



**LOS PROCESOS**  
**Y EL PROCESO DE VENTAS,**  
**25 PASOS INDISPENSABLES**

Por:

**ROGELIO CARRILLO PENSO**

Con tips del libro THE AGENDA por Michael Hammer,  
Autor de REENGINEERING THE CORPORATION



## LAS CAUSAS DE LOS COSTOS

Un amigo me comentó hace tiempo que el Presidente de su empresa, una organización internacional que había empezado temprano el proceso de calidad, solía comentar que de qué servía tener la mejor tecnología, los mejores productos y los procesos más expeditos si no sonaba la Caja Registradora. Y es cierto, al final del camino, es el cliente quien va a decir si nuestra calidad es apropiada o no, si nuestro producto lo ayuda a ser exitoso o no, si vamos a ser favorecidos con su compra, y si vamos a permanecer en el mercado.

Cuando decimos *“si nuestra calidad es apropiada”* nos referimos a lo que Deming solía comentar en sus seminarios: **Un producto tiene Calidad si goza de un mercado seguro y ayuda a alguien.** Si fabricamos un Mercedes pero lo que la gente necesita es un Kia, estaremos desfasados. Si fabricamos el mejor látigo para carretas estamos fuera del mercado en un mundo movido por motores de combustión interna, y ahora híbridos, y próximamente de hidrógeno (Fuel Cells.)

Pero hay cierta distancia entre ser excelentes en calidad de manufactura y tener un producto que el mercado desee. Inclusive, hay una distancia mayor entre tener Calidad como empresa y productos deseables, y mantener la caja registradora sonando. Necesitamos ser “productivos,” pero ahí tampoco termina la cosa. Necesitamos saber vender nuestro producto, nuestros servicios, hacerlos conocer, llevarlos al cliente de una forma eficiente y al menor costo posible, generando así una nueva capacidad competitiva.

Por años hemos estado expuestos a prácticas de gerencia que hace que **el 60% de lo que hacemos, sea redundante, innecesario, o no agregue valor al producto;** y cuando hablamos de productos estamos hablando también de servicios. Muchas empresas no toman conciencia que aunque son empresas de servicio, ellos también tienen un producto que vender.

Todo aquello que no agrega valor a lo que hacemos debe ser desechado o modificado para que contribuya al desarrollo de la empresa. Existen numerosas barreras para el éxito, pero una que se ha probado como crucial para lograr el éxito en los negocios es **aprender a trabajar juntos.** Demasiados esfuerzos se pierden en agendas ocultas, miedo, cuidarse las espaldas, interacciones negativas o neutras, y procesos deficientes que aumentan el desperdicio y el retrabajo. Todos estos elementos y algunos más, se conocen en Calidad como *“las causas de los costos,”* pero en lugar de trabajar sobre ellos, nos concentramos en trabajar sobre los gastos, muy loable y necesario, pero insuficiente.

## LOS PROCESOS

Michael Hammer creó un concepto por demás atractivo: La Reingeniería de Procesos, que barrió por las empresas y fue concebida como una panacea, sobre todo en el mercado norteamericano al que le encantan los pudines instantáneos. Como estudioso y practicante de la Calidad en las empresas, y después como integrador de las nuevas tecnologías gerenciales a los procesos de Calidad y Adaptación Competitiva®, hemos estado expuestos a toda clase de tendencias que buscan lo mismo: el éxito en los negocios. Ahora —**el éxito es un camino, no un destino,** y para transitarlo tenemos que asimilar algunas disciplinas que nos permitan reducir los costos que incorporamos a nuestros productos, nuestras “ineficiencias.”

Una de las mayores debilidades que enfrentan las empresas es el inadecuado manejo del recurso humano. No nos referimos a la gestión del *departamento* de Recursos Humanos, sino al **manejo humano del elemento humano** por la gerencia, que permita crear condiciones adecuadas para que la gente pueda interactuar bien entre sí, con los equipos, entre departamentos, entre empresas y con los clientes.

La Gerencia de las Interacciones se ha transformado en una disciplina gerencial esencial

en un mundo cada día más interconectado, donde la gente no está atada a sistemas rígidos de trabajo, a solamente hacer acto de presencia; y donde su intelecto debe estar al servicio del progreso y el desarrollo de la empresa.

Lo que la empresa requiere son trabajos complejos y procesos sencillos. Trabajos complejos que permitan a las personas desarrollarse al máximo de su potencial, trabajos que sean un reto, que les permita aportar e implementar ideas, a contribuir efectivamente, a ser recompensados por su esfuerzo, sus resultados y su creatividad e inventiva; y procesos sencillos que permitan que las cosas sucedan. Trabajos complejos con procesos complejos es el propio Harakiri. Trabajos sencillos y procesos complejos es para los seguidores de instrucciones, no para los innovadores, aunque, algunas tareas repetitivas como las líneas de ensamblaje, necesitan esta característica.

En el desarrollo de su Pirámide del Éxito<sup>Gotas de Conocimiento</sup>, John Wooden define éxito como *la íntima satisfacción lograda al saber que Ud. hizo lo mejor que pudo para transformarse en lo mejor que Ud. es capaz de ser.*

Esto es responsabilidad de dos actores, la persona, y la gerencia. Por parte de la persona, ella necesita tener la disposición y la iniciativa para transformarse en una persona mejor, y en un mejor y más efectivo profesional. Por la parte de las empresas: ellas necesitan crear las condiciones para que esto sea una realidad.

En contraposición a lo que Hammer llama Reingeniería, hemos definido este nuevo sistema como **Rearquitectura**: un proceso de mejoramiento dramático de determinados procesos de la empresa —pero con participación activa de la

gente en el diseño de los nuevos procesos y sistemas, y su compromiso con los resultados.

En su tercer y más reciente libro, **The Agenda**, Michael Hammer hace pública la concientización de las debilidades que tenía su teoría original, y le da a los procesos una nueva relevancia. El libro apoya muy bien lo que queremos transmitir en este trabajo y algunos de sus comentarios y afirmaciones tienen especial relevancia, y a nuestro juicio deben ser destacados.

### TIPS SOBRE PROCESOS

- ♣ El elixir del desempeño empresarial son la productividad y la innovación. Cuando las empresas reducen sus costos sin reducir su valor, cuando crean nuevos productos, cuando mejoran su calidad y el servicio —entonces, y solo entonces— es que llegan los días felices.
- ♣ La esencia del negocio es ejecutar bien. No es acerca de tener el modelo correcto de negocios, o un sitio de trabajo cómodo y funcional.
- ♣ Einstein nos dijo que aunque los problemas puedan ser eternos, las soluciones no lo son.
- ♣ A los clientes se les debe hacer fácil hacer negocios con las empresas, y hoy en día esto ya no es una opción, sino un requisito para sobrevivir. Ponerles trabas innecesarias los aleja,
- ♣ Fats Waller, el músico de Jazz, solía decir: *“averigüe lo que su audiencia (cliente) quiere y cómo lo quiere, y dáselo.*
- ♣ Un fabricante de taladros eléctricos debe tomar conciencia que la gente no quiere taladros, *¡lo que quiere son huecos!* Necesitamos cambiar la mentalidad de





negocios enfocados al producto, a negocios enfocados al sistema.

- ❖ Una empresa tradicional es enfocada hacia adentro, se define en términos de sus productos y servicios, y su única misión es transformar esos productos y servicios en utilidades para accionistas y gerentes. Generalmente se encuentra fragmentada por productos y funciones y los clientes son el “mal necesario” que solo existen para comprar sus productos y servicios.
- ❖ Integre equipos de todas las áreas y líneas de producto que tienen que ven con el cliente, y facúltelos (empodérellos) para remover todas las barreras que se atraviesan en el camino. Concéntrese en la satisfacción del cliente y en hacer crecer la cuenta. Muestre una sola cara al cliente que pueda contar con la información y capacidad de resolución necesarias.
- ❖ No mida lo que es fácil de medir, mida lo que es importante para el cliente; dirija las energías de su gente hacia aquellas áreas donde son verdaderamente necesarias.
- ❖ ¿Sabemos lo que nuestro cliente hace con nuestro producto una vez que lo recibe? ¿Cuáles son los problemas de nuestro cliente que deberíamos conocer, más allá de la relación de ventas? ¿Qué otras cosas podemos hacer para solucionar esos problemas?
- ❖ Los Procesos son el Clark Kent de las ideas de negocio: aparentemente de bajo perfil y poca trascendencia, pero sorprendentemente poderosos.
- ❖ Un proceso es un grupo organizado de actividades relacionadas que, juntas, trae un resultado de valor para el cliente.
- ❖ Los procesos son los que le ponen el ejecútese a “El Cliente es lo Primero” y lo transforman en acciones prácticas. Sin procesos las empresas declinan en un espiral de caos y conflictos internos.
- ❖ Las empresas que todavía se encuentran aletargadas están estructuradas alrededor de departamentos y funciones, no alrededor de procesos.
- ❖ En un mundo de clientes sumisos, competencia débil, y cambios moderados, las empresas podían, por lo general, escapar a las consecuencias de altos costos, rigidez, y poca capacidad de respuesta.
- ❖ En la nueva Economía del Cliente, estos ya no toleran los bajos niveles de desempeño que otrora no tuvieron otra opción que aceptar. Bajos costos, alta calidad y respuesta rápida se asumen hoy como imprescindibles; y eso solo para atraer el interés del cliente.
- ❖ Sin una atención rigurosa a los procesos, los objetivos de facilitar la forma de hacer negocios o hacer llegar valor al cliente, son irrealizables.
- ❖ Los procesos son la ruta para lograr resultados en la Economía del Cliente. ¿Qué medir?
  - Facturas sin errores
  - Pedidos bien tomados
  - Costo de transacciones entre departamentos
  - Actividades de compra
  - Desarrollo de productos
  - Retención de clientes
  - Utilidades.
- ❖ Adquiera un compromiso con los procesos y abandone la práctica inherente en las organizaciones enfocadas a funciones. La Internet es una vía para trascender de las limitaciones funcionales.
- ❖ Lo que genera productos superiores, programas excepcionales de mercadeo, cumplimiento sin desviaciones, esfuerzos de venta exitosos, y envidiable satisfacción del cliente, son los procesos bien diseñados y mejor ejecutados.
- ❖ La única forma de lograr Six Sigma es a través del rediseño de procesos.
- ❖ Los procesos traen a la luz dos aspectos fundamentales en el mundo empresarial de hoy: **Organizados y Juntos.**

- ♣ A aquellos gerentes que atacan el mejoramiento de procesos para mantener cuotas de poder o islas operativas, se les debe facilitar la salida de la organización.
- ♣ Unir a dos empresas bajo un solo paraguas no es ni una fusión ni una adquisición. Las reducciones de costo o las sinergias de mercado requieren que los procesos sean rediseñados; y rediseñar procesos exige realinear todos los aspectos del negocio alrededor de ellos, y **cambiar su manera de pensar y su cultura**.
- ♣ Algunos de los cambios culturales que podemos describir son: •De trabajo individual a trabajo en equipo. •De trabajar para el jefe a trabajar para el cliente. •De la improvisación a la disciplina. •De conflictos a interacciones positivas. •De pasar el mono a responsabilidad colectiva y dar cuenta por nuestra gestión.
- ♣ *Los Procesos nos enseñan a Trabajar Juntos.*

## 25 PASOS DE UN PROCESO DE VENTA

Este proceso comienza cuando el representante de ventas detecta una oportunidad de negocio; y tiene por objeto hacer todo más expedito para el cliente y la empresa, reducir costos, responder más rápido a los requerimientos del cliente, asegurar el mercado y aumentar la rotación de ventas. Estos 25 pasos crean una forma expedita y organizada de lograr estos y otras metas de interés para todos los involucrados.

1. **Trabaje con el cliente** para delinear las oportunidades de venta, desarrollando una visión global de lo que el cliente desea, información que será utilizada en varios de los pasos siguientes.
2. **Evalúe la oportunidad** en el contexto de nuestros planes y posibilidades. ¿Se inserta esta oportunidad en nuestro nuestras estrategias

técnicas y de negocio? ¿Podemos cumplir en el tiempo que requiere el cliente?

3. **Analice la competencia;** ¿cómo aprovecharán otros esta oportunidad? ¿Cómo pudiera nuestro enfoque reflejar las fortalezas y debilidades de la competencia?
4. **Desarrolle un esquema preliminar de negocios.** ¿Es esta una evaluación real y completa de lo que puede costar esta venta? ¿Del ingreso que nos puede traer? ¿De su contribución efectiva a las utilidades de la compañía?
5. A la luz de estos factores, **decida las prioridades** que deben darse a esta oportunidad. Si tenemos una posibilidad real de ganar, ¿Queremos ganar esta venta? ¿Estamos usando bien nuestra energía? En este momento los aspectos de baja prioridad son abandonados para conservar recursos para mejores oportunidades.

Los pasos del 6 al 11 profundizan en los requerimientos del cliente y con el desarrollo de las estrategias del proyecto

6. **Cree un equipo multidisciplinario** de proyecto con especialistas en los aspectos relevantes de ingeniería, ventas, mercadeo, finanzas, producción, etc.; con el rol de manejar esta oportunidad de negocio hasta cerrarlo. Asigne los recursos para asegurarse que la gente no va a ser retirada del proyecto.
7. **Refine los requerimientos del cliente**, para ello será necesario discutirlos a fondo con él.
8. **Identifique los riesgos asociados** con perseguir y realizar esta oportunidad de venta, tanto desde el punto de vista de incertidumbre tecnológica (¿podemos hacerlo?) como de nuestra posición competitiva (¿podemos no hacerlo?)
9. **Finalice la evaluación del negocio** basado en toda la información que hemos recabado.



10. Haga que el gerente analice la estrategia recomendada por el equipo. Su desacuerdo significaría acabar con el proyecto.
11. Rechequee con el cliente para asegurarnos que tenemos una comprensión precisa de sus necesidades. Corrija las desviaciones.

En los siguientes seis pasos, la compañía invierte recursos significativos en desarrollar la solución a las necesidades del cliente.

12. Asigne los recursos adicionales que sean necesarios para el desarrollo de las soluciones.
13. Desarrolle y evalúe los diseños alternativos a la solución planteada. Seleccione el diseño final que será propuesto.
14. Desarrolle un análisis del posible enfoque del competidor a esta oportunidad de ventas, y los precios a que podría cotizar.
15. Actualice el Plan de Riesgo, aclarando las situaciones que pueden causar que el proyecto fracase.
16. Realice escenarios de Ganancias y Pérdidas actualizados.
17. Cree la cotización formal que va a ser entregada al cliente, y haga que sea revisada y cuente con la aprobación de todos los actores involucrados.

Los cinco pasos siguientes finalizan la estrategia del proyecto y presenta la propuesta.

18. Revise las bases formales de licitación del cliente. Note que en lugar de quedar sorprendido por su contenido, la empresa ha estado trabajando sobre un enfoque dentro de esos parámetros y es capaz de responder con diligencia cuando las bases de licitación son hechas públicas. Si dichas bases han sido modificadas más allá de los parámetros

considerados en la propuesta, el proyecto es abandonado.

19. Revise el diseño técnico propuesto y los servicios de apoyo relacionados para asegurarse que son consistentes con las bases de la licitación.
20. Termine la propuesta a ser introducida.
21. Transforme su proyecto en una propuesta formal y final.
22. Una vez que la propuesta final ha sido revisada y aprobada por todos los involucrados, presente la propuesta al cliente.

Los tres pasos finales del proceso vienen una vez que el cliente nos ha dado su buena pro.

23. Negocie los detalles del contrato. Esto es para asegurar que nuestras responsabilidades están claramente delimitadas, no hay cabos sueltos ni falsas expectativas, o futuras exigencia de "servicios gratis" más adelante.
24. Haga una evaluación Post Mortem del proyecto para analizar qué hicimos bien y que no, y enlace los resultados con la actividad de planificación y ejecución.
25. Comuníquelo al resto de la organización con el objeto de transmitir el conocimiento e inteligencia de mercado adquirida en el desarrollo del proyecto, promover mejoras para el futuro, y motivar al resto de la empresa a seguir enfoques similares en áreas relacionadas, o que pueden aprovechar esta tecnología. Crecer juntos.

## UNA SUGERENCIA FINAL

Las empresas de toda índole, especialmente las manufactureras, necesitan darle un enfoque comercial a sus operaciones, con el cliente como primera prioridad.

