



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE
VENTAS EN EL ÁREA COMERCIAL DE BUILDERHOUSE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARCELA PAZ ZEPEDA SEREÑO

**PROFESOR GUÍA:
MARIO MORALES PARRAGUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
NICOLÁS JADUE MAJLUF
CARLOS REVECO DIAZ**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2012**

**RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARCEL PAZ ZEPEDA S.
FECHA: 18/05/12
PROFESOR GUÍA: MARIO MORALES**

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE VENTAS EN EL ÁREA COMERCIAL DE BUILDERHOUSE

Builderhouse es una empresa pequeña de tecnología de la información que nace el año 1995. Su principal labor es la venta de consultorías y servicios a la medida. Con el afán de crecer, Builderhouse comienza una serie de cambios que repercuten en viejos quiebres. La problemática principal que se pretende revertir, a través del uso de herramientas apropiadas, es la falta de organización de procesos que se usan en la actualidad, los que generan diversas ineficiencias en el proceso central de ventas, que a su vez provoca pérdida de grandes oportunidades de concertar negocios y lo que es peor, puede generar pérdida de clientes que podrían ser claves para la empresa y con los cuales se podrían generar relaciones que se extiendan por largos periodos, incorporando así un cliente cautivo que podría recomendar los servicios de Builderhouse.

Es de allí que nace la necesidad de estandarizar procesos, por lo que éste trabajo tiene utilidad tanto para la empresa, por su valor como documento, como para el alumno que incorpora su aprendizaje en la escuela de ingeniería al desarrollo de un proyecto que permite aplicar sus conocimientos.

El objetivo principal de este proyecto es estructurar el área comercial de una empresa de tecnología de la información que agregue valor a través de la formalización y estandarización de procesos, la validación de prácticas actuales en ejecución y el control de los procesos, incorporando propuestas de mejora para cada dimensión de ellos.

Dentro de los objetivos específicos, se pretende hacer un levantamiento general que enfoque su naturaleza en un análisis profundo a la cadena de valor del área de ventas y que sirva como marco para la entrega de propuestas de mejoras.

La metodología utilizada se basa en la revisión bibliográfica, la que deriva en modelos creados y que se incorporan en la memoria y en la investigación de trabajos de otros interesados en similares problemáticas a las que se presentan y se analizan. Para el desarrollo de esta memoria se estudiarán básicamente tres áreas: un análisis estratégico; un análisis a los planes de venta y su importancia en la industria de ventas de servicios y finalmente una parte de procesos que tendrá como subconjunto la incorporación de metodologías derivadas de IBM.

Finalmente, se concluye que la incorporación de estándares permite ahorro de tiempo por parte de los vendedores y el ordenamiento que permitirá, en el futuro, generar más aprendizaje a través de los resultados de años anteriores.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	VI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 RESULTADOS ESPERADOS	3
1.2 PLAN DE TRABAJO.....	3
1.2.1 <i>Levantamiento inicial</i>	4
1.2.2 <i>Procesos</i>	4
1.2.3 <i>Formalización de planes de venta</i>	4
2 OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO DE TÍTULO	6
2.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2.3 ALCANCES DEL TRABAJO DE TÍTULO.....	6
3 ANTECEDENTES GENERALES	7
3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	7
3.2 MACROPROCESO DE LA EMPRESA	9
4 GENERALIDADES DEL PROYECTO	10
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
5 MARCO CONCEPTUAL	14
5.1 PORTER	14
5.2 MODELO SSM	15
5.2.1 <i>Visión del proceso de venta</i>	16
5.3 BPMN Y BIZAGI.....	17
6 METODOLOGÍA	18
7 LEVANTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	19
7.1 BUILDERHOUSE.....	19
7.1.1 <i>Misión</i>	19
7.1.2 <i>Visión</i>	19
7.1.3 <i>Valores</i>	19
7.2 SEXTANTE	19
7.2.1 <i>Misión</i>	19
7.2.2 <i>Visión</i>	20
7.2.3 <i>Valores</i>	20
7.3 ORGANIGRAMA	20
7.3.1 <i>Descripciones</i>	21
7.4 CADENA DE VALOR	21
7.4.1 <i>Cadena de Valor de Ventas</i>	22
7.5 ANÁLISIS FODA.....	24
<i>Análisis FODA- CAME</i>	25
ANÁLISIS DE PORTER	25
7.6 PRODUCTOS (LÍNEAS DE NEGOCIOS)	26
7.6.1 <i>Portales, colaboración e integración</i>	26
7.6.2 <i>Arquitectura</i>	27
7.6.3 <i>Gestión estratégica (inteligencia de negocios)</i>	27
7.6.4 <i>Rediseño de procesos (información para la toma de decisiones)</i>	27
7.7 CLIENTES	28
7.8 ANÁLISIS	28
8 PROCESOS A ANALIZAR	29
8.1 ESTRUCTURA ÁREA COMERCIAL	29

8.1.1	<i>Gerencia Comercial</i>	29
8.2	GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES.....	34
8.2.1	<i>Fuentes de Oportunidades</i>	34
8.2.2	<i>Términos derivados de los procesos</i>	35
8.2.3	<i>Proceso de gestión de oportunidades</i>	35
8.2.4	<i>Rediseño proceso de Gestión de Oportunidades</i>	35
8.2.4.1	Objetivo	35
8.2.4.2	Alcances.....	36
8.2.4.3	Descripción	36
8.2.4.4	Roles o personas involucradas	36
8.2.4.5	Descripción detallada del proceso	36
8.2.4.5.1	Elementos o entradas (documentos o información) que son necesarios para el inicio del proceso. 36	
8.2.4.5.2	Fin y salidas del proceso	37
8.2.4.5.3	Detalle de los elementos del proceso	38
8.2.4.5.4	Descripción del subproceso.....	43
8.3	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE PREVENTA Y PRODUCCIÓN	45
8.3.1	<i>Proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción</i>	45
8.3.2	<i>Rediseño Proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción</i>	45
8.3.2.1	Objetivo.....	45
8.3.2.2	Alcances.....	45
8.3.2.3	Descripción	45
8.3.2.4	Roles o personas involucradas	46
8.3.2.5	Descripción detallada del proceso	46
8.3.2.5.1	Elementos o entradas.....	46
8.3.2.5.2	Fin y salidas del proceso	46
8.3.2.5.3	Detalle de los elementos del proceso	47
8.4	COBERTURA DE CLIENTES	51
8.4.1	<i>Proceso de Cobertura de clientes</i>	51
8.4.1.1	Objetivo.....	51
8.4.1.2	Alcances.....	51
8.4.1.3	Descripción	51
8.4.1.4	Roles o personas involucradas	52
8.4.1.5	Descripción detallada del proceso	52
8.4.1.5.1	Inicios y entradas de proceso	52
8.4.1.5.2	Fin y salidas del proceso	52
8.4.1.5.3	Detalle de los elementos del proceso	53
8.4.1.5.4	Descripción de los elementos	54
9	PLANES DE VENTA	56
9.1	REVISIÓN Y ANÁLISIS	56
9.2	PLAN DE VENTA.....	57
9.2.1	<i>Explicación de términos</i>	57
10	SISTEMA DE MEDICIÓN	59
10.1	INDICADORES DE GESTIÓN ANTES DE INICIAR UNA VENTA	59
10.2	MEDICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	59
10.3	MEDICIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS LUEGO DE LA VENTA	60
10.4	MEDICIÓN DE LA POST VENTA	61
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
12	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	65
12.1	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	65
12.2	SITIOS WEB VISITADOS	65
13	ANEXOS	A
	ANEXO A: PROCESO SSM	A
	ANEXO B: ANÁLISIS DE PORTER:	E
	ANEXO C: PLAN DE VENTA	F
	ANÁLISIS DEL 20XX	H

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	I
PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS POR ÁREA.....	I
ESTRATEGIA.....	I
<i>Áreas de Builderhouse / Clientes / Segmentos</i>	<i>J</i>
• BPM	J
• BHI	J
• SBI	J
OFERTA.....	J
<i>Cobertura.....</i>	<i>K</i>
<i>Equipo comercial</i>	<i>K</i>
Lo que tenemos	K
Lo que nos falta	K
<i>Incentivos</i>	<i>K</i>
<i>Metodología de trabajo</i>	<i>K</i>
ANEXO D: E-MAIL DE SOLICITUD	M
ANEXO E: CALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	N

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1: Línea del tiempo Builderhouse.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 2: Estructura actual de la empresa</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 3: Macroprocesos de Builderhouse.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 4: Estratégicos del área comercial.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 5: Proceso de venta de Builderhouse y Sextante</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 6: Visión del proceso de venta</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7: Cadena de valor de Builderhouse</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 8: Cadena de valor de ventas.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 9: Análisis FODA.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 10: Análisis FODA-CAME.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 11: Análisis de Porter</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 12: Gerencia Comercial.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 13: Estructura área comercial.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 14: Gerencia de Soluciones</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 15: Proceso anterior de venta.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 16: Proceso actual y encargados</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 17: Proceso Gestión de oportunidades</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 18: Sub proceso Calificar Oportunidad</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 19: Proceso Coordinación área de preventa y operaciones</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 20: Proceso Cobertura de clientes</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 21: Índice plan de ventas</i>	<i>57</i>

AGRADECIMIENTOS

A mi madre que siempre me acompañó en este proceso tan fundamental en mi vida, la que me entregó desde pequeña las herramientas para lograrlo, la que me motivó, la que jamás me dejó sola, la que hizo esto posible gracias a sus cariños y palabras de apoyo, la que me contuvo en los momentos que más la necesité y que sigue haciéndolo, sin ella nada de esto sería posible.

Al resto de mi familia que siempre supo entenderme, ayudarme, escucharme y tolerarme. Y que pese a todo siempre fueron los primeros en tener fe en mí en momentos que hasta yo dudé de mis capacidades.

Y finalmente a mis amigos que siempre estuvieron acompañándome, apoyándome incondicionalmente y que nunca dejaron de creer en mí.

1 INTRODUCCIÓN

Dentro de las actividades principales de una empresa que proporciona servicios, la venta es uno de los factores de mayor importancia¹, porque es el momento donde se une la empresa y el cliente. Por esto la relación que existe entre ambos debe ser de fuerte unión e incluso de confidencialidad desde el principio, por lo que este momento no puede quedar al azar, sino que debe tratarse de un proceso mucho más elaborado y coordinado, con el fin de desarrollar acciones concretas, que deriven en los resultados favorables para el beneficio de vendedores y gerentes, y que además coincidan con las planificaciones anuales y los objetivos empresariales.

Sin embargo, en empresas tecnológicas de consultoría donde su *core competence* es la venta de servicios de inteligencia de negocios, *outsourcing* y servicios a la medida, el proceso se hace mucho más engorroso, al tener que lograr un ensamble perfecto entre las necesidades del cliente y el abanico de ofertas que debe presentar el vendedor para satisfacer todos sus requerimientos. Por esto, el problema con el que se enfrentan diariamente los vendedores es intentar “predecir” cuáles son las reales necesidades de los diversos clientes y posibles compradores del producto que se ofrece.

Al hacer un análisis sencillo de otras empresas donde se trabaja con productos o servicios de consumo masivo, se puede ver que son conocidas las innumerables herramientas de marketing que se manejan como alternativas para utilizar en la predicción tanto de la compra de productos, como la periodicidad, preferencia, entre otros. No obstante, para negocios que involucran venta de proyectos asociados con servicios, la forma de abordar el problema debe ser más elaborada y depende de factores que no son detectables a simple vista como: crecimiento de la empresa, ordenamiento de procesos y seguimiento de las tareas a realizar, entre otros; lo que hace que segmentar a los compradores sea un gran desafío, debido a que el mercado es diferente al usualmente estudiado y que la información contenida en la bibliografía habitual no es suficiente para abordar el caso que se revisa en este informe.

Builderhouse es una empresa que debe luchar a diario para poder obtener este lazo con el cliente y lograr concretar la venta. Dedicada íntegramente a la consultoría y venta de proyectos de carácter tecnológico que permitan al cliente ordenar su información y aprovechar los datos que debe procesar, además de la comercialización de estructuras que permitan conectar las redes a los sistemas informativos de la empresa. Esto a través de softwares derivados tanto de Microsoft como de IBM, gracias a que cuenta con las certificaciones necesarias para poder distribuir e instalar las aplicaciones y el personal adecuado para ejecutarlo.

De aquí nace la problemática y desafío central de la memoria que comprende la reestructuración y diseño (rediseño) de procesos que permita, a través de pasos ordenados y claros, además de los archivos correctos, entregar al vendedor una herramienta que le permita analizar y llegar a mejores resultados en la venta como un todo, es decir, desde la captación de clientes hasta la entrega de un proyecto, esto mediante la revisión de los procesos actuales, una planificación adecuada y un estudio del cliente.

¹ Jobber, David. *Fundamentos del marketing*.

Otro punto importante es que aunque en general las empresas son capaces de localizar sus falencias, no están dispuestos a sacrificar su tiempo o el de sus empleados claves en reuniones de formalización de nuevas herramientas y desarrollos que permitan que las situaciones mejoren, por lo que una vez que se percatan de una situación anormal en un proceso (o poco eficiente), no se hacen grandes inversiones en mejoras, ya que no existen los ejecutores que tengan los recursos disponibles para hacerse cargo de dicha situación, es decir, pese a que esta empresa sabe que tiene fallas en el proceso de ventas, en la parte de generación de minutas, no hace nada para remediarlo, porque esto implicaría destinar un par de horas hombre de alguno de los funcionarios para efectuar esta labor que es justamente lo que no quieren hacer, además de una pequeña inversión en capacitaciones al personal para la incorporación de las mejoras. Este es el caso de Builderhouse, que percatándose de algunas de sus falencias, no le dedica el tiempo necesario, además de no poder estimar cuánto es en realidad la pérdida que se tiene por los términos comentados, por lo que necesita la ayuda de una consultoría externa, que pueda ver y criticar sus actividades objetivamente.

Dentro de estas problemáticas e ineficiencias se enmarca el proyecto, que pretende dilucidar situaciones que no son las más apropiadas para el buen desempeño de las labores, mejorándolas a través de la revisión de los procesos y hacer de estas interacciones las más adecuadas para lograr que se genere valor para la empresa y para áreas como operaciones, que ganarían mucho de una venta más ordenada, además de que continuamente se podría tener acceso a la información en el momento que se requiera, hecho que actualmente no sucede y que podría ayudar a la empresa en sus evaluaciones futuras y en los cambios que pretendan hacerse posteriormente, además le sirve a la corporación como base para la creación de un departamento de marketing que actualmente no posee.

Para que se ejecute mejor esta tarea, es necesario un análisis profundo a la empresa como un todo, lo que permitirá conocer su realidad y localizar dónde se producen los llamados “cuellos de botella” que generan ineficiencias en los procesos y los alejan de un sistema ordenado que es lo que se pretende proyectar para toda corporación, principalmente aquellas donde su venta se ejecuta a través de horas hombre, donde un retraso, por menor que sea, genera una gran pérdida tanto de recursos, como de confianza del cliente con la empresa.

Luego, se hace un análisis de los procesos existentes y sus interacciones con el fin de encontrar herramientas claves en ellos que permitan que se agregue más valor a la empresa, debido al orden y la estandarización de los mismos, crear hábitos de conducta que sean sustentables en el tiempo y que efectivamente se conviertan en fuentes de información que pueden ser usadas en el futuro, tanto por los mismos vendedores como por las gerencias de la empresa o cualquier auditoría que se requiera realizar en una instancia posterior, utilizando también un principio de gestión de conocimiento que es fundamental actualmente.

Finalmente, se continuará con la formalización de los planes de venta, documento donde se contemplan las metas del área, el presupuesto, cantidad de gente que se requerirá en la empresa, entre otros elementos que son necesarios para una buena ejecución. Se trata de una estructuración de los mismos que permita que todos los años

se realicen similarmente y que se vaya mejorando sobre el mismo, con el fin de unificar las subdivisiones de Builderhouse, lo que hará que se genere una sola estructura y que cualquier persona que deseara revisar el estado del arte de los planes de venta tuviese rápido acceso a la información en un formato estándar, no como actualmente donde existe más de uno y con diferentes tipos de información, lo que a la hora de comparar los resultados obtenidos por cada subdivisión, hace engorroso el análisis, por la falta de información que se tiene sobre lo que se ejecuta.

1.1 RESULTADOS ESPERADOS

Dentro de los resultados que se pretenden lograr en el presente informe, como primer punto se hará una revisión al marco estratégico de la empresa, reuniendo en un solo texto toda la información referente a lo que envuelve a la corporación en sus aspectos más profundos de lineamientos y con ello, dar marcos claros que permitan el entendimiento de la empresa y sus funciones al lector, además de poner en claro los objetivos de la memoria. Con esto se pretende obtener un documento que sirva para dar a conocer la empresa a cualquier persona que lo requiera.

Luego se hará un estudio de la cadena de valor del modelo de ventas que será un referente de lo que actualmente son buenas y malas prácticas, con el fin de entregar el análisis correspondiente junto a las medidas de mitigación de los peligros a los que se ve envuelta la empresa, el fortalecimiento y fomento de las buenas prácticas.

Para la etapa de levantamiento y rediseño de procesos se revisarán tres diagramas, dos de los cuales se ejecutan normalmente, pero sin estructura y con muchas ineficiencias y labores dobles, como es el de gestión de oportunidades y el de coordinación de actividades de preventa y producción; con el objeto que estén bien definidos y que agreguen valor con la formalización y estandarización de los mismos, además de la construcción de un tercero que será el de cobertura de clientes, que no se ejecuta actualmente y que es de gran importancia para el funcionamiento correcto de los otros procesos.

Con respecto a lo que se mencionó anteriormente, se pretende incorporar propuestas de mejoras que derivan del estudio y que son un producto que hace más tangible el trabajo realizado, que no sólo se entregarán después del análisis, sino que también durante la ejecución del análisis y la revisión de cada uno de ellos.

Finalmente, se contempla lograr una métrica que permita valorar las mejoras incorporadas en la empresa en cuanto al cambio en desarrollo de procesos y cuál es el valor que se entrega respecto a los mismos, teniendo en claro que si no se llegan a incorporar alguna de las medidas, sólo se podrá hacer un análisis estimativo (cualitativo) de la situación que se derivaría de la implementación, la que se hará en un futuro y no hace parte ,.

1.2 PLAN DE TRABAJO

Para la realización del informe se llevaron a cabo una serie de actividades que salen descritas posteriormente y que permiten lograr un trabajo ordenado:

1.2.1 Levantamiento inicial

Esta etapa comprende como principales actividades un levantamiento general del marco estratégico de la empresa, lo cual se realiza a través de entrevistas a los interesados, búsqueda de información tales como misión, visión, valores de la empresa, las que en caso de existir serán documentadas y analizadas con el fin de desarrollar elementos que puedan servir de marco a la empresa.

Luego de esta primera etapa se realiza un análisis de la cadena de valor de la empresa y principalmente de la cadena de valor del área de ventas que es donde se desarrolla la memoria, esto se hará a través de entrevistas a los jefes de área, tanto de Builderhouse como de Sextante (subdivisión de Builderhouse dedicada a la inteligencia de negocios) y de gerencia de ventas, con lo que se documentará y analizará la situación actual de la empresa.

Finalmente, se llega a la etapa de análisis de productos, el tipo de ventas que se realiza y el tipo de clientes a los que se dirigen como foco actualmente.

1.2.2 Procesos

El desarrollo de esta parte se realiza durante el segundo semestre del año 2011, se analizan tres procesos en los cuales se usan herramientas de rediseño de procesos y gestión del cambio. La metodología que se utiliza es conjuntos de entrevistas con los responsables de cada área, además de investigación tanto con expertos en esas materias como en la literatura con el fin de entregar bases sólidas al proyecto.

Cada proceso contempla un levantamiento general para ver la situación actual en que se desarrolla con el fin de detectar falencias y aciertos que sirvan como marco para el rediseño, luego se revisa y se analiza el material obtenido y se propone una formalización la cual será discutida y acordada con gerencia de ventas y estudiada paralelamente con las jefaturas de ventas existentes y con gerencia del área de ventas quien será un participante activo de todo el desarrollo de los nuevos trabajos que se realicen. Para graficar las situaciones estudiadas se empleó la metodología BPMN, la cual se diagrama utilizando el programa Bizagi.

Finalmente se pretende lograr incorporar propuestas de mejora que deriven del análisis y la sugerencia de un plan de implementación adecuado para que las personas involucradas se sientan partícipes del proceso, esto con incorporación de herramientas de gestión del cambio que serán derivadas de la bibliografía estudiada.

1.2.3 Formalización de planes de venta

A partir de la información obtenida y gracias al estudio e investigación de la bibliografía adecuada se analizarán los productos como líneas de negocios y en conjunto a los servicios que se derivan de la venta del mismo.

Se estudiarán los tipos de clientes en división por rubros y si es posible definir la etapa de madurez y en que parte de su cadena de valor sería una propuesta interesante un producto-servicio entregado por Builderhouse.

Luego se estima una concatenación entre los puntos anteriores con el fin de crear líneas de negocios dirigidas a clientes en específico, de acuerdo a sus necesidades, para ello también es indispensable lograr definir y cuantificar a los recursos necesarios para esta tarea, lo cual se dejará solo como definición y será tarea del jefe de cada área cuantificar y caracterizar a los recursos que se necesitarán para lograr sus metas u objetivos.

Para que esto se realice de forma correcta se hacen entrevistas con los jefes del área de ventas tanto de Builderhouse como de Sextante, se coordinan entrevistas con el gerente del área de ventas y se hace una investigación sobre planes de venta a partir de los ya levantados y los que se obtienen de la literatura que sirvan como propuesta concreta a la demanda de la empresa.

Lo que finalmente deriva en un template que tiene toda la información que debería tener el plan de ventas adecuado luego de la investigación.

2 OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO DE TITULO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el área comercial de una empresa de tecnología de la información que agregue valor a través de la formalización y estandarización de procesos, la validación de prácticas actuales en ejecución y el control de los procesos, incorporando propuestas de mejora para cada dimensión de ellos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un levantamiento de procesos que permita conocer la realidad de la empresa.
- Revisar y analizar los procesos claves en la cadena de valor del modelo de Ventas.
- Formalizar las prácticas actuales en un modelo de estandarización de procesos.
- Proponer mejoras durante la revisión y análisis de procesos.

2.3 ALCANCES DEL TRABAJO DE TITULO

Para el desarrollo de esta memoria, se debe considerar un marco que permita desarrollar el trabajo de forma ordenada y consistente sin desviarse de los objetivos principales, con ello se logra que los resultados obtenidos de acuerdo al desarrollo del proyecto correspondan al cumplimiento de los objetivos fijados anteriormente con el fin de respetarlos y que deriven en la entrega de los resultados esperados que se han planteado este informe, a continuación se detallan los alcances para cada parte del informe de acuerdo a sus requerimientos.

Es por ello, que se dividió este informe en tres partes en la primera de levantamiento inicial donde se revisan los marcos estratégicos de la empresa, sin embargo en ningún momento del desarrollo se incorporan la definición o redefinición de alguno de los puntos anteriores. Luego en la formalización de los planes de venta se hará entregará un template que se usará como guía para poder unificar la información que entrega tanto Sextante y Builderhouse, dentro del contenido que contemplará es: análisis del año anterior, metas, objetivos estratégicos, clientes, oferta y cobertura del plan de ventas. Finalmente, se hace un análisis a los 3 procesos que tienen relación íntegra con el área de ventas, además de formalizarlos (diagramarlos y describirlos en un documento) y como resultado lograr la definición de mejoras para su posterior implementación la cual no se hará en la memoria si no que se dejará lista para que la use cuando disponga el cliente.

Es importante denotar que estos objetivos no se podrán alcanzar si es que no se implementa un plan de incentivos adecuado que acompañe la implementación de los procesos y de los planes de venta, los cuales deben ser definidos por la empresa y no corresponden al trabajo de título.

3 ANTECEDENTES GENERALES

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Builderhouse Ingenieros nace el año 1995 fundada por un grupo de ingenieros (informáticos e industriales) que deseaban dedicarse a su mayor interés; la entrega, utilización y explotación de la información. Sus inicios fueron en una pequeña oficina en la cual sus primeras áreas de servicio fueron sistemas que interactuaran con cliente y servidor y tipos de arquitecturas computacionales aplicadas a empresas, con el fin de ser un medio de ayuda a las empresas con respecto a su manejo interno de datos.

Más tarde en el año 2000 la empresa experimenta un gran crecimiento ampliando su cobertura con más personal a su disposición, cuentan con programadores, secretarias, gente especializada en gestión y control, con ello, comienzan la implantación de metodologías nuevas sin aún definir ninguna empresa como su proveedora oficial siempre con amplios enfoques a la mejora continua tanto a nivel de empresa como a nivel de entrega de servicio.

Dos años después de su expansión Builderhouse da un gran paso con respecto al área donde se desenvuelve su empresa, y forma una alianza con IBM, adoptando de esta manera todas sus aplicaciones, haciendo que la empresa desarrollara nuevas áreas y soportes, adoptando conceptos como e-commerce y e-business que agregan valor al trabajo de empresas y su gestión.

Durante el año 2004, la empresa se fortaleció aún más mediante la alianza formada con empresa Microsoft y al recibir el premio al partner con mayor crecimiento del último periodo de IBM, lo que lo categorizaba en las ligas superiores con respecto a todos los partners de IBM y con ello se lograban nuevas y mejores oportunidades de negocio, lo que incrementa su currículum y amplía la gama de posibles clientes.

El 2007 se comienza la implementación de sistema SAP como nuevo negocio de Builderhouse en un momento donde se requería de este tipo de soportes en las empresas locales, es decir la empresa continuamente estaba dedicada a observar el mercado para detectar posibles oportunidades de negocio que permitirían a la empresa expandirse con el pasar del tiempo.

El siguiente año, Builderhouse da un gran paso a través de la creación de una sub división de la empresa especializadas en tema de inteligencia de negocios, (BI: business intelligence) y en procesos (rediseño y análisis), como una extensión al campo desarrollado en Builderhouse, lo que entrega la posibilidad de abarcar más y mejores proyectos, aprovechando el mercado demandante de inteligencia en su accionar.

El 2009 la empresa se certifica en la entrega de Cognos, gestión y automatización de procesos, infosphere y arquitectura empresarial, lo que la posiciona en uno de los más importantes partners de IBM a nivel nacional del año.

Finalmente, la empresa ha continuado su desarrollo con casos de éxito como: Fundación Chile (2005-2006); Universidad de Atacama (UDA 2005-2009) Centro de formación técnica CFT (2010), entre otras.

Actualmente la empresa se dedica a la venta e implementación de productos que se relacionen con la inteligencia de negocios y la mejora en los procesos desarrollados por las empresas, esto a través de arquitecturas y software que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos, además de consultores capacitados y con experiencia que son los encargados de guiar al cliente en la resolución de sus problemas.

Builderhouse se encuentra en un proceso de crecimiento, el cual comprende una reestructuración destinada al ordenamiento de sus procesos, con el fin de posteriormente lograr certificaciones tales como ISO 9000-9001 u otro medio evaluativo, además de posicionarse mejor entre los partners de IBM.

Para ilustrar la evolución de la empresa se entrega la siguiente línea de tiempo:

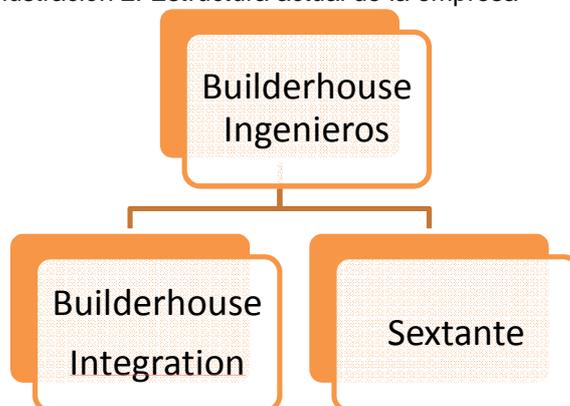
Ilustración 1: Línea del tiempo Builderhouse



Fuente: Página web Sextante

Builderhouse presenta el siguiente esquema que la hace resultante de dos subdivisiones Builderhouse Integration y Sextante BI, como ilustra la figura posterior:

Ilustración 2: Estructura actual de la empresa



La disposición que se observa en la figura anterior nace al querer integrar la empresa a la realidad que se vive actualmente y como resultado de su rediseño actual, teniendo un área de inteligencia de negocios que es fuertemente demandada en la época vigente.

Pese a que la empresa en un principio solo se dedicaba a algunos tipos de arquitecturas, hoy en día se especializa en la venta de proyectos integrados los cuales en el ideal de los casos comprenden todos sus productos: venta de software de IBM o Microsoft, en la explotación y minería de datos que permite al cliente aprovechar mejor los datos que poseen, arquitecturas de datos y datawarehouse.

3.2 MACROPROCESO DE LA EMPRESA

Dentro de lo que enmarca la empresa es posible encontrar áreas de desarrollo que interactúan según muestra la figura a continuación, en la cual se pueden distinguir una área de ventas, una de producción y una de administración y finanzas, los que entregan como resultado los siguientes procesos: Preventa/ Venta/ Soporte a cargo del área de ventas, Ejecución / Soporte a cargo del área de producción, además del área de finanzas que interactúa en todo momento, tanto en la venta como en la ejecución junto a los recursos humanos que son fundamentales principalmente cuando se trabaja con consultorías y que son parte importante de la cadena de valor de la empresa.

Ilustración 3: Macroprocesos de Builderhouse



4 GENERALIDADES DEL PROYECTO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se enmarca en las nuevas políticas de estandarización de procesos de la empresa Builderhouse S.A. el cual comprende la incorporación de nuevos procedimientos y que se enfoca en el área Comercial de la empresa formando parte del plan estratégico del año 2011.

Para su realización se contará con el estudio de los marcos estratégicos, la revisión y estandarización de los planes de venta, como foco de análisis y el diseño de tres procesos que parten desde la cobertura de los clientes y llega hasta la concreción de la venta.

4.2 JUSTIFICACIÓN

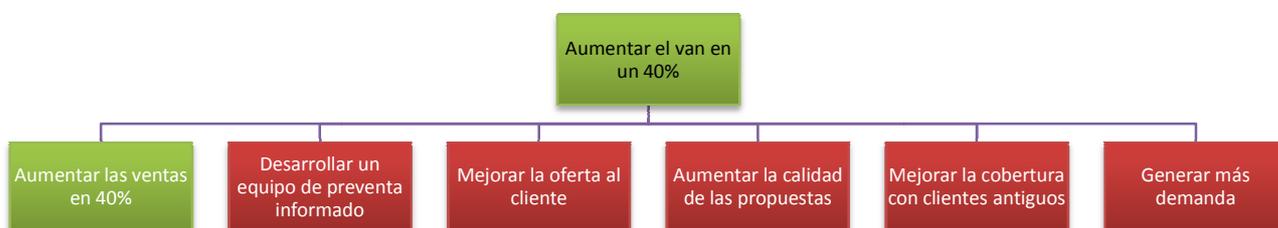
Dentro de las necesidades actuales por competir con mejores herramientas, toda empresa debe estar dispuesta a hacer cambios estratégicos para lograr tener rendimientos superiores a su competencia, es por ello que la empresa de tecnología Builderhouse ingenieros S.A. se percató de esa necesidad y comenzó una reforma estratégica que derivó en cambios en su formato y disposición de su organigrama interno con el fin de llegar a tener mayores y mejores resultados.

Builderhouse es una empresa que lleva 16 años en el mercado de la consultoría, cuenta con tres áreas activas: finanzas, ventas y operaciones. Las cuales cumplen todas las labores que requieren actualmente, sin embargo como toda pequeña empresa quiere crecer dada las necesidades que le impone el mercado y puesto que si no lo hace no podrá seguir compitiendo.

Motivado por los cambios se crearon nuevos departamentos, la misión de cada uno de ellos es encargarse de objetivos estratégicos que logren concretar lo que se ha propuesto la empresa para este y los próximos 5 años, para cada objetivo se creó un plan que pretende ser la herramienta que ejecute el cambio.

Las tácticas creadas comprendieron sus tres áreas, pero en particular, dentro del contexto de esta memoria solo se enfocaron en los siguientes procesos que derivan del macroobjetivo concerniente al área de finanzas y comercial en conjunto y que se ve a continuación²:

Ilustración 4: Estratégicos del área comercial



Claramente, estos no fueron los únicos que se plantearon, no obstante es innecesario para este análisis mostrar todos los otros objetivos y que se pueden ver en color rojo. Los que se nombran nuevamente a continuación:

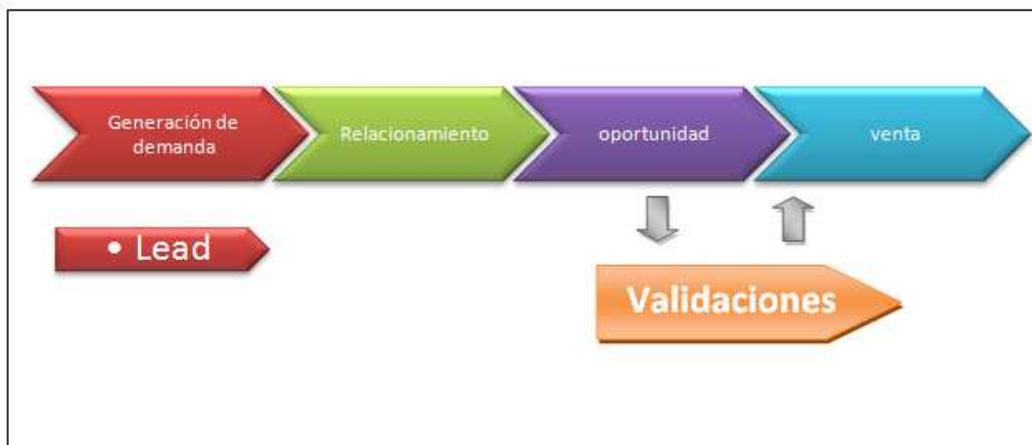
- Mejorar la oferta al cliente
- Aumentar la calidad de las propuestas
- Mejorar la cobertura con clientes antiguos
- Generar más demanda
- Desarrollar un equipo de preventa informado

Sin embargo, para lograr concretarlos no solo basta con plantear líneas si no que hay tener personas para ejecutarlas, lo cual siempre ha sido la principal problemática de la empresa, dado que nadie tiene el tiempo de llevar a cabo lo que se programa, es por ello que esta memoria tendrá un carácter de consultoría externa que sea capaz de analizar críticamente la labor de la empresa, encontrar fallas, reconocer aciertos, ordenar la información y recomendar soluciones. Además de poder estructurar procesos que no se desarrollan actualmente y que son de vital importancia para la realidad actual de la empresa.

² Dado que no corresponde a los objetivos del proyecto no se mostrarán más antecedentes.

Aunque es importante que se revisen los objetivos antes mencionados, primero es necesario estudiar el tipo de Macroproceso en el que está inmerso el área de ventas que se resumen en la siguiente figura que luego será explicada:

Ilustración 5: Proceso de venta de Builderhouse y Sextante



El proceso de ventas que se señala anteriormente debería empezar con una generación de demanda, donde se empezaría el llamado a los clientes a través de las visitas o de los eventos que se convocaran, esto actualmente se realiza, sin embargo la falta de formalidad con que se abordan y la poca documentación que se genera a partir de las visitas hacen que no sea posible un seguimiento y control del mismo, lo que genera pérdida de clientes y un menor compromiso de parte de los vendedores, además las bases de datos de clientes antiguos están en tal desorden que es posible encontrar hasta más de un rut por empresa o un mismo rut para empresas diferentes lo que da pie al quiebre que se menciona con anterioridad.

Cada proceso de cobertura de clientes debería generar leads, las que son similares a datos de clientes, los cuales se deben visitar y diagnosticar para dar cuenta si la empresa es capaz de solucionar todos o parte de sus problemas actuales, de ser así se comienza una etapa llamada relacionamiento, la cual va ajustando los productos y servicios de la empresa a las reales necesidades del cliente, lo que en síntesis deriva en la obtención de un paquete que debe seguir pasando por aprobaciones y cuestionamientos de parte del cliente, lo cual lo convierte en una “oportunidad”.

Cuando un cliente pasa a ser una oportunidad de negocio, ya adquiere la real importancia que requiere la empresa y es en esta etapa donde se ponen todas las herramientas a disposición, para que luego de varias validaciones que se tengan con el cliente en el ajuste del paquete a comprar, se llegue a un término medio entre ambos y se concrete la venta. Este proceso en general se desarrolla de buena manera, logrando buenos resultados, sin embargo no hay mucho registro del mismo por lo que si no se llega a la venta, no se puede hacer un gran análisis de la situación y obtener un aprendizaje colectivo del mismo.

Durante este proceso de validaciones, el área comercial requiere de elementos que se encuentran en el área de producción para poder evaluar la cantidad de horas hombre

que se requerirá para un proyecto y cuáles son los recursos adecuados para ejecutar la tarea, este debe definir cuales con las certificaciones y habilidades que debe requerir el equipo de trabajo para poder concretar lo que se vende y que tan factible es la venta para Builderhouse. El quiebre de la situación descrita es que no hay una buena coordinación entre ambas áreas, debido a la falta de organización y la poca anticipación a lo que se viene más adelante es por ello que se termina por pedir personal tardíamente creando ineficiencias en otros proyectos en marcha al tener que “desvestir un proyecto para vestir otro” lo que claramente dificulta el buen desarrollo del mismo.

Finalmente, luego de superadas las barreras anteriores, se genera la venta, la cual pasa a su ejecución, proceso que depende íntegramente del área de producción y de la cual el área de ventas tienen pocas interacciones, más que nada en la definición de alcances. Posteriormente se debería generar un servicio de soporte que actualmente no se entrega dentro del paquete y que pocos clientes solicitan generando una pérdida de la posible venta.

Al hacer un diagnóstico se puede ver que la empresa es bastante sólida y cuenta con bastante credibilidad en el mercado lo que es un punto a favor en la entrega del servicio, también cuenta con certificaciones y premios derivados de sus años de trabajo. No obstante, existen varias irregularidades que no permiten el crecimiento natural de la empresa, uno de los principales es la alta rotatividad de la gente lo que no permite dejar grandes raíces en la empresa, además de eso hay un ambiente hostil que acorta el tiempo de estadía de los trabajadores.

Otro punto importante es el desorden que existe dentro del área comercial, el caos que se presenta no permite el traspaso de información, ni poder aprender de sus errores y potenciar sus fortalezas, esto hace que no haya gestión del cambio, lo que deja la empresa estancada. También hay poca interacción entre áreas lo que denota la ausencia de un área de recursos humanos, esta permitiría una unión entre estos, además de ordenar aspectos que tienen relación con los trabajadores.

Es por estas y otras razones que para mejorar los procesos anteriormente demarcados se hará como primera instancia el análisis de la cadena de valor del área de ventas, lo cual conllevará posteriormente a la estandarización de sus planes de venta, para así tener claras y ordenadas las demandas de recursos que se necesitarán, cual es el presupuesto necesario para la ejecución exitosa del plan y que se pretende lograr en el año con los cambios que se incorporen anualmente. Esto incide directamente en la parte de orden empresarial y administración elocuente de los recursos y solicitudes.

Luego y utilizando la metodología SSM³ se hará una revisión de los 7 pasos que propone el libro para la validación de una venta consultiva, con el fin de ver cuáles son los realmente importantes y cuáles son las herramientas que se deberían ocupar para cada una de ellos, para así tener claro las buenas prácticas desarrolladas y potenciarlas y a la vez poder observar posibles errores de ejecución que pueden ser riesgos que se mitiguen en otra venta.

³ Metodología de IBM sobre ventas consultivas

También se deben analizar los procesos de cobertura y visitas de clientes los cuales permitirán planificar y agendar las reuniones con clientes, además de crear minutas donde se vayan registrando los acontecimientos relevantes para el proceso, con el fin de que ante cualquier inconveniente de un vendedor para acudir a un cliente, otro puede encargarse al tener toda la información necesaria para seguir los procedimientos necesarios.

Finalmente se revisa el proceso de coordinación del área de ventas con el área de producción a través de la planificación adecuada de los requerimientos de personal extra para la evaluación de un proyecto, además de las herramientas necesarias para cada evaluación, es decir demos o laboratorios adecuados. Esto permite evitar problemas entre áreas ordenando sus tareas y haciendo que cada rol sea cumplido ya que no serán impuestos nada más, si no que habrá un análisis de la importancia de que cada labor sea llevada a cabo de la mejor manera.

5 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de un mercado tan competitivo como es el actual en el que es indispensable que las empresas logren una adaptación concreta y más cuando lo que se aprecia afuera tiene fortalezas muy parecidas a las que se desarrollan al interior de la misma.

De acuerdo a esto es de suma importancia lograr una empresa sólida en cuanto a sus características internas que permitan que Builderhouse esté alineado y sea una sola imagen que se proyecte fuera de la institución, lo cual bajo las metodologías de Porter y de Hitt-Ireland⁴ es fundamental para el éxito sostenible de una institución y el desarrollo de ventas competitivas que entreguen rendimientos superiores al promedio, actualmente de 30 ventas promedio al año⁵. Es de aquí que nace el interés de analizar la empresa en sus más mínimos aspectos de estrategia con el fin de crear un solo núcleo que sea de conocimiento de toda la empresa y que permita extenderse hasta los clientes que deben poder valorar los esfuerzos de la empresa por ser una mejor día tras día lo que otorgará en consecuencia un mejor servicio, lo que pueda generar confianza en los clientes y traspasar el compromiso de la misma por tener los estándares de calidad apropiados.

5.1 PORTER

Para poder entender la empresa se inicia el estudio con un análisis de la cadena de valor, que se basa en la metodología de Porter⁶, la que consta en una investigación de la empresa y de cada una de sus áreas, con el fin de encontrar los procesos en los cuales se están logrando ventajas competitivas que hagan que el trabajo llegue al cliente de manera considerablemente distinta, haciendo que la empresa tenga oportunidades de crecimiento no logradas por otras empresas de la industria.

Continuando se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siguiendo la metodología del análisis FODA y FODA-CAME y los análisis de las cinco

⁴ Administración y competitividad estratégica capítulos 1-3

⁵ Información de partners de IBM

⁶ Competitivo strategy, 1980

fuerzas de Porter que entrega una visión clara de las características del entorno, lo que permite tomar acciones que entreguen valor y posicione a la empresa en estándares más altos de competitividad.

En una etapa posterior se hace la estandarización de los planes de ventas los cuales en diversos libros de marketing y ventas, son reconocidos como la mejor estrategia que debe seguir una empresa para lograr generar estándares de calidad apropiados para el desarrollo de los procesos de la mejor manera, es por ello que se hizo revisión de mucho material digital, además de los planes de ventas ya existentes con el fin de compararlos y poder proporcionar una mejor herramienta que sea usada posteriormente como un guía en la elaboración de los procesos ya mencionados.

Luego en la incorporación de procesos, se hace una revisión de la documentación de rediseño, sin embargo, a lo que más se hizo hincapié fue al estudio de procesos de ventas de servicios al analizar el libro metodológico de IBM de diferentes momentos, hasta la revisión de la última versión que contiene cambios en la metodología utilizada, para facilitar el desarrollo, además de hacer un estudio arduo en las tareas que se desarrollan actualmente en el proceso del seguimiento de oportunidades, con ello, se generará una estandarización de lo que se debe hacer en todo plan de control y seguimiento de oportunidades y facilitar la inspección del cumplimiento de las tareas.

También al revisar los procesos se hizo una revisión en la planificación de reuniones y se crearon minutas que permiten gestionar mejor los clientes que están en foco y cuáles son los avances que se va obteniendo del relacionamiento de los mismos. En este mismo punto se hará una mirada crítica al proceso de cobertura de clientes a través de los eventos, evaluando a través de herramientas encontradas en la web si es factible su estandarización o es preferible continuar con un sistema más libre.

En una etapa posterior, se hace una revisión del proceso de coordinación del área de producción con el área comercial a través de evaluaciones técnicas que se requieren para las ventas, en esto solo se usará la información obtenida sobre las necesidades de la empresa dado que la bibliografía encontrada no fue suficiente ni adecuada para abordar la problemática existente, por lo que el análisis de esta se hará bajo la supervisión de la gerencia de la empresa y reuniones con vendedores e interesados.

Finalmente, se hace la estandarización de los planes de ventas los cuales en diversos libros de marketing y ventas, son reconocidos como la mejor estrategia que debe seguir una empresa para lograr generar estándares de calidad apropiados para el desarrollo de los procesos de la mejor manera, es por ello que se hace revisión de mucho material digital, además de los planes de ventas ya existentes con el fin de compararlos y poder proporcionar una mejor herramienta que sea usada posteriormente como un guía en la elaboración de los procesos ya mencionados.

5.2 MODELO SSM

Este modelo SSM “Signature Selling Method” es una estrategia de venta creada por IBM y que permite recoger aspectos de la venta consultiva de servicios, esto es, aplicar

una estructura de pasos y procesos que deben suceder inevitablemente para que se concrete la venta.

5.2.1 Visión del proceso de venta

Ilustración 6: Visión del proceso de venta



De la figura anterior, se puede observar que el proceso consta de 3 partes, la primera que es la que indica que nace una venta es la preparación para el proceso de venta donde ocurre la búsqueda de clientes y los primeros relacionamientos con el mismo, luego en la etapa de proceso de venta se ejecuta la mayor parte del relacionamiento bajo la metodología SSM y finalmente una vez terminado el proceso se pueden analizar los primeros resultados.

Para este proceso se cuenta con los siguientes participantes:

- Vendedor: Encargado del proceso de venta
- Cliente: Encargado del proceso de compra

Cuál es la metodología SSM?

El objetivo de esta metodología es alinear las actividades de venta con el proceso de compra del cliente, es decir actividades que permitan hacerlo posible, tales como:

1. Identificar a las personas con más poder dentro de la organización del cliente que puedan ayudar al equipo de IBM a ganar.
2. Identificar las oportunidades⁷ y crear una correspondencia entre las soluciones del equipo de IBM.
3. Tener varias oportunidades en curso y gestionarlas.
4. Cualificar las oportunidades de forma rápida y eficaz.
5. Influir en los clientes de manera que se concentren en los puntos fuertes de los servicios y soluciones de Business Partners.
6. Desarrollar estrategias competitivas ganadoras para las oportunidades
7. Crear valor para los clientes a través de interacciones.

⁷Oportunidad: una oportunidad es cuando un cliente visitado se transforma en alguien de interés para la empresa porque es la oportunidad de lograr una venta.

Todo esto con un fin muy claro, aumentar de forma significativa y continuamente los números de ventas que se realizan dentro de la institución.

Beneficios:

- Alineación con el cliente: Velocidad en el ciclo de venta invirtiendo tiempo con el cliente adecuado en los temas adecuados
- Planificar y luego ejecutar: Velocidad en obtención y liberación de recursos
- Entregar valor al negocio: Mejorar la calidad y volumen del pipeline
- Vender soluciones completas: Ventas más valiosas, diferenciadores y de mayor cobertura

Esquemáticamente este proceso se ve así⁸

5.3 BPMN Y BIZAGI

Para el desarrollo de los procesos se utiliza una herramienta computacional que permite el análisis rápido y claro, este es BPMN o Business Process Modeling Notation la cual es una notación fácilmente comprensible por todas las personas de negocios, desde el analista de negocio que hace el borrador inicial de los procesos, pasando por los desarrolladores técnicos responsables de implementar la tecnología que llevarán a cabo dichos procesos.

Esta metodología se basa en una técnica de grafos de flujo para crear modelos gráficos de operaciones de procesos de negocio. Un modelo de procesos de negocio, es una red de objetos gráficos, que son actividades (trabajo) y controles de flujo que definen su orden de rendimiento.

Con todas estas herramientas se puede hacer un estudio ordenado y aprovechar de mejor forma toda la información obtenida del análisis.

⁸ Imagen en anexos.

6 METODOLOGÍA

La metodología de trabajo que se propone para realizar esta memoria es un análisis estratégico de la empresa y su funcionamiento con el fin de alinear en un solo contexto los cambios que se implementarán y entender en una primera instancia de trabajo cuáles son sus falencias o debilidades como empresa y cuáles son sus fortalezas, para así lograr potenciarlas y crear valor.

Dentro de esta misma primera etapa se realizará un análisis de la cadena de valor de la empresa y del proceso de ventas en mayor extensión, para a partir de ese desarrollo poder incorporar un análisis crítico de la situación, luego de la revisión de la bibliografía adecuada y finalmente poder valorar la importancia de una estandarización de procesos y como estas acciones influirán en la empresa en sí, para así definir de manera clara cuales son los procesos que realmente se deben estandarizar y cuales es mejor seguir haciéndolos como actualmente debido a la baja frecuencia en su ejecución, no obstante revisándolos y ordenándolos. Además de un breve análisis FODA que servirá de complemento a la investigación que se desarrolla.

Continuando se definirán tres procesos los cuales se deben validar y que son básicamente:

- Gestión y seguimiento de oportunidades
- Coordinación de actividades de preventa con producción
- Estructurar cobertura de clientes

Para cada uno de los procesos anteriores se pretende levantar, revisar y analizar cada una de las problemáticas, luego formalizar la estructura de estos procesos para así definir propuestas de mejoras e incorporar un plan de implementación que vaya de la mano con la gestión del conocimiento, para lograr participación activa de quienes conforman la empresa.

No obstante para el proceso de gestión y seguimiento de las oportunidades en foco, se utilizará el sistema de IBM creado para ventas consultivas el cual tiene por objeto dividir una venta en siete pasos los cuales tienen cierta probabilidad de ser concretados con éxito, además de contar con los estados de los clientes y del vendedor en cada proceso de la venta y las herramientas adecuadas para ser usadas en cada momento. Esto podría ser el sistema perfecto y de hecho podría ni siquiera ser parte de esta memoria, sin embargo es necesario analizar para ver cuáles son los campos interesantes para poder resumir el proceso, debido a que la ejecución completa con todos los pasos además de ser poco viable por el tiempo que tarda su desarrollo, es innecesario en muchos casos, por lo cual es clave definir cuáles son los momentos importantes para el desarrollo de este.

Luego de este segundo análisis, se hace una revisión a los planes actuales de ventas de ambas áreas tanto Sextante como Builderhouse, comparar las diferentes metodologías y a partir de la revisión de la bibliografía correspondiente a planes de ventas de empresas de servicios, además de consultar la ayuda de expertos en el tema, reuniones con gerencia para lograr calzar sus objetivos con lo que se propone actualmente en la literatura, paralelamente y durante el desarrollo de este proceso estar

continuamente validando el trabajo con los jefes de cada área. Para este análisis se discutirán al menos los siguientes temas:

- ¿Qué vender? Definición de Soluciones (Producto)
- ¿A quién vender? (Segmentación)
- ¿Cómo vender? (Plaza y Promoción)
- Y cuáles son los recursos necesarios dentro de la empresa para lograrlo.

Logrando con ello la formalización y estandarización de lo que debe ser un buen plan de ventas que permita en el futuro el desarrollo de documentos tales como memorias empresariales que sirvan para mostrar cómo es la empresa por dentro y cuáles son sus ventajas para posibles inversionistas.

7 LEVANTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para comenzar el análisis de la estrategia organizacional, se deben analizar los marcos de la empresa y como esta se alinea para lograr los objetivos que se propone a largo plazo. Para ello se presentan la misión y visión de Builderhouse y Sextante.

7.1 BUILDERHOUSE

7.1.1 Misión

Ser reconocidos por nuestros clientes como aliados estratégicos de la gerencia de TI, entregando soluciones de calidad, impulsando la Adopción y el Uso de Tecnologías efectivas para las necesidades del negocio. Basados en el compromiso, desarrollo y motivación de nuestros profesionales.

7.1.2 Visión

Focalizamos nuestros esfuerzos sobre clientes clúster en base a alianzas estratégicas asegurando su satisfacción. Tenemos una estructura organizacional escalable que desarrolla y motiva a nuestros profesionales en un clima laboral positivo. Potenciamos áreas de negocio Sustentables.

7.1.3 Valores

Personas- Tecnología- Compromiso

7.2 SEXTANTE

7.2.1 Misión

Potenciar el negocio de nuestros clientes mediante el desarrollo de proyectos que permitan mejorar sus procesos de negocio y entregar herramientas que le permitan tomar decisiones con información de calidad.

7.2.2 Visión

Crecer un 20% semestral (gente, proyectos, ventas) durante los próximos 3 años manteniendo la calidad en el servicio que nos permite ser apreciados y recomendados por nuestros clientes y consultores.

7.2.3 Valores

Innovación- Conocimiento- Compromiso

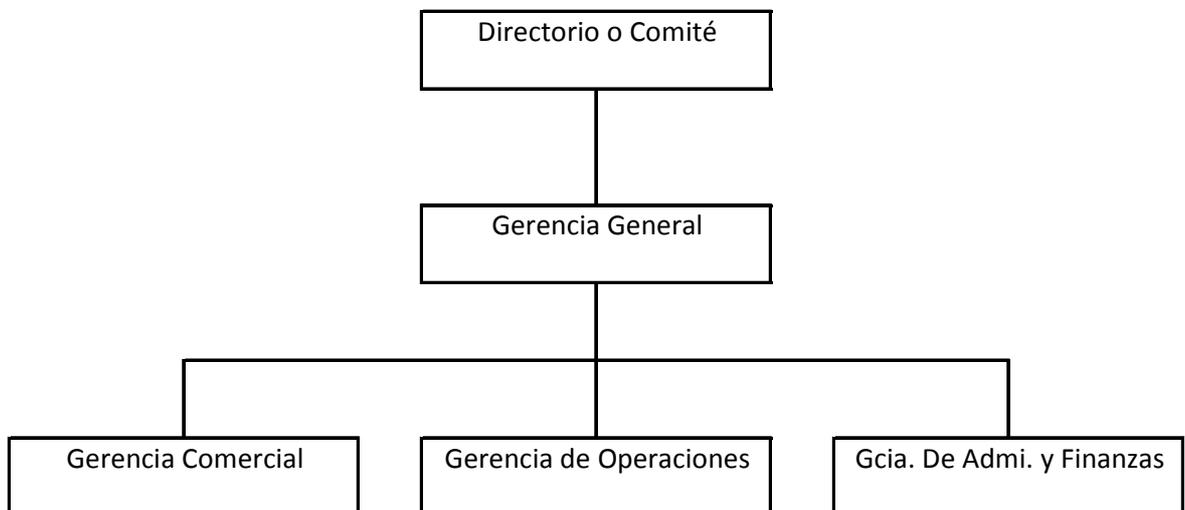
Comentario: al analizar la visión de Builderhouse y bajo la definición estándar de la misma que dice: “La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo” lo cual discrepa totalmente de lo que se presenta.

De acuerdo a los valores se propone una revisión y nueva definición de los mismos.

7.3 ORGANIGRAMA

Luego de una reestructuración, a comienzos del año 2011, la estructura a considerar es la siguiente:

Figura 8: Organigrama empresarial



Fuente Builderhouse

Donde se contempla un directorio que es responsable de vigilar y tomar decisiones que incumben a la empresa, luego se tiene una gerencia general de las cuales dependen tres otras gerencias: Gerencia comercial, gerencia de operaciones y gerencia de Administración y Finanzas.

7.3.1 Descripciones

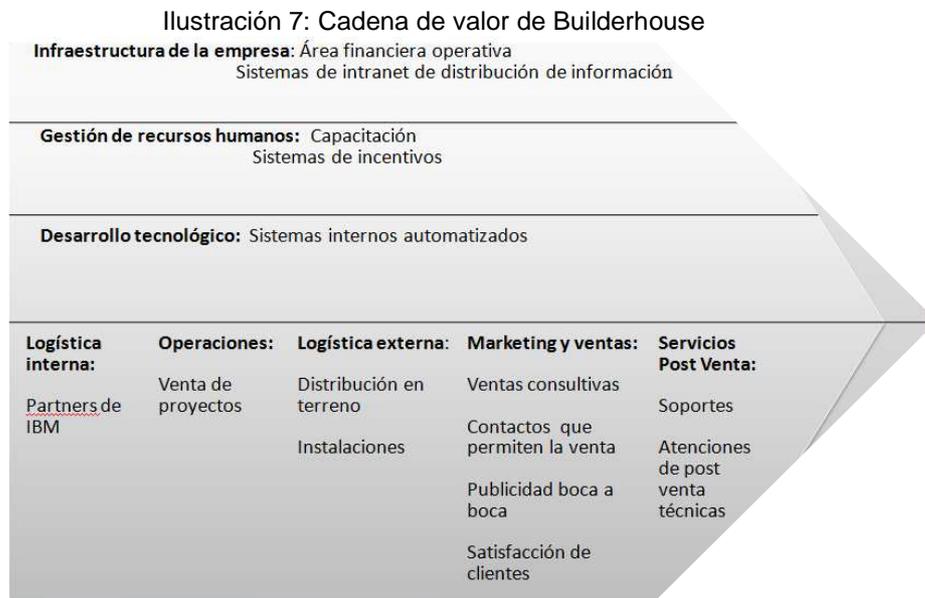
Gerencia Comercial: encargada del área de ventas y marketing de la empresa. Tiene la misión de vender tanto licencias como proyectos, desde la cobertura de clientes hasta el servicio de post venta.

Gerencia de Operaciones: desempeña la labor de ejecutar los proyectos vendidos. Además de tener labores cruzadas con el área comercial en la parte de evaluaciones técnicas en la preventa de proyectos.

Gerencia de Administración y Finanzas: a cargo de las labores de recursos humanos, de contabilidad y finanzas de la empresa. Es el que supervisa todas las labores económicas tanto de proyectos como de obligaciones de la empresa y obligaciones con empleados.

7.4 CADENA DE VALOR

Siguiendo el análisis, se miden los factores que aumentan las ventajas competitivas, para ello se construye la cadena de valor de Builderhouse, la cual comprende todos sus procesos y además en ella se incorpora Sextante dado que es una subdivisión, y se explica a continuación de la figura:



Para entender mejor el recuadro se revisarán los conceptos entregados en la cadena, considerando las áreas transversales a la empresa se analizarán por puntos:

Infraestructura de la empresa: esta sección guarda relación con todos los procesos que ayudan a la empresa y la soportan, se destaca en el valor de la empresa, la ejecución del área financiera y los servicios de intranet integrado, que deberían ser un canal más directo de comunicación, puesto a que disminuirían las burocracias internas y permitiría a la empresa mantenerse en línea de manera más rápida.

Gestión de recursos humanos: pese a que no tiene un departamento íntegramente dedicado a esto, se destaca los sistemas de capacitaciones y de certificaciones, además de destacar el valor de un plan de incentivo adecuado para la empresa.

Desarrollo tecnológico: aunque se trata de una empresa tecnológica, falta implementación de la misma como sistema de unión, sin embargo se destaca la utilización de programas que automatizan tareas como Project para carta Gantt.

Logística interna: Dentro del desarrollo de esta área se explota el valor de ser un partner de IBM, como una ventaja competitiva frente a otros.

Operaciones: dentro de lo que se ejecuta se destaca el hecho de contar con un área desarrollada para la ejecución de los proyectos vendidos, la cual agrega valor al estandarizar procesos que son relevantes para el desarrollo eficiente de las tareas.

Marketing y ventas: se destaca el valor en las ventas consultivas y adaptadas al cliente, la incorporación de contactos que facilitan la venta, publicidad boca a boca y finalmente una investigación de la satisfacción de clientes

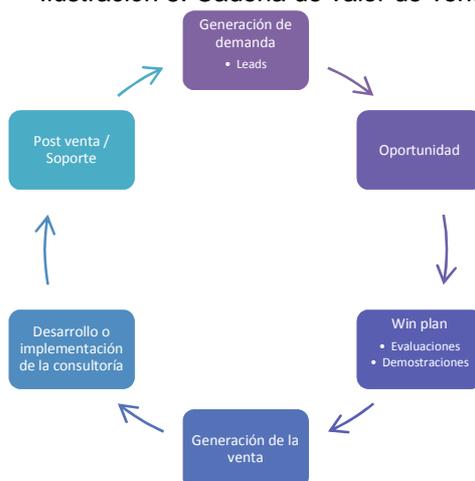
Servicios de post venta: pese a que no se ejecuta habitualmente se aconseja la venta de un soporte junto con el paquete de productos y servicios ofrecidos al cliente, lo cual entrega más valor a la venta. También se destaca la incorporación de garantías a la venta de productos.

Como conclusión de este análisis se puede ver que la empresa tiene problemas en sus labores cotidianas de coordinación entre áreas, no obstante es una empresa que cuenta con grandes fortalezas en sus partes, esto se ve reflejado en que aún con problemas Builderhouse tiene buenos resultados en cuanto a venta, pero debe incrementarlo antes de ser tragado por el mercado que está en constante movimiento y que impide que alguien se quede mucho tiempo de la misma forma.

7.4.1 Cadena de Valor de Ventas

Dado que este informe se enfoca principalmente en el área comercial de Builderhouse es necesario conocer sus macroprocesos para así tener una visión clara del funcionamiento diario, además de poder hacer un análisis profundo de las necesidades del área con lo que se define mejor las mejoras a implementar.

Ilustración 8: Cadena de valor de ventas



Del análisis de la cadena de valor del área de ventas se desprende que:

Cobertura de clientes: Dentro de la generación de demanda se encuentran eventos, leads, clientes antiguos y clientes nuevos que llegan por parte de IBM, esta debería ser la parte de la cadena donde hay más acción y recurrencia porque gracias a esto se puede dar continuidad a la cadena.

Oportunidad: una vez que se ha logrado una buena relación con clientes estos pasan a ser oportunidades de negocio, las cuales se trabajan, se evalúan y siguen el proceso siguiente

Win plan: luego de que un cliente se convierte en oportunidad, comienza un sistema de evaluaciones de la oferta de la empresa y de las necesidades del cliente, tratando de adaptar las dos para llegar a un producto final que deje conforme a ambas partes.

Generación de la venta: una vez terminada las evaluaciones y cuando ambas partes se encuentran satisfechas, se concreta la venta y se pasa el proyecto vendido al área de operaciones.

Desarrollo o implementación de la consultoría: es el momento luego de la venta donde se debe llevar a cabo el proyecto que se ha comprometido, esta acción es concretada por el área de operaciones, sin embargo el área comercial presta apoyo en problemas contractuales.

Soporte: esta parte del proceso no se desarrolla y dentro de este informe se propone la implementación de una venta que entregue un soporte dentro el paquete de venta.

En esta cadena que tiene mucha relevancia dentro del documento se puede ver que el nexo y la coordinación es lo principal cuando se quiere concretar un negocio o se requiere planear acciones que permitan el desarrollo de las ventas.

Además es de vital importancia, tomar en cuenta no solo la parte de la venta si no que también y con más vigor preocuparse de la parte final del proyecto, que es donde se puede generar el lazo y enganche para otra venta futura y también que permita una buena propaganda boca a boca que podría generar una red de contactos y de futuros clientes de gran valor.

7.5 ANÁLISIS FODA

Para este análisis, se investigaron las características que tendría la empresa a futuro, como fortalezas se pueden ver temas relacionados a los recursos humanos al igual que en las debilidades, dado que se trata de una empresa pequeña, con un número no muy grande de trabajadores.

Luego en el ámbito externo se analiza el mercado que rodea la empresa, con lo que se destaca la posición de su competencia, la cual puede ser de IBM, de Microsoft o de cualquier empresa que se especialice en la venta de productos similares, a su favor la empresa cuenta con la posibilidad de trabajo con nuevos nichos de clientes y búsqueda de entrega de nuevos servicios.

A continuación se adjunta la tabla resumen del análisis:

Ilustración 9: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Equipo de trabajo calificado	Alta rotatividad de empleados
Certificaciones al día	Problema entre áreas
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro para trabajos menores	Competencia Certificada y empresas que venden productos similares
Trabajo con empresas de gobierno y otras que estén optimizando sus procesos	

De este análisis se puede desprender que la empresa tiene graves problemas de incentivos con sus empleados, los que por ofertas mejores o mejores ambientes de trabajo se cambian, lo que hace que el aprendizaje ganado en las labores diarias se pierdan cuando hay un abandono del cargo, esto junto a la desorganización existente entre las áreas no permite que exista crecimiento de los trabajadores y que muchas veces las instancias de cooperación se pierdan.

Otro punto importante, es que pese a tener muchas posibilidades de negocio falta un trabajo más exhaustivo de reclutamiento de personas y de coordinación, lo que evitaría grandes conflictos como los que se viven actualmente y facilitaría el desarrollo tanto de las personas como de la empresa.

Análisis FODA- CAME

Luego del análisis FODA es necesario tomar acciones que permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, de esto se trata esta metodología la cual permite un análisis claro y fundamentado de los análisis internos y externos de Builderhouse, es por ello que se crea la matriz que se puede ver en la tabla a continuación, la cual hace un cruce entre lo que se tiene y lo que se pretende tener.

Ilustración 10: Análisis FODA-CAME

Estrategias Ofensivas (F+O)- <i>Explotar</i>	Estrategias defensivas (A+F) – <i>Mantener</i>
Explotar relaciones con clientes de otros nichos	Trabajar planes de incentivos y creación de área de recursos humanos.
Estrategias de supervivencia (A+D) – <i>Afrontar</i>	Estrategias de reorientación (O+D) – <i>Corregir</i>
Búsqueda de los personas adecuados que sigan los valores de la empresa	Incrementar capacidad productiva en cuanto a recursos humanos para llegar a acceder a más proyectos
Creación de planes de inducción que motiven a los nuevos trabajadores.	

Cuando se habla de estrategias o líneas de acción es importante tener claro que se trata de tareas que se deben realizar para que la empresa pueda mejorar y posicionarse mejor en el mercado.

De las estrategias que se plantean salvo una que tiene completa interacción con el cliente, todas hablan sobre los recursos humanos que son la parte productiva y principal del negocio, por lo mismo es necesario que se trabaje con ellos y para ellos.

ANÁLISIS DE PORTER

Del análisis de Porter, se obtienen 5 características o fuerzas que se analizan⁹ obteniendo una sola final que es la rivalidad de competidores cuyo resultado es el poder de las anteriores, para esto se revisaron punto a punto las variables que derivaron en una alta rivalidad de competidores, entendida básicamente por las bajas barreras de entrada que presenta el negocio por lo cual es difícil ser los únicos, sin embargo, este estudio entrega como conclusión que hay que esforzarse en ser los mejores en cuanto a la calidad de servicio como en atención a los clientes para que los competidores no signifiquen grandes amenazas.

Los resultados se encuentran en la figura siguiente:

⁹ Más detalles en anexos

Ilustración 11: Análisis de Porter



Del análisis de Porter se desprende que existen grandes amenazas externas, dado que existen varias alternativas de consultorías utilizando diferentes plataformas, junto a esto se ve que existe una alta rivalidad de competidores, los cuales cuentan con casi las mismas herramientas que Builderhouse, sin embargo la experiencia y conocimiento del negocio que tienen puede revertir el cuadro que se muestra.

En cuanto a proveedores, Builderhouse se encuentra en una posición de partner de IBM, lo que le entrega una serie de garantías a la empresa, no obstante también lo amarra a un solo proveedor, lo que impide la búsqueda de mejores alternativas de negocios.

Finalmente, este análisis sirve para ver la importancia que tiene el fortalecimiento de los aspectos internos como herramienta que permita neutralizar los inconvenientes con los que se encuentran en sus aspectos externos.

7.6 PRODUCTOS (LÍNEAS DE NEGOCIOS)

Para poder hacer un análisis certero de la empresa es necesario conocer sus líneas de negocios y con ellos, los productos que ofrecen, es por ello, que en esta sección se hará una revisión de las líneas que se venden, para luego poder llegar a elaborar un plan de ventas adecuado a los productos.

7.6.1 Portales, colaboración e integración

Portales y colaboración: Esta línea de negocios se dedica íntegramente a la venta de productos y de servicios, tanto de instalación, configuración y desarrollo.

- Dentro de los productos se encuentran:
- IBM portal (IBM)
- Open Source
- Productos de Microsoft

Integración: Dentro de esta línea se destaca el desarrollo a la medida, aplicando el e-business para poder cumplir las necesidades de la empresa, por ejemplo CRM-Contabilidad.

Dentro de los lenguajes de programación se destacan:

- JAVA.joe
- .NET

7.6.2 Arquitectura

Dentro de esta área se destaca el servicio de soporte y mantención de plataformas. Los productos de esta línea son:

- COGNOS (IBM)
- Outsourcing

Automatización de procesos: En esta línea su principal objetivo es la creación de plataformas que mejoren servicios. Para esta línea se tienen los siguientes productos que apoyan la obtención de resultados:

- IBM (BPM)
- Bonita
- Aura portal
- Outsourcing

Calidad de datos: Esta área se enfoca en la homologación y centralización de la información, las plataformas usadas para ello son:

- Netzga
- Infosphil
- Sextante

7.6.3 Gestión estratégica (inteligencia de negocios)

El objetivo de esto es la creación de valor en los procesos de la empresa, para ello lo que se utiliza es:

- KPI
- Consultorías
- COGNOS (IBM)

7.6.4 Rediseño de procesos (información para la toma de decisiones)

Levantamiento de procesos: Como objetivo principal es entender el GAP existente entre como es la empresa y como quiere llegar a ser, los productos principales son:

- Rediseño
- Soluciones

Explotación de la información: El objetivo es construir información de calidad para la empresa, para ello la herramienta que se ocupa es:

- Datawarehousing

7.7 CLIENTES

Durante el año, entre Builderhouse y Sextante cuentan en promedio con unos 25 clientes de los cuales destacan las siguientes líneas: gobierno, servicios financieros (bancos y seguros) y navieras.

Dentro de los clientes existen clientes antiguos y nuevos para los que usan estrategias distintas de acercamiento.

Dentro de las formas de llegar al cliente están:

- Carga reactiva (licitaciones privadas, contacto directo)
- Mercado público (licitaciones)
- Convenio marco
- Eventos
- Clientes derivados de IBM
- Clientes nuevos (leads)

Tácticas para llegar a clientes:

- Visitas para atender cargas reactivas
- Mailing (clientes nuevos y antiguos)
- Eventos

7.8 ANÁLISIS

De los datos obtenidos en la investigación, se rescata que es importante incentivar la venta de proyectos conjuntos entre Sextante y Builderhouse, debido a que se trata del 60% de sus ingresos anuales actuales, debido a la demanda de las empresas por mejorar sus procesos e incorporar herramientas tecnológicas que permitan aprovechar y explotar su información, para generar un aumento de valor en las empresas que lo adquieren.

Luego, se aconseja subir la cantidad de venta de proyectos por licitación ya que se han incrementado de un 20 a un 41% entre los años 2010 a 2011 y que significan márgenes importantes para la empresa, además de ser más ordenados debido a que hay una exposición mayor de la información.

Se aconseja, hacer una revisión de los productos más exhaustiva dado que muchos ya están obsoletos y no permiten el desarrollo de nuevas y mejores herramientas que son de mayor agrado para el cliente y que derivan en ser las más vendidas actualmente.

8 PROCESOS A ANALIZAR

Para el análisis correcto de esta parte hay que conocer el funcionamiento actual de la empresa que como se dijo en un principio está en continuo cambio por lo que su estructura ha cambiado y debe adaptarse a las necesidades reales de la empresa, a continuación se explica:

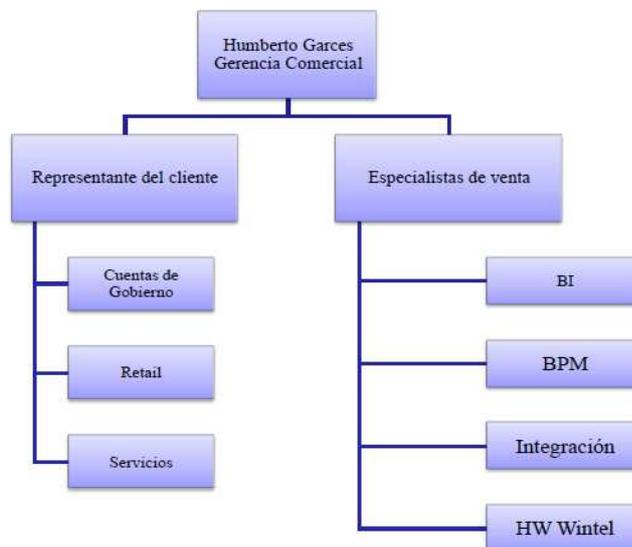
8.1 ESTRUCTURA ÁREA COMERCIAL

Como toda empresa, Builderhouse cuenta con un área comercial organizada, la que está encabezada por un gerente comercial que tiene vendedores a su cargo, los cuales por continuos cambios internos han derivado en mayor especialización, es por eso que se puede ver un representante del cliente, que tiene a su cargo tipos de clientes y especialistas de la venta que permite que se entregue un producto mejor dado que el vendedor cuenta con mayor conocimiento de la línea de negocio ofrecida.

8.1.1 Gerencia Comercial

A continuación se presenta el mapa jerárquico del área comercial, que muestra el funcionamiento organizacional del área.

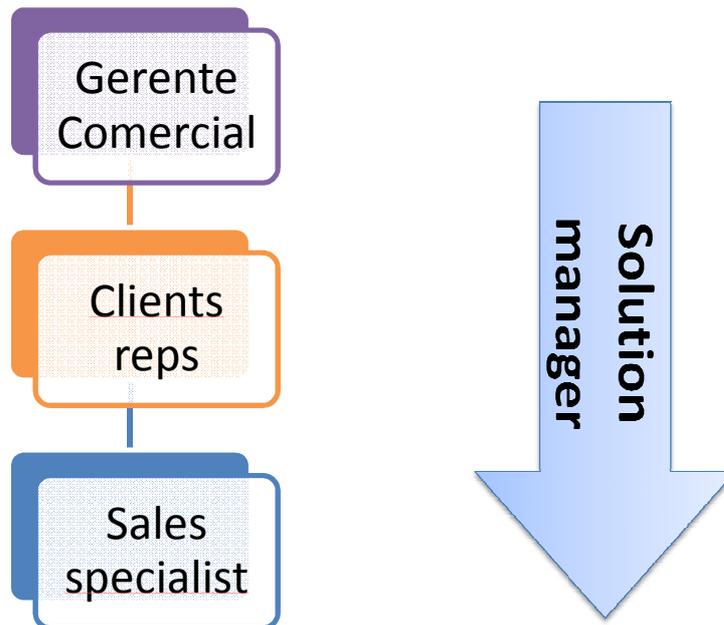
Ilustración 12: Gerencia Comercial



Fuente Builderhouse

Al hacer la unión con la gerencia de soluciones se obtiene la estructura que se ve a continuación:

Ilustración 13: Estructura área comercial

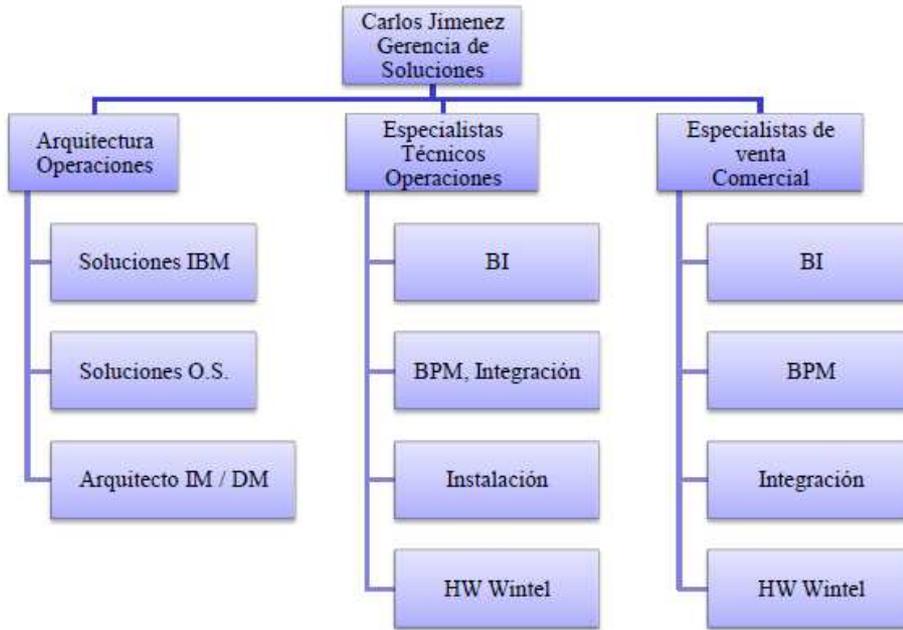


Para comprender mejor esta estructura se explicarán a continuación los cargos descritos.

- **Gerente comercial:** encargado del área de ventas y marketing de la empresa. Tiene la misión de supervisar y estructurar la venta tanto licencias como proyectos, desde la generación de la demanda hasta el servicio de post venta. Además debe estar en continuo contacto con el Solution manager, para que el área funcione de manera impecable.
- **Solution manager: (Gerencia de soluciones)** encargado de coordinar el área comercial con el área de operaciones, encontrar a las personas apropiadas para ejecutar las labores en los diferentes proyectos que se venden. Trabaja en coordinación con el client reps y el sales specialist.
- **Client reps:** son los representantes del cliente, su labor está en la parte del inicio del proceso, en la generación de demanda y primeras visitas al cliente, en estas se encarga de conocer las necesidades del cliente y derivarlo al vendedor adecuado, el cual conoce la necesidad del cliente.
- **Sales specialist:** es el vendedor que tiene una o dos líneas de negocio que conoce a cabalidad, trabaja muy coordinado con el client reps ya que recibe de él a los clientes que deberá atender.

Además se puede ver el organigrama de la Gerencia de soluciones:

Ilustración 14: Gerencia de Soluciones

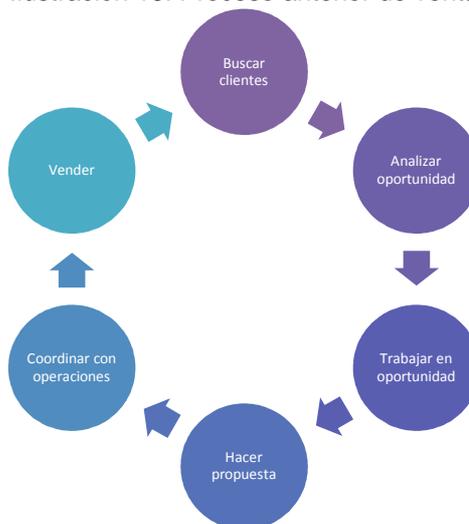


Fuente Builderhouse

Es importante denotar que el área de soluciones nueva y aún no está en funcionamiento en la empresa su idea es regular y coordinar el funcionamiento de las áreas de operaciones y comercial, las que tienen grandes diferencias y generan conflictos internos que hacen ineficientes muchas labores, lo que genera retrasos en los proyectos e incumplimiento de metas que además de ser reflejado en incentivos laborales, ayudan al crecimiento personal y colectivo.

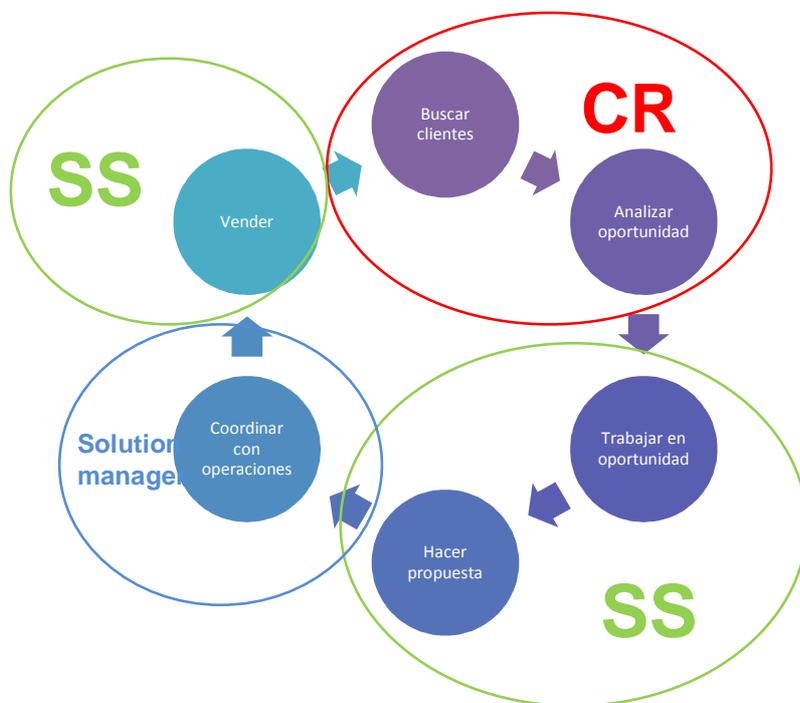
Haciendo una comparación con el proceso anterior se puede ver que, antes el vendedor realizaba todas las tareas que se muestran esquemáticamente a continuación:

Ilustración 15: Proceso anterior de venta



En cambio, lo que se introduce actualmente es subdividir el proceso de la siguiente forma:

Ilustración 16: Proceso actual y encargados



Con estos cambios los procesos que se desarrollarán posteriormente quedan representados por un encargado. Como se muestra a continuación, lo que facilita su análisis y supervisión.

- **Gestión y Seguimiento de Oportunidades (SS)**
 - Revisión de Oportunidad (priorizar)
 - Identificación/Calificación
 - Seguimiento Oportunidad en Foco
 - Win Plan
- **Coordinación de Actividades de Preventa con Producción (Solution)**
 - Skills, Certificaciones
 - Evaluaciones Técnica
 - Demos y Laboratorios
- **Cobertura de Clientes (CR)**
 - Planificación
 - Gestión Reuniones
 - Gestión Información Obtenida (Minutas)
 - Registro e Identificación de Leads/Oportunidades

Es importante ver que al dividir las labores, el trabajo que solo hacía una persona a medias ahora será hecha por distintas que serán especialistas en su área y que les

permitirá tener más tiempo para ejecutar sus labores de forma más ordenada. Además de poder delegar las labores a las personas que correspondan con la única finalidad de que su trabajo se enfoque solo a lo que tiene cargo.

Como otro alcance, la supervisión es mucho más rápida ya que las dudas se aclaran solo con una persona que es rápidamente identificada por sus labores.

8.2 GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES

Este proceso es uno de los más importantes que se presentan en la empresa, dado que es en el cual se unen varios factores, primero el buen trabajo de cobertura de clientes, luego la habilidad del vendedor de entablar una relación de confianza y de entendimiento del cliente. Es por ello que es de suma importancia revisarlo y dar un patrón de ordenamiento, conservando también la libertad que tiene el vendedor de poder decidir ciertas situaciones que no pueden ser estandarizadas.

Para que este proceso¹⁰ pueda funcionar adecuadamente y llegar a más cierres de contrato debe enfocarse en sus problemas los que son:

1. Proceso desordenado, no hay forma clara de llevarlo a cabo
2. No existen documentos que indiquen los avances
3. No hay supervisión
4. No hay retroalimentación y revisión de malas prácticas

Es por ello que a continuación se planteará el rediseño, con el fin de implementar mejoras y poder agregar valor a través de prácticas mejores definidas.

8.2.1 Fuentes de Oportunidades

Son fuentes de oportunidades todas las instituciones o empresas que puedan llegar a concretar un negocio con Builderhouse, estas serán explicadas a continuación:

Lead: Es una oportunidad de negocio que está en verde, es decir, no hay nada hecho sobre ella, básicamente se trata de un aviso de que alguna empresa puede requerir alguno de los servicios prestados por Builderhouse.

La lead no tiene un presupuesto asignado, tampoco tiene una fecha de cierre de contrato ni de comienzo de proyecto.

Eventos: Son actos donde IBM reúne a todos sus partners para que puedan exhibir sus productos y casos de éxito frente a las empresas, como estrategia de marketing.

IBM: El contacto con clientes de parte de IBM se produce por el call center donde se pueden comunicar y solicitar los servicios que requieren, este se dedica a asignar los proyectos que tienen a sus partners, los que cuenten con las licencias pertinentes para desarrollar los proyectos de la mejor forma.

Gobierno: Última de las fuentes que se agregó, dado el gran número de licitaciones que realizan al año con el fin de modernizar sus sistemas.

¹⁰ Dado que existen demasiadas versiones del proceso solo se mostraron los problemas conjuntos y se trató de unificar labores en el rediseño.

8.2.2 Términos derivados de los procesos

Al revisar los procesos de Builderhouse muchos términos salieron a la luz y para mayor entendimiento del lector serán aclaradas en esta sección.

Oportunidades: son proyectos que han sido aceptados por la empresa en la cual no hay un contrato ni ninguna obligación, tanto de parte del cliente y menos de parte del vendedor, es el momento donde se están reuniendo antecedentes y creando lazos con el comprador.

Forecast: Reuniones de exploración de oportunidades donde se estudian el avance de esta y las decisiones que se tomarán para su seguimiento.

Foco: Son oportunidades que están a punto de cierre y son las que atraviesan por su etapa más delicada, puesto que en este momento el cliente puede desertar o cerrar el negocio.

8.2.3 Proceso de gestión de oportunidades

Este proceso se ejecuta normalmente por el vendedor, pero en este caso es ejecutado por el especialista, aunque se lleve a cabo continuamente este proceso no contiene una estructura clara, los encargados los hacen como quieren, el problema principal es que cuando hay cambios de vendedores o alguno abandona un proyecto, toda la información sobre él se pierde, por lo que la estandarización y los documentos de salida de cada proceso deben ser claros y predeterminados.

Entre las falencias del proceso encontramos principalmente:

1. Documentos diferentes guardados en computadores personales
2. Pérdida de aprendizaje general
3. Desorden en la ejecución del proyecto
4. Gastos excesivos de recursos
5. No existen metodologías claras para nuevas contrataciones.
6. Hay tareas que se hacen más de una vez
7. No hay análisis de falla en la pérdida de proyectos

Es por ello, que el diseño que se propone a continuación llega a cubrir todas las ineficiencias generadas por la falta de orden.

8.2.4 Rediseño proceso de Gestión de Oportunidades

8.2.4.1 Objetivo

Este proceso tiene como misión supervisar, calificar y llevar al cierre las oportunidades que se ingresan y de los cuales están a cargo los vendedores, con ello pueden adoptar mejoras en el relacionamiento con clientes y encontrar estrategias tanto de seguimiento como de salida de una futura venta.

8.2.4.2 Alcances

El proceso de “gestión de oportunidades” inicia cuando se registra una lead que puede llegar de cuatro fuentes diferentes, por lo tanto comprende todo el tiempo que dura la ejecución de un proyecto y termina cuando se hace una retirada tanto por la empresa como de parte del cliente o se cierra el negocio.

8.2.4.3 Descripción

Este proceso se realiza durante todo el año pero la duración de una oportunidad puede ir desde 1 mes a 3 meses y su frecuencia es de 7 oportunidades ingresadas al sistema de IBM mensualmente.

La metodología utilizada para el modelamiento de este proceso se basó principalmente en la revisión de la información proporcionada ya sea de manera documental o a través de entrevistas a los principales responsables del proceso.

Este proceso cuenta con dos hitos sumamente importantes para su construcción, el primero es la identificación de leads y su calificación a oportunidad o rechazo. La segunda es el seguimiento de la oportunidad, desde su detección hasta el cierre de proyecto o la salida estratégica de esta.

8.2.4.4 Roles o personas involucradas

Persona	Responsabilidad
Vendedor	Es la persona que se encarga de revisar la lead, calificarla pertinentemente como oportunidad, hacer las interacciones necesarias para llevar la oportunidad hasta un cierre de contrato, negociar con el cliente, enviar las propuestas.
Gerente comercial	Debe verificar junto a los vendedores la etapa de las oportunidades, sin embargo su presencia es vital cuando una oportunidad está en foco.
Cliente	Debe identificar sus necesidades, aprobar propuestas y retirarse o cerrar trato.

8.2.4.5 Descripción detallada del proceso

8.2.4.5.1 *Elementos o entradas (documentos o información) que son necesarios para el inicio del proceso.*

Entrada	Descripción
Assesment de la Lead	Es un documento que consta de preguntas básicas la cual permiten la evaluación de la lead, lo cual entrega si es una oportunidad real o no.

8.2.4.5.2 Fin y salidas del proceso

El proceso de “Gestión de oportunidades” termina cuando hay un cierre de contrato o cuando una de las partes estratégicamente se retira.

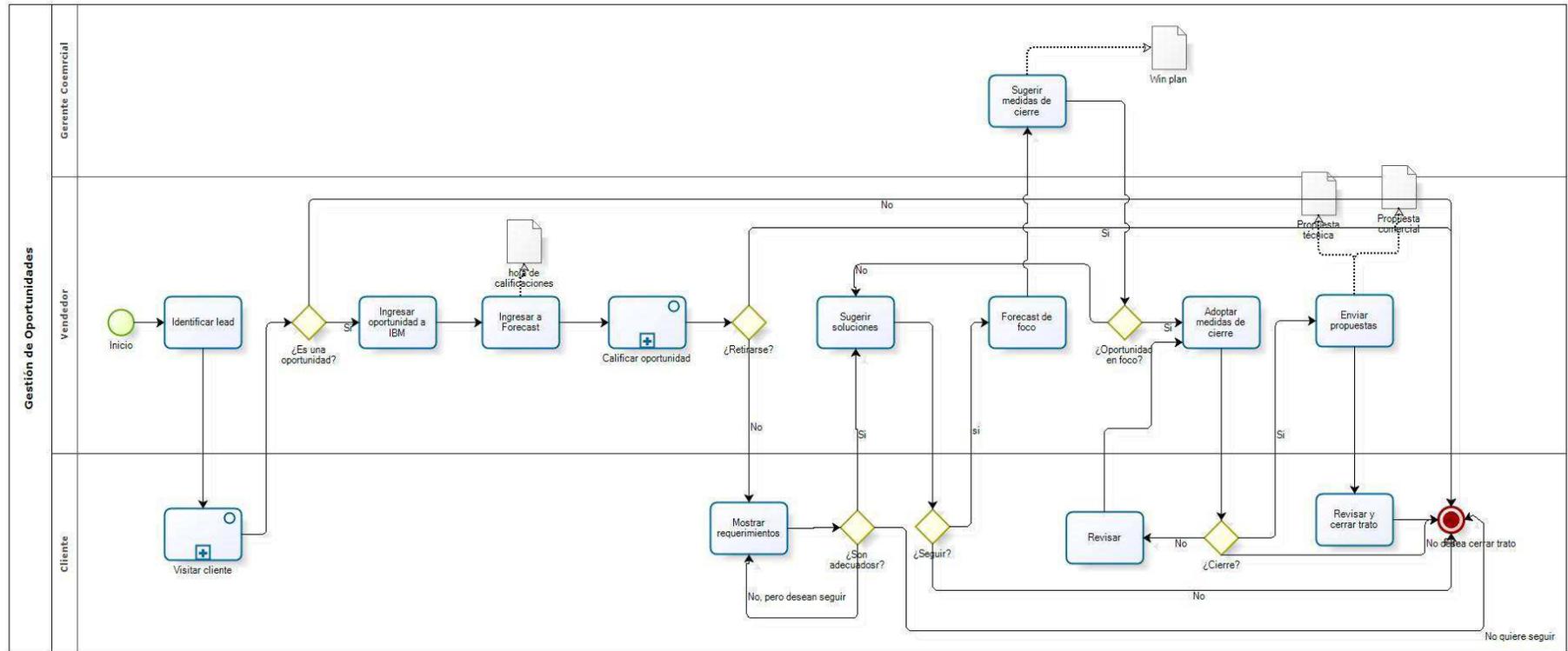
A continuación se describen los diferentes elementos de salida (documentos o información) que se obtienen como resultado del proceso:

Salida	Descripción
Propuesta comercial	Documento que contiene términos de presupuesto y recursos que se necesitarán para la ejecución de un proyecto.
Propuesta técnica	Documento que contiene todas las especificaciones técnicas del proyecto, es decir metodología, personas asociadas y duración, además de ello se encuentra la carta Gantt del proyecto.

8.2.4.5.3 Detalle de los elementos del proceso

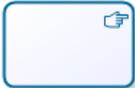
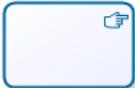
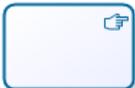
8.2.4.5.3.1 Flujo

Ilustración 17: Proceso Gestión de oportunidades



8.2.4.5.3.2 Descripción de los elementos

A continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

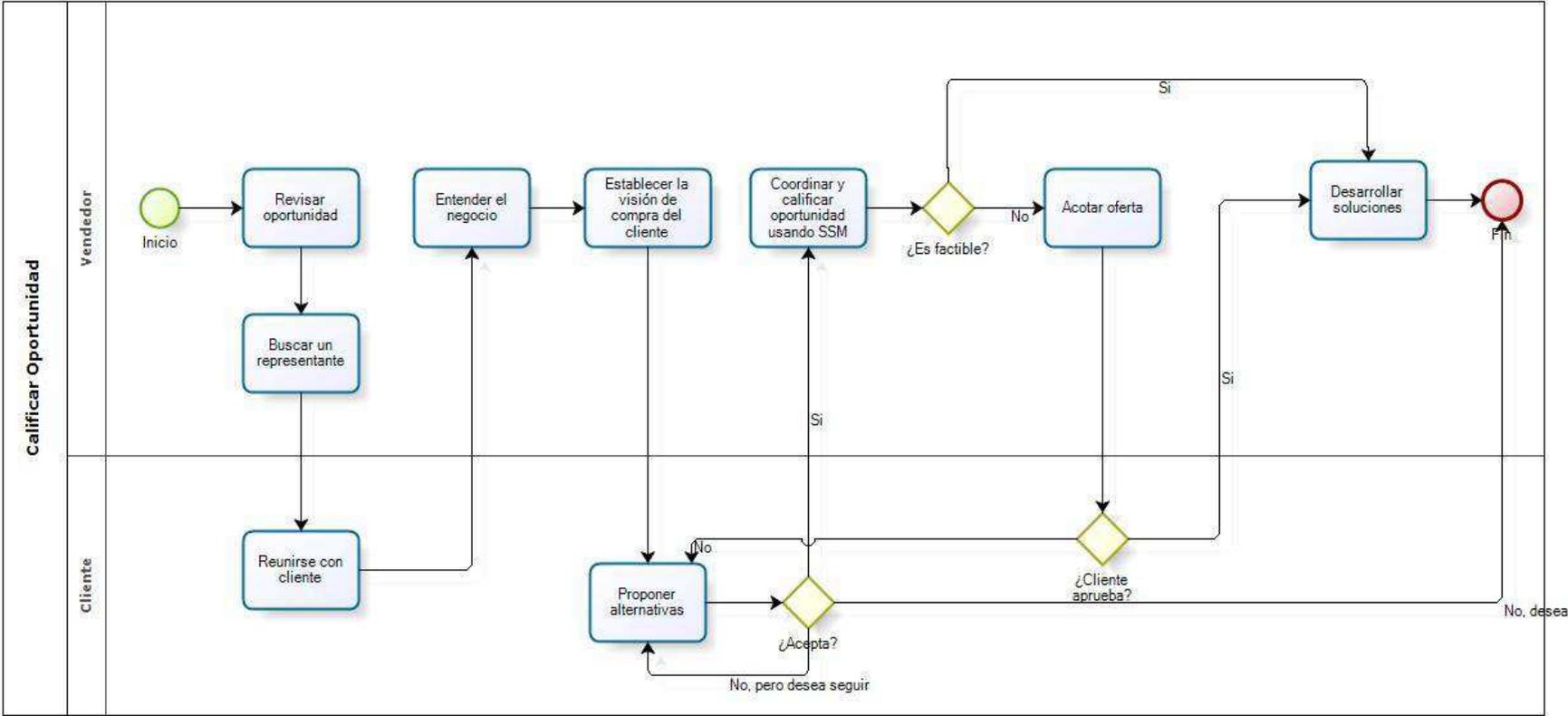
Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Identificar lead	Vendedor	El vendedor recibe de alguna de las fuentes (IBM, eventos o gobierno) un dato de una nueva oportunidad de trabajo que el vendedor debe analizar.	Assesment de la lead
	Subproceso Visitar cliente	Vendedor	En la visita el vendedor debe tratar de sacar toda la información que sea necesaria para evaluar si el proyecto es una oportunidad o no, además de registrar la información de la entrevista en las bases de la empresa de acuerdo al proceso de visita de clientes.	
	¿Es una oportunidad?	Vendedor	El vendedor debe analizar luego de una visita si el proyecto que tiene en sus manos es una oportunidad o no. Si es una oportunidad se debe ingresar oportunidad a IBM si no se termina el proceso.	
	Ingresar oportunidad a IBM	Vendedor	El vendedor, una vez que analiza la lead y ve que esta es una oportunidad debe ingresarla a IBM	Registro en página de IBM
	Ingresar a Forecast	Vendedor	Luego de ingresar la oportunidad en IBM, el vendedor debe ingresar la oportunidad al forecast.	Hoja de calificaciones
	Sub proceso Calificar oportunidad	Vendedor	Dentro del forecast el vendedor debe calificar la oportunidad utilizando la metodología de IBM llamada SSM para poder compatibilizar la oportunidad con las otras de la empresa.	
	¿Retirarse?	Vendedor	El vendedor debe ver si en el momento de la calificación las desventajas son mayores que las ventajas y debe retirarse si esto ocurre. Si decide no retirarse debe ir con el cliente para el mostrar sus necesidades , si no se termina el proceso.	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Mostrar requerimientos	Cliente	El cliente en su reunión con el vendedor debe mostrar sus requerimientos para poder ser entendido por el vendedor y avanzar en el proyecto.	
	¿Son adecuados?	Cliente	El cliente debe decidir si son adecuados los requerimientos planteados, si la respuesta es sí, se sugieren soluciones, si no puede rechazar el proyecto o puede pedir que el vendedor muestre requerimientos nuevamente.	
	Sugerir soluciones	Vendedor	El vendedor al ver los requerimientos de los clientes debe empezar a sugerir soluciones, es decir entregar posibles planes para poder satisfacer al cliente.	
	¿Seguir?	Cliente	El cliente debe ver si en esta etapa debe seguir o abandonar el negocio. Si decide seguir, la oportunidad pasa al forecast de foco, si no se termina el proceso.	
	Forecast de foco	Vendedor	El vendedor debe poner la oportunidad en el forecast de foco para poder hacer un seguimiento más exhaustivo de la misma.	Documento de avance de la oportunidad
	Sugerir medidas de cierre	Gerente comercial	Cuando entra al forecast el gerente general debe sugerir medidas que ayudan al cierre del proyecto.	
	¿Oportunidad en foco?	Vendedor	Luego, el vendedor debe analizar si la oportunidad esta lista para el cierre si es así pasa a adoptar las medidas de cierre , si no el vendedor vuelve a sugerir soluciones al cliente.	
	Adoptar medidas de cierre	Vendedor	Al haber analizado la solución y ver que está en el cierre, el vendedor debe adoptar las medidas de cierre sugeridas por el gerente comercial.	Win plan
	¿Cierre?	Cliente	El cliente debe ponerse de acuerdo con el vendedor y ver si está en época de cierre, si es así el vendedor debe enviar propuestas , si no termina el proceso y como última alternativa se pasa a revisar .	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Revisar	Vendedor y cliente	Vendedor y cliente deben revisar condiciones de cierre.	
	Enviar propuestas	Vendedor	El vendedor debe entregar propuestas comerciales y técnicas.	Propuestas comerciales y técnicas.
	Revisar y cerrar trato	Cliente y vendedor	El vendedor con el cliente deben cerrar el trato al haber revisado los últimos términos.	

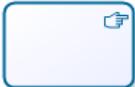
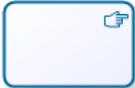
Luego de la revisión del proceso es necesario analizar brevemente el subproceso de calificar la oportunidad que se habló en la metodología se reduce a 4 pasos que debe observar el vendedor, y que se expone a continuación:

Ilustración 18: Sub proceso Calificar Oportunidad



8.2.4.5.4 Descripción del subproceso

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Revisar oportunidad	Vendedor	El vendedor debe estudiar la oportunidad, en cuanto al ambiente de trabajo, recursos necesarios para la oportunidad.	
	Buscar representante	Vendedor	El vendedor debe buscar un representante de parte del cliente.	
	Reunirse con cliente	Vendedor	Vendedor y cliente deben reunirse para empezar el relacionamiento, en esta parte el vendedor debe tratar de sacar la mayor información posible de su cliente.	
	Entender el negocio	Vendedor	Luego el vendedor debe tratar de entender el negocio del cliente y ver si es capaz de abarcarlo.	
	Establecer visión de compra del cliente	Vendedor	A continuación el vendedor debe ver a través de sus contactos cual es el real interés del cliente, si es capaz de asumir un proyecto tanto en el presupuesto como en la parte estratégica de la empresa.	
	Proponer alternativas	Vendedor y cliente	El vendedor debe mostrarle las alternativas existentes al cliente con el fin de que el escoja lo que más se ajuste a sus necesidades.	
	¿Acepta?	Cliente	El cliente debe decidir si acepta alguna de las propuestas si acepta se pasa a Coordinar y calificar oportunidad si no se proponen más alternativas o se desecha el proyecto.	
	Coordinar y calificar oportunidad	Vendedor	El vendedor debe coordinar a las personas necesarias para poder ejecutar el proyecto, observar si tendrá que hacer nuevas contrataciones de acuerdo a la oportunidad.	
	¿Es factible?	Vendedor	El vendedor debe evaluar factibilidad del proyecto si es factible debe desarrollar soluciones si no debe	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
			acotar oferta,	
	Acotar oferta	Vendedor	Vendedor debe acotar la oferta a una más factible, tanto en presupuesto como en recursos.	
	¿Cliente aprueba?	Cliente	El cliente debe aprobar la acotación del vendedor, si lo hace se pasa a desarrollar soluciones si no el vendedor debe proponer alternativas .	
	Desarrollar soluciones	Vendedor	Finalmente, observar el ambiente y desarrollar las oportunidades que servirán para satisfacer las necesidades del cliente. Este proceso culmina con la evaluación final al observar que todas las preguntas anteriores fueron respondidas.	

8.3 COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE PREVENTA Y PRODUCCIÓN

8.3.1 Proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción

Actualmente, no existen antecedentes de este proceso ya que se ejecuta solo como una consulta de pasillo, lo que no permite que exista la planificación adecuada, lo que dificulta la relación entre el área comercial y el área de operaciones, que es uno de los grandes conflictos dentro de la empresa.

Es por lo presentado que junto a un levantamiento tanto del área comercial, como del área de operaciones, se llegó al proceso formal que se muestra a continuación y que permitirá que la empresa esté más ordenada y en paz.

Quiebres derivados de la inexistencia del proceso:

1. Descoordinación entre áreas
2. Entregas con atrasos
3. Proyectos mal vendidos o mal valorados
4. Falta de estructuras internas
5. Ambiente laboral hostil
6. Malas prácticas

Así, nace la necesidad de estructurar este proceso, bajo una serie de solicitudes y de nuevas buenas prácticas que tienen el fin de unificar la empresa y generar cambios positivos.

8.3.2 Rediseño Proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción

8.3.2.1 Objetivo

Este proceso tiene como misión coordinar dos áreas donde normalmente suceden conflictos por la falta de comunicación y de los incentivos adecuados. Actualmente, el problema sucede en el momento de las evaluaciones o asignación de recursos es por ello que este proceso pretende hacer más sencillo y ordenado el proceso.

8.3.2.2 Alcances

El proceso de “Coordinación de actividades de preventa y producción” inicia cuando existe una solicitud de evaluación y termina cuando el área de operaciones ha evaluado la solicitud y entregado lo solicitado al área comercial la cual debe aceptar lo enviado.

8.3.2.3 Descripción

Este proceso se realiza cada vez que inicia un proyecto o cada vez que hay que hacer una evaluación y su frecuencia es de 2 a 4 veces mensualmente.

La metodología utilizada para el modelamiento de este proceso se basó principalmente en la revisión de la información proporcionada ya sea de manera documental o a través de entrevistas a los principales responsables del proceso.

Este proceso es corto pero permite que la acción sea ejecutada de mejor manera, para ello se cuentan con plazos de evaluación que no deben ser mayor a un día con lo que se puede avanzar más rápido en la obtención de resultados del proyecto.

8.3.2.4 Roles o personas involucradas

Persona	Responsabilidad
Equipo Comercial	Debe analizar el proyecto y ver los requerimientos de las personas que necesita para efectuar su evaluación, además debe ser capaz de llegar a un acuerdo pronto con el área de operaciones.
Jefe Área de operaciones	Debe revisar las solicitudes ingresadas en el e-mail y dentro de su equipo disponible, elegir a la mejor persona de acuerdo a las necesidades del área comercial.
Evaluador	Debe informarse de la solicitud y trabajar junto al área comercial.

8.3.2.5 Descripción detallada del proceso

8.3.2.5.1 Elementos o entradas

Entrada	Descripción
E-mail de solicitud	Es el e-mail que envía el área comercial al área de operaciones, que debe contener: detalles de la evaluación, 3 a 5 personas propuestas para el cargo, fecha de evaluaciones y duración. ¹¹

8.3.2.5.2 Fin y salidas del proceso

El proceso de “Coordinación de actividades de preventa y producción” finaliza cuando se asignó el recurso solicitado.

A continuación se describen los diferentes elementos de salida (documentos o información) que se obtienen como resultado del proceso:

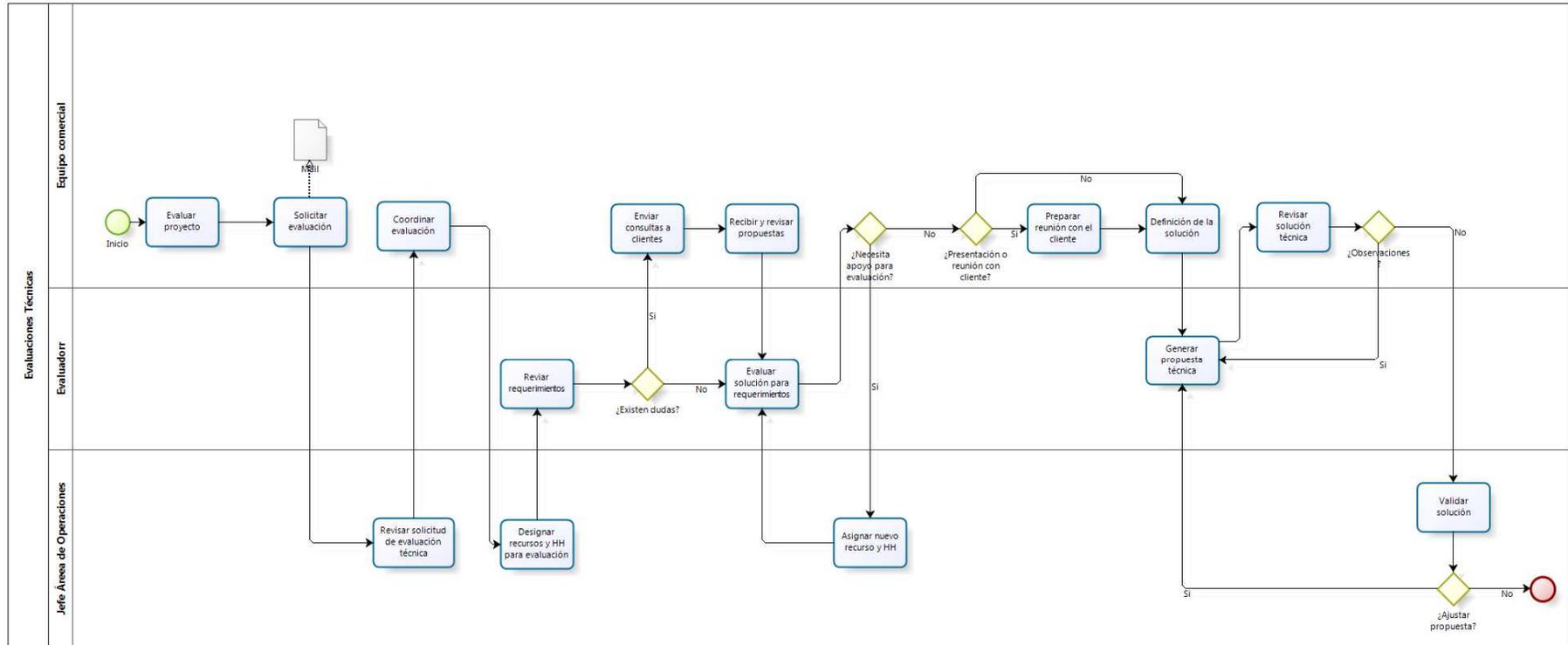
Salida	Descripción
Carta Gantt	Carta Gantt que contiene las actividades relacionadas a todo el proyecto.
Evaluación técnica	Contiene los plazos del proyecto, las personas solicitadas o en su defecto los perfiles necesarios para llevar a cabo la tarea.

¹¹Se encuentra adjunto en anexos

8.3.2.5.3 Detalle de los elementos del proceso

8.3.2.5.3.1 Flujo

Ilustración 19: Proceso Coordinación área de preventa y operaciones

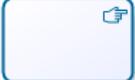
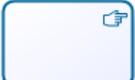
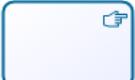
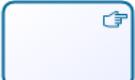


8.3.2.5.3.2 Descripción de los elementos

A continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Evaluar proyecto	Equipo Comercial	El vendedor debe estudiar el tipo de proyecto y cuál es la parte en la que necesita un asesor extra para la evaluación deseada.	
	Solicitar evaluación	Equipo Comercial	Luego debe redactar un mail con la solicitud de evaluación deseada, la que debe contener las características y las certificaciones del evaluador.	Solicitud técnica
	Revisar solicitud de evaluación técnica	Jefe de Área de Operaciones	El jefe de área de operaciones debe revisar la solicitud de evaluación técnica que le fue enviada desde el área comercial, con ello puede tener un conocimiento de la problemática general y asignar mejor los recursos.	Solicitud Técnica
	Coordinar evaluación	Equipo Comercial	El equipo comercial luego de haber enviado la solicitud de evaluación técnica al jefe de área de operaciones coordina la evaluación en términos de fechas y de requerimientos.	
	Designar recursos y HH para evaluación	Jefe de Área de Operaciones	El jefe de área de proyectos al haber hecho el análisis y al recibir de parte de comercial todos los datos necesarios para la evaluación designa recursos y horas hombre para la evaluación, con ello deja al recursos a cargo del equipo comercial durante el periodo de análisis.	Mapa de asignación de recursos
	Revisar requerimientos	Evaluador	El evaluador designado revisa los requerimientos de la evaluación técnica que le fue entregado por el área comercial y que debe evaluar.	
	¿Existen dudas?	Evaluador	Luego de la revisión hecha por el evaluador él debe ver si tiene alguna duda o si se siente con la capacidad de poder diagnosticar bien la situación que se le plantea, si tiene dudas el equipo comercial debe Enviar consultas	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
			a clientes si no tiene dudas debe Evaluar solución para requerimientos.	
	Enviar consultas a clientes	Equipo Comercial	Cuando el evaluador tiene alguna duda sobre los requerimientos, se las envía al área comercial y este a su vez se las envía al cliente.	
	Recibir y revisar respuestas	Equipo Comercial	Luego del envío de las consultas el equipo de comercial debe recibir y revisar las respuestas que se le fueron enviadas y reenviárselas al evaluador.	
	Evaluar solución para requerimientos	Evaluador	Luego de aclaradas las dudas, en caso de que hayan existido, el evaluador busca la solución para los requerimientos del proyecto y con ello ve si es más complejo de solucionar que lo propuesto	
	¿Necesita apoyo para la evaluación?	Equipo Comercial	Dentro del diagnóstico que hace sobre la problemática a enfrentar y cuál es el tiempo de estimación de solución necesaria para el problema. Si es necesario un nuevo recurso el equipo comercial debe enviarle una solicitud al jefe de área de operaciones y se pasa a la actividad Asignar nuevo recurso y HH para evaluación si no es necesario se pasa a la decisión ¿Presentación o reunión de levantamiento con cliente?	
	Asignar nuevo recurso y HH	Jefe de Área de Operaciones	Cuando le llega la solicitud de parte del equipo comercial el jefe de área de operaciones debe evaluar y asignar un nuevo recurso y sus horas hombre correspondiente para la evaluación y se vuelve a evaluar la solución requerida.	Mapa de asignación de recursos
	¿Presentación o reunión con cliente?	Equipo Comercial	Luego de haber estimado un pre evaluación el equipo comercial ve si se requiere una reunión con cliente para aclarar algunos términos de ser así se pasa a la actividad Preparar reunión con el cliente, si no entonces debe Preparar reunión interna definición de solución.	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Preparar reunión con cliente	Equipo Comercial	El equipo comercial luego de ver que requiere una reunión de levantamiento con cliente, debe agentarla y participar en ella junto al evaluador.	
	Definición de la solución	Equipo Comercial	Si no es necesaria una reunión con el cliente o después de la misma, el equipo comercial debe realizar una reunión interna para definir la solución junto al evaluador.	
	Generar propuesta técnica	Evaluador	Luego de la reunión el evaluador ya está en facultad de generar una propuesta técnica de solución para el problema que se le fue planteado.	Propuesta técnica
	Revisar entrega de solución técnica	Equipo Comercial	Una vez terminada la propuesta técnica por parte del evaluador, se revisa la entrega de la solución técnica por el equipo comercial quien debe evaluar si los plazos son los correspondientes y si la solución definida está de acuerdo a la petición del cliente.	
	¿Observaciones?	Equipo Comercial	En caso de encontrar observaciones a la solución entregada el equipo de comercial debe enviarle sus observaciones al evaluador, quien a su vez debe Generar propuesta técnica de solución, si no hay observaciones el jefe de operaciones debe Validar propuesta de solución.	
	Validar propuesta a la solución	Jefe de Área de Operaciones	El jefe del área de operaciones debe revisar la propuesta enviada por el equipo comercial y validarla para que sea ejecutada posteriormente cuando se dé inicio al proyecto.	
	¿Ajustar propuesta?	Jefe de Área de Operaciones	Si durante la evaluación el jefe de proyectos tiene algún tipo de ajuste que hacerle a la propuesta entonces debe enviársela al evaluador para que el la corrija pasando a la actividad Generar propuesta técnica de solución si no tiene alcances entonces lo aprueba y se termina el proceso.	

8.4 COBERTURA DE CLIENTES

Este proceso¹² se caracteriza por ser el primer paso que tiene que desempeñar la empresa antes de la concreción de una venta. Para ello son importantes las fuentes de clientes las cuales son: leads, eventos, IBM y gobierno.

8.4.1 Proceso de Cobertura de clientes

Este proceso actualmente no existe como tal, ya que la búsqueda de clientes se hace casi como un hecho al azar cuando hay necesidad de incorporar ventas en el área, no existe un registro de clientes antiguos, dado que la poca información que se maneja la tienen los vendedores y muchas veces con datos erróneos, o contenidas en una precaria agenda que maneja la secretaria y que no cuenta con respaldo.

Dado los requerimientos de la empresa de crear procesos de excelencia, es fundamental que la primera parte, es decir, el momento donde se obtienen los clientes sea bien estructurado y cuente con registros claros donde se pueda actualizar continuamente. Además a modo de consejo futuro, se podrá establecer un relacionamiento constante con los clientes, a través del envío de mails de saludos, o invitaciones a eventos, lo que permite que la base de datos siempre se esté actualizando y no se pierdan los contactos dentro de la empresa cliente.

Los problemas asociados a este proceso son varios, básicamente duplicidad de información, falta de registros claros, pérdida de datos importantes, entre otros y derivan en la pérdida de clientes potenciales, lo cual es lo que se quiere evitar en este informe.

8.4.1.1 Objetivo

El proceso de “Cobertura de clientes” tiene como misión ordenar los clientes antiguos, actualizarlos, además de incorporar nuevos clientes y crear una agenda que permita que la empresa no pierda el lazo que una vez obtuvo con el cliente.

8.4.1.2 Alcances

El proceso de “Cobertura de clientes” inicia cuando ingresa un nuevo cliente ya sea una lead, una oportunidad o un proyecto concretado y termina cuando se agenda y se actualiza.

8.4.1.3 Descripción

Este proceso se realiza durante todo el año pero la duración no debe ser más de un día y se realiza conforme clientes o leads lleguen a la empresa, considerando una dotación de 3 vendedores actuales con 7 oportunidades en proyecto deberían ser al menos 21 clientes mensuales si son nuevos se ingresan a la ficha de datos y si son antiguos se actualizan.

¹² No existen antecedentes de este proceso.

La metodología utilizada para el modelamiento de este proceso se basó principalmente en la revisión de la información proporcionada ya sea de manera documental o a través de entrevistas a los principales responsables del proceso.

Este proceso se realiza tantas veces sea necesario y a modo de consulta del vendedor y su posterior planificación.

8.4.1.4 Roles o personas involucradas

Persona	Responsabilidad
Vendedor	Se encarga de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, contratar clientes, visitarlos y registrar las visitas.

8.4.1.5 Descripción detallada del proceso

8.4.1.5.1 Inicios y entradas de proceso

El proceso inicia cuando el vendedor programa una visita, ya sea por el seguimiento de un proyecto, búsqueda de un nuevo cliente o solo contactar un cliente antiguo para ver como esta un proyecto en el cual trabajaron.

A continuación se describen los diferentes elementos o entradas (documentos o información) que son necesarios para el inicio del proceso.

Entrada	Descripción
Base de datos clientes	Base de datos de clientes antiguos y nuevos que debe llenar tanto el vendedor como la secretaria al actualizar los datos.

8.4.1.5.2 Fin y salidas del proceso

El proceso de “cobertura de clientes” termina cuando ya quedó registrado el contacto o se hizo la agenda de visitas.

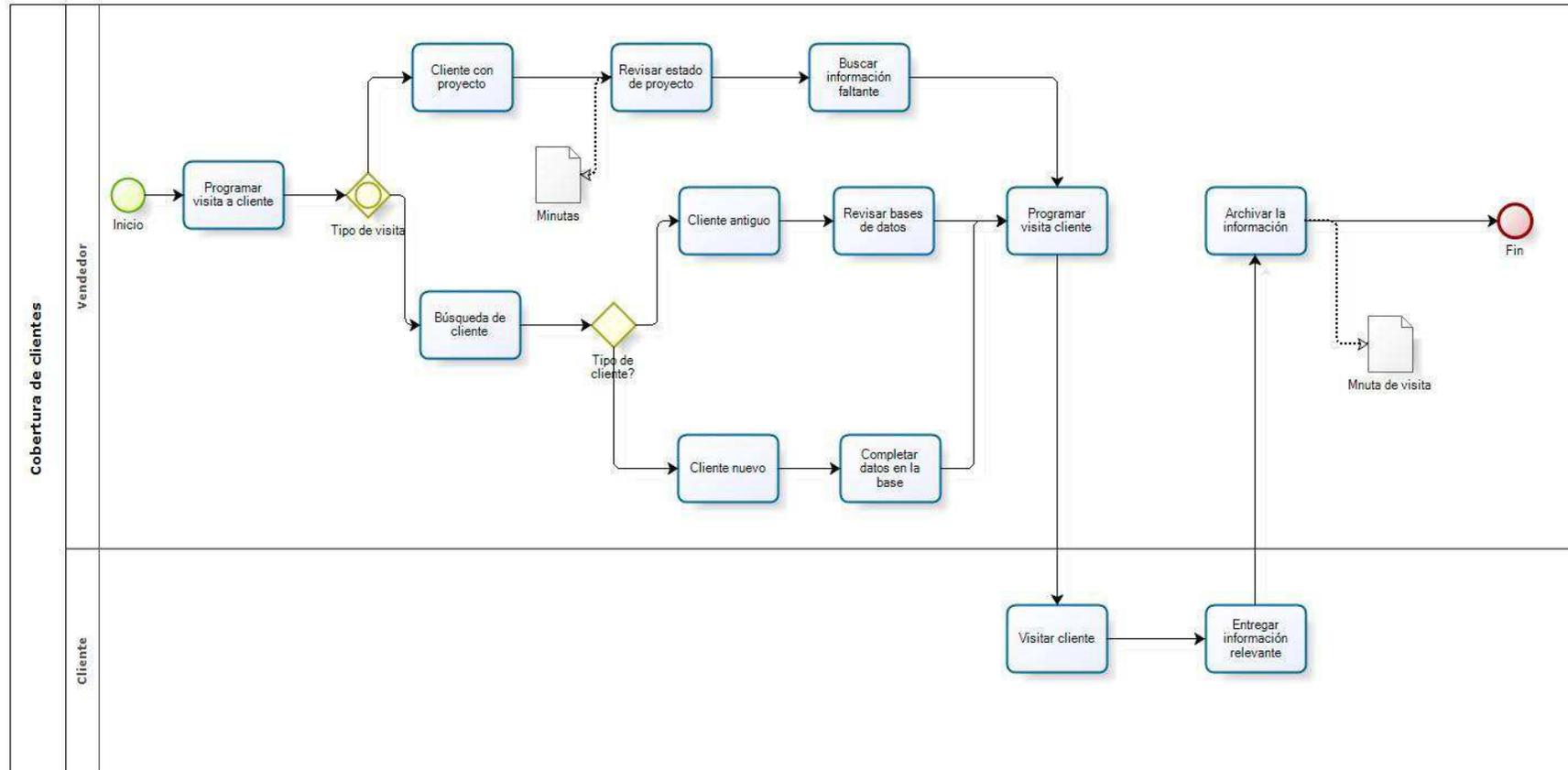
A continuación se describen los diferentes elementos de salida (documentos o información) que se obtienen como resultado del proceso:

Salida	Descripción
Base de datos actualizada	Base de datos que contiene la información de los clientes actualizada desde la última vez que se contactó
Minuta	Documento que entrega el resultado de una visita, es decir, de que se conversó, cual fue la información recibida y estado del proyecto u oportunidad en vista.

8.4.1.5.3 Detalle de los elementos del proceso

8.4.1.5.3.1 Flujo

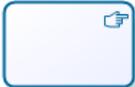
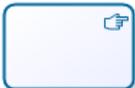
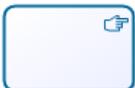
Ilustración 20: Proceso Cobertura de clientes



8.4.1.5.4 Descripción de los elementos

A continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Programar visita a cliente	Vendedor	El vendedor debe revisar su agenda y sus objetivos y a partir de eso, programar una visita con cliente, este puede ser un cliente nuevo, un cliente antiguo con el que ya se trabajó y al que se le quiere preguntar el estado del proyecto y finalmente un cliente con el que se esté trabajando actualmente.	Base de datos
	Tipo de visita	Compuerta inclusiva		
	Cliente con proyecto	Opción	Cliente con el que se está trabajando actualmente, ya sea como lead, oportunidad o con un proyecto en ejecución.	
	Revisar estado de proyecto	Vendedor	El vendedor debe revisar en que estado está el proyecto, para así poder ordenar sus preguntas y llegar con soluciones a los problemas que encuentre durante la revisión.	Minuta
	Buscar información faltante	Opción	El vendedor debe buscar la información faltante sobre el proyecto con el fin de incorporar esto a sus minutas y actas para la revisión futura del proceso.	
	Búsqueda de cliente	Vendedor	Cuando el vendedor se encuentra con falta de proyectos debe buscar nuevas leads o investigar con clientes antiguos que se encuentran en su base de datos y que pueden requerir nuevos servicios.	
	¿Tipo de cliente?	Compuerta inclusiva	El vendedor debe ver el tipo de cliente que encontró para así ver como actuará, si es cliente antiguo debe pasar a Cliente antiguo , si no debe ir a cliente nuevo .	

Elemento	Nombre	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos
	Cliente antiguo	Opción	Cliente antiguo es aquel con el que se ya trabajó al menos una vez en un proyecto.	
	Cliente nuevo	Opción	Es aquel que llega como lead o con el cual nunca se ha concretado una venta.	
	Revisar bases de datos	Vendedor	Si el cliente es antiguo se debe revisar los datos en la base de datos y verificar si es la información correcta o actualizarla.	Base de datos
	Completar datos en la base	Vendedor	Si es cliente nuevo se debe completar la base de datos de la empresa con todos los datos del cliente.	Base de datos
	Programar visita cliente	Vendedor	Cuando ya se sabe el tipo de cliente es necesario programar la visita con el cliente es decir, llamarlo y acordar una cita.	
	Visitar cliente	Vendedor y cliente	El vendedor debe acudir a la visita programada con el cliente y debe llenar la minuta con lo que rescató de la visita al cliente.	
	Entregar información relevante	Cliente	El cliente debe entregar toda la información para que el vendedor pueda ofrecer lo que el cliente necesita.	
	Archivar visita	Vendedor	Al llegar a la empresa el vendedor debe archivar la minuta que se produjo de la visita.	Minuta

9 PLANES DE VENTA

Los planes de venta se hacen fundamentales en el área comercial tanto por su importancia en carácter interno de la empresa, como para tener claras las metas y lo que se logró en un año anterior, con el fin de corregir malas acciones durante el proceso anterior.

Como se habló en la metodología la idea de organizar el plan de venta es dar una guía que se pueda trabajar a través de un template que se pueda rellenar con la información relevante para llegar a los resultados esperados.

En este capítulo se mostrará una breve revisión de los problemas encontrados y luego una solución donde solo se mostrará el índice del plan de venta y se explicarán sus puntos importantes, y anexo al final del informe se encontrará el documento.

9.1 REVISIÓN Y ANÁLISIS

Actualmente la empresa cuenta con Builderhouse Ingenieros y Sextante como dos entidades de trabajo separadas, por lo que los dos vendedores principales con los que cuentan son los encargados de hacer la planificación del año sobre sus áreas, la cual contiene todo lo que se requiere en materia de presupuesto, metas, recursos necesarios, entre otros para lograr posicionarse mejor en el mercado y llegar a la concreción de sus objetivos.

Sin embargo esto deja de ser eficiente cuando las dos partes pese a que realizan su trabajo de manera ordenada, lo hacen en documentos de diferentes formatos, donde se puede encontrar en Builderhouse un archivo Word y en Sextante una presentación powerpoint, en las cuales la información contenida es diferente y los requerimientos no se unen.

Entre las revisiones de planes estratégicos de la literatura, se pueden encontrar elementos claves que deben ir en un documento:

- Revisión años anteriores
- Objetivos o metas (¿Qué es lo que se quiere lograr?)
- Estrategia (¿Cómo se pretende lograrlo?)
- Segmentos o nichos (¿A quién vender?)

Las principales falencias de los planes actuales además del formato eran:

- No hay enfoque de clientes claves
- Los presupuestos son poco claros
- Los roles no se muestran
- No hay división entre tipos de proyectos que se requieren vender

Es por ello, que el documento que se entrega, cubrirá todas las necesidades, satisfaciendo los objetivos estratégicos que se propusieron como área a principio del año 2011.

9.2 PLAN DE VENTA

Como se señaló en un principio, acá se mostrarán solo los títulos de lo que contiene el template del plan de ventas, el cual se encuentra adjunto al final de documento.

Como primer cambio se pretende hacer un solo documento que unifique a Sextante y a Builderhouse, con el fin de que se trabaje el documento a nivel de área, debido a que realizan muchas ventas en conjunto y eso permitiría tener más claras las necesidades como un todo.

Pasando al documento en si, como todo documento formal, este cuenta con un resumen ejecutivo donde se condensa la información más relevante respecto al plan desarrollado para el año que inicia, mostrando principales objetivos, estrategia, ganancias y presupuesto estimado para el año. Luego se sigue con el cuerpo del documento que se encuentra a continuación:

Ilustración 21: Índice plan de ventas

Contenido	N° de página
Resumen ejecutivo	1
Análisis del 20XX	2
Metas globales	3
Objetivos estratégicos	3
Planificación de las ventas por área	4
Estrategia	5
Clientes y Segmentos	6
Área de Builderhouse/ Clientes/ Segmentos	6
Oferta	7
Generación de la demanda	8
Cobertura	9
Equipo comercial	10
Incentivos	11
Metodología de trabajo	12
Presupuesto para el área	12

9.2.1 Explicación de términos

1. Análisis del 20XX: es un análisis breve de lo que se planeó para el año anterior y cuál fue el resultado, ¿se alcanzaron las metas? ¿Se respetó el presupuesto? ¿Cuántas y cuáles fueron sus ventas más relevantes? Con el fin de marcar un parámetro y poder tomar decisiones basadas en el aprendizaje.
2. Metas globales: esta parte viene asociada a los objetivos estratégicos, es donde el vendedor debe ver como pretende encaminar su rumbo y basándose del año anterior fijar metas que promuevan el crecimiento de la empresa.

3. Planificación de las ventas por área: en esta sección se encontrará el análisis de sus principales líneas de negocio, Builderhouse, Sextante BI y BPM.
4. Estrategia: en este punto se analizarán las estrategias que tomará la empresa para alcanzar sus metas.
5. Clientes y Segmentos: (Área de Builderhouse/ Clientes/ Segmentos) uno de los principales cambios viene en esta sección que debe contener los nichos o segmentos que se encuentra su público objetivo para cada área, es posible ver hoy en día que la empresa cuenta con un nicho muy importante que es el gobierno que se enfoca en la inteligencia de negocios, gracias a esto se pueden planificar a través del conocimiento de sus licitaciones y proyectos anuales, o su simple estimación.
6. Oferta: describir en detalle los productos que se tienen para ofrecer, con el fin de enfocar su venta solo a esos.
7. Generación de demanda: (Cobertura) ¿Dónde se enfocará la búsqueda de nuevos clientes y a través de qué elementos (eventos, publicidad, entre otros) se llegará al cliente?
8. Equipo comercial: entregar un análisis de lo que se tiene en cuanto a recursos humanos y cuantos serán necesarios para poder alcanzar los objetivos propuestos para el año.
9. Incentivos: esta parte es la más delicada y es la que conforma una de las más importantes del área, como generar incentivos que sean capaces de estimular a un vendedor a vender más en el área, sin que genere inconvenientes en el proceso.
10. Metodología de trabajo: acá se encuentra el desarrollo de la estrategia mencionada anteriormente, pero basado en un sistema claro y que permita resultados más fehacientes.
11. Presupuesto: finalmente uno de los aspectos más importantes del plan, la inversión que se debe realizar para llegar a los objetivos trazados, este debe ser detallado y justificado posteriormente con el fin de ordenar los flujos de la empresa.

10 SISTEMA DE MEDICIÓN

Antes de finalizar el trabajo es importante tener un sistema de medición que derive de los requerimientos de los procesos analizados y sea un factor de control de indicadores de la empresa. En este caso se considerará un pool de indicadores cualitativos (preguntas provocativas con intención de generar reacción en los vendedores) y cuantitativos que den cuenta de la gestión realizada en torno a la convergencia comercial. Estos se detallan a continuación.

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN ANTES DE INICIAR UNA VENTA

Es importante que el área pueda hacer un estudio de sus ventas antes de iniciarlas y plantearse estos cuestionamientos.

Cualitativos

- ¿Disponemos de las redes necesarias para generar clientes?
- ¿Nuestras capacidades humanas permiten articular nuestros servicios?
- ¿El esquema de incentivos es correcto?
- ¿Los esfuerzos están enfocados en generar valor para el cliente?
- ¿Qué tan bien entendemos las implicaciones y aplicaciones de las nuevas tecnologías?

Cuantitativos

- Número de contratos (o clientes) intersectoriales e ingresos asociados.
- Porcentaje y cantidad de ejecutivos capacitados que puedan participar en un nuevo proyecto.

Entregables

- Base de datos de clientes actuales y prospectos.
- Presupuesto destinado para la generación de nuevos proyectos.
- Estudios de mercado y estrategias comerciales relacionadas.

10.2 MEDICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Al planificar la venta una vez que se empezó el relacionamiento es necesario medir el avance de las etapas y como se podrá concretar el proyecto.

Cualitativas

- ¿Cómo se compara nuestra cartera con lo que pensamos que nuestros competidores pueden estar planeando?
- ¿Estamos introduciendo avances a un ritmo suficiente para mantenerse al día o delante del cambio?

- ¿Están nuestras métricas alineadas con nuestros incentivos y sistemas de recompensa?
- ¿Estamos usando los procesos de gestión correctos para los diferentes tipos de innovaciones que estamos trabajando?

Cuantitativo

- Valor actual neto para cada proyecto y de la cartera seleccionada
- Tasa interna de retorno para cada proyecto
- Sensibilidad de los proyectos para cada escenario
- Ratio de capital invertido en las primeras etapas versus rendimiento esperado
- Porcentaje de la inversión en relación al presupuesto designado
- Inversión promedio por cada proyecto
- Porcentaje de proyectos en relación a la etapa anterior
- Porcentaje de inversión en innovación en relación a las ventas anuales

Entregable

- Planes de negocio de las carteras formalizados
- Equipos multidisciplinarios por proyecto
- Indicadores claves de desempeño o KPI
- Planes de contingencia
- Prototipos

La resultante de esta etapa son innovaciones que el mercado realmente necesita, reflejada en nuevos servicios, o mejoras sustanciales en proceso productivo interno.

10.3 MEDICIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS LUEGO DE LA VENTA

Es importante que después de la realización de los proyectos se revisen los problemas que se afrontaron y se obtenga un aprendizaje de estos.

Cualitativos

- ¿Los problemas detectados son de gran envergadura y sus soluciones representan un desafío?
- ¿Representan oportunidades de generar innovaciones?
- ¿Tienen la prioridad necesaria para ser tratados a nivel organizacional (de sector)?

Cuantitativos

- Cantidad de problemas detectados en las etapas anteriores
- Cantidad de oportunidades detectadas en la vigilancia del entorno.
- Número de problemas y oportunidades enfocadas al proceso interno
- Número de problemas y oportunidades enfocadas al mercado

Entregables

- Listado de oportunidades (problemas, quiebres o anomalías) encontradas y clasificadas

10.4 MEDICIÓN DE LA POST VENTA

Finalmente, para evaluar todo el proceso pasado y ver planes de cómo enfrentar los futuros se deberían evaluar medidas que llevasen a una mejor relación con el cliente y concretar más ventas a partir de ellos.

Cualitativas

- ¿En qué medida nuestro proceso de ventas coincide con las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Qué tan bien estamos equilibrando nuestros intentos en alcanzar nuevos clientes frente a la mantención de los existentes?
- ¿Qué tan bien entendemos a nuestros clientes?
- ¿Estamos posicionados correctamente para afrontar los cambios, creencias, ideales, etc., de los clientes?
- ¿Estamos preparados para la entrega de un óptimo servicio de post venta?

Cuantitativo

- Ventas y Márgenes brutos
- Rentabilidad de proyectos.
- Resultados esperados en comparación con los resultados reales
- Porcentaje de proyectos que se terminan en cada etapa
- Los ahorros de costes logrados en la organización debido a la formalización de procesos.
- Número de nuevos clientes.
- Porcentaje de las ventas en nuevos productos
- Porcentaje de los ingresos por cada categoría de nuevos productos o servicios.
- Porcentaje de los ingresos a partir de las nuevas categorías de productos o servicios.
- Porcentaje de los beneficios de los nuevos productos o servicios.
- Porcentaje de nuevos clientes de nuevos productos
- Porcentaje de error en tiempos de planificación
- Tasa de crecimiento en base a clientes

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el proceso se destaca que se lograron los objetivos planteados dado que se hizo la revisión y la formalización de procesos, además se investigó sobre la empresa y se pudieron ordenar los marcos de esta.

Este proyecto que partió desde el estudio para el conocimiento íntegro de la empresa en sus aspectos tanto estratégicos como en el análisis interno y externo de la misma y llega hasta la generación de 3 procesos, se encuentran fallas y aspectos positivos que se derivan de la investigación. Los cuales como aprendizaje se muestran a continuación.

Como primer punto del análisis, se puede ver que pese a que la empresa tiene muchas definiciones estratégicas hechas, estas son prácticamente inservibles dado que no es del conocimiento del general de los trabajadores y más bien es solo un llenado de formalidades para los gerentes, es más, al hacer la búsqueda de la información para realizar este documento hubo bastantes inconvenientes, dado que nadie sabía donde se encontraba la versión final de los archivos, lo que lleva a la fácil conclusión que estos conceptos se documentaron como un hecho formal pero que no tiene más uso dentro de Builderhouse.

En el análisis interno y externo se puede ver que en el área técnica de la empresa los trabajadores cuentan con sus certificaciones al día, lo que hace que sean más valiosos, dado que la pérdida de alguno de ellos, significa la búsqueda de un elemento nuevo con la certificación requerida, esto solo es un ejemplo de lo fundamental que se hacen los recursos humanos de la empresa y lo poco que se invierte en su mantención, sin embargo la ventaja que tiene esta empresa es que las barreras de entrada actualmente son relativamente altas por lo que la masificación de los servicios entregados es baja a no ser en el crecimiento que puedan experimentar las grandes empresas, lo cual muestra una oportunidad única de crecimiento y de expansión para la empresa.

En cuanto a la parte de planes de ventas se observaron diferentes formatos tanto en Builderhouse como en Sextante y dentro de la misma área se tenía más de una versión, por lo cual la formalización permite facilitar el trabajo de gerencia, unificar procedimientos, poder pensar soluciones en conjunto con el fin de crear aprendizajes y crecer como área. Dentro de las partes destacables de los planes de venta, era su capacidad de cambio debido a la flexibilidad que daba el documento, no obstante, dentro del nuevo plan de venta se trató de conservar la flexibilidad anterior solo que más formalizado.

Con esta primera parte del análisis entregado, se obtuvieron los marcos para poder proceder en los otros procesos, y conocer mejor lo que se estudió para lograr construir lo planeado.

En la parte de procesos es importante destacar que en un principio se pensó en un rediseño de los mismos, pero al ver que no existían antecedentes en los procesos de cobertura de clientes ni en el proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción, se tuvo que hacer un diseño por lo cual no existe grandes análisis de ineficiencias. En cuanto al proceso de Gestión de oportunidades, que se ejecuta

normalmente se pudieron encontrar muchas versiones de la misma por lo cual el principal problema, era el orden y la poca capacidad de dejar registro de los mismos ejecutivos.

Cuando se observa el proceso de Cobertura de clientes, se observa que los principales cambios se encuentran en la incorporación de una base de datos que permitirá facilitar la tarea del ejecutivo y la idea de esto es que sea de fácil acceso, claro y que esté en continua actualización con el fin de conservar bases de datos limpias y ordenadas. Para ello, se recomienda un respaldo electrónico y una coordinación con la secretaria a cargo.

Al revisar el proceso de Coordinación de actividades de preventa y producción, se encuentra que el principal problema que se tiene es el conflicto de intereses existente entre ambas áreas, debido a que una se siente vulnerada por la otra y donde muchas se olvidan las solicitudes y terminan haciendo de todo un completo desorden. Además no hay registros claros de las solicitudes, ni de plazos de entrega, ni algún tipo de incentivo que haga que las áreas trabajen más coordinadas.

El cambio apunta al ordenamiento y la gestión clara, por lo cual se conversó con ambas áreas, se dilucidaron los problemas existentes y se crearon procesos que fuesen del gusto de ambas áreas sin pasar a llevar a nadie por lograr concretar una venta.

El proceso de Gestión de Oportunidades es el que tuvo más trabajo debido a que es el que se ejecuta muchas veces al día, y en el que las principales fallas estaban en la parte de análisis de la oportunidad como un proceso anterior a embarcarse en ella, la idea es que la investigación sea un predecesor que permita al vendedor evaluar la venta para así no tener una pérdida tanto de recursos como de tiempo.

La empresa presenta muchas posibilidades de crecer, tiene productos y servicios que son muy demandados actualmente, debido a la necesidad de las empresas de automatizar sus procedimientos y con ello poder obtener información privilegiada derivada de sus mismos procesos. Sin embargo, un crecimiento sostenible en el tiempo solo es posible con una planificación adecuada de los recursos, una inversión mayor en recursos humanos, los cuales son fundamentales en este tipo de empresas que venden proyectos, tanto en la parte de salarios e incentivos como en la parte de grupo humano.

Como parte del estudio se desprenden recomendaciones que podrían ser útiles en un futuro para el crecimiento de la empresa y para el mejoramiento continuo de sus procesos.

En la revisión de marcos estratégicos se aconseja a la empresa la creación de cuadros donde se expongan misión, visión y valores, además de la planificación de actividades que permitan que los funcionarios se comprometan más con la empresa y se sientan parte de ella, además de esto, se aconseja mejorar la página web actualizándola y haciéndola más amigable con el consumidor que es el real usuario de la misma.

Lo que se desprende de los planes de venta es que deberían incorporar una base donde se conserven los planes de venta a través del tiempo de manera ordenada, no

dentro de carpetas tras carpetas y que se pueda tener acceso continuo a ellas en caso de dudas.

En la parte de revisión de procesos es importante que el usuario haga uso de estos y que lo mejore continuamente de acuerdo a sus necesidades, la idea de formalizar los procesos es hacerlos más tangibles y permitir las capacitaciones de posibles recursos que se incorporen a, final del proceso.

Finalmente es importante destacar que la utilización de las bases de datos diseñadas en el proceso de cobertura de clientes es fundamental cuando se quiere marcar presencia en un mercado, como sentido de publicidad y de recordación podrían hacer campañas de envíos de mails masivos a diferentes empresas ofreciendo productos, avisando eventos, invitando a acercarse o contactarse y ser top of mind del cliente.

12 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

12.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

HITT, IRELAND Y HOSKISSON. Séptima edición. 2008, Administración Estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos

IBM, 2006, Fast Track to “SSM: Signature Selling Method No 2”

IBM, 2000, IBM Signature Selling Method Selling Workshop

IBM, 2001, IBM Signature Selling Method Reference Guide

IBM process SSM, 2008, libro curso para partners de IBM, Santiago-Chile

IBM, 2009, Curso SCM “Venta consultiva para canales IBM”

JUAN BRAVO CARRASCO. Primera edición. 2006, Gestión de Procesos (Con responsabilidad Social)

MATIAS EDUARDO GOLDSMITH DUEÑAS, 2009, “Diseño de un plan de ventas para los negocios de Business intelligence de Oracle Chile”

MICROSOFT, 2005, Microsoft Solution Selling

MICHAEL PORTER, 1980, “Competitive Strategy”

12.2 SITIOS WEB VISITADOS

www.soyentrepreneur.com

www.wikipedia.org

es.scribd.com

www.altair-consultores.com

www.monografias.com

www.builderhouse.com

www.sextante.cl

innovationmarketing.wordpress.com

www.microsoft.com

13 ANEXOS

ANEXO A: PROCESO SSM

Buying Steps	Signature Selling Method	Sell Cycles	Verifiable Outcomes
Evaluate the Business Environment	Understand Customer's Business & IT Environment		<ul style="list-style-type: none"> Customer and IBM agreement to value of a relationship
Develop Business Strategy and Initiatives	Develop Plans Linked to Customer's Business Initiatives	Identified (Created) 10%	<ul style="list-style-type: none"> Customer-demonstrated interest in working with IBM
Recognize Needs	Establish Buying Vision with Customer	Validated 25%	<ul style="list-style-type: none"> Customer-stated business need, buying vision and agreement to support IBM access to Power Sponsor
3 Evaluate Options	Articulate IBM Capabilities and Qualify Opportunity	Qualified 50%	<ul style="list-style-type: none"> Customer Power Sponsor and IBM agreement to go forward with a preliminary solution
Select the Solution Option	Develop Solution with Customer	Proposed, Verbal Agreement 75%	<ul style="list-style-type: none"> Customer Power Sponsor's conditional approval of proposed solution
Resolve Concerns and Decide	Close the Sale	Won 100%	<ul style="list-style-type: none"> Customer and IBM sign a contract
Implement the Solution and Evaluate Success	Monitor Implementation and Ensure Expectations are Met		<ul style="list-style-type: none"> Customer acknowledges the value of the IBM solution

Explicándolo con palabras la primera columna (izquierda a derecha) muestra lo que el punto de vista del cliente y sus necesidades en las distintas etapas del proceso, en la segunda columna se ve lo que debe hacer el vendedor en esa etapa, la tercera etapa muestra cual es el porcentaje de venta que se ha ganado en cada etapa del proceso y finalmente la última columna tiene los resultados verificables.

Etapas:

Etapa 1: **Entender el negocio del cliente y ambiente IT**

- El Cliente esta:
 - Evaluando el ambiente de negocios
- El ejecutivo debe
 - Investigar las industria del cliente, sus competidores y la dirección de los negocios
 - Interiorizarse de la IT del cliente
 - Interiorizarse de las preferencias de financiamiento
 - Crear una relación y estrategias de cobertura
- Esta etapa termina cuando:
 - El cliente y Builderhouse valoran la relación
- Esto se verifica con:
 - Se establecieron conversaciones con el cliente
 - Las iniciativas del cliente fueron comparadas con las prioridades de BH
 - Se logró comunicación con la persona apropiada del cliente
 - Los liderazgos en las distintas áreas están identificados

Etapa 2: **Desarrollar planes alineados a las iniciativas de negocio del cliente** Ciclo de Venta: Identificada y Creada (10%)

- El Cliente esta:
 - Desarrollando estrategias e iniciativas de negocios
- El ejecutivo debe
 - Iniciar un dialogo para diagnosticar las necesidades del negocio
 - Mover las ideas y focos a potenciales oportunidades para BH
 - Registrar la razón que el cliente declara para actuar
 - Crear un plan inicial para la oportunidad o SALIR de ella
- Esta etapa termina cuando:
 - El cliente muestra interés de trabajar con BH
- Esto se verifica con:
 - El cliente esta validado y se tiene un plan y una oportunidad
 - Se tiene un dialogo con el cliente
 - Se conoce la razón por la cual actúa el cliente

- Identificamos e incorporamos al SPONSOR en nuestra relación

Etapa 3: **Establecer la Visión de compra con el cliente** Ciclo de venta validada (25%)

- El Cliente esta:
 - Reconociendo sus necesidades
- El ejecutivo debe:
 - Clarificar las necesidades del negocio y definir los requerimientos iniciales
 - Transitar desde las iniciativas de negocio a un concepto de solución de negocio
 - Confirmar al sponsor y su habilidad para decidir
 - Negociar el acceso al PowerSponsor si es apropiado
- La etapa está terminada cuando:
 - El cliente establece sus necesidades de negocio, su visión de compra y su ayuda a que BH tenga acceso al **PowerSponsor**
- Esto se verifica con:
 - Las iniciativas de negocios y los requerimientos están confirmados
 - La visión de compra está desarrollada o influenciada
 - La comunicación con el sponsor esta verificada y acordada

Etapa 4: **Coordinar los recursos de BH y Calificar la oportunidad** Ciclo de venta calificada (50%)

- El Cliente esta:
 - Evaluando opciones
- El ejecutivo debe:
 - Revisar e influenciar los criterios de compra y evaluación
 - Desarrollar una solución preliminar, criterios de valoración y discutir alternativas de financiamiento
 - Acordar y documentar el plan de evaluación con el **PowerSponsor** incluyendo las condiciones de satisfacción
 - Evaluar los riesgos para BH y decidir continuar o retirarse
- La etapa está terminada cuando:
 - El PowerSponsor y BH acuerdan avanzar con una solución preliminar
- Esto se verifica con:
 - La documentación de la solución preliminar y los criterios valoración
 - Plan de evaluación acordado o nuestra retirada

Etapa 5: **Desarrollar soluciones con el cliente** Ciclo de venta propuesta, Acuerdo Verbal (75%)

- El Cliente esta:

- Seleccionando la opción de solución
- El ejecutivo debe:
 - Refinando la solución y creando una propuesta de valor con el cliente
 - Creando un diseño de solución y un plan de implementación recomendado
 - Validando nuestra estrategia de competencia y ajustando tácticamente según sea necesario
 - Afirmando el interés de continuar adelante
 - Trabajando formas de contrato y negociaciones
- La etapa está terminada cuando:
 - El PowerSponsor declara una aprobación condicionada de nuestra propuesta
- Esto se verifica con:
 - Acuerdo mutuo de propuesta y precio
 - Acuerdo en torno a la solución de valor y Gantt
 - Se identifica la condición (criterio) de firma de contrato

Etapa 6: Cerrando la venta Ciclo de venta Ganado (100%)

- El Cliente esta:
 - Resolviendo dudas (preocupaciones) y decidiendo
- El ejecutivo debe:
 - Refinando la solución
 - Resolviendo cualquier duda o preocupación para una aprobación final
 - Negociando las condiciones y términos finales del contrato
 - Preparando los contratos para su firma por BH
- La etapa está terminada cuando:
 - El cliente y BH firman un contrato win/win
- Esto se verifica con:
 - Se tiene un contrato firmado
 - El equipo de implementación esta presentado y la carta Gantt establecida

Etapa 7: Monitoreando la implementación y asegurando que las expectativas se cumplieron

- El Cliente esta:
 - Implementando la solución y evaluando el éxito
- El ejecutivo debe:
 - Realizar un seguimiento a los beneficios de la solución
 - Administrar las actividades de implementación para concretar las expectativas
 - Revisión regular de los avances con los sponsor's
 - Mirar hacia adelante para crear nuevas oportunidades

- La etapa está terminada cuando:
 - El cliente ratifica el valor de la solución de BH
- Esto se verifica con:
 - El cliente verifica los resultados
 - Cliente aprueba ser un caso de referencia
 - Hay una nueva oportunidad creada o identificada

ANEXO B: ANÁLISIS DE PORTER:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes		Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	
Grado de dependencia de los canales de distribución.	A	Facilidades o costes para el cambio de proveedor.	A
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías	M	Grado de diferenciación de los productos del proveedor.	M
Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.	M	Presencia de productos sustitutivos.	A
Volumen comprador.	B	Concentración de los proveedores	A
Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	A	Solidaridad de los empleados	M
Disponibilidad de información para el comprador.	M	Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.	M
Capacidad de integrarse hacia atrás.	B	Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores	B
Existencia de productos sustitutivos.	A	Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final	A
Sensibilidad del comprador al precio.	M		
Análisis RFM del cliente	M		
Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	M		
Resultado:	Medio	Resultado:	Alto
Amenaza de nuevos entrantes		Amenaza de productos sustitutivos	
Existencia de barreras de entrada.	A	Propensión del comprador a sustituir	A
Economías de escala.	M	Precios relativos de los productos sustitutos	A
Diferencias de producto en propiedad.	M	Coste o facilidad de cambio del comprador.	A
Valor de la marca.	A	Nivel percibido de diferenciación de producto.	A
Costes de cambio.	M	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	M
Requerimientos de capital.	A		
Acceso a la distribución.	B		
Ventajas absolutas en coste.	B		
Ventajas en la curva de aprendizaje.	B		
Represalias esperadas.	A		
Acceso a canales de distribución.	A		
Mejoras en la tecnología.	A		
Resultado:	Medio	Resultado:	Alto



Builderhouse Ingenieros
PERSONAS - TECNOLOGIA - COMPROMISO



Planificación Comercial

Builderhouse

Contenido	N° de página
Resumen ejecutivo	1
Análisis del 20XX	2
Metas globales	3
Objetivos estratégicos	3
Planificación de las ventas por área	4
Estrategia	5
Clientes y Segmentos	6
Área de Builderhouse/ Clientes/ Segmentos	6
Oferta	7
Generación de la demanda	8
Cobertura	9
Equipo comercial	10
Incentivos	11
Metodología de trabajo	12
Presupuesto para el área	12

Resumen Ejecutivo

En esta parte se debe resumir la información más relevante del informe que dejó claro los objetivos y análisis del plan de ventas.

ANÁLISIS DEL 20XX

Esta sección debe contener el análisis del año anterior, con objetivos cumplidos y cuales no además de cual fueron las ganancias, pérdidas, estados de cuenta asociados al área comercial y presupuesto, además del número de proyectos estimados por vender y cuales de verdad se vendieron.

BHI (Builderhouse)

SBI (Sextante BI)

Metas Globales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En esta parte deben estar contenidos los objetivos estratégicos para el año a nivel macro, con su descripción.

PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS POR ÁREA

Esta sección debe contener la cantidad de ventas por tipo de servicio o producto además de contener la cantidad de tipos de proyectos que se requieren vender.

ESTRATEGIA

Nuestra estrategia se basa principalmente en cumplir con las directivas estratégicas de los directivos de la organización de manera tal que:

Los esfuerzos están orientados a (En esta parte el vendedor debe reflejar todas sus intenciones a través de actividades claras que debe ejecutar)

Clientes y Segmentos

Donde se concentrarán los esfuerzos en cuanto a nuevos y antiguos cliente

Áreas de Builderhouse / Clientes / Segmentos

Definir y ejecutar un plan de cobertura de clientes antiguos

- ***BPM***
- ***BHI***
- ***SBI***

OFERTA

Donde se enfocará la oferta este año, cuales serán los paquetes y cuantos serán los servicios vendidos.

Generación de la demanda

Cobertura

A cuantos y a quienes se quiere llegar

Equipo comercial

Cuál es la necesidad de recursos para alcanzar las metas.

Lo que tenemos

Que es lo que se tienen actualmente en cuanto a recursos de personas.

Lo que nos falta

Búsqueda y selección de ejecutivos de venta

Crear un plan de inducción a la nueva fuerza de venta

Planificación de actividades de capacitación y presupuesto por área de negocio

Incentivos

Definir y acordar un plan de incentivos que esté claro en este informe

Metodología de trabajo

Cuál será la forma de trabajo y un organigrama explicativo

Presupuesto para el área

Entregar un presupuesto claro y desglosado en secciones sobre los recursos monetarios que necesitará el área para llegar a sus metas.

ANEXO D: E-MAIL DE SOLICITUD

Estimado(a):

Solicito para la evaluación de proyecto (código) a un recurso que tenga las siguientes skills (lista de habilidades y de certificaciones).

Sugerencias (nombre de equipos sugeridos a l menos 3)

Fecha de inicio: dd/mm/aaaa

Fecha de término: dd/mm/aaaa

Duración: (en horas)

Saludos

ANEXO E: CALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Fecha				
Total de 1				
Total de 0				
Total de No se				
¿Es real la oportunidad?				
1. ¿La oportunidad está íntimamente relacionada con una iniciativa empresarial del cliente?				
★2. ¿El cliente tiene una necesidad empresarial que debe abordarse de forma inmediata?				
★ ¿Qué grado de convicción tiene esta necesidad empresarial para que el cliente actúe ahora? ... ¿Con qué iniciativa empresarial está relacionada esta acción? ¿Qué la motiva? ¿Cuál es el margen de oportunidades para la acción? ¿Qué impacto empresarial desea				
3. ¿El cliente dispone de financiación actualmente?				
4. ¿Nos conviene perseguir la oportunidad?				
Preguntas Extras (SSM) - Acceso a fondos				
¿Podemos ofrecer la mejor solución?				
5. ¿Conocemos las posibilidades empresariales que desea el cliente?				
6. ¿Disponemos de una solución que se adapte a estas posibilidades?				
★7. ¿Podemos diferenciar nuestras posibilidades para que el cliente identifique un valor que no podrá obtener con ninguna otra empresa?				
★ ¿Qué grado de diferenciación tienen las posibilidades del Equipo IBM?... ¿Qué posibilidades de IBM diferencian a IBM de la competencia? ¿Cuál es la visión del cliente? ¿Y la de IBM? ¿Qué valor tiene para el cliente? ¿Qué nivel de diferenciación necesita				
8. ¿Sabemos cómo se tomará la decisión de compra?				
9. ¿Nos conviene perseguir la oportunidad?				
Preguntas extras (SSM) - Relación actual con el cliente				
¿El cliente quiere nuestra solución?				
10. ¿Hemos establecido una relación con el encargado principal de la toma de decisiones?				
11. ¿El encargado principal de la toma de decisiones desea nuestra solución?				
12. ¿El encargado principal de la toma de decisiones valora la diferenciación de IBM?				
★13. ¿El encargado principal de la toma de decisiones ha aceptado la aplicación de un plan de soporte de decisiones?				
★ ¿Qué fiabilidad tiene el apoyo del encargado principal de la toma de decisiones?---- ¿Qué relación tenemos con el encargado principal de la toma de decisiones? ¿Qué pruebas hay de su apoyo a nuestra solución? ¿Qué riesgos observa el encargado principal				
14. ¿Nos conviene perseguir la oportunidad?				
Preguntas extras (SSM) - Plan de evaluación				

Preguntas extras (SSM) - Plan de evaluación				
¿La solución satisface las expectativas del cliente?				
★ 15. ¿El cliente ha aceptado la propuesta de valor?				
★ ¿Qué importancia le da el cliente a la propuesta de valor para la solución? -- ¿Qué expectativas tiene el cliente respecto a la solución? ¿Qué trascendencia tiene su caso de negocio? ¿Qué pruebas hay de que el encargado principal de la toma de decisiones				
16. ¿Nos conviene perseguir la oportunidad?				
(SSM) Vale la pena ganar				
(SSM) Revisión a corto plazo				
(SSM) Revisión futura				
(SSM) Rentabilidad – Utilidad				
(SSM) Grado de Riesgo				
(SSM) Valor estratégico				