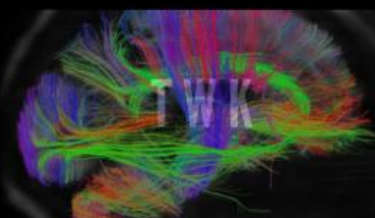




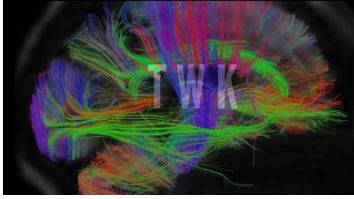
Wissen in
Ihren
Händen



Enero - 2024



Revista electrónica de consultoría
El conocimiento en tus manos



Wissen in Ihren Händen



Acerca de este Boletín.

En Talententwicklung, estamos en un proceso de transformación que nos orienta a ofrecer a nuestros clientes, amigos y público en general; **conocimiento al alcance de su mano**, el cual les ayude en su desarrollo laboral, logrando un beneficio a sus compañías, su trabajo y su entorno social, creemos firmemente, que la revolución del conocimiento como factor de riqueza en los negocios es una realidad hoy en día, y una manera de ser competitivo y rentable de forma sana es la autoformación.

Ponemos a su disposición nuestros boletines mensuales, en donde se hablarán de tres temas clave en los negocios: ingeniería comercial, ingeniería administrativa y los recursos humanos bajo una óptica financiera y de resultados.

Deseamos que los artículos expuestos sean de utilidad, y les permitan generar riqueza dentro de tu compañía.

Cordialmente

Miguel Angel Rosas Gómez.
Business Counselor

Contenido.

Ingeniería Administrativa	Pag
Administración por indicadores o persigamos al indicador.	3
Ingeniería comercial	
La importancia de un modelo comercial	10
Enfoque financiero de los RRHH	
¿Cuánto vales para tu compañía?	14

Enero 2024

<https://www.talententwicklungs.com/>

Administración por indicadores o persigamos al indicador.

Actualmente es algo común la utilización de KPI en la administración de los negocios y empresas, sin embargo; hemos detectado que algunos de ellos más que administrar, se dedican a perseguir el indicador, como si este fuese el objetivo del negocio, del área o del departamento.

Este se debe a tres posibles situaciones comúnmente hablando:

- 1) El sistema de gestión no es adecuado
- 2) Los indicadores son una copia de otra empresa
- 3) El indicador no refleja una situación de la compañía.

A esto debemos agregarle la confusión generada sobre los diferentes tipos de indicadores y a casi cualquier indicador le llaman KPI – Key Performance Indicator – Indicador clave de desempeño, en su origen los KPI se definían para la alta dirección y le permitía al director o equipo directivo tomar decisiones y analizar el comportamiento de la compañía de manera ágil y oportuna, inicialmente los KPI se relacionaban a razones financieras (es el cociente de dos números), esto permitió trasladar esta idea a razones en otras áreas de la compañía y así medir el desempeño global de la empresa no únicamente con datos financieros.



Sin embargo, las diferentes problemáticas de las compañías provocaron que algunas situaciones de la empresa se convertirían o eventos que se debían medir. Y con ello aceptamos vivir con esa ineficiencia, sin buscar erradicar la problemática; por ello algunos kpi –key process indicators - indicadores de la operación se convirtieron en indicadores de desempeño. Lo que permitió que en lugar de que el KPI sirva para tomar decisiones, se convirtió en un listado de causas que se tienen para generar las problemáticas de los kpi.

He hablado de indicador y pareciese que al ser una palabra tan común y sencilla es fácil de entender, creo conveniente usemos una definición para que podamos manejar el mismo entendimiento; **Indicador: Es un punto de referencia, que brinda información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.**

En un aspecto de negocio nos enfocaremos a los indicadores cuantitativos basados en números y medidas, con esto en mente será fácil usar razones (es el cociente de dos números), lo que nos permitirá tomar decisiones bajo un sencillo análisis de ganancia, esto si analizamos como es la salida respecto a la entrada, su fórmula sería salida entre entrada; este resultado si es menor a 1 se denominara pérdida, si es mayor a 1 será ganancia.

Sin embargo, continuando con el tema del indicador identificamos algunos problemas el primero de ellos es que algunos indicadores son multivariables; es decir dependen de más de una variable y si estas variables se encuentran en el tramo de control de otras áreas o departamentos, provoca que sea complicada la administración del indicador. Otro problema es identificar los indicadores que realmente quiere medir la compañía y no confundir estos con problemas que desea erradicar.

Siendo simplista el indicador primordial de cualquier negocio se llama **dinero**, para ello debemos identificar como la empresa puede hacerse del mismo, las tres maneras legales son:



- 1) Inversión
- 2) Ventas
- 3) Ahorros

La primera de ellas, no la trabajaremos en este artículo, ya que; depende de los accionistas o consejo de administración, mientras que las dos siguientes, se refieren a la operación del negocio y serán tema de los indicadores que trabajaremos.

Ayudados con la idea previa, los dos principales indicadores que toda empresa debe medir son ventas y ahorros, ahora debemos entender como estos se adquieren (entradas o ingresos) o se utilizan (salidas o egresos), para ello utilizaremos 5 áreas clave de una compañía y debemos identificar en donde afecta del indicador dinero mediante su actividad clave.

Área	Ventas	Ahorros
Comercial	- Vender producto	
Operaciones (manufactura)	- Realizar el producto	
Finanzas (administración)		- Optimizar el uso del dinero
Tecnología de la información		- Optimizar los procesos
Recursos Humanos		- Optimizar al personal

Hemos colocado de manera simplista la actividad clave; ya que reconocemos que existen muchísimas más de ellas, ya que el objetivo de este artículo es de manera sencilla identificar la administración por indicadores, con ello veamos una razón financiera denominada **Margen de Utilidad neta** o también **Rentabilidad de la venta** (La rentabilidad es el **beneficio que genera la empresa en función de su capital contable, su activo o respecto de sus ventas**) cuya fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo}) - \text{Gasto}}{\text{Ventas}}$$

Ahora veamos en donde está involucrada cada área de la compañía

Área	Indicados	Acción
Comercial	- Ventas	Incrementar
Operaciones (manufactura)	- Costo de ventas	Disminuir
Finanzas (administración)	- Gasto	Disminuir
Tecnología de la información	- Gasto	Disminuir
Recursos Humanos	- Gasto	Disminuir

Con ayuda de la definición de rentabilidad vemos que es el beneficio que se tiene con respecto a "algo", entonces diremos que el beneficio es igual a: (Ventas – costo de ventas) - gasto. Por ello sería medir la rentabilidad de una empresa, área, departamento, puesto, persona, maquinaria, dinero, etc...

Quedando la fórmula de rentabilidad como:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

Siendo el beneficio la salida que se obtiene en términos de dinero y la inversión sería la entrada, así que si queremos medir que tan eficiente es un área o departamento para convertir lo que “hace” en dinero, la formula seria:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Dinero generado}}{\text{Dinero involucrado}}$$

Recordemos para que sea considerado ganancia debe ser mayor que 1, si es menor a 1 seria perdida, imaginemos que el área de Tecnología de Información genero al mes un ahorro por \$100,000 o (\$100K) y para ello la compañía invirtió al mes (sumando recursos financieros, materiales y humanos) \$45,000 o (45K), se tendría:

$$\frac{\$100 K}{\$ 45 K} = 2.22$$

Su rentabilidad fue de 2.22 es decir el dinero que la compañía invirtió (\$45 K) dio 2.22 veces vueltas en un mes gracias a las acciones (actividades del área); podemos decir que el área fue rentable ese mes, ya que los ahorros generados por la optimización de los procesos al compararse con lo que ha invertido fue mayor a 1.

Si fuese igual a 1 diríamos que lo que la empresa invirtió fue lo que ahorro, y en caso que el resultado sea menor podemos decir que la empresa esta invirtiendo de manera inadecuada sus recursos al menos ese mes.

En esta etapa lo que se midió fue el dinero que el área genero comparado con lo que se invirtió en el área, suena simple; sin embargo, inicia una nueva complicación ya que el ahorro generado depende de algunas variables que se encuentran fuera del alcance del área.



El área de TI puede eficientar los procesos mediante el uso de software y hardware, comunicaciones etc.. Y que sucede si las áreas no utilizan el mismo, o lo utilizan de manera inadecuada, a continuación, veamos como un indicador se convierte en multivariable.

Indicador	Variable	Responsable directo
Ahorros en dinero	Disponibilidad software	Proveedor externo
	Disponibilidad hardware	Proveedor externo Liberación de presupuesto
	Disponibilidad interconectividad	Proveedor externo
	Utilización de la herramienta	Cabeza del área
	Capacitación en la herramienta	TI
	Equipos lentos u obsoletos	Liberación de presupuesto
	No querer utilizar las herramientas	Persona

Podemos ver que las variables no son más que; las causas por las que el indicador de ahorro de dinero no se cumple o se ve afectado positiva o negativamente y cuando estas causas se encuentran fuera del tramo de control y responsabilidad del área, se hace complicado el cumplimiento, por ello se hacen indicadores compartidos y a las áreas involucradas se les debe de medir con el mismo indicador en su respectivo porcentaje, para ello podemos usar razones y proporciones o bien porcentaje de contribución al indicador por cada área.

Hasta ahora podríamos decir entonces que hemos trabajado con los siguientes:

Indicador	KPI	Indicador táctico o Indicador del área	kpi o Indicador de la operación
Ahorros en dinero	Rentabilidad del área TI	Gastos	Optimizar procesos (ahorros generados)
	2.22	\$45K	\$100K

Ahora es momento de empezar a crear un análisis más profundo ya que; el KPI por si solo puede decirnos mucha información o bien nada, es decir es adecuado que la rentabilidad del área de TI sea 2.22; ¿debería mejorarse?, ¿es necesario incrementarlo? Para ello usaremos las recomendaciones de las razones financieras que pueden ser comparada en tres aspectos:

- Históricas: Basadas en el historial de la empresa.
- Presupuestadas: Basadas en cifras planeadas.
- Mercado: Basadas en el promedio de cifras que llevan las demás empresas del giro y competencia.

Por ello se recomienda crear un **periodo base: es la recolección y presentación en forma estadística el comportamiento del indicador o indicadores, a fin de poder establecer medidas estadísticas que nos faciliten la optimización de los resultados.**



Un periodo base mínimo debería ser de 1 año es decir un ciclo completo, sin embargo, se puede establecer análisis con periodos base de al menos 6 meses y proyectar, sin embargo, la asertividad podría verse disminuida por falta de información estadística del comportamiento del indicador. Una vez que tenemos la información estadística del comportamiento del indicador de al menos 1 año se podrá definir el estándar.

Estándar: es el valor al cual el indicador debe tender bajo condiciones normales de operación, y que el personal cuente con las habilidades y destrezas necesarias para su logro.

En el siguiente ciclo completo (1 año más) podremos empezar a medir el desempeño del área, departamento o de la persona entendiendo que el desempeño es el comportamiento del indicador siempre que se haya rebasado el cumplimiento del mismo, así entonces desempeño será el excedente del mismo.

Por ejemplo, si el estándar de rentabilidad es de 2.22 y en el siguiente año después de haberlo definido se medirá mes a mes su comportamiento

Indicador	Enero	Feb	Marzo	...	Oct	Nov	Dic
Rentabilidad TI	2.22	2.0	2.23	...	2.35	2.2	2.5
Estado	Cumplió	No cumplió	Desempeño de 0.01	...	Desempeño de 0.13	Cumplió	Desempeño de 0.28

Al término del año este desempeño se usará para mejorar el estándar, y establecer medidas de estándar de desempeño: **es el valor al cual se deberá obtener una tendencia de mejoría lo que provocará que la rentabilidad del trabajo se optimice.**

Esto lo aplicaremos en KPI, IT (Indicadores tácticos), kpi y al aplicarlos en estos últimos se podrá reportar el comportamiento del indicador con ayuda de los siguientes factores:

Cumplimiento: Se refiere al logro establecido y es comparar lo que sucedió realmente vs lo planeado expresado en porcentaje.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}} \times 100$$

Productividad: Relación que existe entre el resultado logrado y los recursos empleados para ello.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen}}{\text{Tiempo}} = \text{_____ UPH}; \text{ se expresa en Unidades por hora}$$

Eficiencia: Índice de utilización de los recursos involucrados para un proceso determinado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen}}{\text{Tiempo}} = \frac{\text{hacer mismo volumen}}{\text{disminuir el tiempo}}$$

Al hacer el mismo volumen en menos tiempo estamos eficientando el recurso denominado tiempo, este se encuentra relacionado a las herramientas y técnicas que utilizan los colaboradores en su trabajo diario, y así finalmente mediremos la:

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

$$\text{Eficacia} = \frac{\# \text{ eventos exitosos}}{\text{Total de eventos}} \times 100$$

Ejemplo

$$\text{Eficacia} = \frac{1 \text{ vista al cliente con venta}}{10 \text{ visitas a clientes diferentes}} \times 100 = \frac{1}{10} \times 100 = 10\% \text{ eficacia}$$

Este último factor nos ayuda a medir los resultados de los procesos (modelos de trabajo), técnicas y herramientas aplicadas.

Podemos ver que las áreas de soporte o staff como son Finanzas, Tecnología de información, Recursos humanos impactaran de manera directa en la eficiencia y eficacia, y las áreas clave de negocio o core como son Comercial y Operaciones impactan en la productividad y rentabilidad del negocio.

Una vez que tenemos identificado el indicador y los factores que mediremos debemos contar con un **sistema de gestión: es el sistema administrativo que consta de reportes documentos, y comunicados con los cuales administramos y reportamos los procesos administrativos dentro de la organización.** Este de manera natural nos deberá proporcionar la información de estos indicadores.

Con ayuda del área de Tecnología de información, deberemos diseñar un sistema de gestión que se soporte en los procesos del ERP - Enterprise Resource Planning (es un software que gestiona las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro, etc) así como los CRM - Customer Relationship Management (software que permite a las empresas rastrear cada interacción con los usuarios, leads y clientes actuales) que utiliza la compañía.



Tenemos que asegurarnos que el sistema de gestión cumpla con un ciclo administrativo no importa si es de 3,4 o 5 etapas, para el caso de esta artículo usaremos un modelo con 4 etapas:

- 1) Planeación
- 2) Programación
- 3) Control o ejecución
- 4) Reportes y evaluación

Y en cada etapa los indicadores se convierten y se alimentan entre si y se miden y evalúan con periodicidad diferente de tal manera se tendría:

Indicador / Etapa	Planeación	Programación	Control o ejecución	Reportes y evaluación
KPI	Se proyecta al año	Se mide mensualmente		Se evalúa al trimestre
Indicador táctico	Se ajusta trimestre	Se proyecta al mes	Se mide semanalmente	Se evalúa al mes
kpi	Se ajusta al año	Se proyecta por semana	Se mide diariamente	Se evalúa por semana
Estándar operación	Se proyecta al año	Se mide mensualmente		Se ajusta al año
Estándar de desempeño	Se proyecta al año	Se mide mensualmente		Se ajusta al año

Debemos tener claro que la administración por indicadores se basa en que tanto los sistemas de gestión, así como los ERP y CRM trabajen para la empresa y sean herramientas útiles, y no se conviertan en elementos que debemos trabajar para ellos para que nos den información que nos permita tomar decisiones más rentables y eficientes.

La forma en que se presenta la información del indicador (reporteo) es crucial para una adecuada toma de decisiones, comúnmente se debe analizar el indicador de la siguiente forma:

Cronológica	Consiste en presentar por día, semana, mes, año etc...Cuál ha sido el resultado del indicador
Comparativa	Consiste en mostrar el comportamiento del indicador siempre comparado su plan vs su real, o bien vs su comportamiento en ciclos pasados.
Crecimiento	Se debe mostrar el comportamiento del indicador en una escala de incremento o mejora y como se va alcanzando el mismo.
Distribución	Evidenciar la temporalidad de un ciclo mediante el comportamiento del indicador.
Dispersión	Mostrar el comportamiento de dos o más indicadores y su interrelación así como su afectación.

Para lograr esto se puede hacer uso de un BI - Business Intelligence que permite revelar información para tomar decisiones estratégicas. Estas herramientas de inteligencia empresarial analizan datos históricos y actuales y presentan conclusiones en formatos visuales intuitivos.

Por ultimo hablemos de la minería de datos (Data Mining) que es el proceso de extraer información útil de una acumulación de datos, a menudo de un almacén de datos (ERP y CRM) o de la recopilación de conjuntos de datos vinculados (sistemas de gestión).



La explotación de la data que tenemos en la compañía por cada una de las áreas o departamentos es de vital importancia para Directivos y gerentes; ya que con ella no solo se toman decisiones a corto, mediano y largo plazo; se utilizarán para proyectar las operaciones y futuras ventajas competitivas de la compañía, permite tener una mejor comprensión global de negocio, y todo el personal de la compañía debería conocer como un indicador se convierte a lo largo de los puestos, departamentos y áreas de la compañía a fin de generar riqueza financiera sana.

En resumen, los indicadores que mida tu compañía deben enriquecer tu toma de decisiones diarias y estratégicas y no convertirse en una cacería de brujas (problemas que no se solucionan de raíz), de lo contrario al menos el 30% del tiempo laboral de un colaborador lo dedicara a buscar el indicador e identificar las causas del incumplimiento, y que al final mes tras mes se reporte lo mismo y la empresa después de un tiempo se pregunte **¿Y para que quiero medir esto?**

La importancia de un modelo de venta.

(1/3)

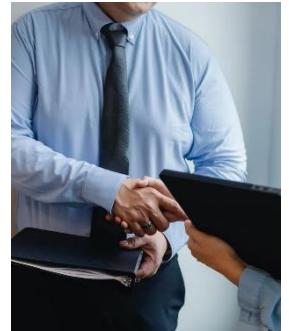
Con más de 20 años en el giro de la consultoría he tenido la fortuna de conocer a diferentes profesionistas de los cuales he aprendido y reforzado teorías; a través de un análisis y estudio de su experiencia, he desarrollado modelos, técnicas y herramientas que aseguran y permiten predecir resultados exitosos.

La mayoría de estos profesionistas pertenecientes a la generación de baby boomers (1946-1964), han sido para mí grandes maestros y guías; como nativo de la generación X (1965-1980), mi filosofía era sumamente básica: *abarcar lo más posible y ser el mejor de todos*, en una frase **comerme el mundo**; mi nivel de competitividad era alto, lo que me llevo a cometer errores; gracias a ellos aprendí, e identifiqué la importancia de los modelos o procesos de trabajo.

Mis inicios en la consultoría (inicios de los 90) fue la de entender los procesos que las personas realizaban; en ese entonces me tocaba entrevistar a las personas y documentar sus procesos, y después enriquecerlos; es decir hacer “Reingeniería”. Los procesos se constrataban con los resultados de sus metas; después de varios análisis identifiqué, que las personas que lograban el cumplimiento de sus metas de manera continua, eran aquellos que tenían un orden y seguían una serie de pasos, y analizaban la información que obtenían de los mismos.

Durante los primeros proyectos de consultoría, trabajé en áreas comerciales, con compañías de diferentes sectores, industrias y tamaños; esta constante se repetía, aquellos vendedores exitosos tenían un “modelo de venta”; es decir seguían un proceso (pasos de venta), reportaban, documentaban (sus agendas y cuadernos), levantaban pedidos, establecían una relación con sus clientes, tanto técnica como comercial, mantenían una filosofía de su persona (Personal Branding).

Estos vendedores no poseían nivel de licenciatura, ingeniería o alguna carrera terminada, tampoco habían tenido acceso a una formación más allá que la del mercado laboral con sus fracasos y éxitos, las herramientas tecnológicas eran nulas o escasas y aun con eso; sus logros eran extraordinarios.



Tuve oportunidad de conocer a un vendedor (él así se identificaba); pese a que su óptica y perspectiva era la de un consultor comercial, tuve oportunidad de ver su crecimiento desde vendedor de campo hasta gerente divisional (muy a su renuencia; ya que él, se decía ser una persona de ventas; más de andar en la calle que en oficinas) en su desarrollo profesional, él desarrollo a otros, cumplía metas y mantenía un enfoque de rentabilidad, actualmente se encuentra descansando y disfrutando su jubilación merecida.

Previo a que se retirara tuve la oportunidad de platicar con él y en una breve charla, recabé varias de los aprendizajes que a continuación describo:

Una de las primeras situaciones que continuamente comentábamos era el título que ostentaba “**Ser vendedor**”, para él era un sentido de pertenencia, de orgullo y sobre todo de satisfacción; por lo que había logrado de posesiones materiales y financieras, una de sus frases favoritas era “*En las ventas tu ganas lo que quieres, si estás pensando en lo que necesitas, nunca será un buen vendedor; siempre ve por lo que deseas y anhelas hasta que lo tengas en tus manos, eso es lo bello de las ventas*”.

Le cuestionaba porque si en apariencia es una frase muy sencilla y motivadora, muchos vendedores no lográbamos las metas, él comentaba: - *si un vendedor no posee una filosofía de vida en las ventas, un proceso comercial, técnicas y herramientas será complicado que logre cumplir sus metas, la filosofía en ventas es el motor y el motivante ante fracasos, rechazos, objeciones que te vas a encontrar, todo esto en las ventas es normal y te va a suceder, es más; si sabes sobreponerte y reponerte a las adversidades, ya has avanzado, podría decirte que al menos tienes el 25% de tu meta cumplida, ahora bien la importancia esta en las rutinas o hábitos.*

Eso que llamas hábitos, para mí; los adquirí en los primeros años y los aprendí de un jefe, él me enseñó a anotar todo en un cuaderno, no había para agendas, y siempre me recomendó: - no confíes en la memoria, si lo anotas lo vuelves a leer y le das seguimiento. -

El orden que lleves en tus anotaciones es importante así que pon fechas, acuerdos, solicitudes y todo aquello que te pueda servir para la próxima cita, si te conto de su familia o de su jefe, también anótalo, haz que él te vea como alguien que está dispuesto a ayudarlo de una manera sana para ambos, no regales tu trabajo y respeta tu producto, nunca hables mal de tu empresa, de tu producto de tu cliente o de tu competencia.

La clave del hábito es; que lo sigas día tras día hasta que no seas consciente de ello, y dejara de cansarte, ya que cuando no tienes hábitos o rutinas; normalmente las dejas de hacer; pues sientes que no son naturales, y te cansa hacerlo y te fastidia pues tienes miedo a fracasar, sin embargo cuando lo haces como un niño dispuesto al aprendizaje, te vas a encontrar que cada día te maravillas de los éxitos y fracasos y si en tu camino tienes la guía de tu mentor o guía sabrás que es factible lograr tus metas de ventas.

Sin que él de manera consiente me lo dijera estaba plasmando parte de su filosofía parte de su personal branding y esta misma había sido transmitida previamente por su jefe alguien que le toco ser parte de la generación silenciosa (1928-1945), y estas pequeñas capsulas de sabiduría; hasta hoy en día son utiles, claro ahora ya, con herramientas tecnológicas y en la palma de nuestra mano.

Al tocar el tema de tener un mentor, le pregunte ¿cómo te convertiste en un mentor para tus equipos?, ya que; aún hoy en día te llegan a llamar no solo para saludarte, sino; para pedirte orientación, respecto a situaciones con clientes, y él me respondió:

Yo aprendí a ser mentor o guía de otros, replicando lo que mi jefe había hecho conmigo, claro con el tiempo, al tomar los cursos o asesorías que nos dabas, comprendí lo que decías, ya que me había funcionado anteriormente; mi jefe me enseñó en el campo, ahí donde está la acción de las ventas, aunque han pasado muchos años de eso, y recuerdo esas semanas como algo importante para mí, me enseñó a trabajar y a vender y por ello siempre le agradeceré. Pero mira, en las primeras semanas mi jefe me dijo: - me vas a acompañar y me dio un cuaderno y una pluma y dijo anota todo lo que veas cuando este con el cliente.

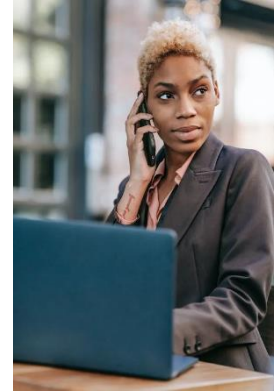


Si mal no recuerdo fueron como 2 o 3 semanas que salí con mi jefe y anotaba todo lo que veía o él hacía, el primer día me sentí frustrado pues ya quería vender y mi jefe no me enseñaba nada, recuerdo que pensé de seguro no me quiere enseñar ha de tener miedo que le aprenda y sea mejor que él, al final de cada cita con los clientes me decía el nombre del cliente de la empresa, su puesto a lo que se dedicaban y lo que nos compraban (recuerdo no lo anote y más tarde aprendería la importancia de haberlo hecho), y me soltó la pregunta – y que pudiste ver que hice – Le respondi pues te pusiste a platicar con él y creo le ofreciste lo que vendemos... dude un momento y le dije además vi que anotaste algo en tu cuaderno pero no vi que era.

Mi jefe procedió a explicarme, en mi cuaderno anoto: ¿para que venía a verlo?, ¿qué le iba a vender? y el monto de venta que espero colocar, y lo que anote es: cuanto le vendí, y añadió te faltó identificar que al llegar con el cliente, previamente revise mi cuaderno para recordar: lo que venía a vender, así como producto, monto y precio – entonces asentí como si lo hubiese entendido, así continuamos viendo varios clientes, al final del día me pregunto ¿cuantos clientes visitamos?, ¿Quiénes son? Y ¿qué les vendimos? Finalmente ¿cuál era la necesidad de cada cliente y si había compro?

Yo que era un estudiante que apenas si había cursado la prepa me puse nervioso, quise responder de memoria y no pude, a lo que me dijo – revisa tus anotaciones –; así lo hice solo para comprobar que nada de eso lo había anotado. Imagine me iba a regañar y hasta correr por no poner atención me sentía tan frustrado. Y él me hizo una pregunta final que hoy en día sigo aplicando.

- Y ¿qué aprendiste de todo esto, que aprendiste de lo que te faltó anotar? -, mi respuesta casi de inmediato fue “es que no me enseñaste lo que debía anotar”, si me lo hubieras dicho podría haber respondido. Me sentí bien pues pensé era la respuesta adecuada, a lo que mi jefe me respondió – en las ventas nadie te va a decir que tienes que anotar o a que debes darle seguimiento es responsabilidad de los vendedores anotar todo y con el tiempo aprenderás a identificar a que cosas debemos poner más atención; sin embargo, por tu respuesta; entendí yo soy el responsable de que ¿tú no hayas anotado?-, recuerdo le dije que sí, y él me comento, - cuando vendes, te vas a encontrar con muchas situaciones a las cuales les vas a llamar excusas para no vender, sin embargo, solo tú eres el único responsable de tus ventas, si deseas hacer carrera en las ventas mi primera recomendación es deshazte de las excusas; enfócate en como resolverás las mismas para que tu cliente te compre.



Bueno ahora te explico que debes aprender de esto: cuando vas con un cliente siempre anota el nombre de la empresa, de tu comprador, del producto que pide del precio que le diste, de lo que acordaste con él, así como los problemas que él tiene en su empresa y si te cuenta cosas personales escúchalo y anota, pero no te distraigas en esto último. Eso te servirá para dar seguimiento en la empresa y en la próxima visita con el cliente.

Previo a esto, yo hago un calendario de lo que voy a hacer en el mes; semana a semana anoto que clientes visitare y que me compran, cuanto les hace falta, ya se; mas o menos lo que compran pues esta anotado mi cuaderno, y en un apartado diferente escribo los datos o aspectos personales de mi cliente, con el tiempo he formado una amistad de negocios, que es útil, pero no me asegura la venta, con ayuda de este calendario año tras año, veo que tanto le atine a lo que debía venderles y lo que logre colocar, y he aprendido que si les vendía más volumen tenía más comisiones, me di cuenta que eso me ha ayudado a ganar lo que deseo y no lo que necesito.

Cuando mi jefe termino ese primer día; recuerdo me sentí emocionado por esa frase “ganar lo que deseo y no lo que necesitas”, para ese entonces estaba recién casado con un hijo por nacer, esa fue una ventana de posibilidad que me hizo sentir, que si quería ser un vendedor, durante esas semanas recuerdo la importancia de lo que tú dices que es planear la venta, así que para mí el primer paso de mi proceso comercial es “Planear la venta”.

Y como estoy platicando contigo; recuerdo que me dirás y ¿qué indicadores mides? Antes que me preguntes te diría debes poner atención en:

1. Cliente
2. Producto
3. Monto
4. Volumen
5. Aspectos personales de interrelación

Deberás hacer un plan anual de estos indicadores y te vas a apoyar con lo que sucedió el año anterior, y si no tienes información, buscaras compararlo con un cliente del mismo tamaño y giro para darte una idea, debes investigar un poco más del cliente en ese caso.

Después de un par de semanas aprendí lo que sería el segundo paso del modelo de ventas, recuerdo que yo pensaba que con el primer paso de planear la venta ya se iba a lograr, pero me frustré cuando me di cuenta que en esas semanas seguiría anotando y al final de cada cita mi jefe me seguía preguntando, yo sentía que íbamos lento, pero con el tiempo entendí que íbamos muy aprisa en el aprendizaje del modelo, en esta ocasión mi jefe me indico ahora es importante que te fijes en que hago cuando llego con el cliente, sobre todo si es nuevo, fiel o quiere quitárselo a la competencia.

Visitamos un cliente nuevo, y permanecí según yo lo más atento, pero me quedo la duda ¿qué iba a ofrecer si nunca le habíamos vendido?

Al terminar la cita me sentí frustrado pues a mi parecer no había logrado vender y al preguntarme que había aprendido le dije: los clientes nuevos nunca compran, me di cuenta que mi respuesta era incorrecta ya que solo me sonrió, me quede callado y le dije: no logre entender que debía haber anotado, y me respondió – te felicito empiezas por aceptar que no sabes, empiezas a estar dispuesto a aprender; cuando un vendedor cree que sabe todo puede fracasar por que dejó de ver algo, por eso es importante siempre analices reflexiona.

Me quede pensativo un momento y le dije: ayúdame a ver lo que debería haber notado. Él me respondió - muy bien, es bueno que aprendas a pedir ayuda cuando la necesites, lo que deberías haber notado es: al llegar con el cliente me presente, lo salude, le dije de que compañía venia, que hacíamos, cual es nuestro producto más importante y algunos otros productos que de acuerdo a su giro él podría comprarnos, después le hable como otros clientes similares a él usan nuestro producto y cuáles son los beneficios que ellos obtienen.

Entonces le dije: pero aun así no compro, y mi jefe me respondió – el objetivo de esta cita era: que el comprador sepa de nosotros y de la empresa, así como de los productos que ofrecemos, los precios que manejamos, por ello le mostré el catalogo y se interesó en algunos otros productos; él quedo de investigar: si esos productos puede usarse, ya que hace tiempo, él había adquirido algunos pero debido a una emergencia, quedo de llamarle para visitarlo y llevarle más información de ese producto; tienes razón no vendí, pero logre que el comprador se interesara en nosotros y pidiera una siguiente cita con el personal que usaría nuestro producto.

De estas siguientes semanas aprendí lo que tu denominas “Posicionamiento”; para mí, significa estar en la mente de nuestro comprador y de los usuarios de mis productos, los indicadores en los que se debe uno enfocarse son:

- 1. Posicionar a la empresa*
- 2. Posicionarte como vendedor*
- 3. Posicionar el producto principal o el que el cliente podría adquirir*
- 4. Contar una historia de éxito de como otros clientes utilizan el producto (a esto le llamas técnica de ventas)*
- 5. Hablar del precio para que tu cliente tenga una idea y puedas obtener información.*

Por ahora dejare hasta aquí este artículo el cual seguirá en el siguiente boletín del mes de febrero.



¿Cuánto vales para tu compañía?

(Publicado originalmente 2004)

Es una pregunta sencilla que algunos ejecutivos empiezan a responder de una manera más asertiva, sin embargo, hace falta un proceso de maduración en este aspecto, debido a que no se ha hecho consciente el verdadero valor de un individuo desde un punto de vista de aporte económico (capital humano).



Muchas empresas utilizamos el concepto de capital humano sin ver su dimensión cuantitativa, y seguimos moviéndonos en la dimensión cualitativa, el concepto en si; lo hemos utilizado alejándonos del aspecto financiero. El enfoque que tenemos en la firma para capital humano es una persona debe reflejar una rentabilidad de 19 veces el valor de su sueldo (expresado en porcentaje sería 1900%). Debemos aclarar que esto es lo mínimo esperado, y así podríamos hablar de un trabajador autosustentable (es decir el mismo genera el sueldo que sobre él ejerceremos y se paga su proceso de adaptación al puesto y capacitación).

Sin alejarnos del tema inicial del que trata este artículo, podríamos decir que un colaborador “capital humano” debería generar un beneficio económico por las actividades que realiza. Así que la respuesta sería sencilla, el trabajador vale para su compañía por los beneficios económicos que aporta mediante su trabajo.

La medición es sencilla y simple; sobre un colaborador se realiza una inversión (sueldo, incluyendo prestaciones, capacitación, etc...), y el debería mes a mes generar un beneficio económico, eh aquí el primer gran problema, no es la generación del mismo, sino su medición y monitoreo.

Para ello seamos simplistas, dentro de una empresa solo existe dos maneras de generar dinero (aunque muy estrictamente solo una), estas son:

1. A través de las ventas
2. A través de los ahorros (ahorros reales no ficticios como dejar de gastar)

Siguiendo con esta línea simplista las áreas core (comercial y manufactura) son las encargadas de generar ventas, mientras que el resto de las áreas denominadas staff (finanzas, tecnología de Información y recursos humanos) son las encargadas de generar ahorros.

La manera de generar estos ahorros es sencilla si hacemos énfasis en que las áreas core se enfocan en la productividad (es decir “volumen vendido”), y las áreas staff se enfocan en eficiencia (optimizar el tiempo lo que a su vez permitirá incrementar el volumen o bien optimizar alguno de los tres recursos: financiero, material o humano, así como la generación de capital estructural).

Es importante que tanto el colaborador, como la compañía enfoque sus esfuerzos en estas dos maneras de generar dinero, y empiecen a administrar el mismo, entonces podremos afirmar que la empresa está administrando capital humano, en caso contrario seguiremos una administración del recurso humano.

Como profesional cuando un reclutador te cuestiona ¿cuánto vales para la empresa? no deberá referirse, a ¿cuánto aspiras ganar?, la orientación será: ¿cuánto es el aporte económico que generas?



Bajo este contexto tus logros deberán estar alineados a la rentabilidad que generas mediante los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia que posees, y pones en práctica en tu trabajo diario, alineándote a la filosofía de la compañía y sus políticas organizacionales.

En otro artículo tocaremos más a detalle la importancia de que el capital humano (trabajadores que generan al menos 19 veces el valor de su sueldo) se alinee a la filosofía organizacional.

Para poder responder esta sencilla pregunta nuestro principal objetivo como profesionales será empezar a medir dicho aporte, y al final de cada año evaluar junto con nuestro jefe directo el mismo, esta buena práctica no solo te mantiene en un enfoque financiero para la empresa, permite realizar propuesta de mejora de sueldo, o bien propuestas de sueldo dinámicas que permitan compartir la riqueza.

Una excelente manera de venderte como profesional sería no solo hablar de tus logros (dimensión cualitativa), también deberíamos hablar del aporte económico generado (dimensión cuantitativa), la última parte será, no solo mostrar experiencia, sino demostrar expertise.

En la firma conceptualizamos a la experiencia como la repetición de las cosas, sabiendo resolver los problemas típicos del suceso o evento, mientras que la expertise es resolver los problemas atípicos en diferentes escenarios.

Estos conceptos experiencia y expertise nos permiten catalogar a dos tipos de trabajadores el primero sería el capital humano, el segundo será el talento humano.

En una compañía podemos identificar 3 clasificaciones de los trabajadores:

Colaborador	Cumplimiento	Rentabilidad	Beneficio
Recurso humano	Menor 90%	no genera	no genera
Capital humano	Del 90 al 100%	= 1	19 veces su sueldo
Talento Humano	Más del 100%	> 1	Más de 19 veces su sueldo

Por ahora nos quedaremos con una sola pregunta como profesional, ¿soy un recurso humano, un capital humano o un talento humano?



*Tangibiliza el conocimiento
creando ROA*

