

ANADIM

Resumen Ejecutivo

Sesión 6: Estrategia Integral de Ventas y Planificación Conjunta

Expositor: Juan Manuel Orozco Bascón

Enfoque: Cómo diseñar, alinear y ejecutar una estrategia de ventas efectiva que esté integrada con los objetivos de los clientes clave (Join Business Plan).

Recordatorio y Preguntas Pendientes del Módulo 5

Se retomaron preguntas clave del módulo anterior para enlazar con los nuevos temas:

Inteligencia Emocional: Se recomendaron libros como "Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman, "Convencer y Persuadir" de Marcos Álvarez e "Influencia" de Robert Cialdini.

El Silencio en la Negociación: Es una herramienta poderosa para escuchar, generar preguntas correctas y entender las necesidades del cliente. El reto para el vendedor es aprender a callar más y hablar menos.

Manejo de Personalidades Difíciles: La clave está en identificar el tipo de personalidad (usando herramientas como DISC) y adaptar la comunicación para tocar los temas correctos de la forma correcta.

Rotación de Compradores: Ante un cambio de interlocutor, se debe empezar desde cero. Es un error pretender llevar la misma relación y negociación que con la persona anterior. Hay que estudiar y adaptarse a la nueva personalidad.

Habilidades Críticas: El dominio de sistemas como DISC y la Programación Neurolingüística (PNL) son herramientas clave para ascender en el área comercial.

Conocimiento Profundo del Cliente

Antes de crear una estrategia, es fundamental conocer a fondo al cliente:

Objetivos de Crecimiento: Los objetivos de ventas del proveedor deben estar alineados con los del cliente. No se puede pretender crecer un 30% si el cliente solo planea crecer un 5%, sin argumentos sólidos.

Estrategias del Cliente: Conocer su plan de categoría, expansión, actividades promocionales y condiciones comerciales.

Estructura y Alcances: Entender el organigrama del cliente para saber con quién se negocia y hasta dónde llegan sus facultades de decisión.

Tipo de Negocio y Segmento: Identificar en qué segmentos participa el cliente y asegurarse de que los productos o servicios ofrecidos hacen "clic" con ese segmento. No todos los productos son para todos los canales.

La Estrategia Integral de Ventas: 7 Pasos Clave

La estrategia de ventas es un sistema de acciones integradas en un plan para vender y posicionar mejor los productos o servicios. No es solo tarea de la dirección; los KAMs deben ser partícipes activos.

Los 7 pasos para desarrollarla son:

1. Diagnóstico:

- Analizar resultados pasados: ventas, inversiones, utilidades, rentabilidad por producto, clientes clave, participación de mercado.
- Identificar cambios externos/internos (ej. pandemia, inflación) que hayan impactado las ventas.
- Reflexión: "Si no sabemos dónde estamos parados, no sabremos hacia dónde ir".

2. Entendimiento del Cliente, Comprador y Mercado:

- Cuestionarse: ¿Por qué me elige el cliente? ¿Cuáles son sus necesidades y objetivos?
- Conocer el potencial de ventas del cliente y lo que se busca más allá de lo monetario (ej. posicionamiento de marca).
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con la compañía y con la persona (KAM).

3. Creación de Objetivos (SMART):

- Los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.
- La Relevancia es crucial: el KAM debe sentirse "enganchado" y congruente con lo que vende para poder transmitir convicción.

4. Definición del Presupuesto de Inversión:

- Todo recurso solicitado (promociones, proyectos) debe estar ligado de forma realista a las ventas y utilidades proyectadas.
- Un vendedor poco profesional pide recursos sin claridad sobre el retorno. Se debe poder argumentar el "porqué" de la inversión.
- No hay un porcentaje ideal de inversión: Depende de la situación de mercado, la estrategia de la empresa (ej. ganar market share) y la oportunidad. La creatividad comercial debe ir siempre de la mano de los números.

5. Evaluación del Equipo:

- Contar con las personas correctas, con las capacidades correctas y en la cantidad correcta.
- Evaluar si se necesitan más recursos: Category Managers, CPFRs, analistas de data, etc.
- Hoy en día, atender una cuenta clave requiere un ****equipo multifuncional****, no solo un vendedor.

6. Comunicación de la Estrategia:

- Interna: Se debe convencer a la dirección con claridad, números y una visión clara del crecimiento en ventas, utilidad y mercado. Hay que estar abierto a feedback y ajustes (ej. capacidades de producción, tiempos de desarrollo).
- Al Cliente (Joint Business Plan): Presentar la estrategia al cliente crea un compromiso mutuo y lo "sube al barco".

7. Evaluación, Control y Acciones Correctivas:

- Medir el desempeño con KPIs: ventas, utilidades, gastos, nuevos clientes, efectividad de visitas, mezcla de productos.
- Evaluar los resultados del Joint Business Plan con el cliente.
- Tomar acciones correctivas y renovar la estrategia cuando sea necesario.

El Joint Business Plan (Plan de Negocios Conjunto)

Definición: Estrategia de colaboración a largo plazo entre el fabricante/proveedor y el cliente/retailer.

Objetivo: Alinear objetivos, compartir recursos y ejecutar iniciativas que generen valor para ambas partes y para el consumidor final.

Elementos Clave:

- Métricas y KPIs compartidos.
- Evaluación constante del desempeño.
- No se puede tener un Joint Business Plan sin antes tener una estrategia interna sólida ("Own Business Plan").

Preguntas y Respuestas Destacadas

CPFR (Planificación, Pronóstico y Reabastecimiento Colaborativo):

Es un rol crucial. Gestiona la operación diaria (inventarios, pronósticos, nivel de servicio) para que el KAM se enfoque en la estrategia comercial.

El KAM y el CPFR deben trabajar en estrecha coordinación. El KAM debe "alimentar" al CPFR con información comercial para evitar que este se base solo en tendencias pasadas y pueda "retar" los pronósticos para impulsar el crecimiento.

Certificación en Walmart: Walmart exige una certificación para los CPFRs, que suele ser presencial. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas colaboran sin ella, basándose en la profesionalidad y la generación de confianza.

Estructura Ideal de un Equipo Comercial: No hay un número fijo. Depende de:

- La importancia de la cuenta (volumen, utilidad).
- La profundidad y especialización de las categorías o líneas de producto.
- La relación con el comprador (si es más efectivo un solo contacto o varios especialistas).

¿Subirse a la Estrategia del Cliente o Retarla? No se debe ser solo un seguidor. Aunque no siempre se puede cambiar la estrategia general del cliente, se debe retar y argumentar con propuestas concretas (ej. "No reduzcas mi espacio, porque yo creceré con este plan específico").

Medición del Impacto: Las 3 métricas clave para medir el éxito de una estrategia son:

1. Crecimiento en Ventas
2. Impacto en las Utilidades (propias y del cliente)
3. Ganancia en Participación de Mercado

Conclusión Final del Módulo: Un KAM profesional va más allá de la operación; es un estratega. Su éxito depende de su capacidad para crear una estrategia de ventas sólida,

alinearla con los objetivos de su compañía y sus clientes clave, y ejecutarla mediante un trabajo colaborativo y basado en datos. La mentalidad debe ser proactiva, desafiante y siempre orientada a demostrar un valor tangible y de ganar-ganar.

AVISO LEGAL Y DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El contenido total de este documento, incluyendo, de manera enunciativa mas no limitativa, textos, gráficos, logotipos, compilación de datos, estructura y ordenamiento de la información, ideas y conceptos aquí expuestos, es propiedad intelectual de ANADIM o de sus respectivos licenciantes, y se encuentra protegido por las leyes mexicanas en materia de propiedad intelectual, en particular por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en lo aplicable, por la Ley de la Propiedad Industrial.

Queda estrictamente prohibida su reproducción, distribución, divulgación, comunicación pública, transformación, modificación, transmisión o cualquier otro uso que no cuente con la autorización previa, expresa y por escrito de la ANADIM.

Este material es proporcionado exclusivamente con fines académicos y de consulta interna para los destinatarios autorizados. Su uso se limita a la comprensión personal del contenido y no constituye una licencia o autorización para su explotación comercial o distribución a terceros bajo ningún medio o formato, físico o digital.

El acceso a este documento no transfiere ningún derecho de propiedad intelectual sobre el mismo. La ANADIM se reserva el derecho de ejercer las acciones legales correspondientes en contra de cualquier persona física o moral que infrinja los derechos de propiedad intelectual aquí reconocidos.

© 2025 ANADIM. Todos los Derechos Reservados.