- Se Identifican cuellos de botella que restan rendimiento
- 3.- Se pueden detectar los motivos de la generación de ineficiencias.
- 4.- Una evaluación continua de estos parámetros, optimiza los procesos.
- 5.- Da un Mayor retorno de inversión (ROI), incrementando los ingresos
- 6.- Hacer más eficientes los recursos, tanto materiales como humanos.
- 7.- Se incrementan los niveles de competitividad.

PROSPECCION Y PUESTA EN MARCHA

Ya con la información obtenida de las herramientas anteriormente presentadas, hay que poner en marcha el proyecto y para ello, como decíamos, la prospección es lo que nos alimenta de materia prima y será vital en el proceso de dar a conocer esta nueva marca. Para presentar este nuevo producto en el mercado, fue conveniente darle un valor agregado desde un inicio. Y este, que mejor que sea uno que tenga muy presente el servicio y necesidades del cliente, que le permita no solo conocer de las bondades y ventajas competitivas de esta marca, sino que además lleven el sello de nuestro servicio. ¿Pero cómo ordenar el proceso? ¿A qué clientes se visitarán primero? Así que en este proceso se definieron etapas en nuestra segmentación, de aquellas aplicaciones en las que históricamente tienen una mayor aceptación. Y estas etapas estuvieron priorizadas con los sectores.

Minería

Cerámica

Pinturas y tintas

Minería

Industria Química y Petroquímica

Papelera

En ellas enfocamos esta primera etapa de la siguiente manera:

- 1.-Haciendo presentaciones en las diversas asociaciones y cámaras industriales de cada área a la que estamos enfocando nuestro producto.
- 2.- Anuncio en revistas especializadas por ramo.
- 3.- Posicionamiento de esta nueva marca en Internet a través de Google (por su alta difusión.
- 4.-Cursos y presentaciones presenciales en las más importantes compañías.
- 5.- Demostración con pruebas físicas en las instalaciones de los clientes clave.
- 6.- Utilización de bases de datos industriales para contactar tanto telefónicamente como por mailing, esto incluye también a los principales clientes de nuestra competencia.
- 7.- Presentaciones en Expos importante.
- 8.- Fue importante buscar a los Bufetes de ingeniería, aquellos que se encargan de los proyectos de generación de nuevas plantas, expansión, adaptación. A ellos habría que ofrecer una capacitación especial, y acuerdos comerciales

preferenciales, ellos son un vector importante para instalar nuestros equipos en el mercado.

INVERSION EN STOCKS

Se han calcularon inversiones iniciales, con variedad de bombas y en los stocks de refacciones para entrega inmediata en México, de hecho, se logró negociar con el fabricante un 20% adicional de descuento en el costo y 120 días de crédito.

La idea es tener tanto refacciones como equipos en entrega inmediata. El servicio y la oportunidad está en el tiempo de entrega, un dicho popular en el mundo de las bombas dice: "Que la refacción y la bomba más cara es la que no ha. Dado que estas bombas son combinables, es decir que una bomba de inoxidable 316 puede tener diafragmas e internos de diferentes materiales, se ha acondicionado un área, para que sea aquí en donde se hagan ese tipo de cambios, teniendo bombas de un material a los que les podamos cambiar los internos al material requerido. Esto genera un stock más eficiente, no será necesario tener cada bomba de cada combinación, sino que aquí podemos hacer más rentable el stock.

EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA, FUE EL VENDEDOR PROFESIONAL

Pero el centro de nuestra estrategia, fue la fuerza de ventas a través de Vendedores Profesionales. En nuestra decisión, el canal de distribución más importante es y será la fuerza de ventas, Así que en este arranque se ha puesto un importante énfasis en una capacitación, que se refuerza con una que recibieron en la Planta donde se fabrican estos equipos. Buscamos puedan constatar sus ventajas de forma presencial. A nuestros Profesionales de las ventas, le aumenta su confianza. ya que constatan la calidad, manejo y las ventajas competitivas de esos productos.

El proyecto de capacitación tuvo varias etapas. La primera fue para toda nuestra fuerza productora, implica todos los vendedores y gente que trabaja en la empresa, la segunda es a distribuidores directos. La tercera es para los redistribuidores elegidos. Esto nos lleva a preparar una cuarta etapa, que es presentaciones y capacitación para clientes finales, no solo sobre el funcionamiento y aplicación de la bomba, sino también de cómo se da el mantenimiento, serán presenciales, y buscaremos tener presentaciones (películas) en línea y DVD. El objetivo es facilitar el trabajo a los que lo usen y los que las reparen o a quienes den mantenimiento.

Pero desde la visión de ventas, cada curso en cada empresa ha sido una oportunidad, el proyecto deberá incluir bombas para prueba, para que puedan sentir sus bondades y su calidad. Enseñar esto con una visión formativa y de ventas. El mantener una formación continua, con ejemplos de aplicaciones (casos reales).

Otro proceso estratégico fue buscar, cuales empresas (corporativos), ya están usando los equipos en otros países. Porque es común que existan fábricas del mismo corporativo en diferentes países, esto permitirá referir la experiencia de otras plantas en donde ya funciona nuestra marca en otros países, esas experiencias, serán una de las mejores referencias.

LA COMUNICACION, HIZO POSIBLE LA REALIDAD

Esta planeación estratégica considera también la comunicación en todos los sentidos, lo que incluye la retroalimentación y el seguimiento, será así un sólido

punto de comunicación con la fábrica, y con los vendedores y clientes, para así poder intercambiar experiencias e información. No hay proceso administrativo, ni plan estratégico, que alcance éxito, sin control supervisión y seguimiento. Así que los resultados de visitas, presentaciones e inquietudes de los clientes deben ser registrados. Esta tarea, implica comunicación con los departamentos de compras, finanzas y dirección general. Quienes, con herramientas de control, como Estados de resultados, serán fieles monitores del proceso, y retroalimentarán al área de ventas, sobre los ajustes necesarios que le podrán dar más eficiencia al proyecto.

SE APOYARON LAS VENTAS DESDE LA EMPRESA

Concluimos que, si hemos decidido apoyar el proyecto de una manera importante desde el vendedor, en la empresa habrá que reorientar los esfuerzos, para un buen trabajo en campo. que todos en la empresa estén conscientes de que son imagen de la empresa. Que los que tengan contacto con clientes, quienes cotizan, visitan, entregan y compran. Todos en algún momento somos vendedores.

Pero el vendedor vive de sus ventas, y por ello hablemos de la motivación, y son las comisiones y bonos, motivaciones importantes, es necesario que las políticas en ese rubro sean alentadoras, que se cumplan sus tiempos de pago, y que sean en si un incentivo a mayor volumen de venta, ya que, a mayor venta, se rebasa el punto de equilibrio y eso nos permite dar más ingresos para el vendedor. No perdamos de vista que mientras más gana el vendedor, la empresa tiene mayores utilidades.

Pero hay detalles, que, aunque son de forma, en ocasiones se pueden convertir de fondo, y en ello se debe apoyar a la fuerza productora. Enseñemos a valorar y ser eficientes en su tiempo, no perdiendo nuestro tiempo, ni haciendo que nuestro vendedor pierda el suyo. Cada minuto de trabajo con ellos debe ser productivo, el seguimiento a los vendedores debe ser inteligente y de apoyo”.

Y para estar cercanos a ellos habrá que preguntarnos, ¿Realmente conocemos cuales son las mayores debilidades de nuestros vendedores? ¿Saben negociar? ¿A que dedican su tiempo?, ¿son eficientes? ¿Cuántos clientes, Cuantas ventas? ¿Conservan sus clientes?, ¿están con ellos? ¿Qué tan efectivos y productivos son? ¿Cómo buscan nuevos clientes? Es importante estar con ellos. Quizá dedican mucho tiempo a redactar propuestas, o a darle formato a la propuesta con ciertos márgenes, o quizá no se sienten cómodos negociando por teléfono. Cuando se tiene esa información podremos hacer los ajustes necesarios.

Acompañarlos, no es solo estar con ellos, es enseñarles que hacer cuando de pronto ¿Lleva meses o años vendiendo y no ha podido incrementar sus ventas? ¿Qué vemos que ha intentado hacer? ¿Hace más llamadas? ¿Manda más emails? El éxito no se basa en atender más cuentas, sino en enfocar y reenfocar su esfuerzo en donde hay más posibilidades de éxito, en eso hay que acompañarlos, para que ganen más, para que sean más eficaces. En una palabra, todo lo escrito en este trabajo con respecto a los vendedores profesionales es importante.

Hemos hablado de las etapas de este proceso, pero si se trata de hacer de este trabajo, algo a compartir y que sea de utilidad para quien lo necesite, es que hemos

de presentar cada elemento capítulo a capítulo, para comprender y aplicarlo en la vida de un Profesional de las Ventas

Así que habrá que enseñarles que todo comenzó con un análisis de mercado, para definir cuál era nuestro “mercado objetivo”. Se cuantificó en números, y porcentajes que teníamos y que tendríamos que ir cubriendo en diferentes etapas. Sabiendo que, aunque un Plan de Negocios nos da una fotografía del momento, no es estático, porque al actualizando periódicamente, se convierte en una herramienta dinámica que va verificando el avance, para ir ajustando la estrategia.

En esta conclusión podemos decir que todas las herramientas de las que hablamos en este texto, en la práctica han sido aplicables y enriquecedoras. Porque desde que se revisó la conveniencia de asumir el proyecto de distribución de esta bomba para el mercado mexicano, visualizamos interesantes ventajas que dichas herramientas nos mostraron, y avalaron la decisión del proyecto, es decir que no se decidió por una sola intuición (algo que a veces lo permite la experiencia), sino que nos apoyamos en los fríos, pero serios datos obtenidos.

Fue así, que, para analizar el mercado y la implementación del proceso, La segmentación fue una herramienta de gran ayuda, especialmente cuando se buscó hacer el análisis por criterios geográficos o de aplicación. Lo que nos permitió definir el tipo de “industrias objetivo” e incluso nos ayudó en la detección de la presencia o ausencia de la competencia, ya sea con equipos similares o con equipos sustitutos.

El desarrollo de la Planeación estratégica requirió de dichas herramientas, que hoy siguen siendo un gran apoyo en la toma de decisiones. Es por eso que se presentan y explican en este trabajo. Porque fueron la línea que nos llevó a decidir cómo plantearíamos el proceso de venta y distribución. Pero habrá que subrayar que, así como se resalta en el Diplomado de Ventas profesionales la importancia del trabajo de los Profesionales de las ventas, en este proyecto y su aplicación, constatamos que realmente es importante cuidar de la participación del Profesional de las Ventas, porque puede ser el posible éxito o el fracaso. De tal forma que la selección y formación de estos profesionales, es importante. Y es la causa de que, en varios capítulos de este trabajo, se presente profusamente. Porque es vital para este modelo de negocio, no solo lo que debe ser y hacer el Vendedor Profesional. Sino también en lo que debemos proveerle.

Concluimos que haber aprovechado los elementos del Diplomado de Ventas profesionales, fue importante para el éxito del programa, porque si bien la primera parte descrita sobre la selección, negociación e introducción al mercado, no hubiera sido posible, sin lo considerado en este Diplomado. Por ello en las conclusiones iremos describen o la aplicación de cada paso de este curso

En una palabra, todo lo escrito en este trabajo con respecto a los vendedores profesionales es importante.

“TODO EL CONOCIMIENTO DEL MUNDO PUEDE LLEGAR A SER INUTIL,
A MENOS QUE LO CONVIERTAS EN ACCIONES” (50)

X REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL TRABAJO

- (1) Hydraulic Institute standards Forteenth edition Pag 8
- (2) Suction & Discharge Sequence FTI air 2016 Pag 5
- (3) Manual de funcionamiento Versamatic pump 1989 pág. 8
- (4) Will pump extra AODD 2021 Pag 3
- (5) Food Texture & Viscosity, Malcom Bourne Academic Press 1982 Pag 1
- (6) Food Texture & Viscosity, Malcom Bourne Academic Press 1982 Pag 17
- (7) Fundamentos de Reología Rojas Orlando Universidad de los Andes 2012 pág. 27
- (8) P Sherman Industrial Rheology Academic Press 1970 Pag 18
- (9) Mars G Fontana Corrosion Engineering Mc Graw Hill 1983 Pag 37
- (10) Tipos de bombas centrifugas para fluidos abrasivos All pumps 2026 Argentina Pag 3
- (11) Recent Developments in the Crystallization Process Elsevier journal homepage 2017 Pag 5
- (12) Bertrand R Candfield, Administración de ventas Edt Diana pág. 669. 1971
- (13) Inversión Extranjera Directa Secretaria de economía <https://www.gob.mx/>
- (14) AMPIP | Asociación Mexicana de Parques Industriales ampip.org.mx
- (15) Allied Market Research Fuente Debem
- (16) Valores de mercado AODD fuente Finish Thompson INC
- (17) John Westwood. The Marketing Plan. Kogan Page Ltd. Pag 110. 1990
- (18) Michael Porter Estrategia competitiva Compañía Editorial Continental pag. 362. 1982
- (19) Consejo Nacional de Población Censo de población y vivienda 2020
- (20) Smith Edward Procesos cognitivos Pearson Prentice Hall 2008 pág. 489
- (21) Smith Edward Procesos cognitivos Pearson Prentice Hall 2008 pág. 452
- (22) Lowry, R., Selfactualization, 1973, Brooks/Cole p. 91
- (23) Smith Edward Procesos cognitivos Pearson Prentice Hall 2008 Pag 53
- (24) González Trives Ernesto ITAE Escuela de Negocios 2012 pág. 2
- (25) González García Mede JL Principios del profesionalismo Training Marketing 2016 pág. 6
- (26) Siedel George Negotiating for Success Universidad de Michigan pag. 12 2014
- (27) Curso Consueller Selling Wilson Learning Corporation 2parte Pag 3 1984
- (28) Consueller Selling Los sentimientos WILSON LEARNING CORP 1984 pag 14
- (29) La inteligencia emocional en las ventas. Universidad Virtual TEC de Mty. México 2008
- (30) Zavala Eduardo. Relaciónate y vende. Selector, pag 119. 2007
- (31) Consueller Selling El proceso de venta WILSON LEARNING CORP 1984 pag. 7
- (32) Consueller Selling Credibilidad WILSON LEARNING CORP 1984 pag. 5
- (33) Consueller Selling Credibilidad WILSON LEARNING CORP 1984 pag. 6
- (34) Consueller Selling El proceso de venta WILSON LEARNING CORP 1984 Pag 7
- (35) Zavala Eduardo. Relaciónate y vende. Selector, pag. 119. 2007
- (36) Consueller Selling El proceso de venta WILSON LEARNING CORP 1984 Pag 9
- (37) Consueller Selling Credibly WILSON LEARNING CORP 1984 Pag 8
- (38) Navarro Mejía Mariana Técnicas de Venta Red Tercer Milenio 2012. Pag 101
- (39) M en C Chico Morales José Antonio Diplomado FQ Seis Sigma and Lean 2010 pág. 27
- (40) El arte de la guerra aplicada a la administración Universidad de Medellín pág. 20
- (41) Porter Michel Estrategia Competitiva. CECSA 1980 pág. 17
- (42) Porter Michel Estrategia Competitiva CECSA 1980 pág. 24
- (43) Michael Porter Estrategia competitiva Compañía Editorial Continental pág. 372. 1982
- (44) John Westwood. The Marketing Plan. Kogan Page Ltd. Pag 13. 1990
- (45) Karassik y Roy Carter Bombas Centrifugas CECSA 1987 pág. 11

- (46) José Maria Llamas Estructura Científica de la venta LIMUSA 1988 pag. 182
- (47) Kenichi Ohmae La mente estratega McGraw-hill 1989 pag. 43
- (48) Keniche Ohmae La mente McGraw-hill estrategia pag. 107
- (49) Westwood John The Marketing Plan Kogan Page LTD 1990 pag. 31
- (50) Acosta Rigoberto. The Business Black Book Couch Latino America 2014 pag. 8
- (51) Hulbert James M Mercadotecnia una respectiva estratégica McGraw Hill 1988 pág. 45
- (52) Adair John Dinamismo Mental en las decisiones directivas Ed Deusto 1988 pág. 149
- (53) León José Luis Conducta del Consumidor y Marketing Ed Deusto 1991 pág. 71
- (54) Dervaux Bernard Las Diez funciones clave del Director de Empresa Ed Deusto 1990 pág. 17

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA (Textos para información adicional))

- 1 Anaya Duran Manual de Selección de Problemas de Ing. de Fluidos, UNAM 2016
- 2 Barojas Chávez José Luis Los cinco puntos Clave de la Imagen Panorama 2005
- 3 Benaroya A Fundamental & Application of Centrifugal Pumps Petroleum Publish Co 1978
- 4 Bertrand R Canfield Administration de Ventas, Edt Diana. 1971
- 5 Bruce Andy Dorling Kindersley Project Management Book 2000
- 6 Cendejas Negrete Ingeniería de Bombas Centrifugas Ed ESIME IPN
- 7 Earle RL Ingeniería de los Alimentos Acribia Zaragoza 1968
- 8 Egea Gil Obtención Y Aplicaciones del Vacío Ed Gustavo Gili 1973
- 9 Frederick Winslow Management Cientifico Biblioteca de la Empresa Orbis 1986
- 10 González García Mede JL Curso Ventas Profesionales FQuim 2016
- 11 Hindle Tim Negotiation Skills. Kindersley Book 2000
- 12 Holland FA Edward Fluid Flow for Chemical Engineers Arnold Publishers 1980
- 13 Horowitz Shel Mercadotecnia Basada en las Personas Ed Panorama 2006
- 14 Jeffrey Gitomers. The Little Red Book of Selling Bard Press 2009
- 15 Jackson AT Calculations in Food & Chemical Engineering McMillan Press 1981
- 16 Karassik Igor Manual de Bombas McGraw Hill
- 17 Kenneth McNaughton Bombas Selección Uso y Mantenimiento McGraw Hill 1987
- 18 Kenichi Ohmae La Mente del estratega. Edit. McGraw-Hill 1989
- 19 Mataix Mecánica de Fluidos y maquinas Hidráulicas Harper & Row 1982
- 20 Nick Kauling Applied Fundamentals for Liquid Ring Pumps Siemens And Hinsch SIHI 1982
- 21 NN Pashkov Hidráulica y Maquinas Hidráulicas Mir Moscú 1985
- 22 Ocón Tojo Problemas de Ingeniería Química Ed. Aguilar 1980
- 23 Oliver Sheldon La Filosofía del Management Orbis 1986
- 24 Porter Michael Estrategia Competitiva Compañía Editorial Continental
- 25 Perry & Chilton Manual del Ingeniero Químico McGraw Hill Quinta Edición 1982
- 26 Peter Block El Manager Fortalecido, Paidos Empresa 1991
- 27 Rase HF Ingeniería de proyectos para plantas de proceso CECSA 1984
- 28 R Norris Shreve Chemical Process Industries McGraw-Hill 1977
- 29 Terry M Hernandez How to Order a Pump and get want you Want ITT standard Bufalo NY
- 30 Tyler Hicks Industrial Hydraulics, McGraw Hill 1962
- 31 Viejo Zubicaray Bombas Teoría Diseño y Aplicaciones Limusa 1983
- 32 Westwood John The Marketing Plan. Kogan Ltd. 1990
- 33 Zavala Eduardo Relaciónate y Vende Selector 2007
- 34 ANIBIAC Selección y Operación de Bombas Centrifugas 1992
- 35 GAST CORPORATION Vacuum & Pressure Systems Handbook 1986
- 36 HYDRAULIC INSTITUTE STANDARDS 1983
- 37 HYDRAULIC INSTITUTE ENGINEERING DATA BOOK Cleveland Ohio 1978
- 38 CRANE FLOW OF FLUIDS CRANE CO NY Metric and SI Edition 1982
- 39 TEXAS UNIVERSITY PROCESS EQUIPMENT Fluid Handling 1987
- 40 CLÁSICOS HARVARD DE ADMINISTRACIÓN 10 Volúmenes 197