

DESARROLLO OPERATIVO INTEGRAL y TRANSFORMADOR

ALCANCE 1



JUAN CARLOS ALONSO



Desarrollo Operativo Integral y Transformador
Alcance 1

Una guía estratégica con 4 metas para emprendedores
decididos a alcanzar el éxito

Prólogo

Las preguntas clave para tener un Negocio Efectivo.....1

- La rutina nos alcanza sin permitirnos avanzar. ¿Cuándo debemos romper la rutina?
- Está claro: si no crea riqueza, no es un negocio.
- 8 razones para hacernos preguntas.
- Las preguntas y El Esbozo Maximo

Proceso que sistematice valor y comercialización

- Meta 1. Determinar de manera clara y objetiva el VALOR del producto y servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar18
- Meta 2. Sistematizar nuestro valor en cada transacción comercial29
- Meta 3: Optimizar el Proceso de Comercialización para Incrementar la Eficiencia y Detectar Oportunidades Estratégicas38
- Meta 4: Desarrollar un Proceso Eficaz para la Determinación y Gestión de la Fuerza de Ventas48
- Estrategias de Up-Sell y Cross-Sell en el entorno comercial actual: Cómo y Cuándo Potenciar las Ventas en tu Negocio65



Prólogo

En el mundo de los negocios, el éxito no es un accidente, sino el resultado de decisiones informadas y estrategias bien ejecutadas. Este libro no es simplemente una guía más sobre cómo gestionar un negocio. Es una hoja de ruta detallada para comprender, sistematizar y maximizar el valor que ofreces a tus clientes.

Desde la correcta definición de ese valor hasta su implementación sistemática en cada transacción comercial, aquí encontrarás las herramientas necesarias para garantizar que tu propuesta sea siempre relevante y atractiva.

En este libro cuando se hace referencia al libro anterior, nos referimos a: Esbozo Máximo y Más: Herramientas Clave para Crear y Consolidar un Modelo de Negocio Exitoso.

Además, en este libro exploraremos cómo detectar oportunidades estratégicas en la logística y comercialización, así como en la estructuración de un programa de ventas eficaz, adaptado a las particularidades de tu negocio.

Cada página está diseñada para ayudarte a transformar la teoría en acción, y cada meta propuesta es un paso más hacia la creación de un negocio no solo exitoso, sino también sostenible y en constante crecimiento. Este viaje será un agradable desafío, qué con las herramientas adecuadas y una mentalidad clara trazaras un camino que te lleve al éxito que deseas.

Los ejercicios que encontrarás en este libro no son meras actividades opcionales; son el puente entre el conocimiento y la acción. Cada uno está diseñado para hacerte pensar de manera más profunda sobre tu negocio y para ayudarte a aplicar lo aprendido de manera tangible. Al completarlos, no solo estarás adquiriendo habilidades, sino también construyendo la estructura de un negocio más sólido y eficiente.

Tómate el tiempo para realizarlos con dedicación, y verás cómo cada esfuerzo se traduce en resultados concretos y mejoras reales en tu camino hacia el éxito.



Las preguntas clave para tener un Negocio Efectivo

- **La rutina nos alcanza sin permitirnos avanzar. ¿Cuándo debemos romper la rutina?**

Hay innumerables módulos, charlas, conferencias y diplomados que abordan temas como liderazgo, dirección estratégica y desarrollo organizacional. Son conceptos relevantes y decisivos, y en esta serie de libros los exploraremos desde una perspectiva pragmática y directamente aplicable a cada negocio o proyecto que ustedes lideran.

Entender la necesidad de enfocarnos verdaderamente en construir no solo negocios saludables, sino también vidas saludables, es algo que parece obvio. Pensamos que es un objetivo que alcanzaremos de manera natural, pero la realidad es que a menudo no lo hacemos. Nos dejamos atrapar por la rutina diaria, que nos impide avanzar, y es precisamente en esos momentos cuando debemos romper con la monotonía.

Nuestros hábitos profundamente arraigados a menudo nos mantienen estancados en situaciones que sabemos no son las ideales. Somos conscientes de que solo el 0.5% de la población mundial posee el 35% de la riqueza. No entraré en detalles estadísticos, pero es revelador considerar que, de esta pequeña fracción de la población que concentra tanta riqueza, un 74% son empresarios, un 8% son deportistas millonarios, y 0% son empleados. Esto significa que es mucho más probable generar riqueza siendo empresario que deportista, aunque ambos caminos requieren dedicación y éxito. Sin embargo, no debemos olvidar que, en el equilibrio, queremos salud, dinero y amor en nuestras vidas.

Permítanme compartir un lamentable informe de salarios de 2015, realizado por la Universidad Iberoamericana, campus Puebla. Este informe señalaba lo siguiente: "Actualmente, tener un mayor grado de estudios no garantiza mejores condiciones laborales o de vida, pues la mayoría de las personas con estudios medio superior y superior no alcanzan a cubrir el ingreso mínimo para sus necesidades."

Además, indicaba que "la preparación académica o un mayor grado de estudios ya no es garantía de obtener un empleo mejor remunerado, mejores condiciones laborales o una calidad de vida más elevada."

Según este informe, el 61% de las personas con estudios medio superior y superior no alcanzan a cubrir el ingreso mínimo necesario para sus necesidades básicas.

Cito este informe porque, cuando lo leí hace algún tiempo, me di cuenta de que era cierto. Conocidos y familiares con maestrías y doctorados no ganaban lo suficiente para llevar la vida que todos deseamos, no solo en términos de confort y comodidades, sino también para enfrentar dignamente situaciones de salud, educación, vacaciones, entre otros aspectos.

Después de leer ese informe y, especialmente, tras ver a un amigo que tuvo que dejar a su esposa e hija en el sur del país para venir a trabajar a la frontera como ingeniero, sin que su salario le permitiera cumplir sus anhelos, posteriormente ver como inician negocios y caen en las estadísticas de la alta tasa de mortandad de pequeñas y medianas empresas. Comencé a redactar procesos y manuales para sistematizar negocios, convencido de que un buen negocio es el pilar fundamental para una buena calidad de vida.

Aunque el salario mínimo nominal ha aumentado desde 2015, la situación y los retos para la mayoría de las familias siguen siendo los mismos. Ustedes lo saben, lo sienten a la hora de comprar, de ver por el tiempo que dedicas a trabajar cuánto alcanza para adquirir alimentos, vestimenta y entretenimiento.

Las estadísticas tampoco son alentadoras en cuanto a las posibilidades de éxito a largo plazo de las personas que inician pequeños, micros o medianos negocios. Sin embargo, hay muchos pequeños negocios que han crecido y perdurado a lo largo de los años, y algunos incluso han desarrollado manuales de operación y se han convertido en franquicias.

La razón por la que comparto estas reflexiones es porque debemos ser conscientes de que trabajar en desarrollar un negocio próspero es, en esencia, trabajar por una mejor calidad de vida.

Debemos reconocer la alta tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas durante décadas, así como los elevados niveles de estrés que afectan a la mayoría de las personas. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023, Entre mayo de 2019 y mayo de 2023 nacieron 1.7 millones de establecimientos y murieron 1.4 millones.

Puedes investigar más sobre la mortalidad de las pymes; una simple búsqueda en internet te mostrará numerosos estudios al respecto. Tú y yo podemos contribuir a cambiar esta situación añeja. Un dato del INEGI de 2012 en el 2012, la tasa mensual por cada 10,000 negocios es que de cada 68 que nacieron, murieron 67. Los analistas expertos señalan que en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios radican las fallas en la distribución del ingreso, que afectan a las personas en países con grandes desigualdades sociales. Evidentemente hay tanto por hacer, lo cierto es que los emprendedores contribuyen al desarrollo económico general en un país, y son fuente de inspiración.

La realidad es que hay mucho dinero en circulación, con incontables transacciones comerciales día tras día. Lo verdaderamente importante, impactante y útil es cuánto de ese dinero llegará a nosotros.

Somos conscientes de que la pobreza debilita el tejido social y frena el progreso de un país. Aunque no podemos influir directamente en las decisiones macroeconómicas que gobiernan el mundo, sí podemos y debemos comenzar con nosotros mismos, en nuestro entorno, en lo que vemos y observamos.

¿Cómo empezamos? Sabemos que muchos de los grandes descubrimientos de la historia se han dado en momentos de paz y calma, cuando las personas observan y perciben con claridad. En estas primeras metas, te invito a percibir tranquilamente la radiografía de tu negocio, ya sea que esté en marcha o en etapa de emprendimiento.

Aquí nos enfocaremos en ayudarte a obtener buenos resultados en la comercialización de los bienes y servicios que ofreces, incluso si nunca has tenido contacto con temas de contabilidad, mercadotecnia o administración.

No importa si jamás has leído a los grandes gurús de los negocios o si sientes que aún no tienes las habilidades necesarias para desarrollar lo que deseas.

Porque ese es el objetivo: llevarte de la mano a través de un proceso que te conduzca a lograr resultados tangibles.

Hay tantos libros y autores en materia de negocios que seguramente encontrarás alguno con el que te identifiques, o frases y citas que resuenen contigo, que te inspiren a tomar acción. Por ejemplo, la conocida frase de Paul Freet: “Un negocio es un proceso repetitivo que crea riqueza. Lo demás son entretenimientos.”

Si tu negocio es un entretenimiento en el que sientes estancamiento, es importante considerar romper la rutina.

Si notas que estás estancado en tu desarrollo personal, profesional o comercial, y no estás avanzando hacia tus metas, puede ser una señal de que la rutina está limitando tu crecimiento. Romper la rutina puede proporcionar nuevas perspectivas y oportunidades. La monotonía puede llevar a la desmotivación y a una disminución en el entusiasmo. Si sientes que la rutina te está desalentando, un cambio puede revitalizar tu energía y enfoque.

La rutina, aunque a menudo proporciona estabilidad y previsibilidad, también puede convertirse en una barrera para el progreso y la innovación. Si buscas innovar, crear, desarrollar nuevas ideas o soluciones, romper la rutina puede fomentar un entorno más propicio para la creatividad.

Cuando te enfrentas a desafíos que requieren enfoques o habilidades diferentes, romper la rutina puede ayudarte a desarrollar nuevas estrategias y habilidades necesarias para superar esos obstáculos. Si tus objetivos han cambiado y ya no se alinean con tu rutina actual, es un buen momento para ajustar tus hábitos y procesos.

Romper la rutina no siempre significa hacer cambios drásticos; a veces, pequeñas modificaciones en tus hábitos diarios pueden ser suficientes para revitalizar tu enfoque y mejorar tu rendimiento. Evaluar regularmente tus objetivos, desafíos y motivaciones te ayudará a identificar cuándo es el momento adecuado para romper la rutina y buscar nuevas formas de avanzar.

- **Está claro: si no crea riqueza, no es un negocio.**

Recuerdas los 5 factores que debe tener todo negocio, en el libro “Esbozo Máximo y Más: Herramientas Clave para Crear y Consolidar un Modelo de Negocio Exitoso” citamos a Josh Kaufman, sentenciando claramente que el negocio desaparecerá si falta alguno de estos factores:

Un negocio es un proceso repetitivo que:

1. Crea y ofrece algo de valor.
2. Que los demás quieren o necesitan.
3. A un precio que están dispuestos a pagar.
4. De modo que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
5. De tal manera que el negocio reporte los beneficios para que los propietarios sigan adelante con la operación.

Este proceso repetitivo lo alcanzaremos, ya que es fundamental cumplir con ciertos factores que son esenciales para garantizar la creación de riqueza. Lograremos estas metas al centrarnos en procesos clave.

A lo largo de estas sesiones, evaluaremos si tu negocio realmente ofrece algo de valor que las personas o empresas deseen o necesiten, y si lo hace a un precio que estén dispuestos a pagar. Nos aseguraremos de que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. También revisaremos cómo atraer a más clientes, analizaremos la rentabilidad y liquidez del negocio, y consideraremos los beneficios que genera para garantizar su sostenibilidad.

En esta sesión, abordaremos preguntas clave que te ayudarán a tener un negocio efectivo.

Antes de hablar de nuevas tecnologías, de invertir en capital humano, de innovar, de ser único, de satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales, de hacer algo que nadie más hace, de cambiar hábitos, de si puedes iniciar en un garaje dependiendo del giro de tu negocio, antes de hablar de marca, de inversión de impacto, de posibles financiamientos, de tener un sitio web o presencia en redes sociales, de percibir tendencias de consumo, e incluso antes de hablar de tus sueños, hablemos de ti y de cómo haces funcionar un negocio.

La gran mayoría de quienes emprenden lo hacen como cuando ensamblan una compra: sin leer las instrucciones. Creo firmemente que la alta tasa de mortalidad de los pequeños negocios está relacionada con la alta tasa de inicios sin un plan claro.

Aunque es cierto que el plan deberá adaptarse a modelos que estarán en constante evolución, es precisamente durante la etapa de diseño del plan cuando comprendes el modelo de tu negocio y las rutas hacia su viabilidad.

Luego vendrá el proyecto de inversión, pero antes de dar el primer paso, es fundamental haber revisado el mapa. Un negocio, en mi opinión, debe ser una aventura distinta a una excursión donde esperamos sorpresas inesperadas. Claro, iniciar un negocio es una experiencia llena de alegrías y desafíos, como la vida misma, pero los planes existen por una razón.

Por supuesto, debemos enfatizar la importancia del Modelo de tu Negocio: el mercado meta, la población objetivo, la infraestructura que necesitas, el equipamiento adecuado, el perfil del personal y las actividades que deben desarrollar, la cuantificación de la inversión inicial y con qué recursos cuentas, la estimación del margen de utilidad deseado y los pasos necesarios para alcanzarlo, y los ingresos estimados. Todos estos puntos son vitales para el éxito de tu negocio.

Pero antes de profundizar en el Modelo de tu Negocio, recordemos que Deseo, Disciplina y Decisión deben trabajar en conjunto para lograr negocios exitosos. Independientemente del sistema o equipo que se forme, debe existir proactividad dentro de cada persona que busca mejorar su calidad de vida.

Además, deben existir capacidades reales, una aceptación del alto grado de responsabilidad, una valoración del proyecto de vida, la definición de expectativas y la clara definición del producto o servicio que se quiere ofrecer.

Comencemos con anotaciones simples. Los primeros ejercicios son solo preguntas. Aprender a crear negocios efectivos debe ser tan natural como aprender cualquier otra cosa, tan sencillo como fue aprender a caminar. Lo haremos de manera que lo logres con naturalidad. Es importante empezar con preguntas.

- **8 razones para hacernos preguntas.**

1. **Autoconocimiento:** Preguntarse a uno mismo ayuda a comprender mejor nuestras propias motivaciones, valores y objetivos. Nos permite reflexionar sobre quiénes somos y qué queremos lograr en la vida.
2. **Claridad de Objetivos:** Las preguntas internas pueden ayudar a definir y clarificar nuestras metas y objetivos. Al formular preguntas sobre lo que queremos y cómo planeamos alcanzarlo, podemos desarrollar un plan más enfocado y efectivo.
3. **Resolución de Problemas:** Al enfrentarnos a desafíos, hacer preguntas puede ayudarnos a desglosar el problema y considerar diferentes soluciones. Nos obliga a pensar críticamente y analizar diversas opciones antes de tomar decisiones.
4. **Identificación de Valores y Prioridades:** Preguntarse a uno mismo acerca de lo que realmente importa puede revelar nuestras prioridades y valores fundamentales. Esto ayuda a tomar decisiones alineadas con lo que es más importante para nosotros.
5. **Autoevaluación y Mejora Continua:** Las preguntas reflexivas permiten evaluar nuestro progreso y identificar áreas de mejora. Nos ayudan a reconocer nuestros logros y también a ajustar nuestras estrategias y enfoques cuando sea necesario.
6. **Desarrollo de la Autodisciplina:** Formulando preguntas sobre nuestros hábitos y comportamientos, podemos identificar

patrones que nos ayudan o nos perjudican. Esto es esencial para desarrollar la autodisciplina y fomentar hábitos positivos.

7. **Adaptación al Cambio:** Hacerse preguntas ayuda a adaptarse a nuevas circunstancias y cambios. Al cuestionar cómo nos afecta una situación nueva, podemos encontrar maneras de adaptarnos y aprovechar las oportunidades.
8. **Empoderamiento Personal:** Reflexionar a través de preguntas nos da un sentido de control sobre nuestras vidas y decisiones. Nos empodera para tomar decisiones informadas y asumir la responsabilidad de nuestro propio destino.

- **Las preguntas y El Esbozo Maximo**

Recuerda el Esbozo Máximo. A continuación, al leer las preguntas, trata de ubicarlas mentalmente en alguno de los cuadros o en el círculo del gráfico del Esbozo Máximo.

Asegúrate de estar cómodo y tranquilo durante al menos 40 minutos, para poder leer, reflexionar y responder con claridad.

Lee las preguntas, luego vuelve a repasarlas. Piensa en cuáles se aplican a tu situación actual y cuáles podrían ser relevantes en el futuro.

Anota las respuestas tal como vengan a tu mente.

Más adelante, las revisaremos con mayor precisión, pero por ahora, vamos a familiarizarnos con algunos de los puntos que abordaremos durante este programa. Claro que más adelante surgirán preguntas con respuestas más técnicas, pero por el momento, enfoquémonos en crear un boceto mental que nos guíe hacia los resultados deseados.

Aquí no hay una evaluación o un profesor que te repruebe, sabes que existe un motivo para aprobar exitosamente la maestría de la vida.

Hacerse preguntas es una herramienta poderosa para el autoconocimiento, la toma de decisiones, la resolución de problemas y el crecimiento personal.

Facilita una comprensión más profunda de nuestras propias necesidades y aspiraciones, y nos ayuda a vivir de manera más intencional y significativa.



Debes tomarte el tiempo para responder estas preguntas, al menos de manera mental, con la máxima honestidad contigo mismo. Seguramente habrá preguntas que en estos momentos no son aplicables en tu negocio, otras te parecerán demasiado sencillas, con algunas preguntas visualizaras procesos, que te apoyarán en las operaciones de tu negocio. Adelante:

¿Quiénes son tus clientes potenciales?

¿Conoces el índice de sentimientos del consumidor y cómo puede influir en tu negocio?

¿Hay demasiada competencia en tu sector o realmente puedes acceder a un buen número de clientes potenciales?

¿La competencia está creciendo más rápido que la base de clientes potenciales, o hay más competencia con una base de clientes estable?

¿Existen productos similares o alternativos que compiten con tu oferta?

¿Cómo te posicionas en relación con la competencia en términos de precio, promoción, imagen, diseño, atención y rendimiento?

¿Qué otros factores debes considerar para diferenciarte de la competencia?

¿Es conveniente ofrecer servicio postventa para mejorar la atención al cliente después de la compra?

¿Ya has establecido metas de ventas? ¿Son específicas y están definidas para periodos determinados (semanales, mensuales, etc.)?

¿Son realistas las metas de ventas que has establecido? ¿Cómo las calculaste o definiste?

¿Has definido el organigrama del área de ventas y las funciones de cada puesto?

¿Cómo has estructurado el esquema de remuneración para el equipo de ventas, incluyendo incentivos, sistemas de pago y control?

¿Has decidido si vas a generar ventas en un esquema territorial y cómo lo vas a hacer?

¿Ofreces descuentos por pronto pago?

¿Tienes una estrategia comercial bien definida?

¿Cómo determinas el precio y el margen de ganancia de tus productos o servicios? ¿Puedes hacer crecer tu margen de ganancia?

¿Cómo está tu situación contable actualmente?

¿Tienes sistemas de control y evaluación para asegurar el cumplimiento de tu estrategia comercial y alcanzar tus metas?

¿Existen casos de éxito con tu producto o servicio? ¿Cómo puedes utilizar estos casos creativamente en tu estrategia de marketing?

¿Has definido un plan de difusión comercial que te satisfaga y comprendas completamente?

¿Qué ofreces mejor que la competencia? ¿Es en términos de cantidad, calidad, atención, u otros factores?

¿Vas a implementar ofertas y promociones? ¿Cómo lo harás?

¿Todos los involucrados en el proceso de ventas entienden bien cómo vender en tu negocio?

¿Tu producto o servicio ofrece una utilidad clara a los clientes potenciales?

¿Resuelve algún problema específico o satisface una necesidad del mercado?

¿Cómo se comporta el mercado en el que operas?

¿Cómo se perciben otros productos similares en el mercado?

¿Tu oferta es novedosa o similar a lo que ya existe?

¿Cómo harás tu producto o servicio accesible a los clientes potenciales?

¿Cómo distribuirás tu producto o servicio?

¿Qué harás si tus clientes potenciales cambian sus hábitos de consumo?

¿Existen apoyos del sector público que puedan beneficiar a tu negocio, como subsidios, exenciones, financiamientos o programas de desarrollo?

¿Te interesa acceder a estos apoyos para ver requerimientos?

¿Cuál es el resultado que tu prospecto de cliente busca al adquirir tu producto o servicio?

¿Cuál es el atributo principal de tu producto o servicio?

¿Puedes ofrecer una muestra gratuita de tu producto o servicio para que los clientes potenciales lo prueben antes de realizar la compra completa?

¿Cómo destacarás en un mercado saturado de publicidad?

¿Cómo identificarás oportunidades de negocio?

¿Por qué crees que tu negocio puede convertirse en un negocio sólido?

¿Puedes obtener beneficios por asociarte con otros?

¿Cómo puedes mejorar lo que ya existe en el mercado? ¿Cómo hacerlo más barato, accesible, o mejorar su distribución?

¿Por qué elegiste este negocio en particular?

¿Qué le da sentido a la existencia de tu negocio?

¿Qué alternativas tienes si no puedes usar dinero como medio de intercambio?

¿Qué efectos negativos enfrentarán las personas si no resuelven el problema que tu producto o servicio soluciona?

¿Tienes claridad en tus ingresos y egresos?

¿Cómo evaluarías tu conocimiento técnico sobre el giro de tu negocio?

¿Cómo evaluarías tu capacidad para mantener una administración y finanzas sanas en tu negocio?

¿Está equilibrado tu flujo de efectivo y sistema de comercialización?

¿Tienes conocimiento actualizado sobre cuánto te deben los clientes?

¿Cuánto tiempo llevan tus clientes consumiendo tus productos o servicios?

¿Cuánto debes a proveedores y acreedores?

¿Cuál es el riesgo de operar sin un sistema de control adecuado?

¿Cuál es tu principal reto en el negocio?

¿Si continúas con las mismas prácticas actuales, alcanzarás tus objetivos?

¿Cómo es la relación con tus proveedores: equilibrada, ventajosa o desventajosa?

¿Cómo es la relación con tus clientes?

¿Tienes control sobre el precio, los costos, los proveedores, los canales de distribución, etc.?

¿Sobre qué no tienes control y dependes de factores externos?

¿Cuál es tu experiencia en el mercado y en el negocio en particular?

¿Qué recursos tienes disponibles actualmente?

¿Quiénes te apoyan y de qué manera?

¿Qué tipo de apoyo necesitas para tu negocio?

¿Cuál es tu capacidad de producción y distribución?

¿Cómo defines la calidad de tu producto o servicio?

¿Qué capacidad tienes para ofrecer el servicio que tu negocio requiere?

¿Cuánto dinero disponible tienes y cómo planeas obtener dinero antes de que el negocio sea rentable?

¿Conoces a alguien que te pueda apoyar en aspectos legales, fiscales, permisos, licencias, etc.?

¿Dónde planeas ubicar tu negocio y por qué elegiste ese lugar?

¿Cómo afecta la ubicación de tu negocio a la circulación de tus compradores potenciales?

¿Es rentable invertir en las instalaciones del local donde desarrollarás tu negocio?

Si pagas renta, ¿el precio es adecuado para el ritmo de tu negocio?

¿Es adecuada la decoración y el mobiliario del local?

¿El equipamiento está listo para su uso?

¿Tienes definida la plantilla de colaboradores con jornadas, horarios y actividades?

¿Seleccionaste adecuadamente a tus empleados y vendedores?

¿Cómo y por qué seleccionaste a tus proveedores?

¿Tienes buenas condiciones de compra con tus proveedores?

¿Tienes lista la programación de tus compras iniciales y estás evitando el almacenamiento excesivo?

¿Tienes un sistema de inventario definido y, si manejas productos perecederos o que pueden caducar, cómo gestionas las mermas?

¿Cómo fijarás los precios de tus productos o servicios? ¿Cuál es tu esquema de precios?

¿Por qué decidiste iniciar este negocio en particular?

¿Cuánto invertirás en mercadotecnia y cómo planeas desarrollar promociones y publicidad?

¿Tienes un plan de lanzamiento preparado y cómo atraerás a los primeros compradores?

¿Qué sabes sobre tus clientes y tienes un plan B para contingencias?

¿Tienes una visión a largo plazo y un fondo de emergencia para imprevistos?

¿Has identificado los tipos de riesgo que pueden afectar tu negocio y las pólizas de seguro adecuadas para cubrir estos riesgos?

¿Consideras aspectos fiscales en la gestión de tus coberturas y seguros?

¿Cuál es la propuesta de valor única de tu producto o servicio en comparación con la competencia?

¿Cómo has validado la demanda de tu producto o servicio en el mercado?

¿Qué métodos de investigación de mercado has utilizado para entender mejor a tus clientes potenciales?

¿Cómo planeas utilizar la retroalimentación de los clientes para mejorar tu oferta?

¿Qué estrategias de fidelización tienes previstas para mantener a tus clientes actuales y convertirlos en defensores de tu marca?

¿Cuál es tu plan para manejar la estacionalidad o fluctuaciones en la demanda de tus productos o servicios?

¿Cómo gestionas los riesgos asociados a la cadena de suministro y qué planes de contingencia tienes para posibles interrupciones?

¿Cuál es tu estrategia para adaptarte a los cambios en las regulaciones o políticas del sector en el que operas?

¿Cómo evalúas el impacto ambiental y social de tu negocio y qué medidas estás tomando para mitigarlo?

¿Tienes una estrategia de expansión para crecer en mercados fuera de tu región actual?

¿Cómo planeas medir y analizar el rendimiento de tus campañas de marketing?

¿Qué tecnologías o herramientas digitales estás utilizando para gestionar y optimizar tu negocio?

¿Cómo gestionas el equilibrio entre la innovación y la estabilidad en tu negocio?

¿Qué acciones estás tomando para asegurar la seguridad y privacidad de los datos de tus clientes?

¿Qué planes tienes para el desarrollo profesional y capacitación continua de tu equipo?

¿Cómo defines y evalúas el éxito en tu negocio? ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) estás utilizando?

¿Qué alianzas estratégicas o asociaciones podrían beneficiar a tu negocio?

¿Cómo mantienes la motivación y el enfoque en tus objetivos a largo plazo?

¿Qué desafíos prevés en el futuro y cómo estás preparándote para enfrentarlos?

¿Cómo gestionas la relación con los inversores o socios financieros, si los tienes?

¿Tienes un plan de sucesión para asegurar la continuidad del negocio en caso de cambios inesperados en el equipo de liderazgo?

Cada pregunta tiene un propósito, considéralo.

Es fundamental que te comprometas a obtener mejores resultados en tu negocio, y, por extensión, en todos los aspectos que esto implica. Recuerda, cuando sea necesario romper con la rutina, hazlo.

Deseo, Disciplina y Decisión deben ser tus aliados para lograr un negocio exitoso. Por ejemplo, cuando te preguntas, “**¿Qué sabes de tus clientes?**”, es porque conocer en profundidad el sentir de tus compradores es de trascendencia en tu negocio. Debes ponerte en sus zapatos, entender sus necesidades y conectar con sus emociones. Dedica tiempo a conocer el entorno y el contexto de tus clientes potenciales.

Aunque calcular el número exacto de personas que podrían comprar en tu negocio puede ser impreciso y los estudios confiables suelen ser costosos, es esencial invertir tiempo en comprender los detalles de las vidas de aquellos que tienen el poder de decidir comprar tus productos o contratar tus servicios.

El mercado es más que un término general; está compuesto por individuos reales como Juan, Pedro, María, y Brenda, cada uno con sus propias necesidades y deseos.

Es fundamental que definas cómo comunicar la existencia de tu negocio de manera clara y atractiva. Tu objetivo debe ser destacar entre la multitud, centrándote en el producto o servicio y en cómo puede satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de personas. Transmite claramente los beneficios de tu oferta y haz que sea notoria y accesible para tus potenciales clientes.

Considera también el comportamiento de compra predecible. Por ejemplo, si tu negocio no está relacionado con festividades navideñas, lanzar en diciembre puede no ser lo más conveniente. Podría ser más beneficioso esperar hasta enero, cuando la gente empieza a cumplir sus resoluciones de Año Nuevo, o hasta febrero, cuando se recuperan de los gastos festivos.

Observa a tu competencia con sensatez. Recolecta datos sobre sus servicios, canales de distribución, puntos fuertes y debilidades. Entiende por qué sus clientes los eligen y qué aspectos podrían mejorar. Esto te ayudará a identificar oportunidades para posicionar tu negocio de manera más efectiva.

¿Qué más necesitas considerar? Nuestro programa DOIT se divide en cuatro partes, abarcando 14 metas específicas que trabajaremos en

procesos. Además de los aspectos comerciales, nuestro objetivo es ayudarte a lograr resultados asombrosos en todas las áreas de tu vida. Un negocio rentable es solo una parte del éxito; la verdadera plenitud proviene de disfrutarlo en su totalidad.

Te invitamos a reflexionar sobre preguntas clave para tu desarrollo personal: **¿Quién soy yo desde mi valor como persona? ¿Cuál es mi propósito en esta vida? ¿Qué legado, contribución o trascendencia dejaré cuando ya no esté aquí?**

Lo importante ahora es **¿Qué vamos a hacer?** ¿Estamos dispuestos a comprometernos con un desarrollo operativo integral y transformador a lo largo de 14 metas? La decisión está en tus manos.



Proceso que sistematice valor y comercialización

En el libro “Esbozo Máximo y Más: Herramientas Clave para Crear y Consolidar un Modelo de Negocio Exitoso” nos enfocamos en la creación de valor para que el producto o servicio que ofreces realmente la gente por diversas razones debe querer o necesitar. El ofrecerlo implica un proceso de comercialización que debe ser rentable para que sea negocio. En este proceso la primera meta es:

- **Meta 1. Determinar de manera clara y objetiva el VALOR del producto y servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar**

En nuestro libro anterior, exploramos en profundidad el concepto de valor. Ahora, es sustancial determinar con precisión el VALOR que nuestro producto o servicio ofrece.

Este valor debe ser identificado y medido a través de un proceso que conecte estrechamente las actividades de mercadotecnia, ventas y finanzas.

Solo así podremos asegurar que estamos alineados con las expectativas y necesidades del mercado.

Mediante el Esbozo Maximo comprendemos en un gráfico el proceso, te comparto el primer borrador de este gráfico:



En esta meta, es fundamental establecer un sistema que permita identificar y optimizar el valor de nuestro producto o servicio a través de la práctica continua en el negocio. Este proceso no solo garantizará la satisfacción del cliente, sino que también será un pilar clave para el éxito y la sostenibilidad de nuestra empresa.

Este esbozo es la base, el origen de porque iniciamos el quehacer que hoy nos ocupa, es lo que da sentido a todas las actividades propias de la vida administrativa, operativa y comercial del negocio.

Lo visualizamos y empezamos a escribir, vemos el circulo en el centro, ahí va nuestro producto o servicio. Recordemos que en todo proceso de producción y de comercialización que tenga que ver en torno a nuestro producto y servicio están implicadas personas, personas que constantemente se comunican, comunican lo que ven y lo que sienten. Esto implica que debe ser un producto y servicio con valor.

El círculo se encuentra en el centro del eje cartesiano del Esbozo Máximo. El círculo es la creatividad que debe acompañar la vida del producto o servicio para permanecer en el mercado.

En el núcleo se encuentran las instrucciones genéticas que es la creación de valor y el proceso que debe garantizar que ese valor siempre suceda, este núcleo es el responsable del desarrollo y funcionamiento en este proceso.

Sin lugar a dudas en torno al producto y servicio principal gira la vida comercial de él negocio, ya que este negocio fue creado en razón de ofrecer ese producto y servicio.

Al existir un valor definido dentro de ese producto y servicio existe una gran base para generar ventas porque estamos ofreciendo algo que personas, empresas o instituciones quieren o necesitan.

Este enfoque resalta la importancia del proceso y su conexión con diferentes áreas del negocio, al mismo tiempo que enfatiza la práctica y la sistematización del valor como elementos clave para el éxito.

En esta sesión vamos dando forma a ese proceso que debe garantizar que nuestro valor que es la razón por lo que quieren o necesitan nuestro producto y servicio siempre suceda, por lo que se requieren las instrucciones para el correcto funcionamiento.

Crear valor forma parte y surge de la fuente de la riqueza. Es ese genio creativo que tuviste en el momento que pensaste como se beneficiarían los usuarios de tu producto y servicio la fuente inagotable de la riqueza que puedes lograr con una metodología adecuada.

En algún momento pensaste en que decir para vender tu producto y servicio. Es momento de revivirlo.

Otra base fuerte del negocio es el proyecto de vida de quien lo emprende, por alguna razón se motivó para la creación del negocio. Inclusive las ganancias generadas por el negocio deben tener un objetivo, una finalidad que motivó al emprendedor.

Es esa unión entre pasión y vocación, profesión y misión en la vida, entre hacer aquello que me agrada, que me fascina y por lo que además la gente está dispuesta a pagar. Es esa unión entre mis talentos y los beneficios que ofrezco con mi negocio.

¿Por qué hicimos el negocio? Y ¿Quiénes y cómo se benefician de nuestro producto y servicio? Son preguntas que debemos contestar a consciencia el día de hoy.

El negocio forma parte de nuestra vida, de nuestra rutina, de nuestro quehacer, ese quehacer tiene un origen, un motivo.

Podemos determinar nuestra aspiración, el porqué de nuestro empeño, si hay o no hay entusiasmo. Lo natural es que exista entusiasmo al recordar origen y motivo de lo que estamos haciendo.

En cuanto al dinero, podemos determinar el objetivo del dinero ganado en el negocio.

La base es pisar tierra. La base se encuentra en la respuesta a ¿Cómo surgió la idea de poner el negocio?, ¿A quiénes queremos beneficiar con el negocio?, ¿Quiénes y cómo se benefician con nuestros productos y servicios? recordar y comprender ¿Por qué hicimos el negocio?, ¿Qué hay más allá del motivo y propósito de tener nuestro negocio?

Este esbozo tiene dos líneas. La línea vertical es la estabilidad, marcando la postura estabilizadora al unir la esencia que dio origen al negocio y el interés material que debe existir para que dé frutos.

Tu producto y servicio tiene una esencia sustancial, puede ser material o intangible, o ambas, escríbela, solo para ti, una palabra clave quizá, pero debe tenerla. Recuerda que vamos a estar en contacto contigo, mediante nuestros canales de comunicación vamos a trabajar en este núcleo.

Debes tener claro y anotar ¿Cómo se va a cumplir siempre el beneficio que el producto y servicio ofrece?

Antes de continuar respondamos las preguntas, y anotemos aquello que surja en nuestra mente en relación a nuestro Esbozo Máximo.

Lo que anotaste y definiste al llenar este cuadro te da la fortaleza para realizar una mercadotecnia efectiva, para ubicarte en un proceso diferenciador. Es parte de conocerte a ti mismo con tu empresa. De plasmar de manera natural un nicho de mercado.

De la línea horizontal hacia abajo es la raíz que puede crecer tan profundo como sea posible. Es un impulso para fijar en tu estructura empresarial ideas maduras, tarea que vamos a desarrollar más adelante.

Observa los apuntes de tu Esbozo. Estas definiendo en gran medida aquello que te puede ubicar de mejor manera en el mercado, tanto de manera positiva para tus clientes como en tus mensajes de posicionamiento.

De hecho, ordenar congruentemente:

- nuestro propósito,
- valores comerciales,
- creación de valor,
- leyes inmutables de mercadotecnia,
- nuestra inteligencia creativa,

Resultará que llegaremos a diversos grupos de personas, naturalmente existirá una conexión. Al activar esta conexión, las personas responden satisfactoriamente adquiriendo nuestro producto y servicio.

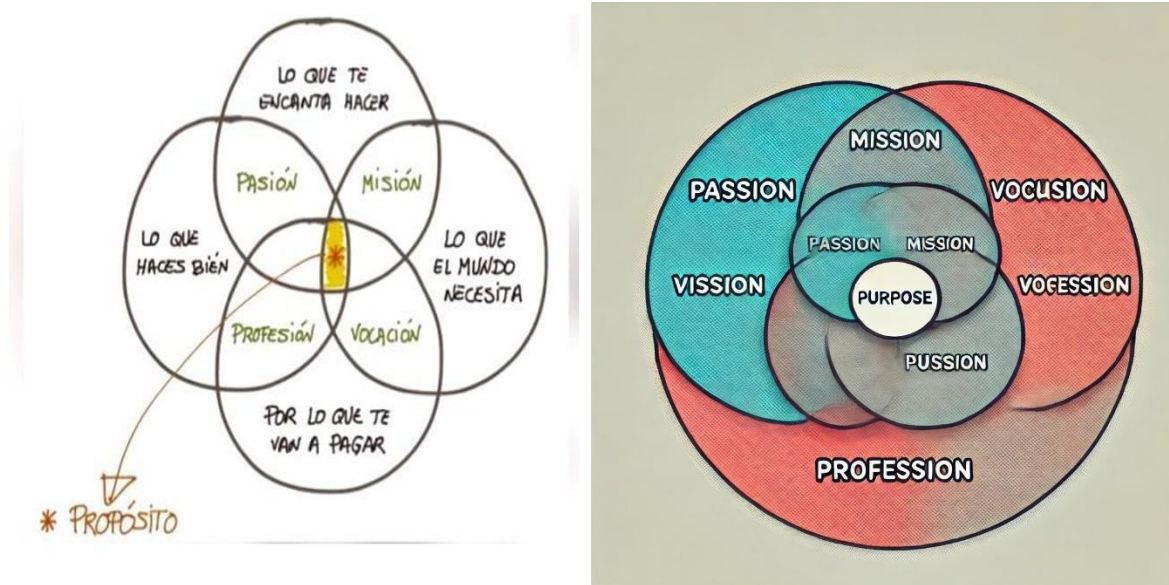
No cabe duda de que hay negocios rentables y populares que pueden generarte ganancias, incluso si no son de tu agrado. Sin embargo, lo que realmente sostiene un negocio a largo plazo es la dedicación y el empeño que le infundes como emprendedor. Esa energía proviene de la pasión y el propósito que dieron origen a tu proyecto desde el principio.

Recuerda que esta raíz es ¿Cómo surgió la idea de poner el negocio?, ¿A quiénes queremos beneficiar con el negocio?, ¿Quiénes y cómo se benefician con nuestros productos y servicios?, ¿Por qué hicimos el negocio?, ¿Qué hay más allá del motivo y propósito de tener nuestro negocio?

Dice mi esposa que todo negocio requiere persistencia, sin persistencia no hay negocio. Dar de sí hasta realmente palpar toda posibilidad de hacerlo exitoso. Tiene toda la razón. Para que exista la persistencia debe haber un propósito. Todo propósito está animado por una pasión.

Muchos de nosotros hemos visto o leído sobre el diagrama de cuatro círculos que representa la conjunción de pasión, misión, vocación y profesión. El punto de intersección entre estos cuatro elementos es tu propósito. Este propósito se encuentra en el centro de lo que amas, lo que el mundo necesita, aquello por lo que te pagarán, y lo que haces bien.

Te comparto esta imagen, extraída de internet y de la inteligencia artificial:



La imagen del gráfico que muestra la intersección entre pasión, misión, vocación y profesión ayuda a la diferenciación de lo que hacemos al proporcionar un marco claro para identificar nuestro propósito único, para identificar de manera más precisa lo que nos distingue de otros

Al visualizar cómo se conectan estos cuatro elementos nos da **Claridad en el Propósito**, lo que nos permite enfocarnos en lo que realmente nos diferencia en el mercado.

La combinación de lo que amas y lo que haces bien subraya tus fortalezas y habilidades. Estas son áreas donde puedes sobresalir y ofrecer un valor que otros quizás no puedan replicar. Al considerar lo que otros necesitan, te posicionas para satisfacer una demanda

específica, lo que también te hace relevante y necesario que tiene valor económico.

Voy a compartirte un video que vi en internet. Mientras escribía estas líneas, una amiga me envió un video por WhatsApp. En él, un hombre encuentra un billete en el suelo, en plena calle. Sin embargo, no puede recogerlo porque la mitad del billete está atrapada bajo la llanta de un auto estacionado. Mira a su alrededor, aparentemente nadie lo está observando. Intenta varias veces tomar el billete, pero no logra mover el vehículo. Frente al auto estacionado hay un café al aire libre, lleno de mesas y sillas ocupadas por personas conversando. El hombre busca una silla vacía para esperar pacientemente a que el dueño del auto mueva el vehículo, permitiéndole así tomar el billete.

Ya sentado, observa con atención el auto y el billete. Se inquieta cuando las personas pasan cerca de su codiciado premio, temiendo que alguien más lo vea e intente llevárselo. Siente alivio cuando nota que estas personas pasan de largo, sin percatarse de la existencia del billete. Finalmente, cuando el dueño del auto llega y mueve el vehículo, el hombre sonríe, se levanta rápidamente para recoger el billete. Pero, para su desagradable sorpresa, todas, literalmente todas las personas sentadas a su alrededor se levantan también para ir por el billete.

Esta situación es similar a lo que ocurre cuando haces lo mismo que todos los demás, esperando por la misma oportunidad. Ofrecer lo mismo, sin crear valor ni buscar la diferenciación, es como confiar en la suerte y esperar ser el primero en llegar cuando el vehículo finalmente se mueva.

Entre los deseos del consumidor y el valor que el trabajo aplicado a la materia prima genera, existe la inteligencia que diseña el producto o servicio. Esta es la fuente creativa de la riqueza que organiza el proceso de producción, coordina el trabajo y los insumos, y anticipa un resultado que satisface los deseos del consumidor.

Continuando con el Esbozo Máximo, observarás que el Marketing y las Ventas están arriba, sin límite. Hasta el cielo dirían más de uno. La mercadotecnia es un sistema total de actividades orientadas a generar ventas mediante el posicionamiento en el gusto del público consumidor.

Un posicionamiento sin ventas no es negocio. Tarde o temprano se medirá el resultado de toda estrategia en función de las ventas generadas.

Siempre es importante consultar a los especialistas, desde los clásicos, por ejemplo, muchos de los conceptos que hoy percibimos como novedosos en realidad tienen años de funcionar probadamente. Tan probadamente que se van actualizando con las dinámicas modernas, pero mantienen su naturaleza.

Lo importante es comprender los factores y elementos que son trascendentales, como los 5 factores de Josh Kaufman son considerados vigentes e inmutables porque abordan aspectos fundamentales y universales del funcionamiento de un negocio. Estos factores son inmutables porque tocan aspectos esenciales que son aplicables a cualquier tipo de negocio, sin importar el sector, tamaño o ubicación. Si uno de estos factores está ausente o falla, el negocio enfrentará dificultades significativas, lo que puede llevar a su desaparición.

Debemos analizar factores inmutables con las dinámicas actuales, te comparto el resultado de preguntas e instrucción solicitada a la inteligencia artificial cuyo tema de respuestas contextualmente apropiadas comenté en el libro anterior. La instrucción específica va en consideración de que la mercadotecnia es esencial en la comercialización, el vender es fundamental, así que respecto a las leyes inmutables de la mercadotecnia esta es la respuesta recibida:

Las *22 leyes inmutables del marketing* de Ries y Trout son una lectura fundamental para entender los principios clásicos del marketing, pero el campo ha evolucionado considerablemente. Integrar estos principios con las nuevas tendencias y tecnologías es clave para una estrategia de marketing efectiva en el mundo actual. Leer a Ries y Trout proporciona una base sólida, pero complementarlo con las tendencias actuales te permitirá estar al día y competitivo.

Hoy en día, hay varias tendencias novedosas que están moldeando el campo:

1. Marketing Digital y Personalización Avanzada:

- Con el avance de la tecnología, la personalización se ha convertido en un elemento crucial del marketing. Plataformas como Google y Facebook permiten a las empresas dirigir campañas extremadamente específicas basadas en datos de usuario, comportamiento de navegación, e incluso preferencias individuales. Esto es un contraste con las leyes de Ries y Trout, que se enfocaban más en la mente del consumidor en un sentido más amplio.

2. Marketing de Contenidos y Storytelling:

- Crear contenido relevante y valioso para el consumidor se ha vuelto una estrategia clave. El storytelling, o la capacidad de contar historias que conecten emocionalmente con el público, es una herramienta poderosa en el marketing moderno. Esto refuerza la idea de Ries y Trout sobre la importancia de la narrativa en el posicionamiento, pero llevado a un nivel más interactivo y digital.

3. Inteligencia Artificial y Automatización:

- La inteligencia artificial (IA) está revolucionando el marketing, permitiendo análisis predictivos, automatización de tareas y una personalización a escala. Las empresas ahora pueden anticipar las necesidades de los consumidores y ajustar sus estrategias en tiempo real, algo que Ries y Trout no podrían haber anticipado en su época.

4. Marketing de Influencers:

- El marketing de influencers ha ganado terreno como una forma efectiva de llegar a nichos de mercado específicos. Aunque Ries y Trout hablaban de la importancia de la credibilidad y la percepción, el uso de personas influyentes en redes sociales es un fenómeno más reciente que capitaliza la confianza que estas figuras han construido con sus seguidores.

5. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- Hoy en día, los consumidores valoran las marcas que se alinean con sus valores, especialmente en temas de sostenibilidad y responsabilidad social. El marketing ahora no solo se trata de vender, sino de reflejar una misión y valores que resuenen con el público. Esto se vincula con la ley de la "autenticidad" en las 22 leyes, pero llevada a un contexto moderno.

6. **Lo cierto es que hoy día se hace mucho hincapié en no solo ganar clientes, sino retenerlos. Ciertamente vivimos intercambiando valores materiales, producimos unos y consumimos** otros, en ese trueque de valores esta siempre latente nuestro deseo aspiracional de vivir de mejor manera. Al igual que nuestros clientes.

Con lo que hemos visto hasta este momento nos debe quedar claro que debemos fortalecer la creación de valor, mantener vigente nuestras aspiraciones, ser más efectivos y eficientes. Si existe un negocio ya casi muerto es hora de hacerlo resucitar, empecemos por recordar su esencia, por qué nació. Si ya no hay más que hacer, está la acción redentora de un emprendedor cuyo ADN siempre estará presente.

Te comparto una interesante cita: “Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, **gente, producto y beneficios.**” Jack Welch. Empresario y escritor.

Claro que necesitamos un proceso que conjunte gente, producto y beneficios en un esquema que podamos visualizar de manera sencilla, pero que abarque todo lo necesario en la generación de riqueza, que incluye obviamente finanzas sanas.

Repasemos ejercicios y preguntas para avanzar:

Favor de responder lo más detallado posible estas 4 preguntas:

¿Por qué hicimos el negocio?

¿Quiénes y cómo se benefician de nuestro producto y servicio?

¿Cómo se va a cumplir siempre el beneficio que el producto y servicio ofrece?

¿Qué hay más allá del motivo y propósito de tener nuestro negocio?

Dibuja el Esbozo Máximo, favor de elaborarlo no solo haciendo el dibujo, sino anotar en los cuadrantes y círculo central tus apuntes.

Por ejemplo, en el cuadrante Marketing anota ideas para comercializar tu producto, canales de distribución, de comunicación, porque tus clientes te recomendarían, como vas a comunicar tus ventajas; Inclusive anota como vas a fijar tu precio.

En Ventas puedes anotar la información que tengas de la demanda existente para tu producto o servicio, estimación de ventas conforme a tus clientes potenciales, fijar objetivos sobre ventas.

En Finanzas puedes anotar el importe de deudas, el importe de ingresos necesarios para mantener el negocio en marcha, apuntes sobre costos fijos y variables, anotaciones sobre tu presupuesto.

Recuerda lo que vimos del punto de equilibrio y estructura de costos en el libro anterior.

Es importante mencionar que, más adelante, profundizaremos en las áreas de ventas y finanzas como objetivos específicos. Sin embargo, por ahora, estamos abriendo estos temas para comenzar a visualizar aspectos relacionados con ventas y finanzas que serán esenciales cuando nos enfoquemos en estos objetivos más adelante.

La primera meta es determinar el valor de tus productos y servicios, asegurando que esté alineado con las expectativas del cliente y los objetivos de rentabilidad de tu negocio.

Determinar el valor de un producto o servicio es trascendental, ya que influye en la fijación de precios, la percepción del mercado y la rentabilidad.

Después de haber realizado los ejercicios arriba mencionados revisa que pasos en tu caso particular son aplicables y necesarios realizar, por ejemplo:

- Identificar en qué puntos los clientes encuentran mayor valor durante su interacción con mi producto o servicio.
- Realizar encuestas, entrevistas, y focus groups para entender qué valoran más los clientes en el producto o servicio.
- Realiza encuestas específicas para medir cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por tu producto o servicio.
- Evaluar los beneficios tangibles como las funcionalidades, características técnicas de mi producto y servicio, así como los beneficios intangibles como la confianza que ofrezco
- **En este punto de lo que hemos avanzado puedo afirmar que entiendo las necesidades y deseos de mis clientes**

- En este punto puedo responder ¿Qué hace que mi producto o servicio sea único? ¿Es la calidad, la conveniencia, el precio, la experiencia del cliente?
 - Compara tus precios con los de la competencia y analiza cómo se perciben en el mercado.
 - Evalúa cómo se valoran productos o servicios similares en el mercado para posicionarte adecuadamente.
 - Puedes experimentar con diferentes precios en segmentos de clientes pequeños para observar la respuesta del mercado.
 - Calcula todos los costos asociados con la producción y entrega del producto o servicio para garantizar que el precio cubra estos costos y permita un margen de beneficio.
 - Considera el precio al que los clientes comparan tu producto o servicio. A veces, un precio más alto puede percibirse como indicador de mayor calidad.
 - Analiza cómo la demanda de tu producto cambia con el precio, lo que te ayudará a fijar un precio que maximice los ingresos.
 - Una vez fijado el precio, recoge constantemente retroalimentación para ajustar y optimizar el valor percibido y el precio en función de la respuesta del mercado.
 - Mantente al tanto de las tendencias del mercado y ajusta tu propuesta de valor y precios según sea necesario.
-
- **Meta 2. Sistematizar nuestro valor en cada transacción comercial**

Esta meta consiste en garantizar mediante un proceso detallado que, de manera profesional, constante, sistemática y funcional, siempre suceda en cada transacción comercial los buenos resultados que nuestro VALOR ofrece. Es fundamental reconocer que sistematizar el valor en cada transacción comercial es esencial para mantener la consistencia, aumentar la eficiencia y asegurar que cada interacción con el cliente refleje el valor prometido.

No obstante, en los talleres presenciales, a menudo observo que muchos participantes no han definido claramente ese valor.

Incluso en negocios exitosos, es común que los propietarios no comprendan completamente las razones de su éxito. Esto se hace

evidente cuando abren una nueva sucursal y, a pesar de ofrecer el mismo servicio y atención, el éxito no se replica de la misma manera, afectando la rentabilidad.

✓ **Es necesario establecer Estándares de Valor**

Se debe clarificar y documentar qué es lo que hace único a tu producto o servicio y cómo se traduce en valor para el cliente en cada transacción.

✓ **Por lo tanto, debemos crear un manual de estándares.**

Desarrollar un manual que describa los estándares de calidad, servicio al cliente, tiempos de entrega, presentación del producto, etc., que se deben cumplir en cada transacción.

En este punto me han preguntado ¿Cómo creo un manual si no tengo claro el valor para enfocarme en ese proceso?

Lamentablemente la mayoría de los negocios se han iniciado sin un plan, sin definir la creación de valor, sin comercializar bajo una propuesta de valor.

Pensar en soluciones a los problemas comunes puede generar una gran idea de un gran negocio. Toda persona desea mejorar su vida, lo cotidiano, en el trabajo, en el noviazgo, en la familia, en sus aficiones, entretenimiento, ir al baño, la salud, las emociones, mascotas, etc.

Toda persona desea soluciones a algo, ese algo es una oportunidad de negocio.

Un enfoque práctico para un concepto abstracto es hacer lo siguiente:

Cierra los ojos y piensa en algo. Toda idea considérala apropiada, absolutamente toda idea anótala, todas tus ideas aparecen por alguna razón. Cierra los ojos y enfócate un momento.

Si aún el tema de valor no lo tienes clarificado, es momento de alejarte de la rutina.

Si repasaras la rutina desde afuera, tanto de tu vida y en el negocio, en la elaboración del producto, en los servicios antes y después de la

venta, en todos los procesos, en el desarrollo de todo servicio involucrado, en tus detalles personales, ¿Identificas que actividades generan valor?, ¿Qué modificarías?, ¿De tú rutina, qué supuestos crees que podría ocurrir en el futuro?, ¿Cómo actuaría tú competencia en esos supuestos?, ¿Qué escenarios posibles ves en el futuro?, ¿Con que iniciativas atenderás esos escenarios?

Puedes observar diseños de empaque, mejorar tiempos de entrega, etc. Inclusive puedes llegar a percibir si lo hay, donde reducir costos. Puedes ver en lugares, procesos, o formas, donde puedes innovar. Hasta un detalle en los métodos de atención a tus clientes, a quien no le gusta escuchar su nombre con una sonrisa.

Dedica una semana completa a observar, ser consciente de que estas ahí observando. Puedes visitar diversas tiendas, navegar en internet, que hacen otros, que **NO** hacen. Puedes observar que ventajas tienes, en donde debes reforzar conocimiento y aptitudes. Observar con tranquilidad.

Puedes simplemente hacer una encuesta para preguntarles directamente a tus clientes: ¿Qué es valioso para ellos?, ¿Cómo perciben el costo-beneficio de tu producto y/o servicio?, ¿Cuál es el resultado que desean específicamente?

Una vez que hayas detectado “algo”, es importante que tengas “algo” difícil de imitar, que pueda mantenerse a largo plazo, sostenible, duradero, percibirse como único, superior, mejor y aplicable.

Finalmente es el cliente el que determina si tu producto, servicio y negocio genera valor. Puede ser indiferente o volcarse a adquirir tu oferta.

Los especialistas nos dicen que las personas hacen lo que hacen ya sea para:

- Evitar un dolor.
- Alcanzar metas, resultados y objetivos.

- Inclusive hasta para tener un placer, o simplemente acercarse a un placer, gozar de algo, sentir un disfrute.

Es esa parte que ofrecemos para resolver cualquiera de estos puntos la que debe estandarizarse y documentarse en un manual para sistematizar el valor en cada transacción comercial.

De hecho. hay quienes realizan encuestas muy personalizadas, claro todos contestan anónimamente, pero con la verdad. Es mejor hacer las preguntas abiertas para que las personas respondan libremente.

Voy a compartir un ejemplo:

Un servicio dental quería lanzar una campaña, pero no tenía claro qué ofrecer exactamente. Para identificar lo que realmente interesaba a las personas, realizaron una encuesta entre los vecinos del sector y a través de internet, con las siguientes preguntas:

- Si pudieras pedir un deseo al "ratoncito mágico de los dientes", sabiendo que se cumplirá... ¿Qué le pedirías para tu dentadura y cómo te gustaría que fuera el resultado?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que te impide solicitar una cita con el dentista?
- ¿Qué te causa mayor temor al asistir al dentista?
- ¿Cuál es la principal falla, complicación o vergüenza que sientes respecto a tu dentadura?

A partir de estas respuestas, el servicio dental pudo desarrollar mejores opciones de tratamiento, como mineralización avanzada, blanqueamientos que no dañan el esmalte y endodoncias más suaves y sin dolor.

Por ejemplo, para aquellas personas que encuentran incómodo someterse a una endodoncia en una sola sesión larga, se diseñó un tratamiento en tres sesiones más cortas y relajadas.

En lugar de estar mucho tiempo acostado, con la boca abierta y recibiendo anestesia por un período prolongado, se ofrecen citas rápidas y cómodas que preparan gradualmente al paciente, asegurando un proceso efectivo y sin molestias. La experiencia es tan positiva que

los pacientes no solo se sienten más a gusto, sino que también están más dispuestos a recomendar el servicio a otros.

Hace poco leí la historia del producto Kangaroo Cup, de la niña que inventó una taza especial para ayudar a su abuelo con enfermedad de Parkinson.

Recordemos la pregunta ¿De lo que veo, de lo que sé que se necesita, como puede mejorarse, como lo puedo hacer más accesible, como puedo mejorar su distribución, como hacerlo mejor?

La gente no quiere los productos en sí, (carros, gym, Iphone) sino lo que estos representan emocionalmente, el resultado de tenerlo o hacerlo al pagarlo.

Es por lo que debemos conocer a nuestros posibles clientes, conocerlos al grado de saber que desean, que les duele. Esto nos permite escribir o diseñar lo más preciso el producto y servicio para así resaltar el bien que genera ese producto o servicio. Ya que para llegar a este avance hemos definido la cualidad, beneficio, y esencia de nuestro producto y servicio.

- ✓ **Con la tecnología se puede implementar herramientas que permitan a los clientes dar retroalimentación de inmediato después de una transacción, para que puedas ajustar y mejorar continuamente.**
- ✓ **Puedes implementar herramientas de automatización para tareas repetitivas, como la facturación, el seguimiento de pedidos y el servicio postventa, garantizando consistencia y precisión.**
- ✓ **Puedes utilizar un sistema CRM (Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente) para gestionar y rastrear las interacciones con los clientes, asegurando que cada transacción cumpla con los estándares de valor establecidos.**

Importante realizar el siguiente ejercicio que te ayudará a visualizar y estructurar cómo tu producto o servicio crea valor para los clientes. A través del desarrollo de un mapa mental y un manual de procedimientos, podrás asegurar que este valor se entregue consistentemente y que todos en la organización comprendan y sigan los pasos necesarios para mantener altos estándares de calidad.

Instrucciones:

Paso 1. Crea un Mapa Mental:

- Inicia con el concepto central de "Creación de Valor" en el centro de tu mapa mental.
- A partir de este concepto central, traza ramas que representen las diferentes áreas clave que contribuyen a la creación de valor en tu producto o servicio.
- Estas ramas pueden incluir: innovación, calidad, servicio al cliente, experiencia del usuario, diferenciación del mercado, entre otros.

Paso 2. Definición del Valor:

- Define claramente qué significa "valor" para tu producto o servicio. Considera aspectos como la propuesta de valor única, los beneficios para el cliente y las ventajas competitivas.
- Asegúrate de que esta definición esté claramente representada en tu mapa mental, conectada con todas las áreas clave que contribuyen a ella.

Paso 3. Desarrollo del Manual de Procedimientos:

- Una vez que hayas definido el valor y sus componentes, el siguiente paso es desarrollar un manual de procedimientos

que asegure que este valor se mantenga de manera constante y sistemática en tu producto o servicio.

Consideraciones para el Manual de Procedimientos:

- **Establecer los Objetivos y Estandarizar Acciones:**
 - Define los objetivos principales que deben alcanzarse para garantizar la creación de valor.
 - Establece acciones estandarizadas que se deben seguir para cumplir con estos objetivos.
- **Describir los Procesos y su Alcance:**
 - Detalla cada proceso involucrado en la entrega de valor, incluyendo sus insumos necesarios y logística.
 - Expón los lineamientos, normas, y políticas aplicables que deben ser seguidos.
- **Señalar Responsabilidades:**
 - Asigna claramente las responsabilidades a los diferentes roles o departamentos dentro de la organización.
- **Incluir un Diagrama de Flujo:**
 - Desarrolla un diagrama de flujo que represente visualmente los procesos descritos, facilitando la comprensión y seguimiento.
- **Contener un Glosario de Términos:**
 - Incluye un glosario que explique términos técnicos o específicos usados en el manual.
- **Crear un Manual de Servicio al Cliente:**
 - Desarrolla un manual específico para el servicio al cliente, asegurando que todas las interacciones con los clientes refuercen la creación de valor.

✓ Diseña la experiencia del cliente para su estandarización.

Crea una ruta de la experiencia del cliente que detalle cada interacción y cómo se debe entregar el valor en cada caso.

Desarrolla listas de verificación y protocolos para cada etapa de la transacción, desde la primera interacción hasta el seguimiento postventa, asegurando que el cliente siempre reciba un trato consistente.

¿Qué situaciones surgen con más regularidad en estos ejercicios?

Cada producto o servicio tiene elementos característicos que son confidenciales y cuya protección he asegurado mediante acuerdos de confidencialidad.

Una vez estandarizados, es primordial y determinante salvaguardar esta parte esencial de la operación del negocio, ya que estos elementos constituyen el núcleo de su valor. Sin embargo, en el proceso de desarrollo del mapa mental y el manual de procedimientos, también surgen aspectos generales que se repiten con regularidad:

- Orden, limpieza y presentación en las instalaciones
 - Buen trato constante
 - Como escuchar a los clientes
 - Atención postventa
 - Descuento por fidelidad
 - Redistribución de personal
 - Contratación de personal adicional
 - Aumento de horarios de servicio
 - Cambios en el uso de la infraestructura
 - Readecuación de locales, puntos de venta
 - Redistribución de equipos
 - Reparaciones menores de infraestructura
 - Reparación de equipos
 - Educación a usuarios
 - Capacitación de personal
-
- ✓ **Capacita a tu equipo para que entienda y sea capaz de comunicar el valor de tu producto o servicio de manera consistente en cada interacción.**
 - ✓ **Desarrolla guiones o pautas que el equipo de ventas o atención al cliente pueda seguir para asegurar que el valor se comunique y entregue adecuadamente. Son Protocolos de servicio.**

- ✓ **Fomenta una cultura en la que los empleados tengan la autoridad y las herramientas para tomar decisiones que aseguren que el cliente perciba el valor en cada transacción.**
- ✓ **Establece indicadores clave de desempeño que midan aspectos del valor, como la satisfacción del cliente, la recurrencia de compra, y el valor promedio de transacción.**
- ✓ **Realiza auditorías internas para asegurar que los procesos están alineados con la entrega de valor y ajusta según sea necesario.**
- ✓ **Implementa un sistema de revisión de transacciones que identifique áreas de mejora y oportunidades para aumentar el valor percibido.**
- ✓ **Establece políticas claras sobre precios, devoluciones, garantías, etc., que reflejen el valor de tu producto o servicio y comunícalas claramente a los clientes.**
- ✓ **Utiliza el análisis de datos para entender mejor a tus clientes y personalizar la oferta de valor en función de sus necesidades y preferencias.**

Esta meta te ayudará a sistematizar la entrega de valor en cada transacción, creando un ciclo continuo de satisfacción y lealtad del cliente.

- **Meta 3: Optimizar el Proceso de Comercialización para Incrementar la Eficiencia y Detectar Oportunidades Estratégicas**

Para alcanzar la Meta 3, es esencial que ya tengas claramente definido el valor que ofreces en tus productos y servicios. Debes asegurarte de

que todos los procesos necesarios se cumplan para que este valor se refleje consistentemente en cada transacción comercial.

En el proceso de comercialización, contar con una Propuesta de Valor sólida es indispensable, y más adelante profundizaremos en este aspecto.

En la práctica, muchos participantes de este taller llegan a esta meta con los procesos claros y definidos, pero sin tenerlos documentados ni contar con los manuales correspondientes. Por lo tanto, mientras avanzamos en esta meta, también trabajaremos en la elaboración de esos manuales para asegurar que cada proceso esté correctamente documentado y pueda ser replicado de manera consistente.

El objetivo de esta meta es desarrollar e implementar un proceso de comercialización más efectivo, que maximice la eficiencia en la venta de nuestros productos o servicios. Para lograrlo, llevaremos a cabo una revisión exhaustiva de las operaciones logísticas y comerciales actuales, con el fin de identificar y aprovechar oportunidades estratégicas que mejoren la competitividad del negocio en el mercado.

Es necesario realizar una evaluación del proceso actual, realizar un análisis completo de la secuencia de actividades operativas y comerciales para identificar ineficiencias, cuellos de botella, y áreas de mejora.

Si no has escuchado el concepto flujo de trabajo logístico, aquí lo describimos: se refiere a la secuencia de actividades, procesos y tareas involucradas en la gestión eficiente del movimiento de bienes, servicios e información a lo largo de la cadena de suministro, desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Este flujo incluye la planificación, ejecución y control de todas las operaciones logísticas, como la adquisición de materias primas, almacenamiento, manejo de inventarios, transporte, distribución y entrega al cliente final.

- ✓ **Revisar las herramientas y tecnologías utilizadas en el proceso para asegurar que sean las más adecuadas para nuestras necesidades.**

- ✓ **Detecta oportunidades de optimización en la cadena de suministro, gestión de inventario, y distribución que puedan reducir costos y mejorar los tiempos de entrega.**

El punto es implementar mejoras en las áreas identificadas que generen un proceso de comercialización más fluido y eficiente. Desarrollar indicadores clave de desempeño (al consultar diversas fuentes los encontraras como KPIs) para medir el éxito de las nuevas estrategias y asegurar que se estén alcanzando los objetivos de manera continua.

- ✓ **Capacitar al equipo en las nuevas estrategias y procesos implementados para asegurar una adopción efectiva y coherente.**

Este aspecto es fomentar una cultura de mejora continua donde se promueva la retroalimentación constante y la adaptación a los cambios del mercado.

- ✓ **Establecer un sistema de monitoreo continuo que permita evaluar la eficacia del proceso de comercialización y realizar ajustes cuando sea necesario.**

Es necesario definir un Plazo para implementar las mejoras, por ejemplo, dentro de un periodo de 6 a 12 meses, con evaluaciones trimestrales para ajustar y optimizar el proceso según sea necesario.

Esta formulación proporciona un marco claro y detallado para alcanzar el objetivo de un proceso de comercialización efectivo, asegurando que cada paso esté alineado con la meta final de mejorar la competitividad y eficiencia del negocio.

¿Cómo identificar Oportunidades Estratégicas?

Identificar nuevas estrategias de comercialización que se alineen mejor con las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes

implica un enfoque analítico y adaptativo. Requiere investigación de mercado conforme a tu caso en particular, como las encuestas que hemos comentado, recuerda el servicio dental, por ejemplo.

En este punto también revisa tu segmento de mercado, comportamientos del consumidor, el punto es conocer las expectativas de nuestros clientes potenciales.

Analiza a tus competidores directos e indirectos para entender qué estrategias de comercialización están utilizando y qué tan efectivas son.

- ✓ **Detecta áreas en las que la competencia no está satisfaciendo completamente las necesidades del mercado. Esto puede abrir oportunidades para diferenciarte.**

¿Qué parte de tu mercado no está siendo atendido por la competencia y donde tú puedes dejar huella con tu negocio? Es decir, puedes desarrollar una propuesta de valor que supla las carencias de la competencia.

- ✓ **Si vas a implementar nuevas estrategias de comercialización, realiza pruebas piloto antes de su despliegue completo. Esto te permitirá evaluar su efectividad y ajustar según sea necesario.**
- ✓ **Recuerda que la propuesta de valor y la optimización del proceso de comercialización están estrechamente relacionadas.**

Una propuesta de valor claramente definida establece la base para todas las estrategias de comercialización. Al entender qué hace único a tu producto o servicio y por qué es valioso para el cliente, puedes diseñar procesos de comercialización que resalten esos aspectos diferenciadores.

La Propuesta de Valor es el mensaje perfecto de porque los clientes y consumidores te deben elegir a ti, comprarte a ti, consumir en tu negocio. Es el mensaje que deja claro porque eres la mejor opción. Es

la respuesta a: ¿Cómo sobresalir ante la saturación de publicidad en tantos medios?

Es importante diferenciar la propuesta de valor de un slogan. La propuesta de valor está detrás de cada mensaje, la propuesta de valor forma parte del proceso de producción y servicio, es el alma, esencia, cualidad y razón por la que tus clientes te compran de manera constante.

Un slogan conforme a la RAE es una fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc. Por ejemplo: “Just do it”, “Hay cosas que el dinero no puede comprar”, “Destapa la felicidad”.

Una Propuesta de valor es describir lo que ofreces de manera que comuniques que beneficios se tienen con tu producto y servicio, que problemas solucionas, a quien beneficia, como los beneficia

Es una frase que resalta los resultados y beneficios que ofrecemos. Es la manera de sobresalir entre tanto negocio invadiendo y saturando los diferentes medios de comunicación, espectaculares, infraestructura urbana, la web, todos luchando por llamar la atención, entre tanto comercial pareciera que nada se ve, ¿Qué puede interrumpir la atención de esas personas que pueden comprar nuestro producto o servicio?

Hay que hablar en términos de lo que a tus clientes potenciales les interesa. Evita hablar de lo que crees que es mejor sin tener una base sólida.

Una propuesta única de valor. Una frase que posicione nuestra marca y la asocie directamente con los beneficios que resultan de utilizar nuestro producto, con los beneficios deseados por nuestra audiencia por lo que nuestro producto y servicio es lo que está necesitando.

Claro que queremos influenciar de la mejor manera para que adquieran lo que ofrecemos. Por lo cual debemos hablarles de lo que ellos quieren, no de lo que yo quiero. Hablar de los beneficios recibidos por el producto o servicio y no de las características.

Por ejemplo, en ciudades donde el calor parece ser infernal, insoportable, una característica importante que se busca tanto en el vehículo como en el hogar es el aire acondicionado, pero quienes

venden este servicio lo hacen de mejor manera quienes en lugar de promocionar las características de sus equipos promocionan los beneficios de comodidad recibida, ahorro de energía y de dinero, etc. Las características deben generar beneficios.

Los testimonios verdaderos venden muy bien. Evaluemos si nosotros podemos ser propio ejemplo del beneficio que ofrecemos de nuestro producto o servicio. Y contar nuestra historia.

Lo importante es alinear nuestro producto y servicio con los propósitos e intenciones de nuestros consumidores y clientes potenciales. Es definir si y como mi producto o servicio es el medio por el cual las personas que lo utilizan consiguen los resultados que desean, que pueden ser tan diversos como evitar dolor, angustia, resolver un problema, sentir placer, disfrutar entretenimiento, etc.

¿Cuál es la diferencia entre creación de valor y propuesta de valor?

La creación de valor para un producto y servicio es el diferencial por el cual mediante el proceso de elaboración, comercialización, distribución o entrega de nuestro producto y servicio satisfacemos realmente una necesidad o deseo de nuestros clientes, es ese beneficio otorgado. Y la propuesta única de valor es el mensaje efectivo que transmite de mejor manera a una audiencia ese beneficio.

Por ejemplo, en el caso de unos tacos como comida rápida, el valor principal para los clientes es la rapidez en la entrega. El sabor, aunque importante, pasa a ser un beneficio adicional. La propuesta de valor radica en la promesa audaz y cumplible de entregar tacos rápidamente, acompañados de salsa fresca. Esta rapidez en el servicio es lo que atrae a quienes buscan tacos como comida rápida y conveniente.

Por supuesto que es esencial abordar aspectos legales, financieros y logísticos antes de hacer una promesa al mercado. Una vez que hemos definido el mensaje perfecto, es nuestra responsabilidad cumplirlo para retener a los clientes que respondan a nuestro llamado

Ejercicio:

Describe de manera breve el producto y servicio hablando de los beneficios.

Escribe una lista de 10 breves frases persuasivas hablando de lo súper atractivo de tu producto o servicio.

Estas frases son puntos distintivos que gráficamente representamos en nuestros mensajes promocionales.

EJEMPLO; Elaboración de muebles a la medida:

-Característica: asesoría personalizada.

-Beneficio: va a estar diseñado a la medida del espacio en el hogar del cliente con su gusto y preferencias.

- “Frase”: Tenga por fin esa sala o recamara tal como la ha soñado, la diseñamos perfectamente para su espacio, hacemos esa idea realidad.

¿Qué características que producen beneficios podemos tener?

Posibles respuestas:

- Nicho Exclusivo: “Es para mí”.
- Afinidad: “Soy como tú”.
- Continuidad, Membresía.
- Servicio diferente.
- Valor añadido.
- Premium.
- Regalo con su compra.
- Diferencia en empaque.
- Tamaño: Mas grande o más pequeño.
- Precio: Más caro o más barato.
- Experto en el tema.
- Garantía.
- Celebridad.

Hay tratadistas, corrientes psicológicas, libros, expertos que dicen que los estímulos a los que las personas somos más proclives para atender el llamado son:

Ser feliz, ser buenos padres, sentirse parte de algo, sentirse realizado.

Amor, amar y ser amado.

La culpa. Dicen que la culpa mueve más gente que la Meca. Por lo que dirigirnos a esos errores del pasado permite que las personas adquieran aquello por lo que puedan compensar.

El orgullo. Dicen que a veces mueve mucho más el orgullo que los intereses. Toda persona desea ser desde reconocida hasta ovacionada o envidiada. Hay quienes desean ser reconocidos por poseer, tener y demostrar. Ser parte de “algo” ...

En realidad, todos (“o casi todos”) deseamos tener mayores beneficios con el mínimo esfuerzo posible. Además, a nadie le gusta ser desdeñado, apocado, minimizado, por lo que es cuestión de ver que fibra sensible tocar para determinar el mensaje publicitario.

Lo cierto es que las campañas publicitarias apelan a los deseos más genéricos que existen en el ser humano. Apelas a un deseo, prometes un beneficio, un resultado que se debe cumplir, ofertas una solución: eliminar, mejorar, maximizar, minimizar, etc.

Existen palabras que los expertos dicen ser efectivas para efectos publicitarios.

Gratis. Nuevo. Como hacer. Increíble. Sensacional. Mágico. Fácil. Inolvidable. Descubre. Bono. Comprobado. Garantizado. Certificado. Exclusivo. Más. Conoce. Poderoso. Ahora. Seguro. Amor. Resultados. Dinero. Ahorro. Seguridad. Salud. Probado. Usted o Tú.

Se debe ser específico, concreto y definitivo en el beneficio que se ofrece.

Expertos nos hablan de **las 7 preguntas para segmentar nuestro mercado**, entendemos que el mercado está formado por todos los consumidores o compradores de un producto o servicio.

1. ¿Quién constituye el mercado?
2. ¿Qué compra el mercado? Objetos.
3. ¿Por qué compra el mercado? Objetivos.
4. ¿Quién participa en la compra? Organización.
5. ¿Cómo compra el mercado? Operaciones.
6. ¿Cuándo compra el mercado? Ocasiones.
7. ¿Dónde compra el mercado? Establecimiento comercial o puntos de venta.

- ✓ **Desarrolla productos o servicios que se adapten mejor a las necesidades específicas de los segmentos de mercado identificados. La personalización y adaptación pueden hacer que tu oferta sea más atractiva.**

Hasta ahora nos hemos enfocado en el mercado de los individuos que compran productos para consumo personal.

También existe el mercado de empresas, claro que está representado y operado por personas. Lo cierto es que las empresas necesitan adquirir insumos, una gran variedad de servicios y suministros para producir, reducir costos, administrar, comercializar y en sí dar marcha al negocio.

En las empresas hay personas encargadas de comprar, de evaluar proveedores, de generar contratos y a esas personas nos debemos dirigir si nuestro producto o servicio es para estas empresas, construyamos una relación con ese público objetivo para que sean nuestros clientes.

Recuerda que la propuesta de valor guía la creación de mensajes de marketing claros y coherentes que resuenen con el público objetivo. Al optimizar el proceso de comercialización, se asegura que cada punto de contacto con el cliente (publicidad, redes sociales, atención al cliente) refuerce esta propuesta de valor, aumentando la probabilidad de conversión.

Debemos saber que sitios utilizan nuestros prospectos. Si utilizan un email, si se encuentran en redes sociales, cada una de estas redes agrupa diferentes nichos, son diferentes, como Facebook, instagram, linkedin, etc. También se encuentran en blogs, en you tube, en sitios de búsqueda, en google.

Al optimizar la comercialización con un enfoque en la propuesta de valor, puedes destacar aspectos únicos que diferencian tu oferta de la competencia. Esto no solo atrae a más clientes, sino que también justifica un posible premium en el precio.

¿Cómo DIFERENCIARSE?

A las personas no les interesa tu producto o servicio, menos cuando no te conocen, a ellos les interesa sus problemas y deseos.

Estos ejercicios nos permiten definir de mejor manera nuestra propuesta de valor:

- Describe el proceso que depende de ti para cumplir siempre el beneficio que el producto y/o servicio que ofreces se logre.
 - Enlista los insumos necesarios para lograr siempre el beneficio que el producto y/o servicio ofrece.
 - Enlista los nombres de los proveedores para lograr siempre el beneficio que el producto y/o servicio ofrece.
- ✓ **Con una propuesta de valor bien articulada, puedes identificar cuáles canales y tácticas de comercialización son más efectivos para comunicar esa propuesta. Esto permite una mejor asignación de recursos y una mayor eficiencia en el proceso de comercialización.**

Al enfocarte en lo que realmente importa para el cliente según la propuesta de valor, puedes reducir o eliminar actividades de marketing que no aportan al objetivo final, optimizando así los costos operativos.

La propuesta de valor define el "por qué" de tu oferta, mientras que la optimización del proceso de comercialización se encarga del "cómo" esa oferta llega al cliente de la manera más efectiva y eficiente. Cuando ambos están alineados, no solo mejoras la eficacia de tu comercialización, sino que también maximizas el impacto y la relevancia de tu propuesta en el mercado.

Cumplir la meta de optimizar el proceso de comercialización requiere un enfoque integral, por lo que además considera acciones como utilizar software, utilizar tecnología para el control de inventarios, revisar automatización de marketing, entre otras:

- ✓ **Evalúa la eficiencia de tus canales de distribución actuales (físicos y digitales) y explora la posibilidad de integrar nuevos canales que puedan mejorar la accesibilidad de tus productos o servicios.**

Asegúrate de que los diferentes canales de venta (online, retail, directo) estén integrados para ofrecer una experiencia de cliente coherente y optimizada.

- ✓ **Busca alianzas con otras empresas, proveedores, o distribuidores que puedan fortalecer tu cadena de valor y mejorar el alcance de tu comercialización.**
- ✓ **Destina recursos financieros para las iniciativas clave, como la implementación de tecnología, campañas de marketing, o mejoras logísticas.**

Optimiza la asignación de recursos para asegurar que se utilicen de la manera más efectiva posible en todas las áreas del proceso de comercialización.

- **Meta 4: Desarrollar un Proceso Eficaz para la Determinación y Gestión de la Fuerza de Ventas**

De los clientes necesitamos Atención, Tiempo, Dinero, y sus buenas referencias para consolidarnos como una autoridad en nuestro mercado y construir una reputación sólida y digna de confianza.

Es significativo realizar un seguimiento personalizado de cada negocio, prestando especial atención a los costos y las finanzas. Aunque estos temas se abordarán de manera específica con metas guiadas, es importante recordar que costos y ventas están intrínsecamente relacionados, siendo pilares de la sustentabilidad de cualquier negocio. Todo esto forma parte de un proceso continuo de mejora.

En esta sesión, nos enfocaremos en la fuerza de ventas, el equipo que genera los ingresos monetarios y actúa como el enlace vital entre la empresa y los clientes, tanto actuales como potenciales.

La eficiencia y efectividad de nuestra fuerza de ventas son determinantes para el éxito financiero y la expansión de nuestra base de clientes.

Implementar y optimizar un programa de ventas que se ajuste a las características específicas del negocio, asegurando que cada etapa del ciclo de ventas esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso incluirá la creación y documentación de manuales y procedimientos detallados para el reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación, supervisión, dirección y estructuración de la fuerza de ventas, adaptados según producto, territorio, tipo de cliente, o cualquier otra variable relevante.

¿Tu modelo de negocio necesita vendedores?

Dicen que no es lo mismo conocer el camino que recorrerlo, y en el área de ventas se requiere de vendedores, de esa clase de seres humanos excepcionales y que mueven todo negocio. Quiero aprovechar este momento para agradecer a los vendedores experimentados por sus aportaciones y procesos para los logros alcanzados. Muchas gracias.

Tanto si las ventas están en mostrador, dentro de las instalaciones o fuera de estas, si es atención al público en general, o si se desarrollan como representantes autónomos de tu marca y servicio, la Fuerza de Ventas representa a tu negocio y a tu producto, brindan información, aclaran dudas, detallan bondades, por lo que es vital que nuestro modo de vender tenga organización y estructura.

- ✓ **De cualquier manera, es vital la organización y estructura de como operar la Fuerza de ventas, así seas tú solo.**

Organización y estructura.

Para organizar y estructurar una fuerza de ventas es importante adaptar la estructura a las necesidades específicas del negocio, considerando recursos limitados y la necesidad de flexibilidad. Por ejemplo, puedes organizar la fuerza por estructura territorial asignando zonas geográficas, o por productos especializándolos en determinadas líneas o por atención a clientes asignando cartera determinada, o quizá en tu caso en particular podemos contar con una organización diferente y propositiva.

Conforme vayamos avanzando en esta sesión pregúntate y visualiza ¿Cómo organizo y estructuro mi fuerza de ventas?, ¿Lo estoy haciendo de la mejor manera posible?

Veamos las siguientes preguntas:

¿Qué requisitos debe cumplir un buen vendedor?

¿Cómo se van a seleccionar?

¿Cómo se van a capacitar? Tanto de inicio como de manera permanente.

¿Cómo voy a desarrollar tanto el programa de motivación como el de compensaciones de los vendedores?

¿Cómo van a sentirse comprometidos y procurar altos niveles de ventas?

¿Se les pagara por sueldo o comisiones o una mezcla de ambas?

¿Cómo se supervisará y evaluará a la fuerza de ventas, tanto global como individual?

¿Cómo se determinará su base contractual?

¿Cómo incrementar ventas en un negocio sin empleados?

¿Si de momento solo yo soy la fuerza de ventas, que hago?

Gran parte de éxito de la fuerza de ventas dependerá en buena medida de la adecuada selección de los vendedores que la integran, así como de la información, desarrollo de habilidades y capacitación que se les debe proveer, o autoproverse.

La motivación es vital en todo proyecto, imagínate en el gran proyecto de vender, una actividad en la que se recibe varias evasivas, varios rechazos y frustraciones.

Independientemente de lo que se trate, cuando hacemos un plan, lo hacemos en primera instancia en función de lo que hay, de lo que contamos, recuerden que nadie hace cosas con lo que no hay, esta afirmación incluye tangibles e intangibles. ¿Cuál es el inventario de nuestros intangibles para la función de ventas?

¿Qué capacidades significativas debemos desarrollar tanto en nosotros mismos como en las personas que forman parte de nuestro negocio?

En un entorno social en el que apreciamos estrés y demasiadas distracciones ¿Cómo vamos a aprovechar la atención y tiempo que clientes y posibles compradores nos dan?

A las personas les gusta comprar, pero rechazan que les quieran vender. Es necesario brindar oportunidades de desarrollo y realización a quienes salen al mundo a ofrecer nuestros productos y servicios. Ya que la primera función que desempeñaran de manera natural es la de la venta propiamente dicha, es decir, la comunicación de las características y ventajas de utilización del producto y la obtención de pedidos.

Por lo que mantendrán y desarrollarán relaciones con nuestros clientes y en algunos o en muchos o en todos los casos, serán principalmente o también clientes de ellos. Dependiendo del modelo de negocio que se tenga.

Esta comunicación de vendedores y clientes debe ser un insumo para detectar posibles mejoras, áreas de oportunidad, fallas, perspectivas, estimaciones de acciones para el futuro, comportamiento del mercado, acciones de la competencia. Por lo que se requiere una estrategia para recoger esta información, documentarla y transmitirla de tal manera que sea útil.

Hasta ahora hemos visto esta actividad primordial y básica del equipo de la Fuerza de Ventas, lo que en el corto plazo indica como prioridad que es vender, levantar órdenes y pedidos, y relacionarse con los clientes.

Sin embargo, como lo hemos visto a la hora de buscar crear valor, o definir propuesta de valor, es necesario una mentalidad más analítica, obviamente creativa, conocer los beneficios de productos y servicio, buscar la maximización de ese beneficio, planificar la actividad de las ventas en función del potencial de los clientes para generar beneficios económicos fidelizando en el largo plazo a esos clientes, como vemos es otro perfil de personas en el equipo. Son otros talentos, habilidades y conocimientos a desarrollar.

Lo que sucede con mayor frecuencia es arrancar los negocios medianos y pequeños sin previa visualización de varios aspectos aquí tratados, con el negocio ya en marcha a veces se va tratando la creación de valor, equipar vendedores y ver algo de marketing, sin un proceso debidamente enfocado como parte crecimiento y rentabilidad.

Si apreciamos bien, la fuerza de ventas implica no solo recursos humanos, sino también recursos materiales y creativos que se aplican directamente a cumplir el grandioso objetivo de vender. Por ejemplo, a la hora de implantar Up-Sells que lo vamos a ver páginas más adelante.

Recuerdas el ejemplo en el libro anterior, el caso de una costurera que para incrementar ingresos establecimos ofrecer pañuelos para caballero con la misma tela de los vestidos que se confeccionaban para las damas, tela que ya se desechaba. Se incrementaron ventas en una zona donde no es usual el uso de corbata para eventos como bodas y quinceañeras. Los ingresos se incrementaron en 14.28%.

Obviamente la mayoría de las estrategias son propiedad de cada negocio, hasta que otros las imitan. Algunas ideas son funcionales y genéricas. Lo importante es la estrategia que se pueda realizar en tu negocio. Posteriormente podrás analizar en su caso temas de propiedad intelectual.

Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas:

Una serie de tareas que debemos dirigir especialmente es crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias. Estamos hablando de definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas,

Una selección de buenos profesionales en ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial del negocio. Sin embargo, requerimos primero definir que esperamos de ellos. Describir las actividades que deben realizar al ser contratados, las características del puesto, el perfil de las personas a contratar, si es necesario que viajen, si deben tener alguna profesión en particular o preferentemente, si requieren capacitar técnicamente a los clientes una vez adquirido el producto, si deben proporcionar otros servicios a los clientes como consultoría, diseño de financiamientos, o inclusive agilizar envíos, etc.

Es preferible que los formatos de solicitud de empleo, en su caso, los elabores tú mismo para detallar habilidades y características deseadas, además otros puntos que depende del giro de tu negocio necesites considerar como historial crediticio, niveles de ingresos, estado de salud, algún test psicológico, etc.

Es importante optimizar las entrevistas, revisar referencias, y obviamente la gestión de lo conducente en el tema de contratación.

¿Cómo tener oportunidad de contratar buenos vendedores?

Siempre estar abierto a recibir currículos con solicitudes, estar atento a los buenos vendedores de otras empresas o de otros productos, relacionarse con caza-talentos, mantener un banco de datos de buenos perfiles, una vez definido el perfil puedes visitar los lugares donde normalmente acuden. Estos puntos de reunión pueden ser incluso en el ciberespacio.

Sin embargo, debes presupuestar en recursos materiales, humanos y tecnológicos, debes saber cuántas personas debes contratar o involucrar en ventas, para funcionar adecuadamente.

Recuerda siempre tu Esbozo Máximo, es importante que quienes formen parte de la Fuerza de Ventas sean personas comprometidas con tu propuesta de valor, con la esencia de tu producto y servicio, que se identifiquen con las cualidades del valor creado, que estas personas se integren con tu modelo de negocio.

Capacitación de la *Fuerza de Ventas*:

Es un tema muy particular, deberás definir los temas, independientemente de conocer las características, ventajas y beneficios de productos y servicio, de las técnicas de venta, de identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, de cómo preparar cada entrevista, de cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, de cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, de cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros; deberás considerar los temas respecto al propio negocio, tales como objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, conocimiento del propio mercado.

Es importante definir la periodicidad de los esquemas de capacitación.

Los temas de capacitación van en función de las actividades que desees que realicen además de comunicar hábilmente la información acerca de los productos y servicios, reforzar la técnica de ventas, el acercamiento a clientes potenciales, la presentación, respuesta a objeciones y cierre

de ventas, si realizaran investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.

Evaluar como asignar las entregas en tiempos de que por alguna razón hay falta de productos, es decir ante una posible escasez como decidir a cuáles clientes asignar los productos durante esos períodos de insuficiencia.

Evaluar cómo distribuir su tiempo entre clientes potenciales y clientes ya consumiendo.

También en los programas de capacitación debemos considerar el desarrollo de capacidades significativas que resulten de evaluaciones previas.

También se podrán realizar ejercicios colectivos, recomendación de lecturas, por ejemplo: “GRIT: El poder de la pasión y la perseverancia” de Ángela Duckworth.

También muy importante recordar que siempre la disciplina lograra mejores resultados que solo el talento. Imagínense un programa para desarrollar talento y disciplina en nosotros y en nuestro equipo.

Direccionar *Fuerza de Ventas*:

Depende básicamente del tamaño y presupuesto del negocio para determinar si se crea o no la dirección de ventas, lo cierto es que las actividades deben direccionarse, estar al tanto en la identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, cada cuando se les debe llamar, visitarlos, etc.

La elaboración de una ruta de visitas coherente y productiva, evaluar la cantidad de visitas que deben realizar al día, la elaboración y presentación de informes, etc.

Definir los objetivos específicos para direccionar la fuerza de ventas ayuda a evitar que pasen la mayor parte del tiempo vendiendo productos establecidos a cuentas existentes descuidando nuevos productos o atraer clientes potenciales.

Hay que considerar otros papeles del vendedor como la consultoría a los clientes insatisfechos, comunicar planes de la compañía, vender otros productos cuando no se cuenta con los que nos están solicitando.

Compensación de la *Fuerza de Ventas*:

Existen diferentes sistemas y formulas, debes considerar el giro de tu negocio, quizá para concretar una venta se lleve largo tiempo, entonces el vendedor requerirá ingresos mientras se concreta dicha venta, así como si antes o después de concretar la venta se debe de otorgar algún tipo de servicio, en estos casos se asigna un ingreso estable o sueldo fijo.

En cuanto a la comisión, bonos e incentivos, la pregunta correcta es:

¿Cómo calcular las compensaciones para la Fuerza de Ventas?

Diseñar las remuneraciones es trascendental, que sea motivante y sustentable para las finanzas sanas del negocio, para sus dueños y para los vendedores. Se debe considerar el volumen de ventas, el nivel de fidelización de los clientes, el número de nuevos clientes que se consigue, el beneficio por venta realizada, entre otros aspectos.

Al fijar las comisiones, es necesario tener en cuenta variables claves, como el margen de beneficios que genera para la empresa, si atrae clientes que van a permanecer.

Dicen los expertos que lo ideal son planes de compensaciones que incluyan tanto sueldo fijo como comisiones: la parte fija debe retribuir el perfil del vendedor, si es experto o principiante, y en la variable valorar la parte cuantitativa, la cifra de ventas, objetivos alcanzados: margen de ventas, satisfacción del cliente, cobranza.

Recomiendan pagar solamente comisión únicamente para vendedores con mucha experiencia, o cuando el proceso de venta es muy simple. En este punto es importante el análisis financiero, liquidez, flujo de efectivo. Es desmotivante cuando las ventas disminuyen por causas ajenas al talento y empeño del vendedor.

Un buen plan de compensación debe ser justo, transparente, conocido y entendido por todos, con objetivos alcanzables y cuantificables.

El plan debe fijar parámetros de ventas, fijar variables, por ejemplo, se puede pagar bono adicional por la fidelización de clientes si se busca retenerlos, revisar cuando y como venden, si captan o pierden clientes.

Se debe calcular el punto de equilibrio de cada vendedor, debemos conocer el volumen de ventas a partir del cual la persona es rentable para el negocio.

Las comisiones se pueden fijar de forma lineal o por escalones, aumentando el porcentaje al superar intervalos de ventas.

También se pueden ofrecer bonos en dinero o en especie por ciertos resultados o acciones, o inclusive pequeñas tasas por ayudar a masificar ventas. Lo importante es motivar la Fuerza de Ventas.

Es bueno considerar que existen aplicaciones digitales para estos efectos referentes a la compensación del equipo de ventas.

Evidentemente este tema de compensaciones se debe tratar atendiendo las particularidades, condiciones y aspectos de cada negocio, producto, servicio, georreferenciación. Pero debe hacerse.

Motivar e Incentivar la *Fuerza de Ventas*:

Recordemos que la motivación es un impulso interno en el terreno personal.

Recordemos que el trabajo propio de vender requiere en sí mismo motivación dada las características de esta actividad.

Es importante conocer a las personas de la fuerza de ventas, entrevistarlas periódicamente, encuestarlas, conocer que los motiva, unos si se enfocaran exclusivamente en el dinero y se aplicaran por los incentivos económicos, otros además se sentirán motivados por reconocimientos especiales a determinados logros, diplomas, elogios formales, camarería, en fin, el punto es implementar las herramientas necesarias.

¿Cómo incentivarlos?

Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.

Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.

Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.

Realizar concursos.

Evidentemente como en otros aspectos, no existe una formula única para describir la mejor manera de incentivar a la fuerza de ventas, ya que como hemos visto, depende de diversos factores, que van desde las características individuales de cada vendedor hasta la cultura organizacional del negocio o empresa. Pero podemos atender algunas estrategias de orden general que han demostrado ser efectivas:

- Reiteramos que los vendedores deben tener un proceso claro para alcanzar sus metas, que deben ser desafiantes, pero no imposibles. Es decir, establecer objetivos claros, alcanzables y relevantes alineados con la estrategia general de la empresa.
- Obviamente deben existir incentivos económicos que sean atractivos, es una relación directa entre el esfuerzo, habilidades y recompensa.
- Es importante el reconocimiento significativo al buen desempeño, tanto en lo individual como de manera colectiva.
- Los expertos afirman que los vendedores son más propensos a estar motivados si se sienten parte de un equipo unido y colaborativo. Es fundamental un ambiente de trabajo positivo en el que se permita compartir ideas y estrategias, así como el apoyo con las herramientas adecuadas ya sean de análisis de datos, software de CRM, herramientas que les permitan ser más productivos. Mantener comunicación transparente, efectiva, asertiva, proporcionar retroalimentación constructiva y específica de manera regular y oportuna.

- Varios expertos recomiendan actividades de “team building”
- Capacitación y desarrollo profesional, actualización sobre las últimas tendencias del mercado y las mejores prácticas de ventas.
- Recordar también la importancia del equilibrio de las actividades entre la fuente de ingresos y la vida personal, incluso fomentar medidas para que el equipo de personas que integran nuestro negocio puedan disfrutar los logros con sus seres queridos, y en la medida de lo posible implementar paquetes de beneficios que pueden incluir por ejemplo seguro médico competitivo, vacaciones pagadas, guarderías, etc.,
- Recordar que se debe evaluar la efectividad de los incentivos.

Los incentivos se pueden aplicar en negocios de cualquier tamaño. Me ha tocado ver como la póliza de gastos médicos mayores en nivel esencial es un gran incentivo tan solo por recibir mejores atenciones con mejor equipamiento en caso de ser necesario, y son pólizas económicas que se contemplan en el presupuesto.

Evaluación de la *Fuerza de Ventas*:

Independientemente de la revisión de los reportes, informes, visitas realizadas en el acompañamiento a los vendedores, comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor, por cada periodo, independientemente de revisar los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, etc., Monitorear el desempeño para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas, debe realizarse una evaluación completa que involucre bases cuantitativas y cualitativas.

Bases de evaluación cuantitativas: Esta evaluación se realiza en términos de esfuerzos y resultados.

Se pueden utilizar diferentes métricas para medir el desempeño.

Las medidas de esfuerzos pueden ser: El número de ventas realizadas. Número de visitas por día, semana o mes. Número de propuestas formales presentadas. Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las medidas de resultados pueden ser: Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio. Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio. Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio. Número y promedio de dinero por pedido. Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos). Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos. Tasa de conversión de clientes potenciales.

Para considerar las bases de evaluación cualitativas se contemplan factores como: Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia. Nivel de preparación de las visitas. Administración del tiempo. Calidad de los informes. Relaciones con los clientes. Apariencia personal.

Supervisión de la *Fuerza de Ventas*:

La supervisión es un medio de capacitación continua, un mecanismo de dirección, de motivación, sin embargo, debe hacerse estratégicamente ya que el exceso de supervisión puede limitar o paralizar o estresar el área de ventas. Claro que dependerá en buena medida del componente de las compensaciones y deberá ir implícita en las actividades cotidianas de la observación personal en el campo, del análisis cuidadoso de los informes y reportes, etc...

Además de la fuerza de ventas tenemos que atender el canal de distribución y sus costos. En su caso, conforme a cada modelo de negocio puede ser evaluar el uso de mayoristas, de distribuidores, de licencias, agentes, etc.

El punto a atender es como dicen los expertos: "poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta a un precio que el cliente esté dispuesto a pagar y que sea rentable para el

negocio". Recordemos los 5 factores que hacen que todo negocio exista.

Es vital un presupuesto de ventas. Una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, pesos, centavos o dólares, considerando recursos comprometidos, acciones necesarias para lograr las metas.

El pronóstico es solo un paso necesario en el presupuesto de ventas.

Un pronóstico nunca se puede considerar por si solo como un presupuesto de ventas, sin embargo, es de suma importancia en la elaboración de los planes de ventas.

Para los pronósticos de ventas se emplean numerosos análisis tales como modelos matemáticos, técnicas de investigación de operaciones, ajustes de tendencia, análisis de correlación, suavización exponencial y otros.

Los pasos a seguir en la proyección de la demanda que puede tener nuestro producto y servicio son tres: a.- Recolección de datos e información. b.- Análisis de los datos recolectados. c.- Utilización de los métodos para proyectar la demanda. Claro que hay programas y aplicaciones.

Seguir estos pasos van de la mano con tu caso en particular, es analizar la demanda que puede tener tu producto y servicio en el mercado.

Debemos considerar capacidad de producción, acceso a insumos y materia prima, canales de distribución, diseño de productos, innovaciones, condiciones económicas, tendencias vigentes, etc.

La cuestión es contemplar variables y facilitar el control administrativo. Así como el compromiso de los participantes para cumplir las metas en el presupuesto y pronóstico de ventas.

Para las preguntas ¿Si de momento solo yo soy la fuerza de ventas, que hago? Y ¿Cómo incrementar ventas en un negocio sin empleados?

Vamos a trabajar como parte del proceso planteado en esta metodología denominada Desarrollo Operativo Integral y Transformador

con unas herramientas que van a resultar en un programa con acciones específicas, esto será en el tema ocho. Por lo pronto comentaremos estrategias de carácter general como:

- Si realizas tareas repetitivas como facturación, envío de mensajes, gestión de redes sociales, elaboración de informes, entre otras, busca la manera de utilizar herramientas online para automatizar estas tareas. Esta acción te permite revisar mejor tu productividad.
- Revisa si en tu entorno hay personas con entusiasmo por colaborar contigo, revisa si es necesario aprender a delegar, se delegas adecuadamente. Ya que es necesario que te concentres en tareas más relevantes para tu negocio.
- Revisa que tareas es conveniente subcontratar, por ejemplo, aquellas que se te dificulta realizar por tu cuenta, o lo que concierne a diseño gráfico, redacción de contenido, gestión de marketing.
- Crea un programa de fidelización, ¿Cómo recompensar a mis clientes por sus compras recurrentes? Pueden ser descuentos o beneficios exclusivos. Claro, previo análisis financiero y estimar el impacto en nuestras ventas. Es importante hacerlo.
- Revisa que ofertas atractivas pueden atraer más clientes.
- Revisa si puedes y como ofrecer ventas “online”, utilizar plataformas de comercio electrónico como Amazon o Mercado Libre, con una política de envíos adecuada para clientes y el negocio.
- Mantener una presencia activa en redes sociales relevantes para el negocio, se puede usar herramientas de programación para automatizar la publicación de contenido que debe ser atractivo y

de calidad para que resuene en el público que consideramos nuestros clientes potenciales.

- Crear una base de datos para enviar informativos promocionales, ofertas especiales, contenido valioso para captar suscriptores interesados en recibir nuestra información mediante el canal seleccionado.
- Evaluar la eficiencia de utilizar publicidad en plataformas como Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, segmentando anuncios por tipo de público.
- También evaluar la optimización de motores de búsqueda con herramientas como Google Search Console.

Hasta aquí nos queda claro la importancia de direccionar, organizar y estructurar la fuerza de ventas que debe estar alineada con los objetivos de ventas del negocio. La mejor estructura dependerá de varios factores acorde al tamaño, complejidad de la empresa en cuanto a línea de productos, nivel de conocimiento técnico necesario para ofrecer ciertos productos y servicios, tipo de clientes, regiones, giro, industria.

Con la lectura hasta este punto, podemos responder ¿Qué queremos lograr con la fuerza de ventas? ¿Qué parámetros vamos a utilizar para medir el aumento de las ventas? ¿Cómo vamos a fidelizar a nuestros clientes? ¿Cómo vamos a introducir nuestros productos y servicios?

Ejercicio:

Detalla un programa de compensación sobre ventas, recuerda tus costos fijos y variables.

Realicemos un plan de ventas a 12 meses, considerando programación y presupuesto. Detallémoslo por trimestres, evaluemos si debemos detallarlo por productos, por áreas de comercialización.

Aspectos que puedes considerar, conforme tu caso en particular:

- ✓ Segmentar el mercado por las necesidades y características de nuestros clientes potenciales.
- ✓ Definir y documentar la estructura de la fuerza de ventas en función de variables como producto, territorio, tipo de cliente, o canal de ventas.
- ✓ Asignar responsabilidades con las personas que colaboran con nosotros.
- ✓ Describir las herramientas necesarias para que la labor de ventas sea eficaz.
- ✓ Describir la formación necesaria para el programa de capacitación y desarrollo de habilidades de los vendedores.
- ✓ Establece tu sistema de incentivos conforme a lo que hemos comentado.
- ✓ También conforme a lo ya planteado, recuerda monitorear y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para realizar ajustes necesarios.
- ✓ Recordemos las estructuras comunes de la fuerza de ventas, asignar a los vendedores por territorio específico, por especialización de línea de productos, por perfiles de clientes, o combinar estos aspectos en una estructura mixta.
- ✓ Evalúa las herramientas que puedes utilizar para la gestión de la fuerza de ventas, como:
 - CRM (Customer Relationship Management) que permite gestionar la información de los clientes, la interacción con ellos y las oportunidades de venta.
 - Software de automatización de ventas para automatizar tareas repetitivas
 - Herramientas de análisis de datos como rendimientos.
- ✓ Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad del programa de ventas y realizar ajustes según sea necesario.

- ✓ **Identifica las habilidades y competencias que son decisivas para el éxito en tu sector y mercado específico, como habilidades de negociación, conocimiento técnico del producto, y empatía con el cliente.**
- ✓ **Desarrolla un programa de integración que familiarice rápidamente a los nuevos vendedores con los productos, servicios, cultura empresarial, y objetivos de ventas.**
- ✓ **Fomenta una cultura de venta consultiva, donde los vendedores actúan como asesores que ayudan a los clientes a resolver problemas y encontrar soluciones, en lugar de simplemente vender un producto.**
- ✓ **Establece indicadores clave de rendimiento (KPIs) claros y medibles, como la tasa de conversión, el valor promedio de la venta, y el tiempo de cierre, que permitan evaluar el desempeño individual y del equipo.**
- ✓ **Asegúrate de que los objetivos de ventas sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido, para facilitar su seguimiento y cumplimiento.**
- ✓ **Organiza reuniones regulares de ventas para revisar resultados, discutir estrategias, y fomentar la colaboración y la cohesión del equipo**
- ✓ **Mantente flexible y dispuesto a ajustar la estrategia de ventas en función de los cambios en el mercado, la competencia, o el comportamiento del cliente.**

Esta meta también debemos definir un Plazo. Completar la implementación del proceso y la documentación de manuales y procedimientos dentro de un periodo de 9 a 12 meses, con revisiones trimestrales para evaluar el progreso y realizar ajustes.

- **Estrategias de Up-Sell y Cross-Sell en el entorno comercial actual: Cómo y Cuándo Potenciar las Ventas en tu Negocio**

Las estrategias de up-sell y cross-sell siguen siendo altamente vigentes y relevantes en el entorno comercial actual, aunque han evolucionado con el tiempo para adaptarse a cambios en el comportamiento del consumidor, la tecnología y las tendencias del mercado.

En esta meta, exploraremos las estrategias de **up-sell** y **cross-sell**, herramientas poderosas que, cuando se utilizan correctamente, pueden aumentar significativamente el valor de cada transacción y mejorar la rentabilidad de tu negocio.

El **up-sell** es una estrategia de ventas que busca persuadir al cliente a comprar una versión más costosa del producto o servicio que ofreces. esta técnica se centra en aumentar el valor promedio de la transacción al persuadir al cliente para que elija una opción que, si bien es pagar más, recibe un valor añadido.

Implementar estrategias de up-sell en los momentos adecuados puede aumentar significativamente las ventas y mejorar la experiencia del cliente, siempre y cuando se haga de manera que realmente añada valor a su compra.

El **cross-sell** es una técnica de ventas que consiste en ofrecer productos o servicios complementarios al que el cliente ya está comprando o ha comprado. La estrategia de ofrecer productos o servicios a los que el cliente ya ha seleccionado busca maximizar el valor total de la transacción mediante la adición de elementos que mejoren la experiencia general del cliente.

Para que el cross-sell sea efectivo, es determinante que las ofertas de productos o servicios complementarios se presenten como una mejora real y necesaria para el cliente, y no como un intento de venta adicional sin valor.

- ✓ **Implementar up-sells y cross-sells sigue siendo una de las formas más directas de aumentar el valor promedio de las transacciones sin necesidad de adquirir nuevos clientes.**

Es especialmente importante en mercados saturados donde adquirir nuevos clientes es más costoso que maximizar el valor de los existentes.

Estas estrategias, cuando se aplican correctamente, pueden mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad. Un cliente que se siente bien atendido y que percibe que las recomendaciones de up-sell y cross-sell son útiles, es más probable que regrese y recomiende la marca.

- ✓ **Los up-sells son más efectivos cuando el cliente entiende claramente las diferencias entre el producto estándar y la versión mejorada. Esto puede lograrse mediante descripciones detalladas, comparaciones de productos, y demostraciones.**
- ✓ **Asegúrate de comunicar por qué la opción más costosa es una mejor inversión a largo plazo, resaltando los beneficios y el retorno sobre la inversión.**
- ✓ **Ofrecer un descuento en la versión mejorada del producto o incluir un bono adicional puede hacer que el up-sell sea más atractivo.**
- ✓ **Crear un sentido de urgencia como promociones por tiempo limitado con una oferta especial para el up-sell puede motivar al cliente a tomar una decisión rápidamente.**
- ✓ **Personalizar las ofertas de up-sell según el historial de compras del cliente o sus preferencias individuales puede aumentar la relevancia y la probabilidad de éxito.**
- ✓ **Crear paquetes de productos que complementen la compra principal puede aumentar el valor percibido por el cliente y facilitar la decisión de compra.**

- ✓ En un entorno de venta física, los cross-sells pueden implementarse en el punto de venta, como colocar productos complementarios cerca de la caja registradora o en una sección específica que el cliente deba atravesar antes de pagar.
- ✓ Los vendedores pueden identificar oportunidades para ofrecer productos complementarios durante la conversación, especialmente si el cliente menciona necesidades adicionales o muestra interés en un producto relacionado.
- ✓ En interacciones de servicio al cliente, como soporte o consultas, es un buen momento para sugerir productos o servicios complementarios que puedan resolver otros problemas del cliente.
- ✓ En industrias donde las compras son de alto valor o alta complejidad, como tecnología o servicios financieros, el cross-sell puede implementarse a través de una venta consultiva donde el vendedor ofrece soluciones completas que incluyen productos o servicios adicionales.
- ✓ En proyectos que requieren varias etapas, como la construcción o la implementación de software, ofrecer productos o servicios complementarios en diferentes fases del proyecto puede mejorar la efectividad del cross-sell.
- ✓ Implementar programas de lealtad que ofrezcan puntos o beneficios adicionales por la compra de productos complementarios puede incentivar el cross-sell y mejorar la retención del cliente.
- ✓ El up-sell es más efectivo cuando el cliente ya ha decidido hacer una compra. Una vez que ha mostrado interés en un producto, está más receptivo a considerar una opción mejorada.

- ✓ **Es más probable que el cliente acepte un up-sell si la opción más costosa ofrece un valor significativo, como características adicionales, mejor calidad, o mayor durabilidad.**
- ✓ **Explorar cómo el cross-sell puede ser efectivo en el seguimiento post-compra, ofreciendo productos o servicios que complementen la experiencia del cliente y fomenten una relación a largo plazo.**

Los consumidores de hoy en día están más informados y son más exigentes. Las estrategias de up-sell y cross-sell se han ajustado para ofrecer valor genuino, en lugar de simplemente buscar aumentar la venta. Esto significa que las ofertas deben estar claramente alineadas con las necesidades y deseos del cliente para ser aceptadas.

Los clientes buscan experiencias de compra que sean convenientes y que les ofrezcan soluciones completas. El cross-sell, en particular, es atractivo cuando ayuda al cliente a tener una experiencia más completa o cuando resuelve un problema de manera integral.

- ✓ **Puedes utilizar de herramientas tecnológicas, como CRM (Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente) y algoritmos de recomendación, para personalizar las ofertas de up-sell y cross-sell en función del comportamiento del cliente y sus compras anteriores.**

Con el crecimiento del comercio electrónico, las oportunidades para implementar up-sells y cross-sells se han multiplicado.

Plataformas en línea como Amazon, por ejemplo, han perfeccionado estas estrategias mediante algoritmos que sugieren productos complementarios o versiones mejoradas basadas en el comportamiento del usuario. Esto demuestra que las técnicas tradicionales se han adaptado y potenciado con el uso de la tecnología.

Las herramientas de marketing digital, como CRM y software de recomendación, permiten personalizar las ofertas de up-sell y cross-sell de manera automática, mejorando la relevancia para el cliente y aumentando las tasas de conversión. Esta capacidad de personalización ha hecho que estas estrategias sean aún más efectivas.

En la tecnología, las suscripciones y servicios en la nube han revitalizado estas estrategias. Ofrecer un up-sell en forma de un plan premium o funciones adicionales en un servicio basado en suscripción es una práctica estándar que sigue siendo efectiva.

Las tiendas físicas y en línea continúan utilizando el cross-sell al sugerir productos complementarios en el punto de venta o en la página de confirmación de compra, como accesorios para un dispositivo recién adquirido.

Aunque el entorno de ventas ha cambiado, la familiaridad con estas estrategias y su efectividad comprobada han permitido que sigan siendo pilares en las tácticas de venta de muchas empresas. Su simplicidad y retorno sobre la inversión han asegurado su vigencia. Utilízalas.

Un negocio bien dirigido es parte de la ruta hacia una buena vida.