

YOLMER ROMERO



EL  
ABC  
DE LAS  
VENTAS



---

Las semillas de todo lo que conseguido en mi vida, las sembraron mis padres en mí. Provengo de una familia de clase media: un padre emprendedor por naturaleza, una madre maestra de profesión y la mejor ama de casa que he conocido, unos hermanos extraordinarios compañeros de vida, en fin, una magnífica familia.

En el seno de mi primer hogar aprendí el valor del esfuerzo, la competitividad, el compromiso y la formación personal como escalones a mejores niveles de bienestar. Desde muy pequeño fue evidente para todos que emprender era mi mayor pasión. A lo largo de mi vida, he participado de diferentes experiencias de negocios, unas con grandes éxitos, otras llenas de aprendizajes. Además, he dedicado largas horas de formación a perfeccionar mis conocimientos en temas relacionados con marketing, ventas y negocios.

Esta dualidad formación-experiencia me empoderan para compartir con ustedes uno de los productos académicos más interesantes que he podido desarrollar: El ABC de las ventas. Esta obra recoge mi experiencia de 25 años como emprendedor y 18 años enseñando temas de negocios; y es además una receta clara, concreta y sencilla que te permitirá adentrarte en los procesos comerciales de tu emprendimiento, elevando sustancialmente tus posibilidades de éxito.

Confío en que te será de provecho, amigo emprendedor. Bienvenido a mi mundo.

Yolmer

---

# EL ABC DE LAS VENTAS

*Todo lo que un emprendedor debe saber para lograr el éxito comercial de su emprendimiento.*

Amigo emprendedor, gracias por descargar este dossier instructivo que tiene como propósito ayudarte a manejar el proceso de ventas como parte del lanzamiento de tu emprendimiento. Ya has logrado avanzar en aspectos técnicos fundamentales para el éxito de tu nascente empresa. Ahora, te toca definir una pauta para iniciar la conquista del mercado.

En las próximas líneas conocerás mi visión acerca de los pasos que debes seguir para desarrollar un proceso adecuado de ventas, ya sea que pretendas ofertar un producto, servicio, lugar, idea, proyecto o tu marca personal. Pon mucha atención en cada uno de los pasos. Son ocho eslabones por los que deberás pasar para concretar una óptima estrategia de ventas. Te pido que revises cada uno de ellos, uno a uno, y que al culminar cada eslabón, antes de avanzar al siguiente, después de una profunda reflexión, completes la autoevaluación que te propongo, y avances al siguiente eslabón. Estoy seguro de que te serán de mucha utilidad los conocimientos y las experiencias que compartiré contigo. Bienvenido al maravilloso mundo de las ventas.

@YolmerRS

# NECESITAMOS UNA GUÍA DE ACCIÓN

Después de más de 17 años de experiencia en los negocios y las ventas en diferentes sectores, puedo afirmar con propiedad lo fundamental que es poder contar con métodos de trabajo que otorguen al esfuerzo comercial orden, coherencia y sistematización, lo cual, junto a la actitud emprendedora y las competencias profesionales requeridas, terminan por producir éxitos llenos de réditos económicos y de un aprendizaje invaluable. Sin el método adecuado, cualquier intención y acción de negocios, es una simple pérdida de tiempo.

Recuerdo una de mis primeras experiencias comerciales. Tenía 16 años de edad. Era un joven inquieto, ambicioso, soñador y muy emprendedor. Junto a mi hermano mayor, emprendimos un negocio de venta de calzado. Después de una negociación con un familiar muy especial para nosotros, pudimos hacernos, en condiciones insuperables de crédito y pago, de un inventario de calzados estilo casual, de una marca poco conocida pero de buena calidad. Era una imitación del calzado de moda, a un precio mucho más competitivo. Emocionados con aquella oportunidad de hacer dinero, luego de aprender los detalles básicos del producto, la marca y el fabricante, decidimos salir a vender. Cada uno, utilizando sus herramientas y apoyándose en la buena intención, emprendió su camino. Fue una experiencia fascinante. Nos topábamos en muchas ocasiones tratando de venderle al mismo cliente. Utilizábamos a conveniencia la lista de precios máximos y mínimos que juntos habíamos definido. El mismo par, del mismo modelo, al mismo cliente, a diferentes precios. Cerrábamos ventas sin compartir los detalles del cliente afortunado y al querer realizar la entrega, descubríamos que habíamos negociado el mismo para

con clientes diferentes, cobrando a cada uno por anticipado. ¿Cuál fue el resultado? Una semana de trabajo marcada por el desorden y las dificultades. Dos nóveles vendedores, sintiendo que su esfuerzo no produjo los resultados deseados.

Después de un fin de semana de reflexión, nos dimos cuenta de que requeríamos de un método. Una forma de trabajo ordenada, sistémica, que nos permitirá ejecutar el ejercicio comercial con probabilidades de éxito, evitando los sin sabores a los que nos habíamos sometido producto de la ansiedad y el desorden. Luego de algunos intercambios de ideas, concretamos un sencillo método que a la postre nos dio magníficos resultados. De los lineamientos de venta que definimos, recuerdo las más relevantes y los quiero compartir contigo. Estos fueron:

1. Identificamos los posibles clientes, listando las personas que podrán estar interesadas en comprar nuestros modelos de calzado. Separamos por edad, sexo y capacidad de pago. También, los clasificamos por el nivel de relación que teníamos con estos, agrupándoles en segmentos diferentes, tales como familiares, amigos y conocidos.
2. Nos asignamos un listado preciso de clientes. Cada quien visitaría a un grupo de estos, en unos días determinados, a las horas de mayor posibilidad de encontrarlos en su casa, con los modelos que, de acuerdo a nuestro conocimiento de sus gustos, podrían interesarles.
3. Para los clientes más cercanos (familiares), ideamos una exhibición en la sala de nuestra casa. Cada vez que llegaban de visita, los paseábamos por la exhibición, les mostrábamos los modelos más llamativos, se los probaban, y para concretar la venta, ideamos una política de crédito que procuraba fomentar la compra de dos pares, pagaderos en cuatro cuotas quincenales.

Te preguntarás, ¿Cuáles fueron los resultados? Puedo decirte que, gracias a este método, mucho antes de lo esperado, hicimos el pedido de reposición de inventario. Ya para el tercer mes, estábamos visitando tiendas con el propósito de realizar ventas al mayor. La verdad, el impacto del método desarrollado fue más que satisfactorio. Son este tipo de experiencias personales las que me han hecho un convencido de las bondades de tener un método para vender, sobre todo, si de emprendimiento se trata. Han sido muchos los métodos que he desarrollado, tanto para mis negocios como para las empresas con las que he tenido la posibilidad de trabajar (estimo que en mis años de experiencia, he participado en más de un centenar de casos de negocios con resultados favorables).

Todas estas vivencias me han facilitado el desarrollo de esta propuesta metodológica que hoy estoy compartiendo contigo y que he intitulado "EL ABC DE LAS VENTAS". Son ocho pasos, bien concretos, que podrás asumir como método de trabajo, y que te servirán para abordar el proceso de ventas de tu emprendimiento. Cada paso tiene una *razón estratégica*, un *consejo para la acción*, además de sus correspondientes *experiencias que enseñan*, tomada de las múltiples experiencias en las que he intervenido, ya sea como protagonista principal o como asesor externo. En el siguiente esquema, podrás identificar estos ocho contundentes pasos. Si logras apropiarte de cada uno de estos, tus posibilidades de éxito al promover y vender tu emprendimiento serán mucho más elevadas. Te lo aseguro. Manos a la obra.



# EMPODÉRATE

## EL VENDEDOR ERES TÚ



*“El mundo perfecto será aquel, donde cada personas asumirá su responsabilidad y aceptará las consecuencias de sus actos”*

En muchas ocasiones me he topado con emprendimientos que les ha tocado vivir situaciones complejas, asociadas a largos procesos de introducción de sus productos o servicios en sus respectivos mercados, como consecuencia de bajos niveles de adopción de sus propuestas de valor entre sus clientes, producto de ineficaces procesos de venta. Cuando profundizo en la sintomatología que ocasionó tamaña dificultad, me consigo que, quienes han protagonizado el esfuerzo de ventas, no tienen la actitud ni la aptitud requerida para liderar tan importante tarea. A pesar de que han sido entrenados, les cuesta lograr identificación y empatía con lo que venden, hasta el punto de no estar dispuestos a comprarlo. Entonces, ¿Dónde está el problema?

La respuesta a esta pregunta es sencilla: El problema está en un emprendedor que decidió dejar en manos de terceros la responsabilidad de vender su emprendimiento y/o producto. Grave error.

**RAZÓN ESTRATÉGICA:** Si el emprendedor identificó la oportunidad, generó la idea de negocios, desarrolló el concepto de producto y su propuesta de valor, creó el prototipo, lo puso a prueba, mejoró la propuesta, preparó los planes de negocios y marketing, consiguió los recursos financieros, inició la producción y está listo para ir al mercado. ¿Quién debería protagonizar los esfuerzos de venta para que estos sean exitosos? Lógicamente, el mismo emprendedor. Él es el más calificado.

No existe mayor calificación ni mejor actitud para promover y vender un emprendimiento que en el propio emprendedor. Este conoce toda la historia, ya que ha sido su principal protagonista. Tiene los conocimientos necesarios del mercado, sus potenciales clientes y de la competencia. Conoce las bondades de su producto. Es un apasionado de su emprendimiento. Tiene la energía necesaria para conducir largas y extenuantes jornadas de venta. Domina los argumentos que le permitirán manejar objeciones y cerrar negocios. Entonces, no existe un perfil más acorde que el del propio emprendedor para salir al mercado y lograr las ventas que el emprendimiento requiere para comenzar su andar por el mundo de los negocios.

Es probable que el emprendedor no tenga algunas competencias que necesite para ejecutar las ventas profesionalmente. Empero, su dominio del tema se presta para echar a andar la maquina comercial del emprendimiento, y gracias a esta experiencia que le brindará la posibilidad de relacionarse y poner a prueba su talento, podrá perfeccionar sus habilidades y convertirse en un excelente vendedor.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Hace algunos años trabajé en un proyecto asociado al sector de las tecnologías de información y comunicación. Un emprendimiento, cuyo producto estrella era un software de gestión de operaciones y procesos de producción, creado por un par de ingenieros de sistemas, casualmente padre e hijo. Una empresa familiar con miles de sueños y un potencial por desarrollar. Mi tarea consistió en evaluar sus procesos comerciales. Inicié observando algunas presentaciones de venta a potenciales clientes, en su andar por conseguir ventas y cerrar negocios. Lo primero que me llamó la atención fue que ninguno de los emprendedores, creadores del producto, asistía a las presentaciones de venta, ni tampoco participaban en las etapas de planificación de ventas. Solo se concentraban en perfeccionar el software. Al final de cada día, en las reuniones de evaluación de desempeño, el equipo de ventas, integrado por vendedores de carrera, con más de 10 años de experiencia en diferentes ramos, comunicaba las no tan buenas nuevas de su jornada. Tres o cuatro presentaciones a prospectos diferentes, ningún resultado favorable, a pesar de que todos afirmaban que llamarían, de necesitar el producto. Inmediatamente, luego de este sencillo análisis, propuse que alguno de los emprendedores se incorporará de lleno al equipo de ventas. El padre, como era de esperarse, designó a su joven hijo, el cual asumió, con lagunas dudas, la responsabilidad. Posteriormente, tomando algunos datos de las presentaciones de venta fallidas, desarrollamos un método adecuado al producto y al mercado que se deseaba atender. Este método, dejaba la responsabilidad de presentar y manejar objeciones al joven ingeniero, reservando el cierre de la negociación a los vendedores expertos. Llegado el momento, después de una adecuada prospección de clientes, les acompañé

a una nueva presentación de ventas, donde se aplicó la propuesta táctica creada. El resultado: Una excelente presentación, con un magnífico cierre, concretándose así la primera venta de producto. ¿Qué hizo la diferencia? Primero, el olfato del emprendedor para identificar la forma en la que su producto podría resolver los problemas del cliente. Segundo, una apasionada presentación de las bondades del producto, de parte de un emprendedor prácticamente enamorado de su creación. Tercero, una oportuna intervención de un cerrador con experiencia. En sucesivas ocasiones se replicó el método, logrando mejorar los indicadores de efectividad en el trabajo de ventas, lo que hizo posible que el joven emprendedor asumiera una nueva gerencia de ventas y se especializara en esta maravillosa área de los negocios. Esta vivencia me dejó claro que no hay mejor vendedor para un emprendimiento que el propio emprendedor.

Entonces, la responsabilidad comercial de un emprendimiento no puede dejarse en manos de terceros. Es el emprendedor el que deberá asumir esta tarea, solo o acompañado de un equipo de trabajo, donde este asuma el liderazgo de presentar, exponer y defender su propuesta de valor por ante sus clientes. No tiene sentido, ni estratégico ni práctico, que el emprendedor en las primeras fases de su emprendimiento delegue esta responsabilidad.

## CONSEJO PARA LA ACCIÓN:

Al ejecutar el plan de negocios, en lo concerniente a la función de ventas, el emprendedor debe asumir protagonismo en las primeras etapas de su desarrollo comercial, por lo que deberá asignarse roles de liderazgo y conducción, solo o acompañado, de las tareas de venta del emprendimiento.

## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Te sientes preparado para asumir la responsabilidad de encabezar los esfuerzos de venta de tu emprendimiento?
2. ¿Qué habilidades y/o capacidades consideras debes mejorar para incrementar las posibilidades de éxito en tus tareas de ventas?

# ENFÓCATE

## NO TODO FUNCIONA



*“Con una idea, un lápiz y un papel,  
de seguro transformarás al mundo”*

Muchos hemos escuchado las quejas de algunos clientes después de haber sido abordados por vendedores con actitud desagradable. Aquellos comerciales prepotentes que te hacen sentir que no sabes nada, que has perdido tu vida como consumidor y que tus experiencias de nada te han servido, ya que a la hora de elegir lo que necesitas para satisfacer tus necesidades, eres menos que un fracasado. Estos charlatanes que invaden tu privacidad y a los que les terminas comprando, más que por su talento o buen portafolio de producto, por quitártelos de encima y no volver a verlos jamás. Si esto te ha pasado alguna vez, bienvenido al club. Creo que ningún mortal ha estado ajeno a una vivencia similar.

Ahora bien, los que hemos tenido este tipo de experiencia, terminamos por identificar una serie de oportunidades para concebir un estilo de ventas mucho más adecuado, fundamentando en principios y valores como la ética, el respeto hacia los demás, la educación, la escucha activa, entre otros, procurando con ello desarrollar vínculos mucho más sólidos que sustenten una relación de largo plazo con todos nuestros clientes. Por ello, una de las

tareas que debe cumplir el emprendedor es la de definir de manera concreta su estilo de trabajo comercial, en el cual se enfocará cada vez que le corresponda atender un acto de venta ante sus clientes.

En mi experiencia profesional, he podido identificar dos grandes enfoques para el desarrollo del trabajo de ventas: El primero, tradicionalista, agresivo, abrumador, invasivo, y charlatán, donde la prioridad está en los propósitos del vendedor, quien utilizando herramientas de coerción comunicacional, busca a toda costa vender su producto. Este enfoque lo he denominado “El asalto”. Por otro lado, existe una orientación de ventas mucho más estratégica, fundamentada en un esfuerzo coherente por satisfacer las necesidades del cliente, que valora la sutileza en el contacto y el respeto a la privacidad, que promueve el diálogo, que escucha antes de hablar, y que tiene como premisa otorgar el mejor servicio posible antes, durante y después de la venta. Este enfoque lo he bautizado con el nombre de “El diálogo”. Ya, a este nivel, tu amigo(a) emprendedor(a) debes lograr identificarte con alguno de estos dos enfoques. Aunque si deseas tener éxito en las ventas de tu emprendimiento, mi recomendación es que te enfoques en “El diálogo” y rechaces todo estilo asociado a “El asalto”.

**RAZÓN ESTRATÉGICA:** La vida, el sentido y la razón de ser de cualquier emprendimiento están en sus clientes. La clave del éxito de una empresa, pasa por que esta desarrolle, promueva y entregue una oferta de valor (producto, servicio, idea, lugar, entre otros) que supere las expectativas del cliente, además de generar una ganancia económica para el emprendedor, y que sirva como punto de partida para la construcción y el mantenimiento de relaciones mutuamente benéficas, sostenibles en el tiempo. Esto se logra, si y solo si, el emprendedor se hace competente para “El diálogo” con sus clientes, y se enfoca en agregar valor con su trabajo de ventas.

El emprendedor enfocado, que decide promover diálogos con sus clientes, debe desarrollar las siguientes competencias profesionales:

1. Orientación estratégica, para poder promover y desarrollar relaciones benéficas con sus clientes, donde la premisa sea el bienestar para todos los involucrados.
2. Comunicador, para saber escuchar a su cliente, comprender su problema, ofrecer un diagnóstico e identificar las formas posibles en las que le podrá ayudar a resolver su necesidad. Además, para presentar las opciones adecuadas, en términos significativos para el cliente.
3. Empático, para proponer soluciones a la medida del cliente, desde su propia realidad (la del cliente), sin menoscabo de opciones de valor superior que en escenarios de negociación terminen por brindarle beneficios por encima de los que espera.
4. Negociador, que promueva el equilibrio entre las partes, que entienda que no siempre se gana, y que vale más un cliente dispuesto a seguir siendo protagonista de una relación de largo plazo, que un comprador que se aleja de un mal trato comercial.
5. Servicial, para agregar valor a la relación de negocios en todas sus etapas, desde el primer contacto, hasta la visita de recompra o nuevo pedido. Un emprendedor focalizado en el servicio no establece límites a sus clientes, sino que trabaja junto a estos, con la intención de crear soluciones a la medida, acompañándolos en la preventa, en la venta y en la posventa, y que está dispuesto a demostrar con hechos, que la mejor decisión que ha podido tomar su cliente no es otra que la de haberlo elegido a él como su proveedor de soluciones.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

En alguna ocasión, la agencia de marketing y publicidad que lidero, atendió durante muchos años las necesidades de comunicación y branding de una importante tienda por departamentos. En una de esas tantas tareas que nos correspondió gestionar estuvo el lanzamiento de una nueva promoción, la cual apoyaría la comercialización de un producto “estrella” de esta compañía. Como correspondía, fuimos cubriendo todos los requerimientos de la campaña, en especial los que recaían en manos de proveedores externos a nuestra agencia. Casualmente, la promoción iniciaba un día no laborable para la población en general. Por más que fuimos previsivos, algunos detalles relacionados con material impreso y pop no estuvieron a tiempo en las instalaciones de la tienda. Lógicamente, en el entendido que la gerencia de la empresa proveedora de impresos contaba con la programación de la campaña, nos confiamos, esperando que el día de inicio, muy temprano en la mañana, estaríamos recibiendo el material acordado.

Esto no ocurrió. Nuestro coordinador de eventos especiales, al llegar al sitio previsto, descubrió que el material aún no estaba a nuestra disposición, por lo que procedió a llamar al proveedor, sin obtener éxito en su contacto. Claro, no estaban laborando y no se tenía otra vía de contacto que no fuese el teléfono de su oficina. Al enterarme de aquel contratiempo, llamé personalmente al propietario de la imprenta, el cual me atendió de inmediato. Luego de disculparse por el contratiempo, y estando fuera de la ciudad, realizó todas las gestiones para que algunas personas se movilizaran hasta la sede de su empresa, recogieran el material y lo llevaran al sitio pautado para la

promoción. Además, asignó a un trabajador de confianza para que apoyara la instalación de todo el material comprado, servicio que no le habíamos contratado. Y como si fuera poco, el propietario se trasladó desde donde se encontraba (en una población a 100 kilómetros de la ciudad) hasta el lugar donde nos encontrábamos, para verificar que todo el material estuviese en orden. Finalmente, cuando procedimos al pago del servicio, el propietario nos otorgó una rebaja del 10% como señal de disculpa ante las molestias causadas. Así que, como era de esperarse, a partir de ese instante catalogamos a este proveedor como un aliado y un buen amigo en el que se puede confiar para hacer negocios. Nos encantó la forma en la que manejó la situación y demostró compromiso con nuestra causa. A la fecha, seguimos trabajando con él. Este es un ejemplo a seguir.

Esta visión del estilo de ventas que te propongo, tiene validez universal. Cualquier emprendedor puede enfocar su trabajo en ella, independientemente del ramo de negocios en el que esté involucrado. Solo se necesita apertura al cambio, vocación de servicio y compromiso con la satisfacción del cliente. Entiende algo, el éxito de tu emprendimiento dependerá de lo bien que realices el trabajo de ventas. Vender no es una obligación que debes cumplir. Al contrario, es la razón por la que existes y trabajas y en ella encontrarás razones para progresar, crecer y multiplicar tu emprendimiento.

**CONSEJO PARA LA ACCIÓN:** Escribe tu “filosofía” de ventas. Discútelas con tu equipo de trabajo. Enríquela. Luego, imprímela. Ubícala en un lugar donde todos la puedan ver, en particular tú. Léela cada vez que te toque realizar algún trabajo de venta. Úsala como material obligatorio en tus charlas de capacitación.

Úsala como ese credo al que has decidido apegarte en la búsqueda del éxito empresarial.

## AUTOEVALUACIÓN

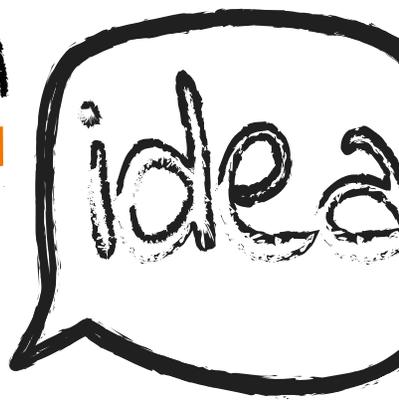
Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Tienes el talento necesario para desarrollar una orientación de ventas enfocada en “el diálogo” con tus clientes?
2. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que consideras debes incorporar a tu estilo de ventas, si deseas aplicar el enfoque de “el diálogo”?

# CONCEPTUALIZA

## VALOR, ES DIFERENCIACIÓN

*"Para ser diferente, no tienes que buscar en los demás lo que crees necesitar, sino identificar en ti lo que te hace especial"*



¿Has escuchado hablar del término valor? Si bien, esta palabra puede tener varios significados, en lo que concierne al tema que nos interesa, valor refiere a un concepto eminentemente subjetivo, que expresa la importancia que tiene un producto o servicio para el cliente, en términos relativos a su capacidad para satisfacer necesidades, relacionado al precio que se debe pagar por disfrutar de este. Un buen mercadólogo que pretenda alcanzar el éxito en los negocios, debe desarrollar y promover una propuesta de valor que supere a las existentes en el mercado y que simultáneamente complazca las exigencias de sus clientes.

La propuesta de valor tiene sus raíces en el producto o servicio. Para efectos del presente libro, cuando refiramos al producto, estaremos hablando de cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado y que satisfaga necesidades y deseos. Entonces, el producto protagoniza la propuesta de valor de una empresa. En el caso de los emprendimientos, el éxito comercial está íntimamente asociado a su propuesta de valor. En vista de ello, es tarea fundamental del emprendedor "conceptualizar" su propuesta de valor, en términos que le sean significativos para el cliente, y que se configuren en un producto satisfactor de necesidades. ¿Cómo

hacerlo? A continuación te sugeriré un método infalible.

Primero, debes expresar las bondades de tu producto, detallando sus atributos relevantes. Un atributo refleja una cualidad del producto. Por ejemplo, un vehículo puede tener varios atributos entre los que puede sobresalir su rendimiento por kilómetro recorrido, la comodidad, la economía, entre otros. Un producto puede tener uno o varios atributos. No dejes ninguno por fuera. Segundo, conecta los atributos a las características relevantes. Una característica es un componente técnico del producto que, solo o en compañía de otra, generan uno o más atributos. En el ejemplo del vehículo, la carrocería, el material de los neumáticos y los asientos de cuero o tela, son algunas características que desarrollan los atributos mencionados.

## RAZÓN ESTRATÉGICA:

Los clientes o consumidores no compran productos. Muy por el contrario, compran beneficios, tanto racionales como emocionales. Las marcas exitosas del mundo globalizado han llegado a serlo, gracias a su capacidad para desarrollar, promover y entregar una propuesta de valor cargada de beneficios tangibles e intangibles, racionales y emocionales, por lo que sus consumidores terminan siendo fans de la marca, además de convertirse en los principales evangelizadores de la misma. ¿Quieres ser exitoso con tu emprendimiento? A prenda a generar valor para tu cliente.

Tercero, de acuerdo a la información que tengan del mercado y de la competencia, precisa cuales de los atributos del producto le otorgan a este diferenciación por ante sus rivales, y relevancia ante sus clientes. Allí tendrás la raíz de la ventaja competitiva de tu producto o emprendimiento. Finalmente, haz una descripción del concepto de producto, utilizando los aspectos

ya mencionados, en particular, los que otorguen diferenciación y relevancia a tu producto. Esta descripción será la base para la selección del mercado meta, la estrategia de posicionamiento y la propuesta de valor de tu producto.

Ahora bien, cabe hacer la siguiente pregunta, ¿Es necesario ser diferente? La respuesta es "SI". Es vital. No tiene sentido salir al mercado a competir con una oferta de valor similar a las existentes. No estaríamos resolviéndole un problema al consumidor. Por el contrario, le estaríamos ocasionando un problema de decisión. Seríamos uno más entre muchos, por lo que difícilmente pasaríamos a formar parte del conjunto de elección del cliente.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Hace un par de años tuve una experiencia muy interesante en materia de gestión de negocios deportivos. Fui invitado a formar parte de un equipo de planificación, cuya responsabilidad fue la de conceptualizar la propuesta de valor de una academia de fútbol. Siendo este un sector de negocios en el que tengo bastante experiencia, pude liderar dicho equipo. Mi propuesta inicial, que luego fue asumida por todos, implicaba un negocio diversificado en cinco grandes áreas de servicios, a saber: a) Instalaciones deportivas de fútbol 5, 7 y 11, destinadas al arrendamiento para el disfrute de grandes y chicos. b) Fútbol como academia de formación de atletas, entrenadores y personal técnico para la disciplina. c) Fútbol como promotor de talento deportivo, enfocado en la promoción de futbolistas que pudieran, de acuerdo a su talento y experiencia, integrar plantillas del fútbol profesional a nivel nacional e internacional. d) Fútbol como marca, que permita el desarrollo de una línea comercial de consumo masivo en sectores como confección, calzado, entre otros. e) Intermediación logística, enfocada en el apoyo a clubes

y delegaciones deportivas, en materia de alojamiento, alimentación, traslados y acceso a infraestructura deportiva. Con esta definición de propuesta de valor, todo el trabajo de marketing y comercialización cobraba sentido, teniendo claro una línea de trabajo a desarrollar, además de amplias posibilidades de desarrollar productos y servicios diversos, enmarcados dentro de la esencia antes planteada. Además, esta conceptualización otorgaba diferenciación, por lo que esta academia de fútbol contaría con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La evidencia empírica disponible, así como la amplia literatura en marketing y negocios, nos enseña que los emprendimientos y las empresas deben trabajar por desarrollar, mantener y explotar una ventaja competitiva, entendida esta como una habilidad, capacidad y/o competencia empresarial que otorga a su poseedor una significativa ventaja por ante sus competidores, basada en la tan necesaria diferenciación. Además, esta ventaja se traduce en argumentos suficientes para que el consumidor o cliente nos prefiera, adquiera nuestro producto y se haga fiel a nuestra marca. Es inconcebible pretender competir con éxito y cautivar al mercado sin contar con una ventaja competitiva.

## CONSEJO PARA LA ACCIÓN:

Identifica en tus posibles competidores, cuáles son sus elementos diferenciadores, resultado de posibles ventajas competitivas. Posteriormente, describe las razones por las que sus clientes compran esos productos. Seguidamente, contrasta tus virtudes competitivas con lo que has identificado en la competencia, para posteriormente precisar si tiene viabilidad desarrollar tu ventaja competitiva y en qué estaría sustentada. Finalmente, has una prueba y muéstrales a tus potenciales clientes tu propuesta de valor,

destacando la ventaja competitiva que definiste. Anota los resultados y saca conclusiones.

## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Consideras que tu propuesta de valor al cliente tiene las virtudes suficientes como para garantizar tu éxito comercial? ¿Qué le agregarías? ¿Qué mejorarías? ¿Qué eliminarías?
2. ¿Estas convencido de que tu ventaja competitiva será relevante para tus potenciales clientes? ¿Dejarán de comprar los productos de la competencia por adquirir los tuyos?

# PROSPECTA

## LA CIENCIA DE SABER A QUIÉN

*“Es mejor agradar mucho a unos pocos que gustar poco a muchos”*



Uno de los principales enemigos del emprendedor, es su ansiedad por venderlo todo, en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo del caso. Pues debo decirte estimado lector que en realidad sucede todo lo contrario. Hasta el mejor producto del mundo, ese que parece haber sido creado por la providencia, con visos de divinidad y maravilla, también requiere de un gran esfuerzo de ventas y de mucha dedicación de parte de su emprendedor.

Esta ansiedad a la que hice mención, normalmente crea una percepción errada acerca de la realidad comercial, y hace pensar al emprendedor que todo el mundo, todas las personas o todas las empresas se interesarán por comprar y utilizar su producto. Y esto no es cierto. Los productos y marcas más exitosas de la historia de los negocios han logrado identificar con sumo detalle el perfil y las características de sus potenciales clientes, logrando aislarlos del resto de los demás, asumiéndolos como su segmento meta. Esta es una lección que desde ya debes aprender. Si deseas tener éxito con tu emprendimiento o negocio, debes identificar con certeza cuál es tu mercado objetivo, precisando las respuestas a las siguientes preguntas: ¿quiénes son? ¿Que compran? ¿Cómo compran? ¿Con quien compran? ¿Para quién compran? ¿Cómo utilizan? ¿Cómo

almacenan? Además, debes recopilar información que te permita describir este segmento en términos de edad del consumidor, sexo, ocupación, nivel de ingreso, grado de formación, estado civil, entre otros. Y, ¿Qué sucede si tu producto está orientado hacia el mercado empresarial? Pues, de igual manera vas a necesitar información que te permita caracterizar con detalle el perfil de esos potenciales clientes en términos de su tamaño, sector de negocios, ubicación, antigüedad, capacidad de compra, entre otros.

## RAZÓN ESTRATÉGICA:

Los mercados se conforman de clientes. Estos, difieren en cuanto a sus necesidades, gustos y preferencias, por lo que sus hábitos de consumo suelen también ser distintos. A esta característica se le conoce como la "heterogeneidad de los mercados". Ahora bien, esta heterogeneidad no es conveniente para los negocios, debido a que plantean situaciones de elevado riesgo para el éxito comercial. Es por esto que, los líderes comerciales transforman esa heterogeneidad en una homogeneidad conveniente, dividiendo el mercado en segmentos de compradores con gustos, deseos y hábitos de consumo similares. Este proceso es conocido como segmentación del mercado y elección del mercado objetivo. A partir de estos segmentos claramente acotados, es más sencillo prospectar clientes e iniciar los trabajos de venta del producto.

La idea de precisar con sumo detalle el segmento meta que deseas y puedes atender, radica en enfocar tus esfuerzos de venta en un tipo de cliente al que puedes llegar a conocer, logrando dedicar la mayor atención posible a este, ofreciéndole propuestas de valor superior, y un servicio de elevada calidad. Entonces, si quieres tener éxito en las ventas, mantente enfocado.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Conozco un caso de una tienda deportiva especializada en el ramo del ciclismo y el deporte extremo. Es una tienda con un concepto de servicios innovador, caracterizado por ofrecer una propuesta de valor muy superior a la de sus competidores. Esto les valió para expandirse dentro y fuera de su país de origen, convirtiéndose en una marca de referencia internacional. En alguna oportunidad, intentando incrementar sus ventas y ampliar su base de clientes, decidió conectarse aún más con un segmento que les ofrecía un potencial de crecimiento por encima del promedio. Este segmento es el de los atletas de alta competencia. Por muchos años, estuvieron enfocados en consumidores con interés en el deporte, pero no era su prioridad el atleta profesional, aquel que practica reiteradamente, actividades deportivas de competencia. Luego de acumular suficiente información sobre este segmento del mercado, diseñaron una estrategia que les valdría un éxito rotundo. La misma consistió en conectarse como marca a esta audiencia calificada de atletas de alta competencia, a través de la organización de eventos deportivos competitivos.

De esta forma, crearon los espacios donde podrían interactuar directamente con el mercado deseado, fomentando la competencia profesional, además del consumo de sus propios productos. Hoy en día, esta posibilidad de enfocarse en segmentos precisos, les permitió crecer exponencialmente y ser una marca, cuyo posicionamiento está asociado al deporte de alta competencia. Este caso refleja la importancia de tener claridad acerca del segmento de clientes al que se quiere atender.

Si aún no te queda claro esta consideración que he llamado “enfoco”, te traigo una situación, un ejemplo hipotético que posiblemente te ayude a clarificar tus ideas. Imagina que vas de cacería. Tus armas son un rifle con mira telescópica y una escopeta de cartuchos. Tu presa se acerca y debes decidir cuál de las dos armas escoger. ¿Por cuál te inclinarías? Si usas el rifle, podrás apuntar al blanco y disparar una bala. Si escoges la escopeta, dispararás un cartucho de balines dispersos. ¿En cuál de los casos crees tendrás mayor posibilidad de dar en el blanco? Desde mi perspectiva (no tengo experiencia como cazador) la mayor posibilidad la tienes al disparar con el rifle. Fíjate, podrás usar la mira para mejorar la precisión. Además, dispararás una bala certera y directa hacia tu objetivo. Y si estas lejos de la presa, con más razón. Ahora, si disparas con la escopeta, aunque tendrás muchos balines dispersos, para poder dar en el blanco deberás ubicarte muy cerca de la presa, lo cual no es recomendable, sobre todo tratándose de un animal salvaje o algo parecido. Esta analogía lo que intenta demostrar es que para tener éxito en las ventas, debes permanecer enfocado en tu segmento de clientes, lo cual te otorga más altos niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

**CONSEJO PARA LA ACCIÓN:** Describe con suficiente claridad las características y el perfil de tu cliente meta. Identifica sus hábitos de compra y consumo, y trata de precisar por cuales razones podrían comprar tu producto. Utiliza esta información como argumentos de venta. Escríbelo. No le des crédito a tu mente. No para eso.

Ahora bien, luego de tener esa claridad que has venido trabajando, prospectar clientes te será mucho más fácil. La prospección es el ejercicio de identificar clientes potenciales, a través de la información de su perfil de compra y consumo, para, posteriormente, dirigir

tu esfuerzo de ventas hacia estos. La programación del trabajo de visitas de ventas o de recepción de clientes en tu tienda será mucho más productivo, ya que estarás absolutamente enfocado.

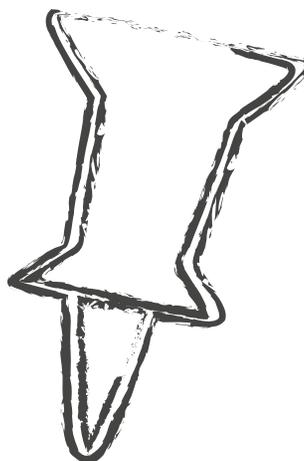
## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Tienes toda la información que necesitas para precisar los hábitos de compra y consumo de tus potenciales clientes? ¿Te atreverías a describir su perfil de compras?
2. ¿Te sientes preparado para prospectar potenciales compradores?

# PLANIFICA

SI NO SABES A DONDE VAS,  
YA LLEGASTE



*"Admiro a las personas que tienen un proyecto de vida. De seguro, con dedicación, compromiso y esfuerzo lo harán realidad. "*

En mi experiencia profesional, he podido comprobar la importancia que tiene la planificación estratégica en todos los procesos de emprendimiento y negocios. La misma, otorga sentido, coherencia y dirección al esfuerzo empresarial, siendo una de las etapas fundamentales que todo emprendedor debe cubrir.

En tu caso particular, la planificación estratégica permitirá anticiparte a los acontecimientos. Podrás prever y hasta predecir los hechos futuros, considerando como punto de partida tu realidad actual. Planificar te dará la posibilidad de decidir hoy lo que quieras que suceda en el futuro.

## RAZÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un ejercicio de reflexión, que permite ajustar las potencialidades de un emprendimiento a las oportunidades del entorno cambiante, precisando propósitos deseados, así como los mecanismos estratégicos y tácticos que marcarán la dirección del negocio hacia

una situación deseada, en el contexto de una realidad específica. El resultado será un plan con objetivos, metas, estrategias, programas, presupuestos, cronogramas y controles, los cuales fungirán como referencia obligada en la gestión de un emprendedor o vendedor.

Ahora bien, en el caso que nos compete, ¿qué se debe planificar? Te comento que en el mundo de las ventas, quien planifica incrementa sus posibilidades de éxito, debido a que logra precisar anticipadamente las respuestas a esas difíciles preguntas, como: ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Para qué hacerlo? ¿Con quién hacerlo? ¿Para quién hacerlo? ¿Cuándo hacerlo? A continuación procedo a detallarte los aspectos más importantes en donde deberás concentrar tus esfuerzos de planificación estratégica.



**1. Propósitos de ventas:** En este primer requerimiento de planificación, deberás establecer con precisión los objetivos que deseas lograr producto de tu esfuerzo de ventas. Algunos de estos pueden ser ventas en unidades y en moneda, número de clientes por atender, margen neto de ganancia por unidad vendida, productos y marcas en las que se deseas enfocar el trabajo de ventas, precios máximos y mínimos para la negociación, posicionamiento de marca deseado, entre otros. Procura que los objetivos sean lo más precisos posible como para ser medidos, además de realistas, alcanzables y motivadores.

**2. Rutinas:** Uno de los factores claves en el éxito del emprendedor está en poder anticipar las rutinas de venta que debe seguir en el marco de su desempeño como vendedor. Estas proporcionan más eficiencia, eficacia y efectividad, por lo que el uso de distintos recursos, en especial el recurso tiempo, se hace más adecuado. Una rutina es un método sistemático a través del cual podrás abordar tareas específicas de ventas. La primera rutina es la del trabajo de campo. Si lo tuyo es la venta misionera, te toca realizar visitas de venta en la sede de tus prospectos.

Por ello, es conveniente que definas con anticipación a quienes vas a visitar, cuando y como lo harás, que recursos utilizarás y cuáles serán tus propósitos con cada prospecto. También debes anticipar lo que harás si al visitarlo, este no te atiende. Debes procurar tomar muy en cuenta su ubicación geográfica, y ordenar tu agenda sobre la base de la cercanía de unos con otros. Así evitarás trasladarte largas distancias y perder el tiempo. Ahora bien, si trabajas en ventas receptivas, intenta definir una rutina de ventas que contemple la recepción del prospecto, su atención, diagnóstico, presentación y cierre.

**3. Acercamiento:** Otras de las rutinas que debes trabajar se relaciona con el abordaje de cada cliente. Romper el hielo es vital, por lo que debes predefinir que dirás, como y cuando. Apóyate en las tareas de prospección. Toda la información que allí recabaste te será de utilidad al momento de concretar las formas, estilos y temas que tocarás en tu entrada. Algo que debes recordar es el impacto que en tu trabajo generará la célebre frase “no existe una segunda oportunidad para causar una primera positiva impresión”. Recuerda: Las ventas son como una obra de teatro, cuyos protagonistas principales son tu cliente y tú. Entonces, actúa como tal. Cuida hasta el más mínimo detalle, ya que este hará la diferencia.

**4. Diagnóstico:** Te confieso que desde mi óptica profesional, el mejor vendedor es el que menos habla y más escucha. De hecho, el cierre de ventas de cualquier negocio comienza con una actitud de escucha activa. Para que esta actitud funcione, el emprendedor-vendedor debe aprender a preguntar. Si lo hace, en las respuestas a las preguntas encontrará suficientes argumentos para entender el problema del cliente y proponer soluciones. Te recomiendo que elabores listados de preguntas diagnóstico que podrás hacer a tus prospectos para que logres entender sus motivos y te sea más fácil presentar tu producto como la solución ideal a sus problemas. No dejes el diagnóstico al azar. Planea, anticipa, escribe, experimenta y confirma.

**5. La presentación:** Luego de hacer el diagnóstico adecuado, ya estarás preparado para presentar tu producto. La presentación es una etapa crucial. En ella, aportarás las razones por las cuales tu prospecto deberá comprar tu solución o propuesta de valor. Entonces, es más que recomendable que planifiques tu presentación de ventas.

Sugiero que utilices la técnica AIDA en la planificación de tus momentos de venta. Los argumentos que esgrimas deberán generar respuestas asociadas con: llamar la atención del prospecto(A), despertar su interés(I), fomentar su deseo de adquirir el producto(D) y finalmente concretar la acción de compra(A). Es recomendable preparar un guion donde describas cada paso que darás durante tu presentación. A este, agrégale valor, convirtiéndolo en una historia que contar. Las historias llaman la atención, despiertan deseos y fomentan acciones, en un entorno de agrado y seducción.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Recientemente en nuestra agencia de marketing recibimos la visita de un emprendedor. Un joven ingeniero, dueño de un servicio promocional para empresas, fundamentando en la muy conveniente geo localización. Funcionaba como un buscador en línea, apoyado en una aplicación para Smartphone. Su propuesta de valor era clara. De hecho, nuestro equipo de trabajo ya la conocía. Nos habíamos adentrado en los mecanismos promocionales que este emprendimiento utilizaba para dar a conocer sus bondades. Las teníamos bastante claras. Les llamamos para conversar y ampliar nuestra información, además de considerar una posible contratación. Nos interesaba comprobar algunas de las cosas que en sus mensajes publicitarios se decían. El día acordado, este ingeniero ingresó a nuestra sala de reuniones. Se sentó. Abrió su portafolio y comenzó a hablar. Y no se detuvo. Durante 25 minutos relató sus bondades, habló de las maravillas de su servicio y se dedicó a describir una serie de argumentos técnicos desconocidos para nosotros. No dejó que ningún hablara. No respondió preguntas. Claro, no las hizo. Al terminar su relato, emitió una frase final que nos dejó fuera

de toda posibilidad: “Si les interesa nuestro producto, nos llaman y con gusto les visitamos”. Se levantó de su silla y se retiró. Por unos segundos, el silencio se apoderó de la sala. Después, unas cuantas carcajadas se dejaron oír. No terminamos de entender lo que había sucedido, pero estábamos tranquilos de no haber hecho negocios con este emprendedor. Un vendedor que no respetó los pasos de la venta. No se ocupó de romper el hielo ni diagnosticar. Se concentró en presentar atributos técnicos que a nadie le interesaban. No dejó participar a su cliente y no hizo nada por cerrar la venta. Si bien, soy un promotor de la idea de que no hay mejor vendedor que el mismo emprendedor, no estoy de acuerdo con emprendedores que salgan a vender sin un mínimo de sentido común de las ventas.

**1. Manejo de objeciones y cierre:** Estas son dos pasos naturales en todo proceso de ventas. Las objeciones, describen vacíos de información o dudas que se manifiestan en los prospectos, posterior a la presentación de ventas. El cierre, es la concreción de la negociación y debe ser resultado de un trabajo de ventas bien gestionado. Todo emprendedor que desee cerrar negocios en cada trabajo de ventas, debe procurar contar con un plan de reacción ante las objeciones. Te sugiero que escribas un listado de posibles objeciones que de seguro se harán presentes y lo complementes con argumentos para rebatirlas. Adicionalmente, prepara diferentes tipos de cierre que te conduzcan a la deseada materialización del negocio. No olvides que el cierre debe ser inducido. No puedes esperar que el prospecto cierre por ti. Tú debes canalizar las energías durante toda la venta, para que la respuesta del cliente sea “lo compro”. No temas al cierre. Al contrario, hazte un experto en negociación y cierre de ventas.

## CONSEJO PARA LA ACCIÓN:

Elabora tu plan de ventas. Describe con detalle las preguntas de diagnóstico, seguido de tu historia de ventas. Dicha historia debe estar enriquecida con los atributos determinantes de tu propuesta de valor. Procura que cada argumento considerado genere una respuesta deseada (AIDA). Finalmente, no olvides incorporar en tu plan acciones que te llevan a escuchar más y hablar menos.

## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Conoces los diferentes pasos de la venta? ¿Estás en condiciones de aplicarlo a tu realidad comercial?
2. ¿Te sientes preparado para aplicar la técnica AIDA en la planificación de tu presentación de ventas?

ACTÍVATE  
SOLO CONQUISTA  
QUIEN SE ATREVE



*“Pasión, propósito, compromiso, y talento son el combustible del vehículo que te lleva a la meta.”*

“Manos a la obra”. Una frase que motiva a las personas a actuar, a pasar del pensamiento a la acción. A dejar la tranquilidad del papel donde, plasman sus ideas por la emocionante aventura de salir al mercado y vivir la experiencia de contagiar de energía positiva a otros, procurando transformar sus realidades. Activarse es la única opción que tú, amigo(a) emprendedor(a) tienes. ¿Quieres alcanzar tus sueños? Pues ¡Muévete! No hay otra alternativa. ¿De qué sirve reflexionar, visualizar, planificar, delinear y concebir, si no lo pones en práctica? Deja de darle vueltas al asunto y entra en acción. Te toca asumir roles de motivador y líder. Por cierto, no puedes ni debes delegarlos en otro. Eres tú el protagonista de esta novela.

## RAZÓN ESTRATÉGICA

Las gestión de ventas posee tres dimensiones, una filosófica, enfocada en satisfacer las necesidades del cliente, respetando su soberanía como comprador. Otra, la estratégica, que promueve la reflexión y el análisis

permanente de las oportunidades de negocios, así como la conceptualización de productos con posibilidad de éxito. Finalmente, la operativa, en la que recae la conquista del mercado, la consecución de metas y objetivos a través de la ejecución de lo planeado.

La motivación es vital. Piensa en todos los sueños que deseas cumplir. En el esfuerzo y talento que has invertido en tu emprendimiento. En lo mucho que beneficiaras a tus prospectos ofreciéndoles tu producto y concretando ventas. Imagina el impacto que en materia de crecimiento y desarrollo económico aportarás a tu comunidad, ciudad, país y continente. Visualiza los logros que te llevarán a mayores niveles de desarrollo empresarial. Conciencia lo mucho que amas tu creación y lo feliz que serás haciendo felices a los demás. Llénate de optimismo y de fe. Disipa las dudas y ponte a trabajar.

Empodérate. Hazte dueño de todo lo necesario para triunfar. Conducete según lo planeado. Deja espacio para la corrección y el ajuste en el rumbo. Estás dispuesto a aprender de cada experiencia. Vívelas con intensidad. Date un espacio para la equivocación. No la tomes a mal. Úsala para madurar. Entiende que todo es parte del proceso.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

En más de una oportunidad he participado en equipos de trabajo con tareas evaluativas. En específico, equipos con atribuciones evaluativas destinadas hacia el análisis de las causas de éxito y/o fracaso de los emprendedores. De estas experiencias, hoy puedo deducir que una de las más poderosas causas de fracaso está en la inadecuada ejecución de lo planeado. Una gestión operativa carente de orientación, además de muy limitada en asuntos de motivación y liderazgo. Es la ejecución la responsable

de materializar el concepto emprendedor, así como de transmitir su valor hacia sus clientes. Si esta tarea no se asume con suficiente propiedad, difícilmente se obtendrán buenos resultados.

Lidera. No dejes en manos de otro la responsabilidad de materializar tus anhelos. Tú y solo tú podrás hacerlo. Conducete y conduce a tu equipo por las sendas de lo planificado. Trabaja por lograr los objetivos, Has los ajustes que consideras pertinente. Procura desarrollar relaciones con actores claves. Valora las amistades producto de los negocios. Ellas te serán útiles en el momento en el que menos lo esperas. "Manos a la obra". "Manos a la obra".

**CONSEJO PARA LA ACCIÓN:** Al momento de ejecutar, de salir al mercado e iniciar operaciones, ten siempre a la mano tu plan. Retroaliméntalo cada vez que puedas. Ajusta lo que haya que ajustar y agrega lo que haga falta. Pero nunca pierdas la ruta hacia tu propósito.

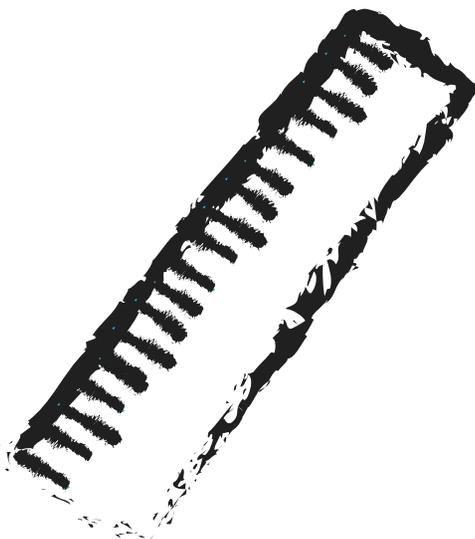
## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la siguiente dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Te sientes preparado en materia de motivación y liderazgo como para entrar en acción?
2. ¿Consideras que tiene las herramientas técnicas a la mano para salir al mercado?
3. ¿Tu propuesta de valor tiene la forma y el fondo de lo que te interesa entregar a tus prospectos?

# MIDE

## ACOSTUMBRATE A EVALUAR LO QUE HACES



*"Decir lo haré, no es lo mismo  
que decir lo hice"*

¿Cómo saber si todo este esfuerzo que estás haciendo o que harás, realmente traerá algunos frutos? Es una interesante pregunta que desde ya debes responder. Y es que cada vez que ejecutas un acto de ventas, estas utilizando recursos, con miras a lograr un propósito. Tu tiempo, tu vestimenta, la preparación que has asumido, el material de apoyo, entre otros, son recursos que aplicas en la ejecución de tus tareas y que fueron previstos en tu plan de negocios. Te corresponde ahora verificar que haya valido la pena. En concreto, te corresponde definir los lineamientos necesarios para evaluar todas tus acciones, y así poder retroalimentar tu gestión de ventas.

## RAZÓN ESTRATÉGICA

Evaluar la gestión implica un contraste. Una comparación entre lo planificado, es decir, objetivos, metas y procesos, versus lo ejecutado, en especial con los resultados alcanzados y los medios empleados para ello. La

evaluación de gestión requiere de una serie de indicadores que deben definirse en la fase de planificación estratégica para aplicarse en diferentes momentos de la gestión. Lo que no se mide, no se puede mejorar.

La manera más adecuada de medir es a través de indicadores. Estos, plantean un elemento de contraste asociado a algún objetivo o proceso. Pueden existir tantos indicadores como propósitos o acciones previstas. Será tu capacidad intelectual y tu experiencia la que te permitirán definirlos. A continuación te daré algunas referencias de posibles indicadores de medición.

**1. Indicadores de venta:** relacionan, tanto en valores absolutos como relativos (en unidades de producto, en valores monetarios o en proporciones sobre el total previsto, tanto en unidades como en moneda), el nivel de ventas logrado para un período de planificación dado. Basta con preparar una tabla comparativa entre propósitos y logros para tener suficientes elementos que te permitan medir el desempeño en ventas. Por ejemplo, si tienes previsto vender 50 unidades de producto en cada semana de trabajo y lograste 100 unidades, tu indicador refleja un 200% de efectividad. Si por el contrario, el resultado del esfuerzo de ventas generó 25 unidades por semana, el indicador será del 50% de efectividad. Esta clase de indicador puede ser aplicado para cada tipo de producto, en cada clase de mercado y para cualquier otra variable que implique movimiento comercial de productos.

**2. Indicadores de eficacia comercial:** combinan dos elementos claves dentro de la gestión de ventas, a saber: el primero, las metas de captación de clientes o negocios efectivos versus los desempeños alcanzados en esta

materia. Por ejemplo, si en tu planificación estableces que visitarás efectivamente a dos prospectos por día, y finalmente logras tu cometido, tu indicador de eficacia comercial será del 100%. Si solo puedes visitar uno, el indicador será del 50%. El segundo, puedes incluir aquellos relacionados con la cobertura de rutas de venta o el cumplimiento de las rutinas definidas. Fíjate, si la rutina de ventas implica visitar 8 prospectos cada día, y solo visitas la mitad de estos, tu indicador de eficiencia será del 50%. Si por el contrario logras visitar a los 8 clientes, el indicador será del 100% de efectividad.

**3. Indicadores de satisfacción del cliente:** Miden los grados de complacencia de un cliente, posterior a su experiencia compra del producto. Basta con preguntarle, ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto? También se puede preguntar, ¿Cuál es su grado de complacencia con el servicio recibido de nuestra parte? ¿Qué podemos mejorar de nuestros procesos? ¿Qué recomendaciones nos da para optimizar nuestro funcionamiento? Las respuestas a estas preguntas servirán como un insumo fundamental en el mejoramiento de todo el proceso de ventas y atención al cliente.

**4. Indicadores de eficiencia comercial:** Contrastan los recursos invertidos en cada situación de venta versus los resultados logrados en ellas. Este indicador muestra la evolución que en materia de desempeño y uso de recursos tienes. Por ejemplo, si para cerrar una venta, requieres de 3 o 4 visitas al prospecto, empleas mayores recursos materiales y otorgas mayores descuentos y/o bonificaciones especiales, tu eficiencia será menor que la que lograrás en un negocio cerrado con menos visitas y sin incentivos de precios.

Cada uno de los indicadores referidos puede tener mayor amplitud de la que te he comentado. Todo depende de los propósitos establecidos por ti en cada uno de los renglones o variables sujetas a medición. Lo que ciertamente debes concientiar es la necesidad de medir tu desempeño en la mayor cantidad de aspectos de venta posibles.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Una empresa venezolana, cuyo sector de negocios es el de la comercialización de productos de seguridad industrial, posee un equipo de ventas que atiende todo el mercado nacional. Este se divide en zonas y regiones de ventas. Cada región cuenta con un Gerente y un supervisor de ventas. Cada zona tiene un ejecutivo de ventas asignado. En una oportunidad, la gerencia general de la compañía asignó ciertos objetivos comerciales para cada región y sus correspondientes zonas. Al llegar el cierre del trimestre, como parte de la evaluación de gestión, la empresa encontró dos visiones diferentes del desempeño alcanzado, cada una fundamentada en una concepción diferente de indicador de medición. La primera, proveniente del gerente de zona, ofreció un panorama exitoso, lleno de elevadas cifras de ventas medidas por unidades monetarias. La segunda, cuyo origen estaba en la gerencia general, describió una situación contraria, reflejada en un indicador de baja colocación o ventas de productos en unidades. La gerencia general argumentó que no se podía calificar de exitosa una gestión de ventas, valorada por indicadores en unidades monetarias, menos aún, en economías de alta inflación como la venezolana. Por el contrario, la gerencia de zona consideró que sus ejecutivos debieron recibir un premio por su adecuado desempeño. ¿Qué piensas de esto? ¿Quién tiene la razón? Juzgue usted mismo.

Un aspecto fundamental en esta dimensión que he denominado “Mide” radica en que para lograr el mejoramiento continuo de una gestión de ventas se hace obligatorio el poder medir su desempeño. Vale recordar esa frase célebre que expresa “lo que no se mide, no puede ser mejorado”. La única forma de identificar falencias o debilidades en los procesos comerciales es midiéndolos. No olvide eso.

**CONSEJO PARA LA ACCIÓN:** Desarrolla un listado de posibles indicadores de medición de tu gestión de ventas y procura operativizarlos desde el inicio de tus labores de venta. Te recomiendo además que al finalizar cada visita de ventas te hagas las siguientes preguntas: ¿Qué hice bien? ¿Qué fallas pude haber cometido? ¿Cómo puedo mejorar mi desempeño en la próxima situación de ventas? Las respuestas de seguro te serán de mucha utilidad.

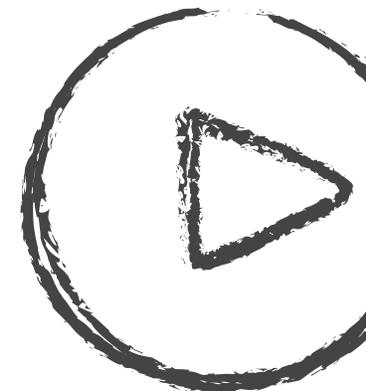
## AUTOEVALUACIÓN

Estimado emprendedor, antes de avanzar hacia la última dimensión del ABC de las ventas, responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Está consciente de la importancia que tienen los procesos de medición de la gestión comercial de un emprendimiento?
2. ¿Consideras que tiene las herramientas técnicas a la mano para establecer tus indicadores de medición comercial?

# ESCUCHA

## ALLÍ ESTÁ LA CLAVE



*“Si tuviera la voluntad de escuchar a Dios cada vez que él me habla, de seguro tendríamos una mejor relación y yo sería un sobresaliente humano”*

Luego de haber revisado a conciencia todos los contenidos que te he compartido, considero que estás preparado para internalizar el significado de “la buena escucha” como una actitud de vida. Esa actitud que te predispone a aprender de todo lo que sucede a tu alrededor. De observar con detenimiento cada acontecimiento y vivencia en la que estas involucrado, ya sea como protagonista principal, actor de reparto, extra, o un simple espectador. De esa forma, podrás comprender cosas que no has logrado ver. Esto, para los negocios es fundamental. Gracias a esa actitud empiezas a ver miles de posibilidades y retos. Logras interpretar señales del mercado, de la competencia y el entorno. Pones mucha más atención en tus clientes y prospectos. Te ocupas por interpretar los movimientos de tus rivales. Pones mayor atención en las circunstancias del entorno. Te haces una persona mucho más empática, y esto en las ventas es vital.

## RAZÓN ESTRATÉGICA:

La venta es un diálogo, y todo diálogo contempla saber escuchar. Cuando escuchamos, entendemos. Logramos empatía, ya que nos ponemos en los zapatos del otro, por lo que es más fácil entender su situación y actuar en consecuencia. De igual manera, escuchar, incrementa los niveles de atención, por lo que nos damos cuenta de manera más eficiente y eficaz de todo lo que pasa a nuestro alrededor.

Nunca dejes de escuchar la voz del cliente. Cada una de sus palabras tiene un contenido vital para tu emprendimiento. En ellas veras oportunidades para desarrollar productos y mejorar todo lo que haces. Escúchalo y háblale en términos significativos para él. Construye un diálogo efectivo, generador de bienestar para ambos.

Tampoco dejes de observar a tus competidores. Sus debilidades serán tus oportunidades. Sus virtudes, tu fuente de inspiración.

No descuides al entorno. En el hallarás razones para innovar y ser creativo. Cada pieza de tu ajedrez se moverá sobre la base de tu capacidad para escuchar.

## EXPERIENCIAS QUE ENSEÑAN:

Recientemente conocí a un gran vendedor. Un emprendedor por naturaleza, con más de 30 años de experiencia en negocio. En los últimos años se dedicó a desarrollar su concepto de servicios, con el propósito de ofrecer entretenimiento para toda la familia. Trabaja en el sector turístico. A lo largo de su vida, ha sido un gran observador, además de un magnífico conversador. Cada experiencia de aprendizaje lo hizo mejor persona y empresario, hasta el punto de emplear esa sabiduría en la configuración de

sus propuestas de valor en cada una de sus empresas turísticas. Una persona honesta, humilde, trabajadora, dedicada, con una capacidad de sentir empatía por la gente y de brindarles un trato ejemplar, como muy pocos. No en vano, su trayectoria y calidad humana le ha valido para ser objeto de múltiples reconocimientos durante su vida. La verdad, un gran ser humano del que mucho se puede aprender.

Ofrece el trato que das a tus clientes también a tus proveedores e intermediarios. El diálogo es vital en todas las relaciones, con todos los actores involucrados.

Trabaja por construir tu red de contactos. Hazla crecer permanentemente. No pierdas oportunidad para conocer y darte a conocer. Los negocios exitosos tienen entre sus claves de éxito, a un líder muy bien conectado, que conduce las relaciones públicas de su empresa como si fuesen un asunto de vida o muerte.

Finalmente, desarrolla en tus colaboradores esta actitud de escucha atenta. Estarás cultivando en ellos una cultura de servicios que le servirá a tu empresa, además de contribuir con la formación de seres humanos de excelencia. La vida te lo agradecerá y recompensará con creces.

## CONSEJO PARA LA ACCIÓN:

Nunca dejes de escuchar.



Te invito a participar activamente en el fortalecimiento de la filosofía **#haciendoempresa** como catalizadora del crecimiento y desarrollo de la humanidad. Sigue mis cuentas sociales **@yolmerRS** y haz tus aportes. Para mayor información, dejo a tu disposición la dirección electrónica [contacto@yolmeromero.com](mailto:contacto@yolmeromero.com).  
Muchas gracias por tu apoyo