

Su acelerador de negocio

A las personas que esperan pueden sucederles cosas, pero únicamente aquellas cosas que dejan las personas que se dan prisa.

Abraham Lincoln

No suficiente tiempo, no lo bastante rápido

Los clientes son cada vez más educados y competentes. Para cerrar una venta, los comerciales deben ser capaces de reaccionar, adaptarse y satisfacer en el acto las demandas del cliente. La capacidad de entender las necesidades del cliente y la credibilidad a la hora de ofrecer una solución son requisitos esenciales para maximizar las posibilidades de ganar. Las nuevas demandas de los clientes han aumentado la complejidad de las conversaciones de ventas, exigen un mayor abanico de técnicas de venta y un mayor conocimiento del producto, del cliente y de toda la empresa. Y el cliente espera una respuesta inmediata. Éste es actualmente el principal reto de los comerciales: balancear la necesidad de respuesta inmediata al cliente y conseguir la información adecuada para satisfacer al cliente y cerrar la venta.

La capacidad de cerrar tratos eficazmente y el conocimiento necesario para invertir nuestro tiempo en los clientes adecuados son factores críticos para el éxito de la empresa. Ambos factores dependen de un flujo de información precisa y bidireccional. La información rápida y precisa puede ayudar a mejorar los ingresos y reducir el coste de ventas. Además, la información que fluye desde Ventas puede afectar el resto de departamentos de la empresa: por ejemplo, una gran previsión de demanda conlleva una mayor producción futura. Cuanto más lento sea el flujo de información bidireccional, menor será la capacidad de respuesta de la organización.

Este punto de vista enlaza los tres conceptos básicos de este libro (ver la Introducción). Ventas tiene una clara responsabilidad sobre los resultados, necesita puntos clave de información, y puede prosperar con capacidades integradas de toma de decisiones. Una fuerza de ventas con la información adecuada, en el momento adecuado, con los incentivos adecuados, es formidable. Lamentablemente, muchos departamentos de Ventas no optimizan el tiempo y la velocidad de ejecución debido a tres barreras principales.

Barrera 1: *No se establecen objetivos de ventas ni se destinan esfuerzos basados en maximizar la contribución global*

La forma en que medimos el rendimiento y establecemos planes de compensación condiciona la asignación del tiempo por parte de Ventas. Si definimos los objetivos de ventas en función del beneficio y la contribución potencial, Ventas invertirá su tiempo allá donde maximice un retorno sostenible para la empresa. Las relaciones con los clientes que garantizan los pedidos de hoy y las ventas de mañana constituyen una sólida ventaja competitiva. Si el hecho de que Ventas se focalice en el cliente y en la rentabilidad del producto no es una idea nueva, y los beneficios resultan evidentes, ¿por qué su implementación no es algo habitual?

Hay varias razones. En algunos casos, o no existe información integrada sobre la rentabilidad, o su distribución es demasiado delicada. Determinar cómo asignar los costes puede resultar complejo o políticamente comprometido. A menudo, el foco de la empresa hacia los ingresos a corto plazo significa que Ventas no tiene o no necesita una perspectiva sobre las contribuciones de los clientes a largo plazo. Por tanto, olvida medir tanto los beneficios de venta cruzada o venta incremental como el valor estimado del tiempo de vida de un cliente.

El valor del tiempo de vida potencial del cliente no es algo estático: cambia con el tiempo. Un buen profesional de Ventas puede influir positivamente en ese cambio. Efectuar un cambio positivo requiere que los comerciales sean conscientes:

- De las ventajas en costes asociadas al mantenimiento de clientes, en lugar de la captura de nuevos clientes
- De la ponderación relativa de diversas oportunidades basadas en el “coste” del esfuerzo previsto
- De la planificación a más largo plazo, a diferencia de una oportunidad de ventas única
- De un planteamiento de portafolio multicapa para las oportunidades

Sin estos elementos clave, corremos el riesgo de no invertir bien nuestro tiempo. O lo que es peor, no sabremos si lo estamos haciendo o no.

Barrera 2: *No existe una ubicación centralizada para el intercambio bidireccional de la información adecuada en el momento adecuado*

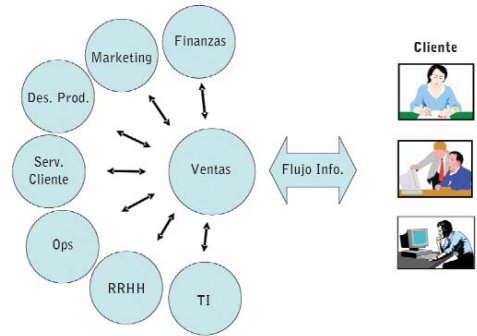
Los departamentos de compras son evaluados con gran precisión y son más propensos a ser examinados internamente. Estos departamentos esperan relaciones fiables entre empresas, en las que los proveedores sean asesores de negocio y expertos en soluciones. Además, Ventas tiene cada vez más interés en la información, no sólo en los productos y las relaciones.

Sin embargo, convertir a los profesionales de ventas en expertos sobre cada tema no es la respuesta. Sencillamente, hay demasiada información sobre los clientes que requiere ser procesada, sintetizada y comunicada para que los comerciales tengan información sobre todos los escenarios de compra

posibles. En lugar de ello, Ventas necesita convertirse en un centro de intercambio eficaz de la información adecuada en el momento adecuado.

La mayoría de empresas adolecen de un flujo eficaz de intercambio bidireccional de “hechos inteligentes” entre el cliente y la empresa. Estos hechos inteligentes son paquetes de información focalizados en las necesidades y retos de los clientes, en las ventajas de la empresa y en importantes puntos de interacción entre ambas entidades.

La naturaleza bidireccional de esta información es crítica. Toda la organización (Marketing y Desarrollo de producto en particular) necesita de las perspectivas del cliente sobre qué funciona, qué no, y qué es lo más importante. Sin esto, nuestra respuesta a las importantes preocupaciones se verá obstaculizada, y no entenderemos la perspectiva del cliente, necesaria para gestionar relaciones sostenibles. Los hechos inteligentes permiten a Ventas:



Ventas: centro de intercambio bidireccional de hechos rápidos e inteligentes

- Beneficiarse de los casos de éxito con clientes y las mejores prácticas
- Vincular los valores de la empresa a las peticiones del cliente
- Gestionar los problemas entre el cliente y la empresa de forma proactiva (como retrasos en las entregas, etc.) y conocer todo lo que ocurre en la cuenta

Los comerciales, el primer nivel de relación con los clientes, estarán en desventaja cuando intenten desarrollar relaciones fiables entre empresas y promover fidelidad si no se les provee puntualmente de los hechos inteligentes.

Barrera 3: No se miden los factores subyacentes asociados a la eficacia de ventas

¿Qué factores permiten obtener el mayor rendimiento, medido en función del éxito en las ventas? Esto raramente se evalúa o se entiende, y es una de las áreas más críticas que una compañía debe superar.

La generación de referencias, la preparación de clientes, las visitas comerciales y el material comercial son algunas de las tácticas habituales utilizadas en proceso de venta. Una oportunidad perdida es la consecuencia de no realizar adecuadamente el seguimiento de las expectativas según estas tácticas y no monitorizar lo que realmente ocurre. A pesar de inversiones importantes en sistemas de automatización de la fuerza de ventas y gestión de relaciones con los clientes, las empresas no aprovechan esta oportunidad cuando consideran que establecer objetivos es un ejercicio complicado de planificación o cuando se entra en conflicto con la predisposición de la empresa a confiar más en la intuición.

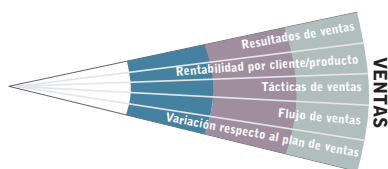
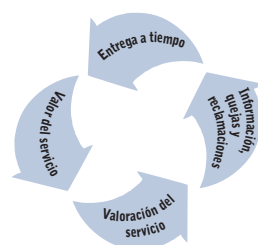
La elección no tiene por qué ser entre *cualquiera* y *o*. La experiencia y la intuición pueden guiar las opciones tácticas iniciales y superar las expectativas, pero monitorizar estos resultados nos permite tomar decisiones basadas en una mejor información y obtener mejores resultados. El objetivo es incrementar la productividad de ventas y ajustar las tácticas cuando algo no funciona. Si no establecemos expectativas y medios para monitorizar los factores subyacentes asociados a la eficacia de ventas, es probable que tengamos mayores costes de ventas y no lleguemos a cumplir los objetivos de ventas.

Reajuste acelerado continuo

Las cinco áreas de decisión descritas a continuación pueden mejorar la velocidad de ejecución de ventas y permitir un uso más eficaz del tiempo. Dependen del flujo bidireccional de información vital entre los clientes y la empresa. Esta compartición de información puede acelerar la velocidad de los ajustes y reajustes del producto, mercado, mensaje, servicio y demás elementos del negocio.

Áreas de decisión en Ventas:

- **Resultados de ventas** → ¿Qué está generando los resultados de ventas?
- **Rentabilidad por cliente/producto** → ¿Qué está generando los resultados de contribución?
- **Tácticas de ventas** → ¿Qué está generando la eficacia de las ventas?
- **Flujo de ventas** → ¿Qué está generando el flujo de ventas?
- **Variación respecto al plan de ventas** → ¿Qué está generando el plan de ventas?



El orden de estas áreas de decisión refleja un flujo lógico de análisis y de acción. El primer paso consiste en entender cómo Ventas consigue sus resultados; en primer lugar, según el rendimiento global de las ventas y luego según la contribución neta. A continuación, sigue un análisis detallado sobre cómo Ventas utiliza su tiempo y cuáles son los resultados que obtiene. Finalmente, las conclusiones obtenidas se aplican para revisar el proceso de planificación y previsión. De este modo, Ventas puede sugerir un nuevo examen y un reajuste continuado y acelerado de la organización. Este ciclo está anclado por los objetivos estratégicos de la organización (rentabilidad y beneficio neto) e incorpora realidades tangibles para obtener una visión más precisa del rendimiento de Ventas.

Resultados de ventas

Los resultados de ventas son uno de los puntos clave de información más importantes y fundamentales. Son uno de los dos pilares de la gestión de ventas, siendo el otro la planificación de ventas. Proporcionan una visión coherente de los ingresos reales de cinco de los componentes básicos del negocio: producto, cliente, territorio, canal y tiempo.

El conocimiento preciso de estos componentes explica por qué los resultados obtenidos son distintos de los previstos. ¿Tienden a bajar las ventas en determinados territorios? ¿Ocurre con todos los productos, canales, comerciales y clientes?

Los resultados de ventas no deberían limitarse sólo a niveles directivos sino que deberían compartirse en varios niveles de la organización. Podemos proporcionar a los comerciales de primer nivel información analítica adecuadamente empaquetada, y adaptada para comerciales con portafolios de productos específicos en determinados territorios.

Más allá del análisis operativo inmediato, los resultados de ventas permiten reconocer modelos de rendimiento más amplios para comprobar si las estrategias y los objetivos directivos son correctos y siguen teniendo sentido. Con un flujo coherente de información en el tiempo, podemos realizar comparaciones, interpretaciones y ajustes más estratégicos. Por ejemplo, si las ventas están estancadas en el segmento de clientes avanzados, necesitamos saber: ¿Se trata de un problema táctico o estratégico?; es decir, ¿debería esto llevarnos a reevaluar completamente el futuro de la empresa en el segmento avanzado? ¿Es necesario realizar inversiones significativas en recursos para reactivar este segmento? ¿Nuestra propuesta de producto ha sido superada por los competidores? Estas preguntas forman parte de una valoración precisa de los resultados de ventas.

La información sobre los resultados de ventas siempre conecta el tiempo empleado, el nivel de responsabilidad, la toma de decisiones estratégicas y las actividades operativas. Si identificamos una debilidad en un segmento commodity del mercado, el negocio tiene un número de opciones relacionadas con el tiempo para solucionarla. Un descenso en las ventas a corto plazo puede causar un serio perjuicio competitivo, conllevando dificultades a largo plazo. La solución a corto plazo podría consistir en una serie de actividades para incrementar las ventas, como más promociones y descuentos. Sin embargo, dado el impacto sobre el margen, la dirección puede decidir examinar el portafolio general de productos para buscar oportunidades que contribuyan a reducir el coste de los productos. Esto puede requerir decisiones estratégicas a largo plazo al mayor nivel de la organización implicando a Marketing, Desarrollo de producto, Operaciones y Finanzas. Los resultados de ventas son una de las principales fuentes de información para tomar esta decisión. La rapidez y precisión con que Ventas proporciona esta información a la empresa es crítica. Gran parte de esta dinámica se explica en el capítulo de Dirección ejecutiva.

RESULTADOS DE VENTAS

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Ventas nuevo cliente (\$)	Promedio Ventas por pedido (\$)	Cliente facturado	SKU del producto
Crecimiento de las ventas (%)	Promedio Unidades por pedido (#)	Grupo de industria	Línea de producto
Pedido (\$)	Balance de créditos (\$)	Industria	Marca
	Límite de crédito (\$)	Categoría	SKU
	Cientes (#)	Nombre del cliente	Partners del canal de ventas
	Cómputo de clientes perdidos (#)	Ubicación del cliente	Tipo de canal de ventas
	Cómputo de nuevos clientes (#)	Región	Partner de ventas
	Cómputo de pedidos (#)	Estado / Provincia	Organización de ventas
	Unidades pedidas (#)	Código postal	Región de ventas
		Semana fiscal	Territorio de ventas
		Año fiscal	Código organización
		Trimestre	Dirección de envío
		Mes	Región
		Semana	Estado / Provincia
		Segmento del mercado	Código postal
		Segmento del mercado	
		Micro-segmento	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Marketing	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Ventas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoria	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos		*	
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos	*		
	Analistas	*		

La planificación no es útil si no se traduce en planes de acción que se implementen y analicen. Al mismo tiempo, no tiene sentido automatizar la fuerza de ventas si no podemos dirigirla hacia la consecución de objetivos relevantes.

Vincent Meunier, Information Systems Director, Pernod

Rentabilidad de clientes y productos

La clave de esta área de decisión es reconocer qué clientes y productos ofrecen la mayor contribución. Se puede obtener una vista básica de los beneficios brutos utilizando la fórmula “ventas menos descuentos y costes habituales” para clientes y productos. Una vez calculado, podemos desarrollar vistas más complejas asignando costes directos utilizando determinados factores para determinar el esfuerzo o la actividad además de los costes relacionados. Esto nos permite reconocer el beneficio neto a nivel de relación y de producto aplicando fórmulas de gastos y asignaciones. Utilizar un planteamiento en fases cuando nos movemos del beneficio bruto al neto permite aprender en base a iteraciones sucesivas, y el beneficio de obtener éxitos ganadores y pruebas de valor antes de abordar distribuciones de coste más complejas. La fuerza de ventas debe adoptar los objetivos de beneficios y trabajar con el resto de la organización para conseguirlos.

Entender la rentabilidad del ciclo de vida del cliente es esencial para un negocio. Permite focalizar a la organización en el valor del cliente a largo plazo. La rentabilidad cliente/producto es una potente herramienta que se utiliza en los niveles sénior del marketing y de la estrategia corporativa. La confidencialidad de esta información no permite distribuirla ampliamente, pero indexando una parte de esta información para la fuerza de ventas, garantizamos que Ventas entiende sus prioridades sobre los beneficios y está preparada para poner en acción ese conocimiento.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Promedio beneficio	Coste (\$)	Cliente facturado	Segmento del mercado
Beneficio vida (\$)	Coste adquisición clientes (\$)	Grupo de industria	Segmento del mercado
Beneficio neto (\$)	Segmento del mercado	Industria	Micro-segmento
	Coste retención clientes (\$)	Categoría	Organización de ventas
	Cientes (#)	Nombre del cliente	Región de ventas
	Descuento (\$)	Ubicación del cliente	Territorio de ventas
	Beneficio bruto (\$/%)	Región	Código organización
	Ventas netas (\$)	Estado / Provincia	SKU del producto
	Facturación ventas (\$)	Código postal	Línea de producto
	Unidades vendidas (#)	Mes fiscal	Marca
		Año	SKU
		Trimestre	Partners del canal de ventas
		Mes	Tipo de canal de ventas
			Partner de ventas

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas	*		
	Profesionales		*	
Ventas	Ejecutivos	*		
	Analistas	*		
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Analistas		*	
Distribución	Analistas		*	
Recursos Humanos	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Analistas		*	
Compras	Analistas		*	

El desarrollo y la rentabilidad de cada grupo de productos pueden analizarse por separado. Lo mismo ocurre con el análisis estratégico de los diferentes segmentos de clientes. En otras palabras, la dirección del holding puede examinar las cifras de rentabilidad de cada grupo de productos o segmento de clientes y vincular estos grupos o segmentos entre sí, una forma eficaz de obtener la información de gestión que necesita.

Michael-Hagen Weese, Controller and Project Leader, Raiffeisen International Bank-Holding AG

Tácticas de venta

Esta área de decisión evalúa el proceso de ventas para determinar qué actividades y mecanismos son los más eficaces. La clave es entender qué recursos, actividades y herramientas necesitamos para conseguir los objetivos en determinados canales y cuentas. Esta área de decisión monitoriza y revisa continuamente el *qué* (los recursos) frente al *cómo* (los mecanismos).

El *qué* implica comprender lo siguiente: *¿Cuántos clientes potenciales tenemos para realizar las visitas de venta? ¿Cuántas llamadas realizamos en frío y caliente? ¿Cuánto tiempo dedicamos a la investigación? ¿Cuánto tiempo dedicamos a los clientes existentes y cuánto a nuevos clientes? ¿Cuál es la proporción de ventas directas e indirectas?* Es necesario tener una idea de todas estas áreas para optimizar el tiempo y los recursos.

El *cómo* implica entender como el coste y el tiempo empleado en actividades como precio, promociones, demostraciones, catálogos, folletos y muestras gratuitas permitirán mejorar las ventas.

Combinando estos dos puntos de vista, los departamentos de Ventas pueden mejorar la eficacia de las ventas.

La táctica de ventas es una extensión directa del área de decisión de Rendimiento de las ventas. Necesitamos un entendimiento estructurado y coordinado de la táctica de ventas para gestionar nuestros clientes y esfuerzos de ventas de forma eficaz. Nuestros comerciales de primera línea deben poder acceder a esta información para dirigir sus esfuerzos y aprender del éxito de otros.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Promedio precio de venta (\$)	Prom.Ventas Hrs/Información (#)	Cliente facturado
Coste directo (\$)	Días de cierre (#)	Grupo de industria
Descuento (%)	Coste por pedido (\$)	Industria
Visitas de ventas (#)	Cientes (#)	Categoría
	Descuento (%)	Nombre del cliente
	Cientes inactivos (#)	Límite de crédito
	Solicitudes	Alcance
	Cómputo de solicitudes (#)	Ubicación del cliente
	Conversión solicitud pedidos (%)	Región
	Cómputo bajo volumen negocio (#)	Estado / Provincia
	Precio neto (\$)	Código postal
	Presupuestado (\$)	Semana fiscal
	Rep T&E (\$)	Año fiscal
	Pedidos de venta (\$)	Trimestre
	Cómputo pedidos de venta (#)	Mes
	Valoración perspectiva ventas	Semana
	Días representantes (#)	Segmento del mercado
	Unidades presupuestadas (#)	Segmento del mercado
		Micro-segmento
		Marca del producto
		Línea de producto
		Marca
		Organización de ventas
		Región de ventas
		Territorio de ventas
		Código organización
		Valoración prioridad ventas
		Valoración prioridad

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Ventas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	

Tenemos una vista completa del comportamiento de los clientes; qué productos compran, cómo pagan, su probabilidad de cambio, etc. Esto generará grandes recompensas financieras, ya que sabremos con precisión qué clientes son los más valiosos para nosotros y cómo podemos adaptar mejor nuestras actividades para satisfacerles.

Ton van den Dungen, Manager, Business Intelligence and Control, ENECO Energie

Posibles operaciones (pipeline) de ventas

Esto es más que una previsión de ventas; es una oportunidad para examinar el futuro de la empresa y cambiarlo. El *pipeline* de ventas es esencial como sistema preliminar de alertas de las oportunidades futuras, el crecimiento y las áreas problemáticas.

Definiendo y monitorizando las fases del *pipeline* de ventas, podemos obtener métricas que nos permitan establecer, seguir y gestionar las tendencias del negocio. La inteligencia de nuestro *pipeline* puede ser aún más sofisticada si observamos detalles como los nuevos clientes, territorios, grupos de productos, mercados, etc. frente a los existentes.

Cada métrica sugiere útiles preguntas de negocio que pueden conducir a un cambio funcional positivo: *¿Por qué sólo el 10 por ciento de las visitas a clientes implican peticiones? ¿Cómo lo comparamos con la experiencia de la competencia? ¿Qué se necesitaría para incrementar este ratio a un 20 por ciento (por ejemplo, una tarifa de precios más baja)? ¿Por qué se pierden algunos pedidos?*

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Ratio pipeline (%)	Cientes activos (#)	Cliente facturado	Segmento del mercado
Facturación pipeline (\$)	Promedio ventas por pedido (\$)	Grupo de industria	Segmento del mercado
Conversión pedidos (%)	Cómputo pedidos cancelados (#)	Industria	Micro-segmento
	Cientes inactivos (#)	Categoría	Canal ventas / Partners
	Solicitudes (\$)	Nombre del cliente	Tipo canal ventas
	Cómputo de solicitudes (#)	Tiempo contratado	Partner
	Días demora solicitud/ presupuesto (#)	Alcance	Organización de ventas
	Cómputo negocios perdidos (#)	Semana fiscal	Región de ventas
	Cómputo clientes nuevos/ perdidos (#)	Año fiscal	Territorio de ventas
	Cómputo nuevos clientes (#)	Trimestre	Código organización
	Presupuestos pedidos (#)	Mes	Dirección de envío
	Pedidos (\$)	Semana	Región
	Cómputo de pedidos (#)	Solicitud	Estado / Provincia
		Estado pedidos	Ciudad
		Solicitud _ Estado pedidos	Código postal
		Fabr. componente producto	
		Línea de producto	
		SKU	
		Componente	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Ventas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Distribución	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos			*
	Analistas		*	

El *pipeline* de ventas debería estar vinculado a las operaciones, generalmente a los planes de producción y los de compra. Cuanto más predecible y preciso sea el plan de ventas respecto al producto, más eficazmente podrá el área de producción gestionar sus procesos, reducir cambios en los planes de producción debidos a la falta de existencias de productos, y evitar compras altamente costosas debidas a la escasez a corto plazo.

Gracias a esta solución, los ejecutivos de la empresa pueden planificar detalladamente las ventas, los costes y el trabajo de la plantilla, realizar modificaciones regularmente y utilizar esta planificación para identificar las medidas estratégicas, tácticas y operativas.

Marina Glodzei, Project Manager BI Applications, Coloplast GmbH

Variación del plan de ventas

La planificación de las ventas es un mecanismo de control, estrechamente vinculado al proceso presupuestario y la planificación. Pero también es una forma de gestionar el cambio y entender los flujos de nuestro negocio. Lamentablemente, la parte de control tiende a dominar.

Un proceso presupuestario de arriba abajo, en el que deben alcanzarse objetivos corporativos (por ejemplo, un crecimiento de beneficios de dos dígitos), da más importancia a la planificación que a la situación real. Esto lleva a las empresas a identificar e incorporar márgenes de beneficios con soluciones a corto plazo para los ingresos, normalmente a costa de estrategias a largo plazo, comprometiendo el futuro para obtener resultados hoy.

Los planes de ingresos más útiles trabajan de abajo a arriba. El alineamiento y la responsabilidad deben ser valores organizativos. Cada departamento proporciona información sobre los objetivos de ingresos, mercados, clientes, canales y productos. Pueden ser necesarias varias iteraciones sobre este proceso para adaptarse con

los objetivos corporativos de arriba a abajo, pero habilita que el personal de la organización posea sus propias cifras y sea totalmente responsable.

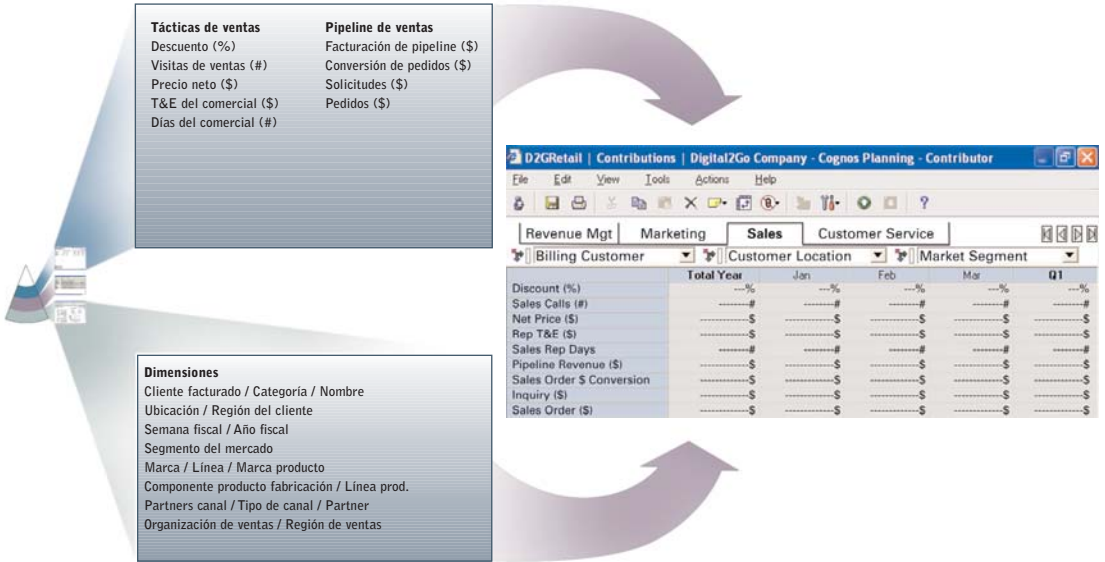
Cuando todo el negocio está implicado en monitorizar el rendimiento por encima o por debajo, el personal en primera línea de la organización puede hacer preguntas relacionadas con el dónde y el por qué de los objetivos de ingresos existentes. El comercial responsable del objetivo de ingresos de un cliente que no ha sido alcanzado puede explicar el por qué y sugerir formas de corregir el margen.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Pedidos (\$) Plan de ventas (\$/%)	Promedio ventas por pedido (\$) Ventas a nuevos clientes (\$) Ventas de nuevos productos (\$) Índice de crecimiento de las ventas (%) Unidades pedidas (#) Unidades vendidas (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes Escenario previsión (Plan/Real/Previsión) Escenario Segmento del mercado Segmento del mercado Micro-segmento Línea de producto Línea de producto Partners del canal de ventas Tipo de canal de ventas Partner Organización de ventas Región de ventas Territorio de ventas Código organización

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Ventas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoria	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Pensamos que la planificación de mejores prácticas no debería estar en manos de un pequeño grupo y en Ricoh estamos comprometidos a cambiarlo para que la planificación sea más participativa y fruto de una mayor colaboración.

Nur Miah, Senior Business Analyst, Ricoh



Las áreas de decisión Tácticas de ventas y Pipeline de ventas muestran cómo la función Ventas puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.