



Resumen Ejecutivo

Sesión 7: KPIs, Cierre de Ventas y Negociación Efectiva

Expositores: Juan Manuel Orozco, Dr. Miguel Ángel López e invitado especial José Eduardo Vázquez Rodríguez (Gerente de Cuentas Clave Senior en industria farmacéutica).

Tema Central: Indicadores clave de desempeño (KPIs), técnicas de cierre de ventas y los factores de una negociación exitosa.

1. Puntos Clave Discutidos

A. Respuestas a Preguntas Pendientes

- **Acelerar el proceso de Cpfr:** Se recomendó acercarse directamente a las áreas de resurtido y compras del cliente para ofrecer los servicios del Cpfr, presentándolo como un apoyo y no solo esperando certificaciones formales.
- **Cpfr como camino a Cam:** Se identificó que el perfil de Cpfr es un excelente semillero para Cuentas Claves, pero no todos los Cpfr tienen el perfil comercial (más social, creativo y de relaciones) necesario para ser Cam. Se estima que aproximadamente 1 de cada 3 Cpfr logra esta transición con éxito.

B. Estrategias Comerciales en la Industria Farmacéutica (Invitado Especial)

El Sr. José Eduardo Vázquez presentó las estrategias más comunes para impulsar un portafolio farmacéutico en un mercado competitivo y con patentes liberadas:

- 1. Programas de Lealtad:** Crear tarjetas o cupones (propios o con cadenas) para fidelizar al consumidor y evitar la migración a genéricos.
- 2. Relanzamientos y Extensiones de Línea:** Refrescar marcas maduras con nuevas indicaciones, presentaciones o diseños para ganar espacio en el anaquel y relevancia.
- 3. Venta o Renta de Portafolios:** Empresas especializadas adquieren portafolios completos para relanzarlos con una fuerza comercial y estrategia renovadas.

4. Cambios en Modelos Comerciales: Implementar Joint Business Plans, esquemas de precios anuales/trimestrales y, como último recurso, ajustes al alza en precios para mantener el valor.

C. Factores Clave en una Negociación: La "Empatía Dual"

A partir de 3 experiencias recientes de negociación, se identificó que el éxito depende de dos tipos de empatía:

- **Empatía Profesional:** Alineación en estrategias, valores, objetivos y formas de negocio entre las empresas (proveedor y cliente).
- **Empatía Personal:** Conexión y buena relación a nivel humano con el comprador.

Conclusión: La combinación de ambas empatías ("Empatía Dual") genera los mejores resultados. La falta de una, especialmente la profesional, limita significativamente el potencial de ventas.

D. Indicadores Clave (KPIs) para Proveedores y Retailers

- **KPIs del Proveedor:** Ventas, utilidad, espacios en anaquel (share of shelf), número de catalogaciones, participación en promociones y expansión a nuevos formatos.
- **KPIs del Retailer/Farmacia:**
 - **Financieros:** Margen (inicial y final), rotación de inventarios, calidad del inventario (distribución correcta en tiendas), ticket promedio.
 - **Comerciales:** Cumplimiento de planogramas, participación en marketing/trade marketing, tasa de conversión (compras vs. visitas), ventas por m², frecuencia de visitas (footfall).
 - **Estratégicos:** Tiempo de rebote (clientes que no compran), índice de retención de clientes (CRR).

Responsabilidad del Proveedor: El cuenta clave debe entender y ayudar a mejorar estos KPIs del cliente, ya que es corresponsable de la rentabilidad y éxito mutuo.

E. Técnicas de Cierre de Ventas

Se presentaron diversas técnicas para aplicar en el proceso de ventas:

- **Amarre:** Preguntar al final de una fase para obtener un estímulo positivo (ej. "¿Te pareció atractiva la propuesta?").
- **Amarre Invertido:** Preguntar al inicio para generar respuestas afirmativas y abrir la conversación.
- **Puercoespín:** Contestar una pregunta con otra para llevar al cliente a la respuesta deseada (ej. "¿Lo pagarías a 6 o a 12 meses?").

- **Envolvente:** Hacer preguntas que den por hecha la compra (ej. "¿Lo quieres para uso profesional o personal?").
- **Por Equivocación:** Hacer una pregunta incorrecta para que el cliente la corrija y se comprometa con un número (ej. "¿Te mando 100,000 unidades?" - "¡No! Serán 50,000").
- **Por Compromiso:** Comprometerse a un plan de resultados (ej. plan de liquidación) para demostrar confianza en el producto.
- **Presuntiva:** Asumir la venta y hacer preguntas logísticas (ej. "¿Dónde te lo entregamos?").
- **Silencio/Autocrítica:** Fingir que no se fue atractivo y preguntar "¿Por qué no?" para obtener retroalimentación honesta y reformular la oferta.
- **Consejo Práctico:** Nunca salir de una cita sin haber agendado la siguiente.

F. Los 3 Factores de una Negociación Exitosa

Para que una negociación sea satisfactoria, se deben cubrir tres aspectos:

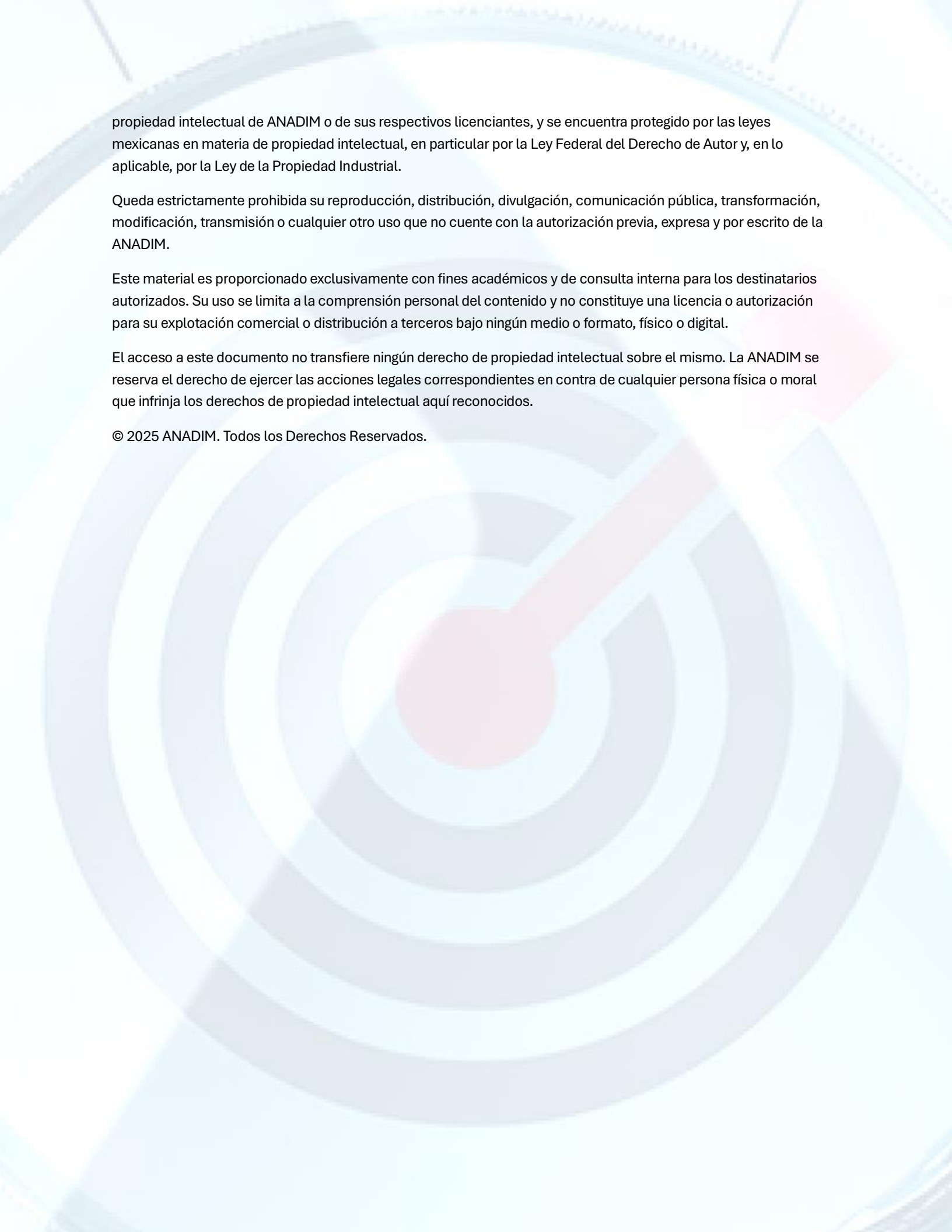
1. **Psicológico/Personal:** Respetar la dignidad y autoestima de la contraparte.
2. **Sustancial:** Presentar argumentos, datos y beneficios convincentes y relevantes.
3. **Procedimiento:** Respetar los tiempos, formas y situación específica del comprador.

2. Conclusiones y Acuerdos

1. **La Estrategia es un Proceso:** Tener un proceso de ventas definido y en constante mejora es fundamental para la efectividad comercial.
2. **Más Allá del Precio:** El éxito no se basa solo en el precio, sino en la capacidad de influir, entender las necesidades del cliente y crear una relación de "ganar-ganar".
3. **Alianza Estratégica:** El CPFR y el KAM deben trabajar alineados bajo el área comercial para asegurar que las negociaciones se traduzcan en resultados operativos (resultados efectivos).
4. **Conocimiento Integral:** Un buen cuenta clave debe dominar tanto sus propios KPIs como los de su cliente para construir propuestas de valor sólidas.

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.