



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE
TEPEXI DE RODRÍGUEZ**

ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE
PUEBLA

**“Propuesta: Metodología Consultiva; Herramienta
de Ventas para Servicios Pospago en tienda
Movistar 01082694 *Partner* Centro Sur,
Distribuidor Autorizado; Puebla”**

Opción V:

TESIS

**Que para obtener el título de:
Ingeniero en Gestión Empresarial**

Presenta:

Luis Alberto Torralba Rivera

Asesor:

Mtra. Rosa Michel Martínez Ortega

TEPEXI DE RODRÍGUEZ, PUEBLA, A 23 DE JUNIO DE 2023



Tepesi de Rodríguez, Puebla, **16 junio 2023**
Oficio No. ACA-IGL/025/2023
Asunto: Aprobación de trabajos de titulación

ING. MARIA LOURDEZ VELAZCO MENDOZA
JEFA DE DIVISIÓN DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
PRESENTE

Por este medio hago de su conocimiento que el documento bajo el esquema OPCIÓN TESIS, que lleva el nombre "Propuesta Metodología Consultiva, Herramienta de Ventas para Servicios Pago en tienda Mercistar @1082694 Partner Cerito S.a. Distribuidor Autorizado, Puebla" que presenta el sustentante C. Luis Alberto Torralba Rivera con número de control B21254931 egresado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, fue revisada y aprobada para su grabado en CD y empastado por la comisión revisora conformada por, Mtra. Rosa Michel Martínez Ortega, Dr. Moisés Zarate Reyes, Ing. María Lourdez Velasco Mendoza

Sin más por el momento me despido quedando al pendiente de cualquier duda o aclaración

ATENTAMENTE
*Excelencia en Educación Tecnológica-
Calidad Educativa y Liderazgo que Transforma*



C. P. A. Magdalena Román Meza
Presidenta de la Academia de Ingeniería en Gestión Empresarial



Gobierno del Estado
de Puebla
INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEPESI
DE RODRÍGUEZ
ACADEMIA DE INGENIERÍA EN
GESTIÓN EMPRESARIAL

Vo. Bo.

Mtra. Rosa Michel Martínez Ortega

Dr. Moisés Zarate Reyes

Ing. María Lourdez Velasco Mendoza



Tepexi de Rodríguez, Pue., a 20 de junio de 2023

Asunto: Carta cesión de derechos

Ing. Maria Lourdez Velazco Mendoza

Jefa de División de la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial

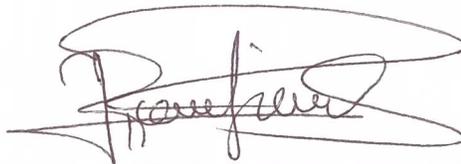
PRESENTE:

At'n Mtro. Arturo Aguayo Andrade

Encargado de Subdirección Académica

En la Tepexi de Rodríguez; Puebla , siendo el día 19 del mes de junio del año 2023, el que suscribe C. Luis Alberto Torralba Rivera, egresado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, con número de control B21254031, manifiesto que soy el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Mtra. Rosa Michel Martinez Ortega y cedo los derechos del trabajo titulado “Propuesta: Metodología Consultiva; Herramienta de Ventas para Servicios Pospago en tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur, Distribuidor Autorizado; Puebla”, al Instituto Tecnológico Superior de Tepexi de Rodríguez para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directora del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico gestion@tepexirguez.tecnm.mx Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.



C. Luis Alberto Torralba Rivera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco eternamente a dios por haberme iluminado y permitirme seguir adelante con sabiduría, paciencia y hacer realidad una de mis aspiraciones y obtener la Ingeniería en Gestión Empresarial.

A cada una de las personas que colaboraron con un granito de arena para que este proyecto se haga realidad, mi eterno agradecimiento por su incondicional apoyo y ayuda.

Agradezco a mi hermana que siempre me ha apoyado y ha sido incondicional, siendo un gran ejemplo para seguir, a mis sobrinos que siempre han sido motivo de orgullo y motivación.

Agradezco a mi familia, mi esposa Alicia y mis hijos Julián y Ximena por los incontables ratos que los he privado de mi compañía y atención, en aras de alcanzar esta meta.

Un agradecimiento especial a la Mtra. Rosa Michel Martínez Ortega por ser parte fundamental de la culminación de este proyecto por haberme brindado sus conocimientos con sus experiencias y sapiencias.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía, gracias por llenar mi vida de dichas y bendiciones.

No ha sido fácil el camino, pero ¡lo logramos!, Agradezco a la vida por darme la dicha de llegar a este momento con salud, así como bendecirme con la familia que tengo.

A mi madre por su cariño, comprensión y apoyo incondicional. Sin usted no sería lo que soy, ha sido y seguirá siendo un gran ejemplo por seguir, te amo mami, esto también es tuyo.

RESUMEN

La presente investigación muestra los resultados de una investigación mixta de tipo no probabilístico llevada a cabo en Tienda Movistar 01082694 *Partner* Centro Sur (caso de estudio), esta aborda la problemática que presenta la organización referente a la baja productividad de las ventas del producto servicio pospago con respecto a las metas establecidas para este producto, esta investigación establece como objetivo general proponer la Metodología de Venta Consultiva a los ejecutivos de ventas de la red de distribuidores autorizados Movistar (caso de estudio Tienda Movistar 01082694 *Partner* Centro Sur) ubicados en la ciudad de Puebla para cumplir con las ventas mensuales de 20 productos (servicio pospago) para esta tienda y como consecuencia superar los embates de una venta tradicional. La metodología de la venta consultiva de Neil Rackham engloba un conjunto de herramientas de venta que permite a las empresas y a sus vendedores hacer de su “forma de vender” una ventaja competitiva, mediante una serie de 5 pasos; 1. Preliminares, 2. Investigación, 3. Secuencia SPIN: situación- problema- implicación- necesidad/beneficio, 4. Valor y 5. Compromiso. El resultado de esta implementación da un incremento considerable de las ventas iniciando capacitación en febrero 2023, para marzo se realizaron 12 ventas, lo que representa un incremento de un mes a otro del 300% comparado con febrero 2023 y para abril las ventas fueron de 23 productos con un incremento del 91% comparado con marzo de 2023. Finalmente se puede concluir que la metodología de Venta Consultiva de Neil Rackham funciona para solucionar este tipo de problemáticas y además genera en los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia lo que hace que los resultados respecto a la productividad sean mayores.

ABSTRACT

The present investigation shows the results of a non-probabilistic mixed investigation carried out in Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur (case study); this addresses the problem that the organization presents regarding the low productivity of the sales of the postpaid service product. With respect to the goals established for this product, this research establishes as a general objective to propose the Consultative Sales Methodology to the sales executives of the Movistar authorized distributor network (case study Movistar Store 01082694 Partner Centro Sur) located in the city of Puebla to meet the monthly sales of 20 products (postpaid service) for this store and consequently overcome the attacks of a traditional sale. Neil Rackham's consultative selling methodology encompasses a set of sales tools that allows companies and their salespeople to make their "way of selling" a competitive advantage, through a series of 5 steps; 1. Preliminaries, 2. Research, 3. SPIN sequence: situation- problem- implication- need/benefit, 4. Value and 5. Commitment. The result of this implementation gives a considerable increase in sales starting training in February 2023, for March 12 sales were made, which represents an increase from one month to another of 300% compared to February 2023 and for April sales were 23 products with an increase of 91% compared to March 2023. Finally, it can be concluded that Neil Rackham's Consultative Selling methodology works to solve this type of problem and also generates a sense of belonging in the company's collaborators, which makes them the results regarding productivity are higher.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPITULO I. GENERALIDADES.....	10
Introducción.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos.....	12
Pregunta de investigación.....	12
Hipótesis.....	12
Justificación.....	13
Antecedentes.....	13
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	15
Telefónica.....	15
Tienda MOVISTAR 01082694 <i>Partner</i> Centro Sur.....	17
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	18
Evolución de las ventas	18
Perspectiva de Neil Rackham: revoluciones de las ventas.....	18
1ª revolución de las ventas.....	18
2ª revolución de las ventas.....	18
3ª revolución de las ventas.....	19
4ª revolución de las ventas.....	19
Perspectiva de Jeff Thull: Las eras de las ventas.....	20
Las ventas como una actividad comercial.....	20
Proceso de ventas.....	22
Proceso de ventas: Jobber & Lancaster.....	22
Técnicas de venta.....	31
Venta consultiva.....	32
Proceso de venta consultiva.....	33
Paso 1: Generar confianza.....	33

Paso 2: Detección de necesidades.....	34
Paso 3 y 4: Propuestas de soluciones.....	34
Paso 5: Cierre.....	34
Comparación de la venta tradicional y la venta consultiva	35
Pospago	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	37
Diagnóstico	37
Población y muestra.....	38
Variables de investigación	38
Operacionalización de variables de investigación	44
Satisfacción del ejecutivo de ventas	48
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	56
Metodología de ventas	56
Satisfacción del ejecutivo de ventas	58
Implementación.....	62
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
Bibliografía.....	76
Anexos.....	78

Índice de tablas

Tabla 1 Identificación de la necesidad y el problema: preguntas, objetivos y ejemplos (perspectiva: Jobber y Lancaster)	23
Tabla 2 Proceso de ventas: perspectivas de Jhon & Marshall; Hair et. al.; Jobber & Lancaster..	30
Tabla 3 Venta tradicional y venta consultiva.....	35
Tabla 4 Cualidades – competencias: vendedor consultivo	35
Tabla 5. Variables: independientes y dependientes	38
Tabla 6 Variables, unidades de análisis, observables e indicadores de investigación	39
Tabla 7 Operacionalización de variables	44
Tabla 8 Encuesta Diagnostico Proceso de Venta.....	47
Tabla 9 Análisis de datos, aplicación de cuestionario para la valoración de la variable “Satisfacción del ejecutivo de ventas”	48
Tabla 10 Tabla de lectura de resultados de la "satisfacción del vendedor"	51
Tabla 11 Formato cuestionario para el ejecutivo “Satisfacción del ejecutivo de ventas”	52
Tabla 12 Respuestas Encuesta Diagnostico Proceso de Ventas 01082694 Partner Centro Sur ...	56
Tabla 13 Concentrado de Respuesta antes de la implementación	58
Tabla 14 Análisis de Datos antes de la implementación.....	61
Tabla 15 Tablero de gestión.....	64
Tabla 16 Concentrado de Respuestas después de la Implementación	67
Tabla 17 Analisis de Datos después de la Implementación.....	70
Tabla 18 Perfil del ejecutivo de ventas	74

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Diferencia entre el modelo de Venta Tradicional y el modelo de Venta Consultiva (Jordana,2014)	33
Ilustración 2 Vista del comportamiento anual (mes a mes) del producto servicios pospago, consulta mediante la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI)	38
Ilustración 3 Rango de Resultados de satisfacción del Ejecutivo de Ventas	51
Ilustración 4 Escala de apreciación: Satisfacción del Ejecutivo	55
Ilustración 5 Portada de plataforma (Bitácora de registro)	57
Ilustración 6 Comportamiento pospago del producto mes a mes.	58
Ilustración 7 Vista del comportamiento anual mes a mes (abril 2022 al abril 2023) del producto servicios pospago, consulta mediante la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI)	63
Ilustración 8 Bitácora de registro: cotejo de canales a nivel nacional.	65
Ilustración 9 Vista del comportamiento anual (mes a mes) del producto	65
Ilustración 10 Comportamiento ventas: marzo.	66
Ilustración 11 Comportamiento ventas: mes de abril.	66
Ilustración 12 Cotejo de ventas: antes y después de la aplicación de la metodología	67
Ilustración 13 Vista Exterior de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur	78
Ilustración 14 Vista Interior de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur	78
Ilustración 15 Capacitación Venta Consultiva Sesión 1	79
Ilustración 16 Capacitación Venta Consultiva Sesión 2	79
Ilustración 17 Capacitación Venta Consultiva Sesión 3	80
Ilustración 18 Capacitación Venta Consultiva Sesión 4	80
Ilustración 19 Capacitación Venta Consultiva Sesión 5	80
Ilustración 20 Encuesta Aplicada a Ejecutivo del punto de venta Movistar 01082694 Partner Centro Sur	81

CAPITULO I. GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN.

Las ventas han existido a lo largo de nuestra historia, como consecuencia de del crecimiento de las sociedades la división del trabajo se hizo necesario, dado que una solo persona no podía abarcar todo lo necesario para la supervivencia y el bienestar, esto provoco que se fueran formando diferentes tipos de organizaciones contando con algún tipo de autoridad que procuraba tener un orden en todos los habitantes.

Y comenzó con el trueque en el cual los habitantes intercambiaban sus productos obtenidos con el trabajo por otros que ellos no podían producir con esto se empezó el primer modelo de ventas teniendo equivalencias por los productos esto empezó a expandirse de ya no solo entre habitantes de una población sino entre poblaciones, esto dio origen a los primeros vendedores que servían de intermediarios entre dos poblaciones para intercambiar productos cobrando una porción de lo comercializado.

A lo largo del tiempo se ha evolucionado y revolucionado el sector de las ventas, haciéndolas cada vez más estructuradas esto derivado muchos factores, inicialmente el objetivo era simplemente la comercialización de un producto, como un tipo de modelo transaccional, después ya no solo era esa, el vendedor tenía que conocer las necesidades de cliente para poder ofrecer un producto o servicio que pudiera satisfacer a su cliente, la competencia también fue un factor importante para la evolución del vendedor, ya que las ofertas eran muchas más abundantes, los clientes empezaron a tener más opciones de compra con lo cual la persuasión era importante, pero era más importante conocer las necesidad de los clientes.

Todo cambio después de los años 90, la era de la información genero un cambio muy importante en el sector de las ventas y es que la información a la que tenían acceso los clientes cada día fue mayor, los vendedores y agentes de venta debieron evolucionar y abandonar todas las practicas que aplicaban hasta ese momento, y adoptarse a las nuevas formas de vender, donde el cliente paso a ser el centro y por supuesto tomar en cuenta que el cliente ahora estaba muchos más informado que años anteriores.

Actualmente el mundo está atravesando una transformación digital forzada debido al covid-19. Muchas empresas han modificado sus modelos de negocio, incluyendo sus estrategias de ventas, para adaptarse a los cambios del mercado; además, la crisis sanitaria ha impactado drásticamente el proceso de ventas y, especialmente, a los vendedores. Después de todo, la mayoría de ellos están prospectando, negociando y cerrando tratos en línea por primera vez.

Para el sector de las telecomunicaciones no es la excepción y por eso es que este trabajo busca profesionalizar a la fuerza de ventas de los puntos de venta de la red de distribuidores movistar en Puebla, los cuales ofrecen servicios pospago, ofertando mejores y mayores beneficios a los clientes los cuales pueden tener una mejor experiencia al usar la red, esta fuerza de ventas hoy trabaja con el conocimiento de la oferta comercial y vende con técnicas y estrategias que empíricamente han adquirido en su experiencia laboral, es por ellos que se busca implementar una metodología de ventas basada en la venta consultiva como pilar de desarrollo en el punto de venta físico de la red de distribuidores movistar con la ubicación en Puebla a lo largo del estudio se mostraran los métodos y estrategias de la venta consultiva que se implementaran en el punto de venta con lo cual obtendremos un mejor desempeño en los ejecutivos y se buscara una mejor productividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Telefónica México es una organización de alto desempeño por ser líderes en la innovación de productos y servicios de telecomunicaciones bajo la marca de Movistar, pero en la red de distribuidores autorizados la participación de la venta de servicios pospago va a la baja, teniendo en promedio 50 ventas al mes en las 12 tiendas que operan los 4 distribuidores en la ciudad de Puebla, comparado con 27000 ventas mensuales de todos los productos que se ofertan representa menos del 1% con una productividad aproximada de 4 ventas por tienda (resultados obtenidos en el año 2022). Para la empresa, cumplir con los objetivos mensuales es de suma importancia para la rentabilidad del negocio; las metas establecidas para el año 2023 de este producto son en promedio de 20 ventas mensuales por tienda lo que nos da un total de 240 ventas mensuales y para cumplir con lo planteado el ejecutivo de ventas juega un rol muy importante para revertir estos resultados

OBJETIVOS

Objetivo General.

Proponer la Metodología de Venta Consultiva a los ejecutivos de ventas de la red de distribuidores autorizados Movistar (caso de estudio Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur) ubicados en la ciudad de Puebla para cumplir con las ventas mensuales de 20 productos (servicio pospago) para esta tienda.

Objetivo Específico.

Profesionalizar al ejecutivo del punto de venta, desarrollando procesos de comunicación efectivos, así como habilidades adecuadas para descubrir las ventajas diferenciadas del producto servicio pospago.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Aumentara el volumen de ventas a 20 productos (servicio pospago) mediante la propuesta de la Metodología de Venta Consultiva que aplicarán los ejecutivos de ventas de la red de distribuidores autorizados Movistar (caso de estudio Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur) ubicados en la ciudad de Puebla?

HIPÓTESIS

H0 = La propuesta de aplicación de la metodología de venta consultiva conservara el volumen de ventas de la red de distribuidores autorizados Movistar (caso de estudio Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur) ubicados en la ciudad de Puebla.

H1 = La propuesta de aplicación de la metodología de venta consultiva aumentara el volumen de ventas de la red de distribuidores autorizados Movistar (caso de estudio Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur) ubicados en la ciudad de Puebla y genera la satisfacción del vendedor.

JUSTIFICACIÓN

La relevancia de esta investigación se centra en la crisis de venta del producto pospago con la red de distribuidores que, en los últimos 2 años, las tiendas físicas donde se comercializan este producto no pueden incrementar el volumen de ventas en comparación con los otros productos que oferta la empresa.

Por lo anterior, la “Propuesta: Metodología Consultiva; Herramienta de Ventas para Servicios Pospago en tienda Movistar, Distribuidor Autorizado; Puebla”, mediante la potencialización de las habilidades y aptitudes comerciales de la fuerza de ventas, para el incremento de la participación de ventas del producto pospago”; se logrará fortalecer la fuerza de ventas; desarrollo el canal a alto valor; mejorar los ingresos; fidelizar la cartera de clientes para ampliar la temporalidad de permanencia con la empresa; posicionar el producto pospago y; mejora en la captación de clientes, es decir, captar clientes de mayor ingreso en cotejo con los clientes por el servicio de prepago.

ANTECEDENTES

En los últimos años ha adquirido una especial importancia la gestión de las ventas, y sobre todo el rol que juega el cliente y el vendedor dentro del proceso de ventas, esto dentro de la venta consultiva que se toma como referencia, para lo cual encontramos abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación, recomendaciones para su éxito; pero existe poca información sobre su aplicación en el ámbito de las telecomunicaciones y de su forma de medición cualitativa y cuantitativa así como del impacto que esta genera en los equipos de trabajo, la mayoría de las consultoras que utilizan la metodología consultiva se enfocan en los resultados que se buscan obtener de manera estándar en el vendedor, kpi's (indicadores clave de desempeño), sin embargo no existe información en la que se contemplen kpi's cualitativos en los ejecutivos, que permitan tener información del impacto cualitativo.

La venta consultiva, desde la literatura enfocada al trabajo investigativo académico, representa una plataforma de estudio configurada desde el enfoque comercial y contable. De esta manera artículos como “Venta consultiva: Herramienta para incrementar la competitividad de las

organizaciones” de (Grandas Mejia,2016), basada en la técnica spin para incrementar la productividad de productos industriales, concluyen que asesores que hoy tienen éxito manejan el proceso de la venta de forma natural y sin ser conscientes de ello separan las necesidades del cliente, a diferencia de los ejecutivos que no tienen éxito que no hacen ninguna diferenciación en las necesidades de los clientes, también podemos analizar “De la venta Tradicional a la Venta Consultiva” (Jordana,2014), en este artículo el autor nos muestra los beneficios y dificultades que el vendedor puede explotar para el cierre efectivo de la venta, la transformación de la venta tradicional a la venta consultiva como una ventaja competitiva, también tenemos “La venta consultiva y el servicio superior como estrategias para conquistar clientes de alto nivel” de (L Mora Romero, V Guerrero Aramburo,2012), donde concluyen (Solo el conocimiento profundo de los clientes brinda al negocio, al marketing y al consultor la oportunidad de ofrecer propuestas de valor que adecúen a las necesidades propias de cada cliente elevadas al estatus de prioridades) todos estos artículos proyectan un estudio cuantitativo, centrado en el análisis de las variables enfocadas en el proceso de la venta .

Del mismo modo, el trabajo de investigación para titulación “Características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín.”, cuenta con el enfoque cualitativo y cuantitativo, en este sentido este trabajo si incluye en su estudio cualitativo al ejecutivo de ventas con las siguientes variables “competencias blandas” (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa), concluyen desde varias perspectivas, afirman los factores que más impactan la gestión y el logro de los objetivos comerciales son, en su orden: el conocimiento técnico del producto y el mercado, las competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa) seguido por la planeación de la venta.

En este sentido, la presente investigación marca tesitura de estudio puesto que analiza integralmente las variables de ventas con la variable humana que está configurada como la satisfacción del ejecutivo de ventas.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

TELEFÓNICA

Telefónica es una compañía global que tiene una fuerte presencia en 12 países con más de 300 millones de usuarios, su origen radica en España, Telefónica España es la compañía de telecomunicaciones líder en España por accesos, incluyendo voz, datos, televisión y acceso a internet. Incluyendo operaciones en Alemania con la marca “O2”, Brasil con la marca “Vivo” y Reino Unido con la marca “Virgin Media O2” marcas filiales de la Telco.

La historia de esta Telco se remonta al año 1924 cuando iniciaron sus operaciones en España, dedicados (en un principio) a la telefonía fija. Desde entonces, han sido protagonistas de eventos que han dejado una huella en la historia de las telecomunicaciones, tal como pasó en 1928, cuando conectaron a España con los Estados Unidos de América (EEUU) a través de una conversación telefónica que protagonizaron el Rey Alfonso XIII y el presidente Calvin Coolidge.

Adicional tiene la operación de Hispam, es la unidad del Grupo Telefónica que aglutina los activos y operaciones en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, México, Uruguay, Venezuela y Centroamérica. Ha puesto en marcha un nuevo modelo operativo multi país para maximizar el valor de sus activos en Hispanoamérica a través de la simplificación y la excelencia.

La entrada de Telefónica en México se hizo visible luego de adquirir cuatro operadoras en el norte del país (en el año 2001) y posteriormente a la operadora mexicana Pegaso (en el 2002). Tras la integración de estas empresas, se formó Telefónica México y la marca Telefónica Movistar (en el 2003), hasta que en abril de 2005 se lanzó la nueva imagen de movistar, misma que está presente en 13 países. (Historia de Telefónica) <https://www.telefonica.com/es/nosotros/principales-datos/historia/>.

Las operaciones comerciales de la compañía en México cuentan con sectores de venta como el B2B y el B2C, dentro del B2C, que por sus siglas en inglés (Business to Consumer), existen varios canales de venta, que son el Canal Propio (centros de atención al cliente), el Canal Moderno (presencia de la marca en las principales cadenas comerciales), Canal Digital, Canal Detallista, Canal Telefónico, Franquicias y Canal Especialista que comprende toda la red de distribuidores autorizados.

Su canal Especialista comprende el 50% de la venta total a nivel país de la compañía en el segmento B2C, siendo este su musculo comercial más fuerte, los productos comercializados son los servicios de prepago y pospago, teniendo dentro del prepago el 99% de la participación de la venta y solo 1% son servicios de Pospago, con lo cual su mayor área de oportunidad radica en esos servicios.

La red de distribuidores autorizados comprende un total de 350 socios comerciales a nivel nacional, los cuales comercializan productos de prepago y pospago de acuerdo a la segmentación de productos y se dividen en tres grupos, están los que solo manejan fuerzas de cambaceo y comercializan el cambio de compañía (portabilidades) mediante la venta directa, que a nivel de ventas representa en este canal el 40% de participación de la venta del Canal Especialista, el siguiente grupo es la venta de prepago masivo, que es la comercialización de líneas nuevas en el mercado de manera masiva en canales tradicionales y no tradicionales teniendo estos un peso del 59% en la participación del producto, y por ultimo están los distribuidores tradicionales, los cuales tienen puntos de venta colocados estratégicamente en las principales vías , y que pueden comercializar todos los productos dentro de estos puntos de venta.

La participación de la venta del producto pospago en el Canal Especializado es mínima, teniendo el 1% de la venta total del canal a nivel nacional, el objetivo del producto es un cliente de alto valor, que logre una experiencia mejor en los servicios brindados, y que al contar con un contrato exista una permanencia del cliente a la compañía, que sea considerado de alto valor, al tener una facturación de mayor ingreso en comparación con el 99% de las ventas del canal especializado.

Una línea “prepago” tiene un ticket promedio de recarga de \$74 pesos mensuales, mientras que una línea pospago tiene un ticket promedio de facturación de \$230 pesos mensuales, con lo cual las líneas vendidas en modalidad pospago generan 3 veces más ingreso para la compañía que una línea prepago, sin embargo, la venta del producto es mínima en el universo de ventas del Canal Especialista.

En el estado de Puebla, Telefónica movistar cuenta con 12 tiendas físicas donde se comercializa el producto pospago esto se constituye con 4 distribuidores tradicionales que generan en promedio cada mes la venta de 36 ventas del producto pospago. Una tienda vende solamente 4 servicios de pospago al mes. Según información de la oficina de inteligencia de la compañía (CIBI)

<https://bi.movistar.com.mx/CIBI/Login.aspx?returnUrl=wm&ogbl#inbox/FMfcgzGpGSzPFskBnCcDjbCzJNSvhdGf>

TIENDA MOVISTAR 01082694 PARTNER CENTRO SUR

La Tienda Movistar 01082694 *Partner* Centro Sur, que es el caso de estudio de ubica al sur de la ciudad de Puebla, dentro de la Plaza Comercial “Centro Sur”, que se sitúa en Calle 11 Sur 11904, INFONAVIT Agua Santa, 72490 Puebla, Pue.

Esta tienda cuenta con todas las condiciones de infraestructura, cuenta con las terminales requeridas para la óptima operación, cuentan con el personal suficiente para poder ejecutar el programa y con toda la imagen de acuerdo con las normas y políticas que establece la compañía para las tiendas de la red de Distribuidores Autorizados Movistar.

Si bien es cierto que los factores son muchos, que han conjugado de forma negativa en la operación de las tiendas físicas y más del producto pospago que han logrado mermar el volumen de estas y la productividad en el producto pospago, existen muchas áreas de oportunidad por trabajar en la recuperación de los indicadores de ventas, así como lo potente de su oferta comercial, la cual ofrece el mejor precio en el mercado y los mejores beneficios.

La importancia de estas tiendas en el mercado además significa presencia de marca, y no solo la comercialización de un servicio es por eso por lo que este trabajo se realizara en la ciudad de Puebla, México.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Evolución de las ventas

Perspectiva de Neil Rackham: revoluciones de las ventas.

1ª revolución de las ventas

Rackham(1998) contextualiza a la venta de seguros como el marco de actuación en que se descubre que la estrategia que les permitiría duplicar sus ventas no sería de carácter tecnológico, sino de metodología de trabajo; esto a inicios del siglo XX. En ese contexto temporal, productos como muebles, equipos y servicios de seguros (pólizas) eran vendidos por agentes o representantes de venta que fungían no solo de especialista en mercadotecnia y ventas, sino de cobrador. Así, emulaban al abonero, pues además de vender también cobraban en los plazos pactados las amortizaciones de saldo, incluso cobrar los plazos vencidos con el cual tomaban el papel de enemigo del comprador.

Es en ese punto que, a palabras de (Rackham,1998) algún genio anónimo, tuvo la idea de evolucionar las ventas. Así, se separarían las labores mediante el modelo “hunter/farmer” “cazador-agricultor”. Esto es, una persona (cazador o productor) haría marketing + ventas y, otra persona (agricultor o recolector) se encargaría de labores de cobranza o de retención de clientes. Con ello, cada uno puede hacer su labor sin descuidar el trabajo principal; La primera revolución de las ventas implicó cambios que se extendieron más allá de las compañías de seguros. Además, el cambio fue muy rápido.

2ª revolución de las ventas

En julio de 1925, el psicólogo y académico estadounidense Edward Kellog Strong, Jr., publicó el libro *The psychology of selling and advertising* (La psicología de las ventas y la publicidad).

Esta obra fue el inicio teórico de las técnicas de venta, entre las que se encontraban los siguientes: Diferencia entre características (tangibles) y beneficios del producto (cómo ayudan al cliente potencial), Manejo de objeciones, es decir, cómo sortear los argumentos del prospecto (*lead*) contra el producto o la empresa (aunque no contra el vendedor).

Cierre, la conversión final, que es cuando el *lead* se convierte en cliente al comprar el producto o servicio; Preguntas abiertas (quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué) y cerradas (respuesta sí, no o quizás) que se realizan al comprador potencial; Además de que (Kellog,1925)

definió estos conceptos, propuso que **un vendedor no nacía, sino que podía hacerse**. Es decir, las **habilidades de venta se podían aprender y replicar**. Con ello, se amplió la oferta laboral para vendedores y se logró aumentar las ventas en las compañías.

3ª revolución de las ventas

En los años 70 del Siglo XX, los investigadores del campo de las ventas comenzaron a tomar interés en una teoría: **las técnicas y destrezas que funcionaban perfectamente en las ventas pequeñas** podrían ser muy diferentes de las que funcionaban en ventas de mayor complejidad y volumen. Esto marcó el inicio de la era de las ventas con asesoría e, investigadores como Neil Rackham, se involucraron en esta investigación. Para su caso, le permitió desarrollar métodos y conclusiones que plasmó en libros como *SPIN Selling* Rackham (1998); Nuevamente, se considera una revolución en las ventas porque, además de desarrollar modelos de mayor sofisticación para vender productos y servicios complejos, su aplicación incrementó importantemente la productividad de estas.

4ª revolución de las ventas

Esta revolución, de acuerdo a Neil Rackham (1998) podría estarse gestando actualmente. Curiosamente, no llega de manera directa gracias al E-Commerce o las ventas en línea, sino a las investigaciones de Matthew Dixon y Brent Adamson plasmadas en el libro *El Vendedor Desafiante: Las características necesarias para vender siempre* publicado en 2011, es decir, ya en el Siglo XXI. Producto de un minucioso análisis estadístico empleando metodología sólida, proponen que los **vendedores se dividen en cinco categorías de acuerdo con su conducta** (no a su personalidad):

Trabajador.

Desafiante.

Forjador de relaciones.

Lobo solitario.

Solucionador de problemas reactivo.

Además, las comparaciones se hicieron entre vendedores de alto rendimiento y de medio rendimiento. Dixon Adamson (2011) Comúnmente, se compara a los extremos, pero no es tan útil para permitir que convierte en estrella a un vendedor. La muestra terminó siendo de unos 6 mil vendedores de 90 empresas de diversos giros; Contrario a lo que se pensaría, descubrieron que la **categoría de vendedor con el mejor rendimiento no es el forjador de relaciones, sino el**

desafiante, por un muy amplio margen. Con ello, podríamos estar ante el fin de las ventas relacionales; De esta manera, en las ventas primero vendrían los argumentos e ideas nuevas y ello daría paso a una buena relación comprador-vendedor. Actualmente se hace a la inversa y los resultados son vendedores que tienen una relación maravillosa con los *leads* pero un desempeño óptimo. Por ello, el descubrimiento del vendedor desafiante podría marcar el inicio de la cuarta de las revoluciones en las ventas.

Perspectiva de Jeff Thull: Las eras de las ventas

Desde la perspectiva de Jeff Thull, explicado por CONECTA (2022), en los últimos 50 a 60 años la venta ha pasado por tres fases a las que denomina “eras”; lo que lo caracteriza de Neil Rackham quien reconoce como “revoluciones” a los cambios de forma y sentido que ha experimentado el proceso de las ventas, a saber:

Comparativo, perspectivas históricas de las ventas como una actividad humana.

De manera general, las ventas pasaron de ser un “modo de intercambio de satisfactores” a ser un “arte”, pues actualmente “los vendedores no sólo tienen que comunicar valor; tienen que crearlo” (Féres, 2006).

Las ventas como una actividad comercial

Para Arteaga (2022); dentro de una organización empresarial centrarse en las “ventas” representa una acción estratégica; es decir, un “Plan de ventas”. En este contexto; Lerma, citado por Arteaga (2022), verbaliza al Plan estratégico de una empresa como un documento guía de las actividades comerciales de una organización, cuyo objetivo se centra en maximizar resultados a largo plazo, en el marco de la misión o razón de ser de la empresa. Así, se ubica a las “ventas” como una actividad comercial. En este tenor; en México, el Código de Comercio (2018) considera (Fracción I y II, respectivamente, entre otros) a como acto de comercio: I.- Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercaderías, sea en estado natural, sea después de trabajados o labrados; II.- Las compras y ventas de bienes inmuebles, cuando se hagan con dicho propósito de especulación comercial.

De esta manera; de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2022), el término “ventas” proviene del latín *vendita*, *venditum*. Así, “ventas” se puede entender como una acción (verbo) o como un ente (sustantivo). Como acción, hace alusión al vocablo latino *vendere*, “Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que se posee”. En lo que se refiere

al sustantivo, una primera acepción es aquella que la define como “contrato a virtud en el cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”; en este tenor, “ventas” también puede ser entendida como “la cantidad de las cosas que se venden”. En este contexto, para la posterior integración teórica de los “Puntos de venta”, se retoma un tercer significado etimológico de la palabra “ventas”, conceptualizado como “Casa establecida en los caminos o despoblados para hospedaje de los pasajeros”, puesto que hace referencia al lugar físico donde se realiza la acción de vender.

En la labor de conceptualizar a la “venta” más allá de una llana definición, es importante reconocer que la venta no es una acción aislada en la organización, pues es

El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor. Este concepto tiene una estrecha relación con la administración ya que implica la unión de varias personas y procesos para un fin común, en este caso la venta (Marjorie, et. al., 2018).

Como se observa, la conceptualización de las “ventas” implica la reflexión detallada de diversos elementos contextuales. De este modo, emerge diferentes ápices que delinear a dicha actividad comercial: las ventas. Así, Tosdal describe la venta como la dirección o el liderazgo persuasivo y convincente para incitar a la acción de la compra, la cual a su vez es esencial para proveer un alto estándar de vida lo mismo que su correspondiente aumento [...] Siendo una actividad persuasiva, la venta se convierte en un centro de controversia para el cual es necesario efectuar una reevaluación puesto que las actitudes críticas e indiferentes a su sujeto, de parte de los científicos sociales y de los economistas, provienen de una observación y de una experiencia superficiales; para Tosdal, los economistas ignoran el proceso de la venta (Arteaga, 2022).

De este modo, en el actual mundo comercial y organizacional, las ventas se redireccionan de ser un proceso de intercambio de bienes, servicios o ideas, a ser una filosofía compleja de acción. Esto es que las ventas ya no solo se centran en satisfacer necesidades, sino en ser el mejor satisfactor. Así, ya no solo se enfoca en asegurarse de constituir las mejores características del bien o servicio a vender, sino también ocuparse de las características del comprador.

El cambio de la dinámica entre compradores y vendedores ocasionado por las tendencias sociales nos afecta a todos. La proliferación de información, la movilidad de la fuerza de trabajo, la facilidad de comunicación y la globalización de los mercados, junto con otras tendencias alteraron

nuestra forma de trabajar y vivir. La filosofía que guía a las mejores empresas de ventas hoy día consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia llegar a ser el vendedor preferido. Ser el vendedor preferido significa que las empresas de ventas deben cambiar su cultura corporativa. La empresa completa debe orientarse al cliente, a su personal y los procesos deben alinearse según el propósito principal de agregar valor para sus clientes. (Johnson & Marshall, 2009).

Por otro lado; desde un sentido contable y financiero, la venta se considera como tal en “el momento en que se recibe el pedido, se factura, embarca o cobra. La mayoría de las compañías considera una venta hasta el momento de recibir el pago; es decir, cuando suena la caja registradora. Torres (2014).

Proceso de ventas

Proceso de ventas: Jobber & Lancaster

De acuerdo con Jobber & Lancaster el proceso de ventas se da en siete fases, a saber:

- 1. La apertura.** Los autores consideran que la primera impresión con el comprador es imprescindible en el proceso de ventas. Por ello, consideran determinantes aspectos como el saludo, la conceptualización o ponderación de la apariencia de negocios, el respeto por el tiempo del comprador, las manifestaciones fáticas y de comunicación proxémica, o incluso la seguridad de expresión del vendedor. Esto es, deben alinearse a los hábitos de cortesía comunes. Para ello es importante que el comprador se conduzca equilibradamente de acuerdo con las características del comprador, por lo que es relevante y prioritario tener información sobre el comprador. De esta manera, el vendedor tendrá los comentarios acertados en su primera entrevista.

Los comentarios de apertura pueden ser:

Representante comercial: Su escaparate se ve atractivo, ¿ha atraído más clientes?

Representante industrial: Hemos ayudado a varias compañías que están en el mismo tipo de negocio para lograr ahorros considerables utilizando nuestros procedimientos de control de inventarios. ¿Qué métodos usa actualmente para controlar sus inventarios?

Representante de menudeo: Puedo ver que parece interesado en nuestro equipo estéreo. ¿Qué tipo de sistema tiene en mente?

Para los autores el error más grave que la mayor parte del personal de ventas al menudeo comete es iniciar con: “¿Puedo ayudarlo?”, lo cual invita a dar una respuesta como: “No gracias, solo estoy mirando”.

- 2. Identificación de la necesidad y el problema.** Indiscutiblemente un vendedor puede tener una gana de productos por ofrecer; sin embargo, el primer objetivo del vendedor es descubrir los problemas y las necesidades del cliente. Por ello, los Jobber y Lancaster, resalta la necesidad de una postura de “preguntar y escuchar” por parte del vendedor. De este modo, los autores recomiendan emplear preguntas “abiertas” y no “cerradas”.

En este sentido, un ejecutivo de ventas debe evitar la tentación de hacer una presentación de ventas sin conocer las necesidades de sus clientes. Es demasiado sencillo comenzar una presentación de la misma forma rígida, quizá resaltando la oferta de la semana, sin antes preguntar al cliente sus necesidades.

Tabla 1 Identificación de la necesidad y el problema: preguntas, objetivos y ejemplos (perspectiva: Jobber y Lancaster)

Tipo de pregunta	Objetivo	Ejemplo
Pregunta de amarre	Usada para confirmar o comprometer a un prospecto a tomar una posición.	¿Quiere que el programa funcione, cierto?
Pregunta dirigida	Dirigir o guiar el pensamiento de un prospecto.	¿Cómo siente ese abrigo al ponérselo?
Pregunta alternativa	Usada para provocar una respuesta forzando una elección entre dos o más alternativas	¿Preferiría el modelo rojo o el azul?
Pregunta /afirmación	Una afirmación seguida de una pregunta que fuerza al prospecto a reflexionar sobre la afirmación.	Esta máquina funciona a 5,000 rpm y procesa tres unidades por minuto. ¿Qué piensa de esa productividad?
Pregunta precisa	Usada para comprometer a un prospecto en una posición.	Si lo conseguimos en azul, ¿es ese el que va a querer?

Pregunta para obtener información	Usada para reunir hechos.	¿Cuántas personas emplea usted actualmente?
Pregunta para obtener opinión	Usada para reunir opiniones o sentimientos.	¿Qué piensa acerca del alto precio de la energía eléctrica?
Preguntas de confirmación	Usada para crear un acuerdo o un desacuerdo acerca de un tema dado.	¿Tienen sentido mis recomendaciones?
Preguntas de aclaración	Reduce ambigüedades, generalidades y palabras específicas que no comprometen.	Cuándo habla de..., ¿exactamente qué quiere decir?
Preguntas de inclusión	Presentar un aspecto con poco riesgo a la consideración del prospecto.	No creo que esté interesado en un convertible de techo duro, ¿o sí?
Pregunta para contrarrestar prejuicios	Para obtener información sensible que convierta en aceptable una situación potencialmente embarazosa.	La investigación muestra que la mayoría de los conductores exceden el límite de velocidad. ¿Usted lo hace alguna vez?
Pregunta de transición	Usada para ligar el final de una frase con la siguiente etapa del proceso de ventas.	Además de eso, ¿hay algo más que desea saber? (No). Ahora, me gustaría hablar acerca de...
Pregunta para revertir	Usada para turnar la responsabilidad de continuar la conversación al prospecto, respondiendo una pregunta con otra pregunta.	¿Cuándo desea que se efectúe la entrega?

Nota: Jobber y Lancaster proponen una lista de 13 preguntas y sus objetivos; a saber.

3. Presentación y demostración. Una vez que se conocen las necesidades y requerimientos del cliente, el vendedor debe presentar o proponer un producto o servicio que esté destinado a ser adquirido por el cliente. Por lo que la presentación da al personal de ventas la oportunidad de convencerlo de que puede ofrecerle una solución. Es decir, el cliente no compra el producto, compra los beneficios y solo está interesado en las características del producto en la medida de que le brinde los beneficios buscados.

Los beneficios deben analizarse en dos niveles: los que se pueden obtener con la compra de un tipo particular de producto, y los que se pueden obtener comprando ese artículo a un proveedor en particular.

El peligro de vender características en lugar de beneficios es muy grave en la venta industrial debido a la naturaleza altamente técnica de muchos productos industriales y a la tendencia a emplear ingenieros de ventas más que vendedores. Perkins Diesels encontró que había un problema con su equipo de ventas después de realizar una investigación de mercado para identificar las fortalezas y debilidades de su operación de ventas y marketing, pero sin limitarse a este sector. Los representantes del equipo de ventas que confunden y fastidian a los clientes con descripciones tediosas de las maravillas electrónicas detrás de sus productos no son menos culpables de este pecado. Un método sencillo para relacionar las características y los beneficios en una presentación de ventas es ligarlos mediante las siguientes frases:

- “Lo cual significa que...”.
- “Lo que da como resultado...”.
- “Lo que le permite...”.

El término “presentación” no debe llevar al ejecutivo de ventas a creer que las presentaciones por sí solas deben hacer el trabajo. La importancia de hacer preguntas no se reduce a la etapa de identificación de necesidades y problemas. Hacer preguntas como parte de la presentación tiene dos funciones. Primero, verifica que el ejecutivo de ventas comprende los tipos de beneficios que busca el comprador. Después de explicar un beneficio es una buena práctica preguntar al comprador: “¿Es este el tipo de beneficio que busca?”. Segundo, hacer preguntas establece si el comprador ha comprendido lo que el representante dice. Un obstáculo que dificulta la comprensión es el uso de términos técnicos indescifrables para el comprador. Cuando una presentación es necesariamente complicada y larga, se recomienda al ejecutivo de ventas hacer pausas en varios puntos, y preguntar si hay dudas. Esto da al comprador la oportunidad de averiguar cualquier cosa que no esté clara. El procedimiento de preguntar permite al vendedor adecuar la velocidad y el contenido de la presentación a las circunstancias. Los compradores tienen antecedentes, experiencia técnica y niveles de inteligencia diferentes. Las preguntas permiten al representante de ventas comunicarse con más efectividad, porque así obtiene la información necesaria que le permite saber cómo variar la presentación entre los diferentes compradores.

Muchas situaciones de venta implican riesgos para el comprador. No importa qué beneficios demuestre el representante de ventas, el comprador tal vez esté renuente a cambiar de proveedor o

su modelo actual porque, al hacerlo, podrían surgir problemas imprevistos: es posible que la entrega sea impredecible o el nuevo modelo poco confiable. Es poco probable que las garantías que ofrece el representante de ventas sean totalmente convincentes; después de todo, siempre intentarán hablar bien del producto. El riesgo es la razón oculta detrás de los muchos fracasos para vender. El representante de ventas identifica con precisión las necesidades del cliente y relaciona los beneficios del producto con ellas. El comprador no ofrece mucha resistencia, pero de alguna manera no compra; una causa probable es que el comprador está jugando a lo seguro, se queda con el proveedor o el modelo actual para disminuir el riesgo y las molestias en caso de que haya problemas. Entonces, ¿cómo puede un ejecutivo de ventas reducir el riesgo? Existen cuatro caminos principales:

- a) Venta por referencias
- b) Demostraciones
- c) Garantías
- d) Órdenes de prueba.

4. Manejo de objeciones. Las objeciones son las preocupaciones o preguntas que tiene el cliente.¹⁴ Mientras que algunas objeciones son una expresión de confusión, duda o desacuerdo con las afirmaciones o la información presentada por el representante de ventas, este último no siempre debe verlas con desánimo. Muchas objeciones son simples expresiones de interés por parte del comprador, que está pidiendo más información porque se interesa en lo que le están diciendo. El problema es que el comprador todavía no está convencido. Las objeciones resaltan los aspectos que son importantes para él. Por ejemplo, cuando capacita al representante de ventas, Ford señala que las objeciones de los clientes son las indicaciones de lo que realmente tienen en mente los compradores.

Un ejemplo ilustrará este asunto. Suponga que un representante de ventas industriales que trabaja para un fabricante de adhesivos se encuentra con la siguiente objeción: “¿Por qué debo comprar su nueva pistola de adhesivo si mi método actual para aplicar adhesivo —directo del tubo— es perfectamente satisfactorio?”. Este tipo de objeción es una expresión de un deseo de obtener información adicional. La tarea del ejecutivo de ventas es dar esa información de manera que no antagonice con el comprador, pero que sea convincente. Es una característica de la naturaleza

humana que el argumento apoyado por el gran peso de la evidencia no siempre gana la contienda; las personas no disfrutan estar equivocadas. El solo hecho de cambiar un proveedor genera resistencia porque implica la crítica de las anteriores decisiones del comprador. Si un representante de ventas no pone atención en los aspectos emocionales de manejar las objeciones, está llamando al desastre. La situación que debe evitarse es que un comprador dé la vuelta sobre sus talones por la actitud de un representante de ventas.

La Internet ayuda a la creación de respuestas convincentes para las objeciones. El ejecutivo de ventas puede guiar a los compradores al sitio Web de la empresa donde podrán encontrar una sección de preguntas frecuentes y algunos testimonios. También es posible conducir a los clientes potenciales a reseñas o críticas favorables de sitios independientes en la Web. Este diálogo mejorado entre vendedor y comprador aumenta la oportunidad de una venta exitosa.

Entonces, el enfoque efectivo para manejar las objeciones consiste en dos áreas: la preparación de respuestas convincentes y el desarrollo de técnicas para responder a las objeciones de modo que se permita la aceptación de estas respuestas sin que el comprador sienta que pierde respeto.

Técnicas para el manejo de las objeciones:

a) Escuche y no interrumpa

El representante de ventas experimentado sabe que la impresión que da al comprador un representante que interrumpe a mitad de la charla es que:

- Es evidente que piensa que la objeción es un error.
- Piensa que lo que dice el comprador es trivial.
- El tiempo del representante es tan valioso que no debe dejarse que el comprador termine de hablar.

Las interrupciones niegan al comprador el respeto que merece y pueden llevar a un malentendido sobre la esencia real detrás de la objeción. El enfoque correcto es escuchar con cuidado, atención y respeto. El comprador apreciará que el ejecutivo de ventas esté tomando el problema con seriedad, y el ejecutivo de ventas ganará al comprender por completo y con claridad la verdadera naturaleza del problema.

b) Estar de acuerdo y rebatir

Este enfoque mantiene el respeto que el representante de ventas muestra al comprador. El vendedor primero debe considerar que el argumento del comprador tiene sentido y es

razonable, antes de dar un punto de vista alternativo. Así, elimina la aspereza de la objeción y genera un clima de armonía, y no de conflicto.

c) Cuestionar la objeción

Algunas veces la objeción es tan general que es difícil rebatirla. Por ejemplo, un cliente puede decir que no le gusta la apariencia del producto o que no es de buena calidad. En esta situación el representante de ventas debe cuestionar la naturaleza de la objeción para aclarar el problema específico. Algunas veces esto permite que una objeción mayor se reduzca a una que es manejable con facilidad.

Otro beneficio de cuestionar las objeciones radica en tratar de explicar la naturaleza exacta de las objeciones de los compradores, quienes pueden darse cuenta de que en realidad son bastante triviales.

d) Cierre de prueba

Un cierre de prueba ocurre cuando el ejecutivo de ventas intenta concluir la venta sin perjudicar la oportunidad de continuar con el proceso de ventas con ese comprador, en caso de que se niegue a comprometerse. La habilidad de un ejecutivo de ventas para convertir la objeción en un cierre de prueba depende del momento perfecto y de mucho sentido común. En general, se intentará después de que el proceso de venta esté avanzado y el ejecutivo de ventas juzga que solo queda un objetivo. Cuando se manejan objeciones, el ejecutivo de ventas debe recordar que una discusión acalorada nunca termina en una venta: los clientes compran a sus amigos, no a sus enemigos.

e) Objeciones ocultas

No todos los prospectos establecen sus objeciones. Quizá prefieran no decirlas, porque objetar podría ser causa de ofensa y prolongar la interacción de ventas. Este tipo de personas creen que mantener una actitud amistosa con el ejecutivo de ventas y al final de la interacción decir que “lo pensarán” es una mejor técnica para no comprar. La respuesta correcta del ejecutivo de ventas ante las objeciones ocultas es hacer preguntas, en un intento por descubrir su naturaleza. Si un ejecutivo de ventas cree que un comprador no quiere revelar sus objeciones verdaderas, debe preguntar cosas como:

- ¿Hay algo hasta ahora de lo que no esté seguro?
- ¿Está pensando en algo en especial?

- ¿Qué puedo hacer para convencerlo?

Descubrir las objeciones ocultas es crucial para una venta exitosa porque para convencer a alguien es necesario saber de qué necesita estar convencido. No obstante, con los compradores poco comunicativos esto es difícil. Como último recurso, el representante de ventas quizá necesite “adivinar” qué piensa el comprador renuente.

f) Anticipar la objeción

Con este método el representante de ventas no solo anticipa una objeción y planea cómo rebatirla, sino que incluye la objeción como parte de su presentación de ventas. Existen dos ventajas al hacer esto. Primero, el momento de la objeción está controlado por el personal de ventas.

En consecuencia, es posible hacer un plan para que la objeción surja en el momento más apropiado para manejarla con efectividad. Segundo, como la plantea el representante de ventas, el comprador no está en una posición en la cual, habiendo planteado un problema, siente que debe defenderse.

g) Negación directa

Este método debe manejarse con mucho cuidado, pues tal vez dé por resultado justo el tipo de antagonismo que el personal de ventas desea evitar. Sin embargo, se puede usar cuando es claro que el comprador busca información de hechos.

Por ejemplo:

Comprador: Espero que la tapicería no sea difícil de limpiar.

Representante: No, en absoluto. Este material está hecho de una fibra sintética nueva, resistente a las manchas y que permite limpiarlas sencillamente con jabón, agua y un trapo limpio.

- 5. Negociación.** En algunas situaciones, la persona o el equipo de ventas tienen cierto grado de discreción respecto a los términos de la venta. La negociación, entonces, entra en el proceso de venta. Los vendedores negocian el precio, los términos de crédito, los tiempos de entrega, los valores de intercambio y otros aspectos comerciales de la transacción comercial.
- 6. Cierre de la venta.** Algunos representantes de ventas creen que una presentación efectiva debe llevar al comprador a pedir el producto, sin que el vendedor tenga que cerrar la venta.

Esto llega a ocurrir, pero es más común que el ejecutivo de ventas tenga que tomar la iniciativa. Esto se debe a que sin importar qué tan bien el vendedor identifique las necesidades del comprador, presente los beneficios correspondientes y supere las objeciones, es probable que todavía exista alguna duda en la mente del comprador.

Una consideración importante es el tiempo. Una regla general es intentar cerrar la venta cuando el comprador muestra mucho interés o una intención clara de comprar el producto. Entonces, el representante de ventas debe buscar las señales de compra y responder de acuerdo con ellas. Es poco probable que las intenciones de compra se fortalezcan continuamente durante la presentación.

Durante la entrevista de ventas llegará un momento en el que el representante ha discutido todos los beneficios del producto y contestado todas las preguntas del cliente.

- 7. Seguimiento.** Esta etapa final en el proceso de ventas es necesaria para asegurar que el cliente esté satisfecho con la compra, y no hayan surgido problemas con factores como entrega, instalación, uso del producto y capacitación. Los ejecutivos de ventas pueden retrasar la llamada o visita de seguimiento porque su resultado no es un pedido inmediato.

Tabla 2 Proceso de ventas: perspectivas de Jhon & Marshall; Hair et. al.; Jobber & Lancaster.

Jhon & Marshall	Hair, et. Alt.	Jobber & Lancaster
1. Buscar clientes	1. Prospección y calificación	1. La apertura
2. Iniciar la relación	2. Planeación de la visita de ventas (enfoque previo)	2. Identificación de la necesidad y el problema
3. Calificar al cliente	3. Abordar al prospecto	3. Presentación y demostración
4. Presentar el mensaje de la venta	4. Hacer la presentación de ventas y la demostración	4. Manejo de objeciones
5. Cerrar la venta	5. Negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador	5. Negociación
6. Dar servicio a la cuenta	6. Confirmar y cerrar la venta	6. Cierre de la venta
	7. Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta	7. Seguimiento

Nota: En esta tabla, se presentan el proceso de ventas desde la perspectiva de otros autores.

Técnicas de venta

En la tarea de conceptualización de “Venta – ventas” se determinó que no es una tarea aislada y excluyente de las demás actividades en la vida comercial de una organización. En este contexto, tener la certeza de las actividades de ventas que le convienen a la empresa, significa la elección correcta de las decisiones. Una de esas decisiones está representada por la elección de la técnica de ventas, mismas que para Acosta (2018) son: Modelo AIDA, Técnica SPIN, Sistema Zelev, Venta enlatada, venta consultiva, y venta adaptativa.

Modelo AIDA

Hace referencia a las siglas Atención, Interés, Deseo y Acción, promoviendo en el potencial cliente estas manifestaciones positivas hacia el producto o servicio. Se recomienda para ventas sencillas.

Técnica SPIN

En la técnica SPIN el enfoque que genera preguntas para lograr una secuencia que promueve el interés hacia la compra. Se desarrolló en el siglo pasado por Rank Xerox. Se recomienda para ventas complejas.

Sistema Zelev

Noel El Doctor Alberto Vélez León creó este modelo al final el siglo XX, y por ello se denomina Zelev Noel de sus apellidos leídos al revés. Presenta un análisis de la palabra ventas a través de los siguientes pasos: 1. Verificar preparativos 2. Entrevista efectiva y vendedora 3. Necesidades establecidas previamente 4. Tarea de demostración 5. Satisfacción total y atención postventa.

Venta enlatada

El vendedor usa la misma estrategia para cualquier venta, el éxito de ella es la naturalidad de su actuación en cualquiera de los casos.

Venta Adaptativa

Esta técnica se adapta al vendedor y al cliente, no se usa la misma técnica, el cliente participa de forma muy activa.

Venta consultiva

En este tipo de técnica el vendedor enfatiza sus esfuerzos en conocer las necesidades del cliente y luego ofrecer el producto que se adapte a sus intereses. Es común en operaciones de tipo industrial o de alta especialidad.

Torres (2014) caracteriza a la venta consultiva como la respuesta a una necesidad de diferenciación. Así, la venta consultiva responde al desafío comercial de pasar de ser un proveedor para convertirse en socio de sus clientes.

La venta consultiva es vender resultados de negocio para los clientes. Es la que se hace a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés son los resultados del negocio, pues son responsables de éstos. Este paradigma requiere del entendimiento del negocio y de cómo aplicar los productos y servicios permite agregar valor al negocio.

Uno de los ejemplos más nítidos de este concepto se encuentra en las empresas de tecnología, como la comunicación móvil. Si observamos lo que en general realizan los vendedores de este tipo de empresas, podremos apreciar que su venta se centra en proveer equipos de comunicación; así como su paradigma básico de comercialización se expresa en unidades como número de equipos vendidos, líneas activadas o nuevos abonados incorporados a la base de clientes. Estos vendedores están centrados en el producto y lo que es más crítico en un servicio básico. (Torres, 2014)

En la tarea de conceptualizar el término “ventas”, se visualizó en la reflexión “ventas como una actividad humana” que se refiere al intercambio de un bien o servicio por el precio pactado entre comprador y vendedor.

En este contexto de la “venta consultiva”; al vendedor se le agrega un cariz, “consultor”. Este; de acuerdo con la RAE, es “quien en da su parecer, consultado sobre algún asunto”, “Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”. Por lo que el “vendedor”, en el proceso o círculo del proceso de ventas” es la persona que no solo vende el producto, sino acompaña al cliente en referencia específica del producto o servicio.

De este modo, el cariz en la venta consultiva se especifica en los siguientes puntos:

- Método de ventas por aproximación.

- El vendedor proporciona al cliente sus conocimientos para ayudarlo en su negocio
- Construcción de una relación de largo plazo basada (confianza y beneficio mutuo).
- Proceso en el que persona o equipos expertos (vendedor), asesora al prospecto (cliente) a solucionar un problema o alcanzar una nueva meta por medio del uso de sus productos o servicios.
- El valor ofrecido va más allá de la descripción o especificaciones del producto o servicio.
- El concepto no es vender sino asesorar.

Así, la venta consultiva, en resumen, gráfico, es:

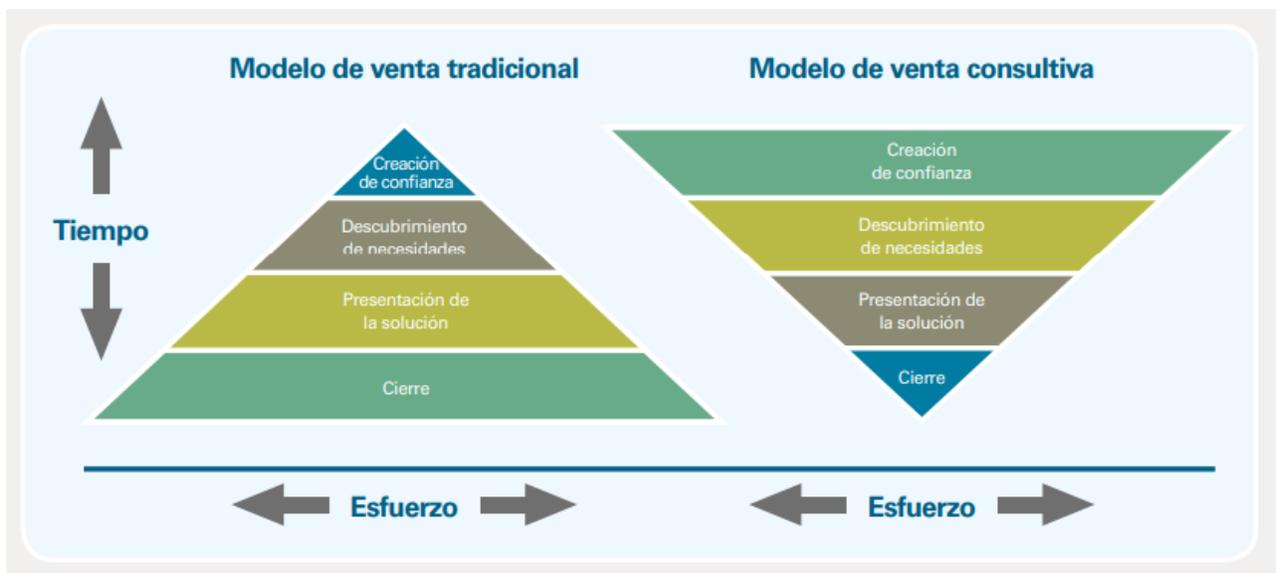


Ilustración 1 Diferencia entre el modelo de Venta Tradicional y el modelo de Venta Consultiva (Jordana,2014)

Proceso de venta consultiva

AChEE (2022) expone 5 pasos en el proceso de venta consultiva, a saber:

Paso 1: Generar confianza

- Identificación de prospectos
- Inicio de una relación de confianza con el cliente
- Requiere conocimiento total del mercado al que pertenece el cliente
 - Segmentación de mercado
 - Identificación de prospectos

- Definición de candidatos
- Contacto inicial
- Preparación de la entrevista

Paso 2: Detección de necesidades

Se centra en la identificación y caracterización del cliente para identificar sus necesidades y así relevar los beneficios que se le pueden ofrecer. En esencia, se completa la brecha entre el problema y las soluciones.

Se concreta con la venta Spin selling

- Situación
- Problema
- Implicancias
- Necesidad de lograr beneficios (Need of pay)

Paso 3 y 4: Propuestas de soluciones

Orientado a identificar razonada y justificadamente la solución a las problemáticas del cliente (ya identificadas por el consultor y validadas por el cliente). Para ello se sigue la siguiente técnica:

- Hallazgos (apreciaciones entrevistadas)
- Problema (datos + juicio experto)
- Implicancias (datos duros recogidos durante el levantamiento)
- Soluciones (propuesta del consultor)

Paso 5: Cierre

Representa el momento más crítico del proceso, por lo que se debe recordar que en este punto el esfuerzo necesario ya se hizo. Por lo que no deben pasarse por alto los detalles:

- Tiene como propósito concretar el acuerdo comercial con el cliente (venta).
- Incluye la revisión y negociación de los términos comerciales, incentivos y penalidades asociadas al negocio.
- Recomendaciones.
 - Trate de presentar la propuesta económica en forma presencial.
 - Esté atento a las señales corporales de las contrapartes y del tomador final de la decisión.

- Señales clave para identificar el momento de cierre.
 - Deja de presentar objeciones.
 - Hace comentarios positivos.
 - Pregunta por el precio, instalación, la entrega.
 - Pregunta si hay incentivos o beneficios adicionales.
 - Desea más información acerca de la solución.
 - Pide que le información comparada con otras alternativas o experiencias similares.
 - Pregunta sobre aspectos logísticos.

Comparación de la venta tradicional y la venta consultiva

En el marco de la reflexión conceptual de la venta consultiva, se compara con la venta tradicional, como sigue:

Tabla 3 Venta tradicional y venta consultiva

Venta tradicional	Venta consultiva
Venta de productos o servicios (sustantivos)	Venta de beneficios y soluciones (verbos)
El vendedor domina los guiones (características de los productos o servicios)	No se centra en los guiones de venta, sino que conoce las especificaciones que constituyen la solución al cliente. Además de que conoce el negocio (necesidades) del mismo. Domina técnicas de comunicación y de negociación (más allá de la llana venta).
La venta finaliza con la firma de un contrato de compraventa.	La firma de la venta solo es un punto engarce para la construcción de una relación a largo plazo con el cliente.

Nota: Esta tabla muestra la diferencia de la venta tradicional y venta consultiva.

La diferenciación de la venta tradicional con la venta consultiva inexorablemente demanda la definición de quien ejecuta la venta consultiva, a saber:

Tabla 4 Cualidades – competencias: vendedor consultivo

Cualidades	Competencias
Pensamiento emprendedor	Visión a futuro

Piensa en soluciones, no es bienes o servicios genéricos	Conocimiento de los procesos (necesidades) del cliente
Genera y cultiva una relación una relación con los clientes	Genera contactos con distintos niveles de la organización del cliente
Hace pensar a su cliente	Piensa e interactúa para conocer las necesidades del cliente
	Empatía para buscar las soluciones del cliente

Nota: En esta tabla se muestran las cualidades y competencias del vendedor consultivo.

POSPAGO

Para la (Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO], 2020, p. 8) Pospago es aquel en el que se tiene que firmar un contrato y pagar una renta mensual después de haber utilizado el servicio. Se refiere al pago de un cargo fijo mensual teniendo a su disposición un servicio o paquete integrado y su límite depende de lo contratado.

Las características del producto son las siguientes:

- Paga su servicio después de haberlo usado.
- El servicio Pospago ofrece más estabilidad y les permiten a los clientes construir su puntuación crediticia al tener un crédito con una corporación.
- El monto de su factura es fijo, pero tiene la facilidad de excederse si así lo necesito el usuario en su consumo.
- Puede adquirir un equipo telefónico dentro de su esquema de contratación a un plazo de 12 a 18 meses.
- Tiene mejores beneficios en sus servicios por lo cual puede tener una mejor experiencia de servicio.
- Obtiene mejores beneficios de valor agregado.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo mixto ya que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican analizar y plantear una metodología mediante datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Pasos a seguir en la presente investigación:

- a) Diagnóstico de la situación actual de la organización respecto al productos (servicio pospago) por tienda.
- b) Se determinó la población de estudio: Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur.
- c) Se determinó las variables de estudio.
- d) Diseño de los instrumentos de recolección de datos: encuestas y bitácoras.
- e) Análisis e interpretación de datos de los instrumentos de recolección de datos.
- f) Implantación de la metodología venta consultiva a la fuerza de venta (hacer una corrida).
- g) Análisis de los resultados y alcance de los objetivos posteriores a la implementación de la metodología venta consulta mediante la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI).
- h) Conclusiones y recomendaciones.

Diagnóstico

Se realizó el diagnóstico inicial de la venta del producto servicios pospago se determinó que en promedio son 50 ventas al mes en las 12 tiendas que operan los 4 distribuidores como se puede observar en la figura 2.

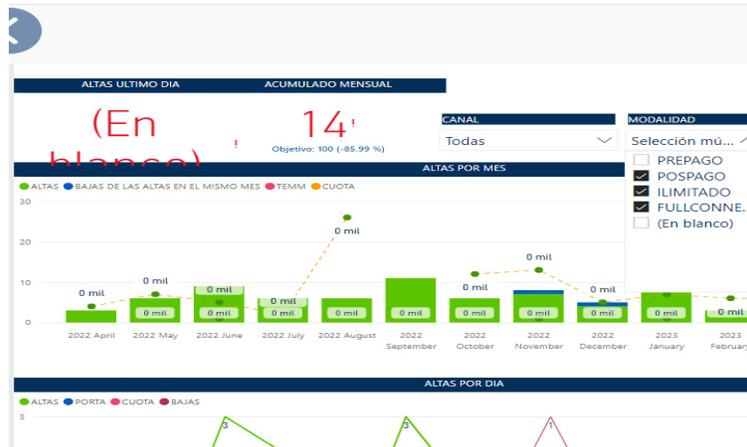


Ilustración 2 Vista del comportamiento anual (mes a mes) del producto servicios pospago, consulta mediante la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI)

Población y muestra

La población de estudio: la investigación se realizará en Tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur ya que es un caso de estudio.

La muestra es no probabilística ya que es determinada por el investigador.

Variables de investigación

A continuación, se describen las variables que se presentaron para la presente investigación:

Tabla 5. Variables: independientes y dependientes

Variable independiente	Variable dependiente
Metodología de venta consultiva	1. Productividad del ejecutivo
	2. Satisfacción del ejecutivo de ventas

Nota: La tabla establece muestra las variables según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008)

El trabajo investigativo se enmarca por tres variables: una independiente, y dos dependientes, saber:

Metodología consultiva: variable independiente

En este tipo de técnica el vendedor enfatiza sus esfuerzos en conocer las necesidades del cliente y luego ofrecer el producto que se adapte a sus intereses. Es común en operaciones de tipo industrial o de alta especialidad.

Productividad por ejecutivo: variable dependiente

Número de unidades vendidas por ejecutivo, promedio, para el desarrollo del producto en el universo de productos Movistar.

Satisfacción del ejecutivo de ventas: variable dependiente

Alcance de resultados, en el marco del volumen de ventas; le permite, al agente de ventas, consolidar una sensación y visión de una adecuada ejecución del trabajo. Dicho alcance de satisfacción se constituye de los siguientes indicadores o resultados: independencia, reconocimiento, logro, tiempo de ocio, poder, prestigio, dinero, presión, autoestima, vida familiar, seguridad, crecimiento personal; a saber:

Unidades de análisis, observables e indicadores de investigación

A continuación, se presentan los indicadores de cada una de las variables y su descripción.

Tabla 6 Variables, unidades de análisis, observables e indicadores de investigación

VARIABLES	UNIDADES DE ANÁLISIS	OBSERVABLES	INDICADORES
3 variables	14 unidades de análisis	18 observables	18 indicadores
Metodología de venta consultiva (Nota investigativa: para efectos de la presente investigación los observables de la variable “Metodología de venta consultiva” representan etapas o fases consecutivas; las cuales se valoran mediante el número de personas contactadas)	Confianza <i>La confianza, en la venta consultiva, no es una etapa o una cualidad aislada; pues representa un proceso continuo en que el ejecutivo de ventas debe demostrar lo que dice desde el principio hasta el final de la venta</i>	Acercamiento (<i>se refiere a la actividad que constituye el inicio de la relación personal con su cliente potencial en su primer encuentro</i>) Sondeo (<i>se refiere a la entrevista con el cliente, para averiguar sus necesidades y deseos. Representa una actividad preponderante, puesto que revela las condiciones bajo las cuales el cliente estará dispuesto a</i>	Visitas (<i>Cliente que llega por si solo al Punto de venta.</i>) Propios (<i>Cientes que son referidos.</i>) Portabilidad (<i>Cientes que desean portar su número.</i>) Adiciones (<i>Cientes que tienen la intención de renovar y de obtener una nueva línea.</i>) Cambaceo (<i>Cientes que se obtienen de visitas a la calle o casas, o mercados, o plazas, etc.</i>)

		<p><i>comprar el producto.)</i></p> <p><i>Demostración (la principal actividad se dirige a mostrar al cliente cómo el producto o servicio responde a sus necesidades y deseos identificados en el sondeo.)</i></p> <p><i>Negociación (se delimita por el hecho de determinar cuáles son los obstáculos que impiden a sus posibles clientes comprar, a fin de superarlos en seguida).</i></p> <p><i>Cierre (se configura por finalizar exitosamente la transacción.)</i></p>	
Productividad del ejecutivo	<i>Volumen de ventas (se constituye por el número de contratos en los que se formalizan los números telefónicos dados de alta.)</i>	Contratos	Números telefónicos dados de alta
Satisfacción del ejecutivo de ventas	<i>Independencia (tiene como observable a la “libertad”, entendida como la capacidad de realizar sus propias actividades de negocios en la forma en que usted lo desee y de ser independiente de superiores... la</i>	Libertad	Negociación para la venta

	<i>oportunidad de ser “su propio jefe”.)</i>		
	<i>Reconocimiento (se revela en “las recompensas tangibles”, como observable, configuradas ante el reconocimiento luego de hacer un trabajo bien, tales como ser citado en una publicación o en discurso.)</i>	Recompensas tangibles	Discursos
	<i>Logro (se delinea con el observable del “sentimiento de éxito” que obtiene al completar en forma satisfactoria un trabajo... sobrepasando obstáculos y logrando metas.)</i>	Sentimiento de éxito	Logro – esfuerzo
	<i>Tiempo de ocio (se delimita por el observable “tiempo de esparcimiento” que se configura como la cantidad de tiempo que tiene libre para gastarlo como desee y la cantidad de disfrute que obtiene del uso de ese tiempo.)</i>	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo
	<i>Poder (se enmarca por la variable “control”, referida al sentido de manejo que siente que tiene sobre su destino y el destino de los demás... sus sentimientos de influencia para dirigir el comportamiento de otros.)</i>	Control	Influencia sobre el comportamiento de terceros

	<p>Prestigio (<i>se visualiza mediante el observable “respeto” que le otorgan sus pares y sus asociados de negocios o de la comunidad... cómo lo comparan los demás con sus pares.</i>)</p>	<p>Respeto</p>	<p>Comparación, de terceros, con respecto a sus pares</p>
	<p>Dinero (<i>se delimita por el observable “pago”, entendido como la cantidad de ingresos financieros personales que le proporciona su trabajo, es decir, el indicador.</i>)</p>	<p>Pago</p>	<p>Ingresos por trabajo desempeñado</p>
	<p>Presión (<i>tiene como observable “necesidad de demostrar la mejora en el trabajo”, es decir, el sentimiento o la necesidad constante de demostrar un continuo mejoramiento en el rendimiento de su trabajo; configurado en el rendimiento como indicador.</i>)</p>	<p>Necesidad de demostrar mejora en el trabajo</p>	<p>Rendimiento</p>
	<p>Autoestima (<i>se configura en el observable “auto-valía”, delimitado en el indicador “comparación con sus pares” entendido en el “cómo” se siente en comparación con sus pares.</i>)</p>	<p>Auto valía</p>	<p>Comparación con sus pares</p>
	<p>Vida familiar (<i>se delimita con el observable “actividades</i></p>	<p>Actividades familiares</p>	<p>Calidad de las actividades realizadas con la familia</p>

	<i>familiares”, configurado como la cantidad y calidad de las actividades que realiza con su familia; por lo que el indicador se define como la calidad y no solo la cantidad del tiempo.)</i>		
	<i>Seguridad (tiene como observable a la “certeza comercial”, es decir, la certitud que siente de mantener su posición de negocios... el sentimiento de que mañana será por lo menos tan bueno como hoy.)</i>	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios
	<i>Crecimiento personal (se delimita con el observable “desarrollo personal” que se entiende con indicador configurado como el sentimiento de crecimiento como individuo o de ser más competente, más eficiente – una mejor persona)</i>	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como individuo

Nota: En esta tabla se muestran las unidades de análisis, así como los observables y los indicadores de las variables.

Operacionalización de variables de investigación

A continuación, se muestra la tabla de la operacionalización de las variables de investigación que se tomara en la presente investigación de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur

Tabla 7 Operacionalización de variables

Variables	Unidades de análisis	Observables	Indicadores	Items	Método	Técnica de investigación	Técnica de recolección de información	Instrumento de recolección de información
Metodología de venta consultiva	Confianza	Acercamiento	Meta prepago	Visitas Propios Portabilidad Adiciones Cambaceo	Deductivo	Estudio de caso Observación	Bitácora	Tablero de gestión
		Sondeo	Meta pospago					
		Demostración	Suma prepago					
		Negociación	Suma pospago					
		Cierre	Índice de eficiencia Porcentaje de eficiencia					
Productividad del ejecutivo	Volumen de ventas	Contratos	Números telefónicos dados de alta		Deductivo	Estudio de caso Observación	Bitácora	Plataforma CIBI (Centro de Información Business Intelligence)
Satisfacción del ejecutivo de ventas	Independencia	Libertad	Negociación para la venta	¿Se siente restringido? ¿Siente que las reglas y la cinta roja lo sobrepasan? ¿Se siente a menudo en desacuerdo con sus superiores?	Deductivo	Estudio de caso Observación	Cuestionario	Formato de cuestionario “Alcance de resultados de ejecución de la metodología consultiva”
	Reconocimiento	Recompensas tangibles	Discursos	¿Qué tan importante es ganar para usted? ¿Cómo se siente cuando otros				

				<p>obtienen reconocimiento? ¿Se sale de su camino para obtener premios?</p>				
	Logro	Sentimiento de éxito	Logro – esfuerzo	<p>¿Su rendimiento está en relación con sus esfuerzos? ¿Cómo se siente cuando ha completado una tarea? ¿Qué tipo de metas establece para usted mismo?</p>				
	Tiempo de ocio	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo	<p>¿Se ha encontrado siendo negligente con algunas cosas? ¿Ha pospuesto una actividad deseada? ¿Realmente disfruta de su tiempo de ocio?</p>				
	Poder	Control	Propio destino Destino ajeno Influencia sobre el comportamiento de terceros	<p>¿Siente que tiene el control sobre su destino? ¿Tiende la gente a apoyarse en usted o a pedirle su aprobación? ¿Se ha encontrado haciendo cosas que preferiría no hacer?</p>				
	Prestigio	Respeto	Respeto de pares, Comparación de terceros, con respecto a sus pares	<p>¿Es el prestigio importante para usted? ¿Tienden los demás a tenerle estima? ¿Se ha encontrado haciendo cosas para ganar estima?</p>				

	Dinero	Pago	Ingresos por el trabajo desempeñado	<p>¿Se siente orgulloso de lo que gana?</p> <p>¿Tiende a hablar de dinero o de cómo lo gasta, ahorra o invierte?</p>				
	Presión	Necesidad de demostrar mejora en el trabajo	Rendimiento	<p>¿Se siente culpable de hacer esfuerzos suficientes? ¿Siente continuamente que debería hacer más?</p> <p>¿Desea una motivación continua por parte de sus superiores?</p>				
	Autoestima	Auto valía	Comparación con sus pares	<p>¿Tiene confianza en que hace las cosas lo mejor que puede?</p> <p>¿Se siente culpable respecto de un pobre rendimiento?</p> <p>¿Está satisfecho con su rendimiento?</p>				
	Vida familiar	Actividades familiares	Calidad de las actividades realizadas con la familia	<p>¿Pasa tiempo suficiente con su familia?</p> <p>¿Es este tiempo significativo para ellos?</p> <p>¿Hablan del tiempo que pasa con ellos?</p>				
	Seguridad	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios	<p>¿Es la seguridad en el trabajo importante para usted?</p> <p>¿Siente temor de intentar algo nuevo?</p>				

				¿Hace cosas que tiendan a asegurar su trabajo?				
	Crecimiento personal	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como individuo	¿Piensa que ha crecido durante el año anterior? ¿Hace cosas específicas que dan como resultado una mejora? ¿Tiene planes para hacer más?				
bla se muestra el Diseño de los instrumentos de recolección de datos: encu								

Para conocer el proceso de como el vendedor realiza el proceso de venta se realizó un cuestionario al vendedor de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur que fue determinada como el caso de estudio como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8 Encuesta Diagnostico Proceso de Venta

Variable	Preguntas
Prospección y calificación	¿Cómo identifica a sus clientes potenciales?
Preaproximación y aproximación:	¿Qué preguntas le genera al cliente para conocer sus necesidades y pueda ofrecer su producto?
Presentación y demostración	¿Cómo oferta el producto al cliente para convencerlo de que es la mejor opción?
Manejo de objeciones	¿Cómo aclara cualquier objeción que le haga el cliente respecto a su producto?
Cierre	¿Cómo realiza el proceso de cierre para que el cliente adquiera el producto? ¿Realiza posterior a la venta un seguimiento al cliente para que siga comprando?

Nota: Esta tabla contiene las preguntas de sondeo en el proceso de ventas.

Satisfacción del ejecutivo de ventas

La siguiente tabla muestra la encuesta que se aplica a los ejecutivos de ventas, con el peso de cada pregunta para su análisis y su interpretación de la satisfacción.

Tabla 9 Análisis de datos, aplicación de cuestionario para la valoración de la variable “Satisfacción del ejecutivo de ventas”

Unidad de análisis	Observables	Indicadores	Ítems	Respuesta	Valor de la respuesta
Independencia	Libertad	Negociación para la venta	¿Se siente restringido?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Siente que las reglas y la cinta roja lo sobrepasan?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Se siente a menudo en desacuerdo con sus superiores?	a) si b) no	a=0 b=1
Reconocimiento	Recompensas tangibles	Discursos	¿Es importante el ganar para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Cómo se siente cuando otros obtienen reconocimiento?	a) motivado b) desmotivado	a=1 b=0
			¿Se sale de su camino para obtener premios?	a) si b) no	a=1 b=0
Logro	Sentimiento de éxito	Logro - esfuerzo	¿Su rendimiento está en relación con sus esfuerzos?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Cómo se siente cuando ha completado una tarea?	a) satisfecho b) insatisfecho	a=1 b=0
			¿Establece metas para usted mismo?	a) si b) no	a=1 b=0

Tiempo de ocio	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo	¿Se ha encontrado siendo negligente con algunas cosas?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Ha pospuesto una actividad deseada?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Realmente disfruta de su tiempo de ocio?	a) si b) no	a=1 b=0
Poder	Control	Propio destino Destino ajeno Influencia sobre el comportamiento de terceros	¿Siente que tiene el control sobre su destino?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiende la gente a apoyarse en usted o a pedirle su aprobación?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas que preferiría no hacer?	a) si b) no	a=0 b=1
Prestigio	Respeto	Respeto de pares, comparación de terceros, con respecto a sus pares.	¿Es el prestigio importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tienden los demás a tenerle estima?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas para ganar estima?	a) si b) no	a=1 b=0
Dinero	Pago	Ingresos por el trabajo desempeñado	¿Se siente orgulloso de lo que gana?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiende a hablar de dinero o de cómo lo gasta, ahorra o invierte?	a) si b) no	a=1 b=0
Presión	Necesidad de demostrar mejora en el trabajo	Rendimiento	¿Se siente culpable de hacer esfuerzos insuficientes?	a) si b) no	a=1 b=0

			¿Siente continuamente que debería hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Desea una motivación continua por parte de sus superiores?	a) si b) no	a=1 b=0
Autoestima	Auto valía	Comparación con sus pares	¿Tiene confianza en que hace las cosas lo mejor que puede?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se siente culpable respecto de un pobre rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Está satisfecho con su rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
Vida familiar	Actividades familiares	Calidad de las actividades realizadas con la familia	¿Pasa tiempo suficiente con su familia?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Es este tiempo significativo para ellos?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Hablan del tiempo que pasa con ellos?	a) si b) no	a=1 b=0
Seguridad	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios	¿Es la seguridad en el trabajo importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Siente temor de intentar algo nuevo?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Hace cosas que tiendan a asegurar su trabajo?	a) si b) no	a=1 b=0
Crecimiento personal	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como	¿Piensa que ha crecido durante el año anterior?	a) si b) no	a=1 b=0

			¿Hace cosas específicas que dan como resultado una mejora?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiene planes para hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0

Nota: En esta tabla se muestra los pesos de cada pregunta en la encuesta del ejecutivo.

Para obtener los resultados de la encuesta de satisfacción del vendedor y tener un diagnóstico de donde se encuentra el ejecutivo antes y después de la implementación de la metodología de la venta consultiva, se integra el siguiente cuadro de análisis que nos dará un referente de la satisfacción del vendedor tomando en cuenta todas las unidades de análisis: Independencia, Reconocimiento, Logro, Tiempo de Ocio, Poder, Prestigio, Dinero, Presión, Autoestima, Vida Familiar, Seguridad, Crecimiento Personal.

No hay encuestas buenas o malas, tampoco respuestas correctas o incorrectas. Lo relevante es el resultado y el impacto que se pueda generar la implementación de la metodología de la venta consultiva que nos lleve a mejorar la satisfacción del vendedor.

La siguiente tabla mostrara la interpretación de los resultados, tenemos 12 unidades de análisis y 35 preguntas cada una de las preguntas tienen un valor que van de rangos 1 y 0, con lo cual estableceremos 3 rangos de satisfacción de acuerdo con el número de valores obtenidos en cada respuesta, que serían los siguientes:

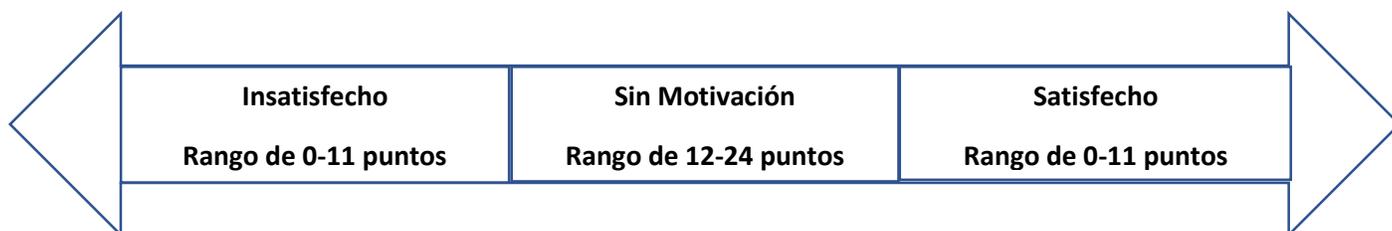


Ilustración 3 Rango de Resultados de satisfacción del Ejecutivo de Ventas

Tabla 10 Tabla de lectura de resultados de la "satisfacción del vendedor"

Tabla de lectura de resultados de la satisfacción del vendedor					
Puntos	Unidad de Análisis	Respuestas		Puntos	Resultado
		SI	No		
35					

3	Independencia				
3	Reconocimiento				
3	Logro				
3	Tiempo de Ocio				
3	Poder				
3	Prestigio				
2	Dinero				
3	Presión				
3	Autoestima				
3	Vida Familiar				
3	Seguridad				
3	Crecimiento Personal				
Total					

Nota: Esta tabla concentra los valores de cada pregunta de las unidades de análisis.

La siguiente tabla muestra el formato final de encuesta a aplicar al ejecutivo de venta.

Tabla 11 Formato cuestionario para el ejecutivo “Satisfacción del ejecutivo de ventas”

Unidad de análisis	Observables	Indicadores	Items	Respuesta
Independencia	Libertad	Negociación para la venta	¿Se siente restringido?	a) si b) no
			¿Siente que las reglas y la cinta roja lo sobrepasan?	a) si b) no
			¿Se siente a menudo en desacuerdo con sus superiores?	a) si b) no
Reconocimiento	Recompensas tangibles	Discursos	¿Es importante el ganar para usted?	a) si b) no
			¿Cómo se siente cuando otros obtienen reconocimiento?	a) motivado b) desmotivado
			¿Se sale de su camino para obtener premios?	a) si b) no

Logro	Sentimiento de éxito	Logro - esfuerzo	¿Su rendimiento está en relación con sus esfuerzos?	a) si b) no
			¿Cómo se siente cuando ha completado una tarea?	a) satisfecho b) insatisfecho
			¿Establece metas para usted mismo?	a) si b) no
Tiempo de ocio	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo	¿Se ha encontrado siendo negligente con algunas cosas?	a) si b) no
			¿Ha pospuesto una actividad deseada?	a) si b) no
			¿Realmente disfruta de su tiempo de ocio?	a) si b) no
Poder	Control	Propio destino Destino ajeno Influencia sobre el comportamiento de terceros	¿Siente que tiene el control sobre su destino?	a) si b) no
			¿Tiende la gente a apoyarse en usted o a pedirle su aprobación?	a) si b) no
			¿Se ha encontrado haciendo cosas que preferiría no hacer?	a) si b) no
Prestigio	Respeto	Respeto de pares, comparación de terceros, con respecto a sus pares.	¿Es el prestigio importante para usted?	a) si b) no
			¿Tienden los demás a tenerle estima?	a) si b) no
			¿Se ha encontrado haciendo cosas para ganar estima?	a) si b) no
Dinero	Pago	Ingresos por	¿Se siente orgulloso de lo que gana?	a) si b) no

			¿Tiende a hablar de dinero o de cómo lo gasta, ahorra o invierte?	a) si b) no
Presión	Necesidad de demostrar mejora en el trabajo	Rendimiento	¿Se siente culpable de hacer esfuerzos insuficientes?	a) si b) no
			¿Siente continuamente que debería hacer más?	a) si b) no
			¿Desea una motivación continua por parte de sus superiores?	a) si b) no
Autoestima	Auto valía	Comparación con sus pares	¿Tiene confianza en que hace las cosas lo mejor que puede?	a) si b) no
			¿Se siente culpable respecto de un pobre rendimiento?	a) si b) no
			¿Está satisfecho con su rendimiento?	a) si b) no
Vida familiar	Actividades familiares	Calidad de las actividades realizadas con la familia	¿Pasa tiempo suficiente con su familia?	a) si b) no
			¿Es este tiempo significativo para ellos?	a) si b) no
			¿Hablan del tiempo que pasa con ellos?	a) si b) no
Seguridad	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios	¿Es la seguridad en el trabajo importante para usted?	a) si b) no
			¿Siente temor de intentar algo nuevo?	a) si b) no

			¿Hace cosas que tiendan a asegurar su trabajo?	a) si b) no
Crecimiento personal	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como individuo	¿Piensa que ha crecido durante el año anterior?	a) si b) no
			¿Hace cosas específicas que dan como resultado una mejora?	a) si b) no
			¿Tiene planes para hacer más?	a) si b) no

Nota: En esta tabla se muestra la encuesta final que aplicara el ejecutivo.

En este sentido se estableció un termómetro de satisfacción del ejecutivo para poder identificar en que estatus se encuentra antes y después de la implementación de la metodología de venta consultiva, que nos permita una visualización de una manera más gráfica y sencilla.

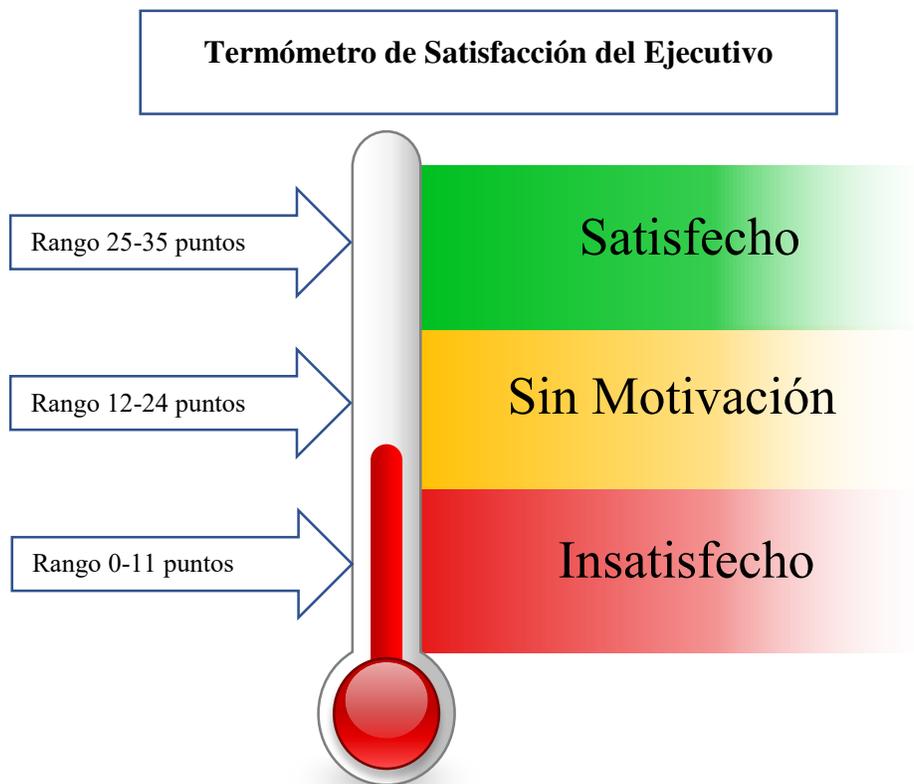


Ilustración 4 Escala de apreciación: Satisfacción del Ejecutivo

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Metodología de ventas

En primera instancia se realizó una encuesta a los ejecutivos de ventas del punto de venta 01082694 Partner Centro Sur con el objetivo de tener un diagnóstico que nos permitiría identificar la existencia de una metodología o técnica de ventas en la interacción con los clientes la cual se muestra a continuación:

Tabla 12 Respuestas Encuesta Diagnostico Proceso de Ventas 01082694 Partner Centro Sur

Variable	Preguntas	Respuestas
Prospección y calificación	¿Cómo identifica a sus clientes potenciales?	Que sean de otra compañía y entren a la tienda
Preaproximación y aproximación:	¿Qué preguntas le genera al cliente para conocer sus necesidades y pueda ofrecer su producto?	Cuánto gasta en recargas a la semana
Presentación y demostración	¿Cómo oferta el producto al cliente para convencerlo de que es la mejor opción?	Le comento los beneficios que tendrá en el servicio pospago
Manejo de objeciones	¿Cómo aclara cualquier objeción que le haga el cliente respecto a su producto?	Le explico nuevamente los beneficios
Cierre	¿Cómo realiza el proceso de cierre para que el cliente adquiera el producto? ¿Realiza posterior a la venta un seguimiento al cliente para que siga comprando?	Le ofrezco un souvenir para cerrar la venta Ya no se realiza seguimiento.

Nota: Esta tabla muestra la información del ejecutivo en la encuesta diagnóstico de ventas.

Como se puede observar en la encuesta de diagnóstico del proceso de venta, no se tiene clara una metodología en el punto de venta 01082694 Partner Centro Sur, que permita tener un control claro de cómo realizar un proceso de venta con el cliente, no se sigue ninguna metodología ni técnica, el proceso de la venta es más de tipo tradicional, lo que nos da a que las ventas en su mayoría se dan de manera orgánica y natural, sin el impacto de un ejecutivo de ventas en la tienda.

En este trabajo investigativo podemos deducir lo siguiente:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta satisfacción del vendedor, el rango en el que se encuentran los vendedores es de 12-24, por lo cual podemos concluir que el ejecutivo se encuentra sin motivación por lo cual existe un área de oportunidad a trabajar.

El proceso de venta que llevan los vendedores de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur es una venta tradicional, según la información recabada y analizada por la encuesta, no existe un acercamiento e investigación profunda hacia el cliente para conocer sus necesidades y poder ofertar el producto, por lo tanto, cuando el cliente muestra objeciones, el vendedor no puede refutarlas y no se concreta la venta.

No hay un seguimiento posterior a la venta lo que ocasiona que el cliente no adquiera un sentido de fidelidad hacia la marca y sus productos.

La identificación y perfil de los posibles clientes potenciales para la compra de este producto lo arroja la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI) pero al no existir seguimiento de estos no se pueden concretar ventas futuras y por consecuencia baja productividad.

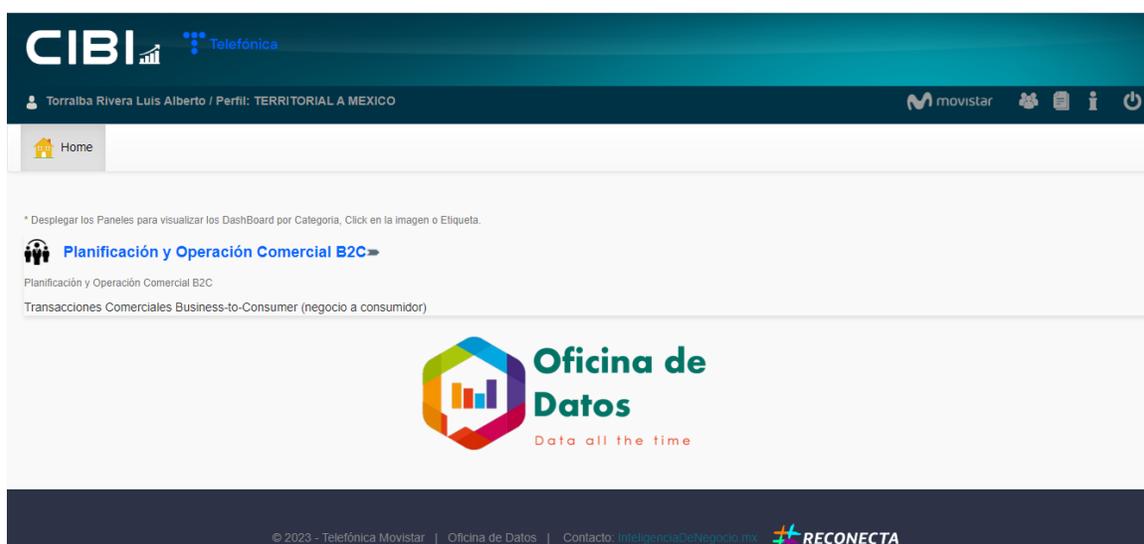


Ilustración 5 Portada de plataforma (Bitácora de registro)

Esta es la plataforma con la que se visualizan las activaciones a nivel nacional de todos los canales, y con la que revisaremos el impacto de la implementación a nivel distribuidor.

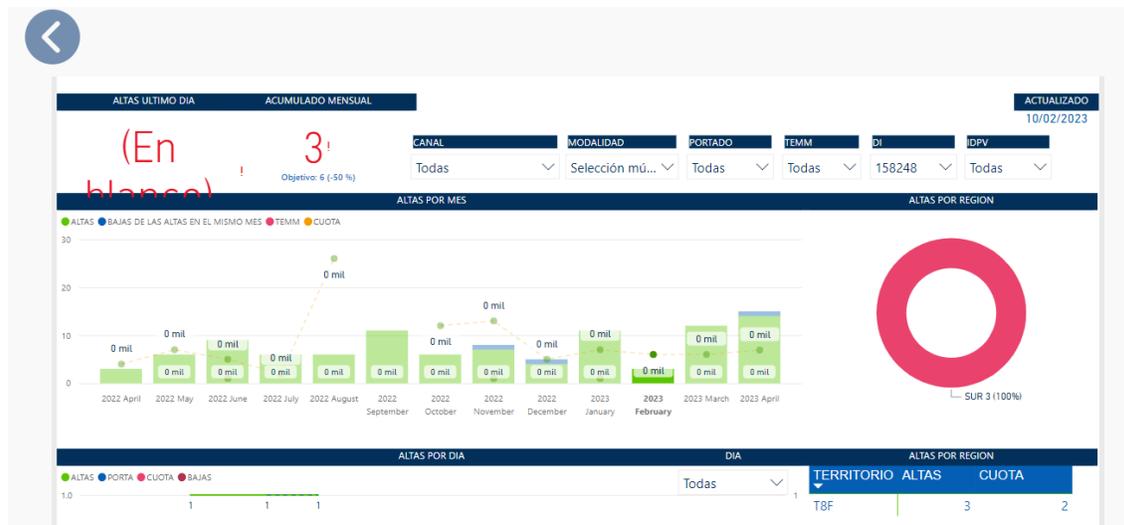


Ilustración 6 Comportamiento pospago del producto mes a mes.

En el mes de febrero solo tuvo 3 ventas.

Satisfacción del ejecutivo de ventas

Analizaremos el resultado de las respuestas del ejecutivo antes de la implementación de la metodología de la venta consultiva a la Ejecutiva Adriana del punto de venta 01082694 PARTNER CENTRO SUR.

Tabla 13 Concentrado de Respuesta antes de la implementación

Unidad de análisis	Observables	Indicadores	Items	Respuesta	Valor de la respuesta
Independencia	Libertad	Negociación para la venta	¿Se siente restringido?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Siente que las reglas y la cinta roja lo sobrepasan?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Se siente a menudo en desacuerdo con sus superiores?	a) si b) no	a=0 b=1
Reconocimiento	Recompensas tangibles	Discursos	¿Es importante el ganar para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Cómo se siente cuando otros obtienen reconocimiento?	a) motivado b) desmotivado	a=1 b=0

			¿Se sale de su camino para obtener premios?	a) si b) no	a=1 b=0
Logro	Sentimiento de éxito	Logro - esfuerzo	¿Su rendimiento está en relación con sus esfuerzos?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Cómo se siente cuando ha completado una tarea?	a) satisfecho b) insatisfecho	a=1 b=0
			¿Establece metas para usted mismo?	a) si b) no	a=1 b=0
Tiempo de ocio	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo	¿Se ha encontrado siendo negligente con algunas cosas?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Ha pospuesto una actividad deseada?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Realmente disfruta de su tiempo de ocio?	a) si b) no	a=1 b=0
Poder	Control	Propio destino Destino ajeno Influencia sobre el comportamiento de terceros	¿Siente que tiene el control sobre su destino?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiende la gente a apoyarse en usted o a pedirle su aprobación?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas que preferiría no hacer?	a) si b) no	a=0 b=1

Prestigio	Respeto	Respeto de pares, comparación de terceros, con respecto a sus pares	¿Es el prestigio importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tienden los demás a tenerle estima?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas para ganar estima?	a) si b) no	a=1 b=0
Dinero	Pago	Ingresos por el trabajo desempeñado	¿Se siente orgulloso de lo que gana?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiende a hablar de dinero o de cómo lo gasta, ahorra o invierte?	a) si b) no	a=1 b=0
Presión	Necesidad de demostrar mejora en el trabajo	Rendimiento	¿Se siente culpable de hacer esfuerzos insuficientes?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Siente continuamente que debería hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Desea una motivación continua por parte de sus superiores?	a) si b) no	a=1 b=0
Autoestima	Auto valía	Comparación con sus pares	¿Tiene confianza en que hace las cosas lo mejor que puede?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se siente culpable respecto de un pobre rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Está satisfecho con su rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
Vida familiar	Actividades familiares	Calidad de las actividades realizadas con la familia	¿Pasa tiempo suficiente con su familia?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Es este tiempo significativo para ellos?	a) si b) no	a=1 b=0

			¿Hablan del tiempo que pasa con ellos?	a) si b) no	a=1 b=0
Seguridad	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios	¿Es la seguridad en el trabajo importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Siente temor de intentar algo nuevo?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Hace cosas que tiendan a asegurar su trabajo?	a) si b) no	a=1 b=0
Crecimiento personal	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como individuo	¿Piensa que ha crecido durante el año anterior?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Hace cosas específicas que dan como resultado una mejora?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiene planes para hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0

Nota: esta tabla contiene las respuestas dadas por el ejecutivo en la encuesta.

Tabla 14 Análisis de Datos antes de la implementación

Tabla de lectura de resultados de la satisfacción del vendedor					
Puntos	Unidad de Análisis	Respuestas		Puntos	Resultado
		SI	No		
35					Rango 0-11 puntos el resultado es Insatisfecho
3	Independencia	1	2	0	
3	Reconocimiento	2	1	2	
3	Logro	2	1	2	Rango de 12-24 puntos el resultado es Sin Motivación
3	Tiempo de Ocio	2	1	1	
3	Poder	2	1	1	
3	Prestigio	0	3	0	

2	Dinero	0	2	0	Rango de 25-35 puntos el resultado es Satisfecho
3	Presión	2	1	2	
3	Autoestima	2	1	2	
3	Vida Familiar	1	2	1	
3	Seguridad	1	2	2	
3	Crecimiento Personal	1	2	1	
Total				14	

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos en la encuesta al ejecutivo (nivel de satisfacción).

De acuerdo con los resultados capturados por el vendedor Adriana del punto 01082694 PARTNER CENTRO SUR, el resultado de localiza en el rango de 12-24, por lo cual podemos concluir que el vendedor-ejecutivo se encuentra *sin motivación* por lo cual tenemos un área de oportunidad a trabajar con la implementación de la metodología de la venta consultiva que pueda desarrollar y contribuir a la mejora de la satisfacción del ejecutivo.

Implementación.

Después del análisis que se hace antes de la implementación se llega a la conclusión del siguiente manual de ventas para implementarlo a la fuerza de ventas y así mejorar la productividad y satisfacción del ejecutivo y se puede visualizar en el siguiente hipervínculo.

<https://onedrive.live.com/?cid=D83F1A49FD085021&id=D83F1A49FD085021%216283&parId=root&o=OneUp>

[Manual_Venta_Consultiva_Movistar_Pospago.pdf](#)

Se capacitó (febrero 2023) a los vendedores de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur bajo la metodología de la venta consultiva, donde se enfatizó la importancia de la Investigación profunda que se le tiene que realizar a los clientes para concretar una venta, así como la importancia de la técnica SPIN: situación- problema- implicación- necesidad/beneficio y no centrarse en el cierre solamente.

Después de la capacitación a los vendedores de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur se implementó la metodología de la venta consultiva (marzo 2023) teniendo los siguientes resultados:



Ilustración 7 Vista del comportamiento anual mes a mes (abril 2022 al abril 2023) del producto servicios postpago, consulta mediante la plataforma interna de telefónica Centro de Información de Business Intelligence (CIBI)

Como se puede observar después de la implementación existe un incremento considerable de las ventas en el mes de marzo y abril 2023. Para el mes de marzo se realizaron 12 ventas, lo que representa un incremento de un mes a otro del 300% (comparado con el mes de febrero 2023) y para abril las ventas fueron de 23 productos con un incremento del 91% comparado con marzo de 2023.

La metodología de venta consultiva representa una estrategia para la tienda Movistar, Distribuidor Autorizado, Puebla; en la cual cada una de las fases (Acercamiento, sondeo, demostración, negociación y cierre contribuye para la configuración de la confianza (Unidad de análisis), entre el cliente y el ejecutivo de ventas, que constituye el cariz principal de la metodología consultiva. En este contexto, la confianza se consolida con el desarrollo de las fases observables, mismas que se leen en el número de visitas, propios, portabilidad, adiciones y cambaceo. De esta manera, el “Tablero de gestión” (visualizado en la siguiente tabla) muestra el comportamiento del proceso de venta (metodología consultiva propuesta) en el cual se prepondera el hecho de que la venta no es un hecho aislado sino un acompañamiento, confianza base; entre el cliente y el ejecutivo de ventas.

En este sentido, se presentan la siguiente tabla del comportamiento de los indicadores y observables de la confianza como unidad de análisis de la “Metodología consultiva”. En este sentido, la tabla muestra el comportamiento de las semanas 1, 2, 3 y 4, con el resumen de dichos comportamientos.

Tabla 15 Tablero de gestión

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana 1	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana 2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana 3	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana 4	Mensual	
Meta Prepago	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	140
Meta Pospago	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	28
Prospectos	85	75	83	70	91	88		482	82	97	77	105	92	103		556	45	88	76	99	93	87		488	92	85	76	96	78	96		523	2049	
Visitas	85	75	83			88			82	97	77	105	92	105			45	88	76	89	95	87			92	85	76	96	78	96				
Propios																																		
Portabilidad																																		
Adiciones																																		
Cambaceo																																		
Contacto Inicial	20	17	23	30	43	37		170	54	61	43	55	57	61		331	53	51	42	37	65	54		302	48	55	42	55	33	54		287	1090	53%
Visitas	10	17	25			37			54	61	43	55	57	61			53	51	42	37	65	54			48	55	42	55	33	54				
Propios																																		
Portabilidad																																		
Adiciones																																		
Cambaceo																																		
Índice de eficiencia																																		
Porcentaje de Eficiencia																																		
Entrevistas de Venta	7	5	9	15	32	25		93	28	34	28	30	28	33		181	26	27	15	22	30	33		153	27	17	19	28	14	36		141	568	52%
Visitas																																		
Propios																																		
Portabilidad																																		
Adiciones																																		
Cambaceo																																		
Cierres	0	0	0	1	1	1		3	1	0	0	2	0	0		3	0	0	1	0	1	1		3	0	1	1	1	1	1		3	12	0.02%
Visitas	0	0	0	1	1	1			1	0	0	2	0	0			0	0	1	0	1	1			0	1	1	1	1	1				
Suma Prepago	3	1	5	2	2	1			4	3	3	1	0	3			0	0	1	0	1	1			0	1	1	0	0	1				
Suma Pospago	0	0	0	1	1	1			1	0	0	2	0	0			0	0	1	0	1	1			0	1	1	0	0	1				
Índice de eficiencia																																		
Porcentaje de Eficiencia																																		

Nota: esta tabla muestra el seguimiento diario del ejecutivo implementando la metodología consultiva en la tienda.

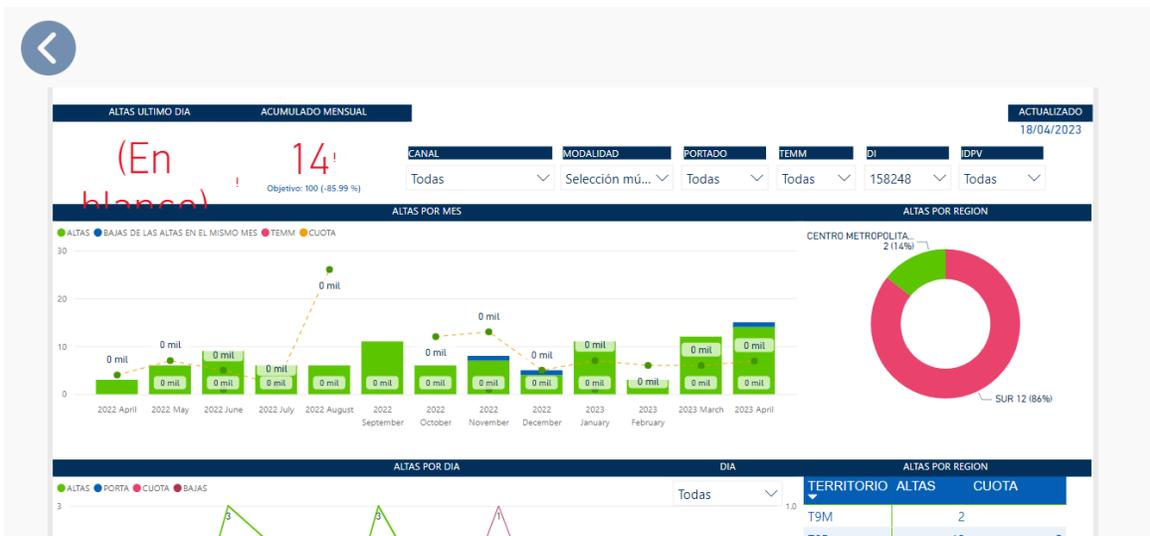


Ilustración 8 Bitácora de registro: cotejo de canales a nivel nacional.

Esta es una vista del comportamiento anual que ha tenido mes a mes del producto de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur.

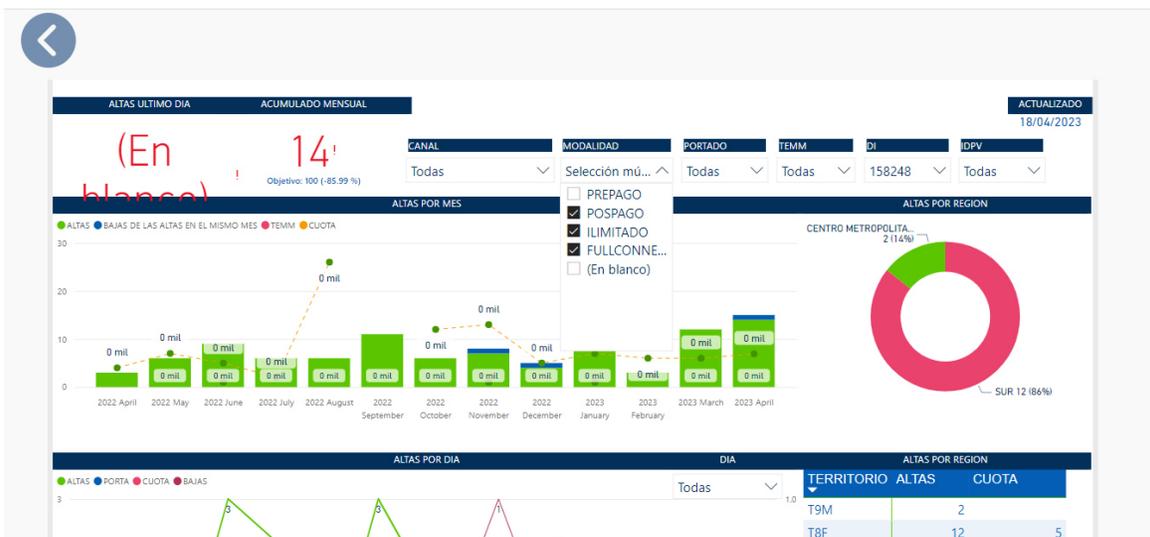


Ilustración 9 Vista del comportamiento anual (mes a mes) del producto.

Aquí se muestran los filtros que están considerando que son los productos de pospago de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur.

La implementación se hizo en el mes de marzo, con lo cual se ve el incremento de un mes a otro, al igual que lo que va de abril, incluso interanualmente, se ve el impacto que se tiene ya que va e crecimiento el producto con la prueba piloto que se realizó.

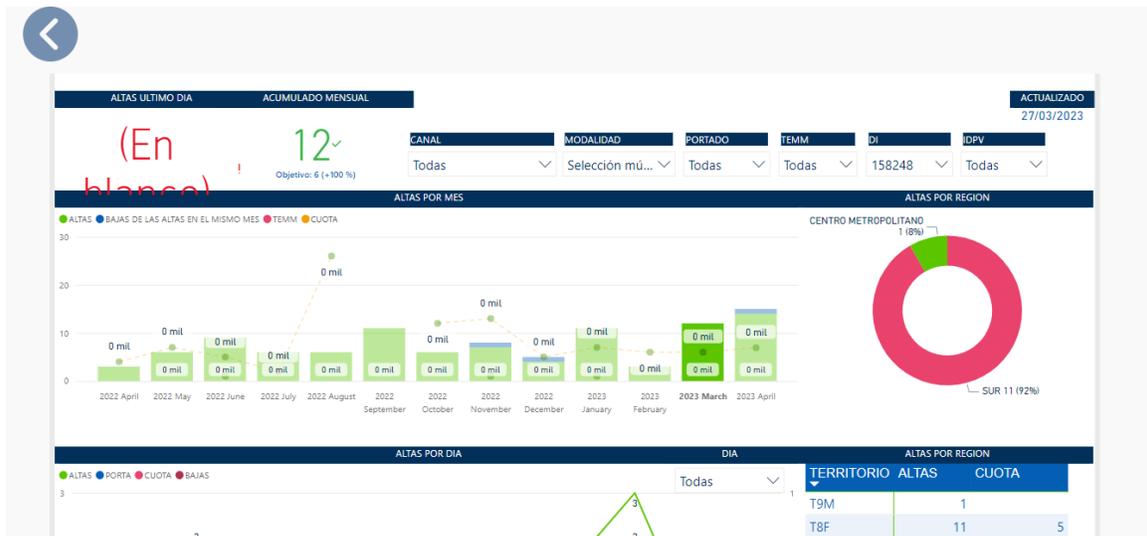


Ilustración 10 Comportamiento ventas: marzo.

Para el mes de marzo se realizaron 12 ventas, lo que representa un incremento de un mes a otro del 300% de un mes a otro.

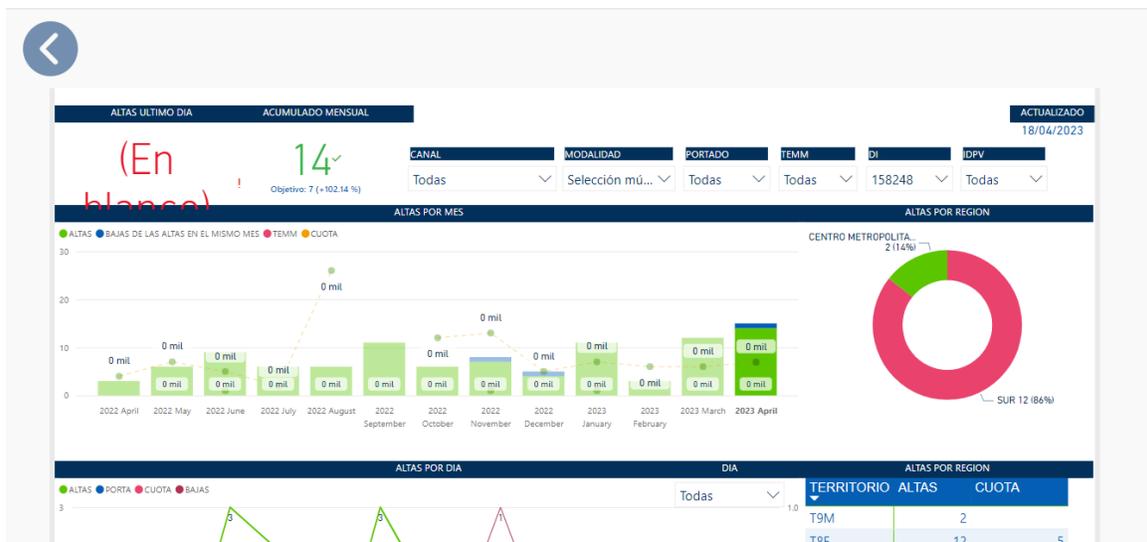


Ilustración 11 Comportamiento ventas: mes de abril.

Con un actualizado al 18 de abril el avance es de 14, con lo que ya se superó la venta del mes de marzo y se proyecta un cierre de mes con 23 ventas, con un incremento del 91% de un mes a otro.

			¿Se sale de su camino para obtener premios?	a) si b) no	a=1 b=0
Logro	Sentimiento de éxito	Logro - esfuerzo	¿Su rendimiento está en relación con sus esfuerzos?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Cómo se siente cuando ha completado una tarea?	a) satisfecho b) insatisfecho	a=1 b=0
			¿Establece metas para usted mismo?	a) si b) no	a=1 b=0
Tiempo de ocio	Tiempo de esparcimiento	Disfrute de tiempo	¿Se ha encontrado siendo negligente con algunas cosas?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Ha pospuesto una actividad deseada?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Realmente disfruta de su tiempo de ocio?	a) si b) no	a=1 b=0
Poder	Control	Propio destino Destino ajeno Influencia sobre el comportamiento de terceros	¿Siente que tiene el control sobre su destino?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiene la gente a apoyarse en usted o a pedirle su aprobación?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas que preferiría no hacer?	a) si b) no	a=0 b=1

Prestigio	Respeto	Respeto de pares, comparación de terceros, con respecto a sus pares	¿Es el prestigio importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tienden los demás a tenerle estima?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se ha encontrado haciendo cosas para ganar estima?	a) si b) no	a=1 b=0
Dinero	Pago	Ingresos por el trabajo desempeñado	¿Se siente orgulloso de lo que gana?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiende a hablar de dinero o de cómo lo gasta, ahorra o invierte?	a) si b) no	a=1 b=0
Presión	Necesidad de demostrar mejora en el trabajo	Rendimiento	¿Se siente culpable de hacer esfuerzos insuficientes?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Siente continuamente que debería hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Desea una motivación continua por parte de sus superiores?	a) si b) no	a=1 b=0
Autoestima	Auto valía	Comparación con sus pares	¿Tiene confianza en que hace las cosas lo mejor que puede?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Se siente culpable respecto de un pobre rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Está satisfecho con su rendimiento?	a) si b) no	a=0 b=1
Vida familiar	Actividades familiares	Calidad de las actividades realizadas con la familia	¿Pasa tiempo suficiente con su familia?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Es este tiempo significativo para ellos?	a) si b) no	a=1 b=0

			¿Hablan del tiempo que pasa con ellos?	a) si b) no	a=1 b=0
Seguridad	Certeza comercial	Sentimiento de mantener su posición en los negocios	¿Es la seguridad en el trabajo importante para usted?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Siente temor de intentar algo nuevo?	a) si b) no	a=0 b=1
			¿Hace cosas que tiendan a asegurar su trabajo?	a) si b) no	a=1 b=0
Crecimiento personal	Desarrollo personal	Sentimiento de crecimiento como individuo	¿Piensa que ha crecido durante el año anterior?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Hace cosas específicas que dan como resultado una mejora?	a) si b) no	a=1 b=0
			¿Tiene planes para hacer más?	a) si b) no	a=1 b=0

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos por el ejecutivo de ventas.

Tabla 17 Analisis de Datos después de la Implementación

Tabla de lectura de resultados de la satisfacción del vendedor					
Puntos	Unidad de Análisis	Respuestas		Puntos	Resultado
		SI	No		
35					Rango 0-11 puntos el resultado es Insatisfecho
3	Independencia	1	2	2	
3	Reconocimiento	3	0	3	
3	Logro	3	0	3	
3	Tiempo de Ocio	1	2	2	Rango de 12-24 puntos el
3	Poder	2	1	3	

3	Prestigio	3	0	3	resultado es Sin Motivación
2	Dinero	0	2	0	
3	Presión	3	0	3	
3	Autoestima	1	2	3	Rango de 25-35 puntos el resultado es Satisfecho
3	Vida Familiar	1	2	1	
3	Seguridad	2	1	3	
3	Crecimiento Personal	2	1	2	
Total				28	

Nota: Esta tabla muestra que el ejecutivo está satisfecho.

De acuerdo con los resultados capturados por el Ejecutivo Adriana del punto 01082694 PARTNER CENTRO SUR, el resultado de localiza en el rango de 25-35, por lo cual podemos concluir que el vendedor-ejecutivo se encuentra satisfecho aún se tiene áreas de oportunidad a trabajar sin embargo el resultado obtenido después de la implementación es bueno y nos ha permitido tener un mejor resultado en el índice de satisfacción de los ejecutivos que a su vez se ve reflejado en el incremento del volumen de ventas que también analizamos .

CONCLUSIONES

Los resultados demuestran la importancia de la capacitación constante hacia los trabajadores, así como llevar un seguimiento constante de la productividad de cada uno de ellos, para tomar acciones preventivas antes que correctivas.

La venta consultiva es una metodología excelente para conocer las necesidades que tienen los clientes ya que se centra en la investigación exhaustiva de este y ofrecer soluciones mediante preguntas certeras que finalizan en la mayoría de los casos en la venta del producto.

El conocer al cliente es una estrategia fundamental para la venta de un producto y generar nuevas áreas de oportunidad para la venta de nuevos productos.

Es indispensable también que los colaboradores adquieran un sentido de satisfacción personal y pertenencia hacia la empresa que laboran para que los resultados sean aún más exitosos y que no solo la organización se vea beneficiada si no ambas partes lo que llega a ser un incentivo para lograr metas más altas.

La identificación de los sujetos a los que va dirigida la aplicación de la “Metodología de Ventas Consultiva” se centra en una muestra no probabilística, si no por “conveniencia”. De esta manera, en el marco de los siguientes criterios se definen los próximos candidatos de distribuidores como segunda etapa a implementar la metodología que cumplan con lo siguiente; cuenten con una capacidad instalada de puntos de venta, cuentan con las terminales requeridas para la óptima operación, cuentan con el personal suficiente para poder ejecutar el programa; se determina que serán los siguientes Distribuidores Autorizados en Puebla en la Segunda fase:

- COMERCIALIZADORA CR ASHI
- IVAN LENIN TRUJILLO REYES
- COMVERCELL.

Se realizó un primer ejercicio de implementación como ejercicio de la Metodología de venta consultiva a un Punto de Venta que tiene hoy en día 1 Ejecutivos asignados a la venta y se concluye que la aplicación de la metodología de venta consultiva mejora la

productividad de los ejecutivos en el punto de venta, así como generando un vínculo a largo plazo y que representa una fidelización de los clientes, así como mejorar los índices de satisfacción del vendedor, el cual experimenta condiciones de mejora en su contexto personal y profesional.

RECOMENDACIONES

Se sugiere tener el siguiente perfil de ejecutivo de venta para la implementación de las herramientas de la metodología y las habilidades a desarrollar en los ejecutivos

Tabla 18 Perfil del ejecutivo de ventas

1.DATOS GENERALES				
Ejecutivo de Ventas			Ventas	
Nombre del puesto			Area	
Supervisor de Ventas			9:00 - 18:00 hrs.	Si
Nombre del puesto al que reporta			Horario de trabajo	Reportes directos
Fem/Masc	18-35 años	Indistinto	No	No
Género	Edad	Estado Civil	Disponibilidad para viajar	Licencia de conducir
2. FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO				
<p>Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes. Lograr experiencias positivas con clientes e n el proceso de venta y servicio. Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. Alcance de objetivos de ventas. Asistir a cursos de capacitación y actualización.</p>				
3.FUNCIONES ESPECIFICAS				
	Actividad	Objetivo		
1	Elaborar cotizaciones	Identificar las necesidades del cliente y ofrecerle la mejor alternativa de venta		
2	Dar seguimiento a ventas y cobranza	Concretar ventas y dar apoyo a la cobranza		
3	Generar Pedidos	Dar cumplimiento a la normatividad fiscal y necesidades de los clientes		
4	Solicitud de pedidos a almacén	Mover Stock de ventas en cantidades optimas en resultado de ventas		
5	Analizar los precios a cotizar y características de los productos y servicios.	Óptimo Servicio a Clientes		
6	Reportar en tiempo y forma las ventas diarias y llevar control semanal de su meta	Optimizar el Servicio a Clientes y administración de ingresos		
7	Representación efectiva de los valores de la empresa en su persona y trabajo de equipo	Mantener la Cultura Empresarial		
8	Oferta de soluciones médicas en las diferentes especialidades: Oftalmología, Cardiología, Imagenología, Electrónica Médica, Urología, Ginecología, Neurología,	Incrementar catálogo de productos, ventas y cartera de clientes.		

	Óptica, Mecánica y fluidos, Quirófano, etc. En equipos, servicios, consumibles, refacciones, accesorios.	
4.REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS Y DOMINIO DE IDIOMAS		
1	Nivel técnico tecnológico. Medio Superior (CERTIFICADO)	
2	Ingles 0.0%	
5.CONOCIMIENTOSDEOFFICE		
Sistema	%	Requerimientos específicos
Excel	60%	Fórmulas y formatos a nivel medio, administración y análisis de bases de datos.
Word	80%	
Outlook	80%	REVISION DE Y ANALISIS DE AVANCES DE VENTAS
Power Point	50%	

Nota: Esta tabla muestra el perfil sugerido que debe cumplir el personal para el puesto de ejecutivo.

Bibliografía

- AChEE, Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética. (2022). Curso, venta consultiva. *Curso, venta consultiva*. Chile: AChEE, Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética.
- Acosta Véliz, M., & al., e. (2018). *La administración de ventas*. México: Ed. 3 ciencias.
- Arteaga Rojas, R. (2022). Diagnóstico de mercados, apunte electrónico. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arteaga Rojas, R. (2022). Plan de mercadotecnia. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Astudillo Moya, M. (2012). Fundamentos de economía. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castro Pérez, C., & H. R., T. (2007). Las ventas y el mercadeo, actividades indisociables y de gran impacto social y económico. *INNOVAR*, 1 - 8.
- Chaparro Aguilar, M. B. (2017). Macroeconomía. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Coneta, software. (30 de Julio de 2022). *Coneta, software*. Obtenido de Coneta, software: <https://conectasoftware.com/marketing-y-ventas/domine-las-ventas-complejas/#:~:text=En%20su%20libro%2C%20Domina%20las,dise%C3%B1ar%20la%20soluci%C3%B3n%20compleja>
- Féres, L. (2006). Cambio de paradigma, entrevista con Neil Rackham. *Gestión*, 132 - 138.
- Formemos, C. e. (2022). Introducción a las ventas: historia de las ventas. *Introucción a las ventas: historia de las ventas*. Perú: Formemos.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de ventas, relaciones y sociedad con el cliente*. México: Cengage Learning.
- Jobber, D., & Lacaster, G. (2012). *Administración de ventas*. México: Pearson.
- Johnson, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Maubert Viveros, C. A. (2005). Apuntes, facultad de contaduría y administración. Claudio Alfonso Maubert Viveros. Apuntes, facultad de contaduría y administración. 2005. Pdf, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Torres Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (25 de Junio de 2022). *Unidad de apoyo para el aprendizaje*. Obtenido de Unidad de apoyo para el aprendizaje: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1140/mod_resource/content/1/contenido/index.html#:~:text=Desde%20su%20perspectiva%2C%20Maslow%20clasific%C3%B3n,las%20fisiol%C3%B3gicas%20y%20de%20seguridad.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [30 de junio de 2022].

Telefónica Movistar, su fórmula para ser viable en México con 27 millones de clientes
<https://www.forbes.com.mx/revista-impresa-telefonica-su-formula-para-ser-viable-en-mexico-con-27-millones-de-clientes/#:~:text=Actualmente%2C%20Telef%C3%B3nica%20Movistar%20tiene%20en,localidades%20y%2090%2C000%20kil%C3%B3metros%20carreteros.>

Telefónica Movistar México cierra 2022 con un crecimiento interanual en ingresos de +3.2%
<https://www.telefonica.com.mx/prensa/2023/febrero/telefonica-movistar-mexico-cierra-2022-con-un-crecimiento-interanual-en-ingresos-de-3-2/>

Telefónica Hispam <https://www.telefonica.com.mx/hispam/>

Historia Movistar <https://www.telefonica.com/es/nosotros/principales-datos/historia/>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Educación.

Grandas, S. (2016). *Venta consultiva: herramienta para incrementar la competitividad de las organizaciones*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14531>.

Jordana, C. (2014). De la venta tradicional a la venta consultiva. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 50-54.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Magister en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.

Philip, K., & Kevin, K. (2006). *Dirección del Marketing*, décimo segunda edición.

Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill. Google Scholar.

Sampieri, H. (2008). *Mendoza.(2008). Metodología de investigación*. México. Mc. Gran Hill.

Anexos



Ilustración 13 Vista Exterior de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur



Ilustración 14 Vista Interior de la tienda Movistar 01082694 Partner Centro Sur



Ilustración 15 Capacitación Venta Consultiva Sesión 1



Ilustración 16 Capacitación Venta Consultiva Sesión 2



Ilustración 17 Capacitación Venta Consultiva Sesión 3



Ilustración 18 Capacitación Venta Consultiva Sesión 4



Ilustración 19 Capacitación Venta Consultiva Sesión 5

