

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Administración**



## **“Desarrollo e implementación de modelo de ventas”**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **JUAN PEDRO AZCONA VALDEZ**

Tutor **JOSÉ CARLOS HERNÁNDEZ CABALLERO**

Tlaquepaque, Jalisco. 29 de abril de 2022.

## Índice

<b>1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir .....	6
1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	9
1.3 Validación de las condiciones del escenario.....	11
1.4 Análisis del contexto y del entorno de la organización .....	12
1.4.1 Contexto de la empresa .....	14
1.4.2 Entorno de la organización .....	16
1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis .....	27
1.5.1 Figura 9 Matriz de marco lógico del problema .....	28
1.6 Objetivos de la intervención .....	31
1.7 Delimitaciones y área funcional para intervenir.....	32
1.8 Justificación y pertinencia del trabajo.....	33
<b>2. Marco conceptual o de referencia .....</b>	<b>34</b>
2.1 Estado de la cuestión .....	36
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados .....	50
2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo	52
<b>3. Análisis de la problemática .....</b>	<b>55</b>
3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.....	56
3.2. Metas de información .....	57
3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.	58
3.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.	61
3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática. ....	62
<b>4. Estrategia metodológica de intervención .....</b>	<b>64</b>
4.1. Justificación de la estrategia metodológica de intervención .....	66

4.1.1.	Consideraciones costo/beneficio de la estrategia .....	67
<b>4.2.</b>	<b>Herramientas e instrumentos .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.</b>	<b>Ámbito de la intervención.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.</b>	<b>Etapas del proceso de aplicación/intervención .....</b>	<b>71</b>
4.4.1.	Cronograma de trabajo .....	73
4.4.2.	Imprevistos .....	74
<b>5.</b>	<b>Exposición de Hallazgos.....</b>	<b>76</b>
5.1.	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados	76
5.2.	Organización de la información obtenida .....	85
5.3.	Impacto de la estrategia en la organización .....	88
<b>6.</b>	<b>Discusión final.....</b>	<b>99</b>
6.1.	Consecuencias de la aplicación de la estrategia .....	103
6.2.	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes .....	106
6.3.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso.....	106
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>108</b>

## **Índice de siglas**

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal

CRM: Por sus siglas en inglés “Customer relationship management”, o en español, “gestión de relaciones con clientes”.

## Resumen

En este proyecto de intervención para la farmacéutica veterinaria BIO ZOO se identificó una deficiente estrategia comercial, que deriva en áreas de oportunidad en los procesos comerciales, mismos que durante el avance de los cursos fueron diagnosticados y sometidos a un proceso metodológico de marco lógico con la intención de confirmar la raíz y poder diseñar una solución holística.

Carencia de un plan estratégico comercial robusto, débil apego al plan existente, endeble evaluación por objetivos y limitada eficiencia en las metas comerciales son los factores principales que justificaron la intervención de los procesos que envuelven a la fuerza de ventas de esta compañía.

La solución propuesta ante dichos hallazgos es el diseño e implementación de un sistema de administración que permita analizar, ajustar, prospectar y determinar cómo ofrecer nuestro valor, nutriendo y garantizando el cumplimiento de un plan estratégico comercial completo, que garantice la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. En otras palabras, la solución planteada consta de un Modelo de Ventas a la medida.

El proceso de implementación se llevó a cabo con apego a metodologías ágiles y de gestión del cambio, y durante el avance se descubrieron brechas no calculadas en un inicio que al ser atendidas resultaron de un altísimo valor e impacto positivo para la sustentabilidad del proyecto, que abarca desde la reestructura de áreas hasta cambios culturales a lo largo y ancho de la compañía.

*Palabras clave:* Estrategia, comercial, marketing, enfoque, modelo, ventas, brecha, presupuestos, cultura, desarrollo, predicción, segmentación, targeting, estructura, incentivos, motivación, conocimiento, competencias, coaching, retroalimentación, eficiencia, indicadores, rentabilidad, administración por objetivos, gestión del cambio.

## 1. Fundamentación del Trabajo

### 1.1 Descripción del Escenario que se Planea Intervenir

BIO ZOO es un Laboratorio farmacéutico veterinario con 65 años en el mercado y alrededor de 250 colaboradores. Es una empresa con presencia en México, Centroamérica y Sudamérica (9 países en total) que se dedica a desarrollar, fabricar y comercializar productos farmacéuticos y biológicos veterinarios. Su portafolio se compone de más de 90 familias de productos, cada uno con distintas presentaciones siendo en suma más de 160 *sku*'s. Lo que hace resaltar a BIO ZOO dentro del mercado es ser de los pocos laboratorios mexicanos que producen vacunas, una importante ventaja competitiva debido a que son productos de avanzado desarrollo tecnológico e importante crecimiento a nivel global, debido a las crecientes tendencias de prevención tanto en salud humana como en salud animal.

En los últimos años BIO ZOO apostó por crecer el portafolio de productos esperando así aumentar sus ventas, estrategia que no ha funcionado, resultando en decrementos y pérdidas de participación de mercado en algunas categorías de producto que eran de suma relevancia. Esto quiere decir que en el pasado reciente hemos errado en la estrategia de crecimiento.

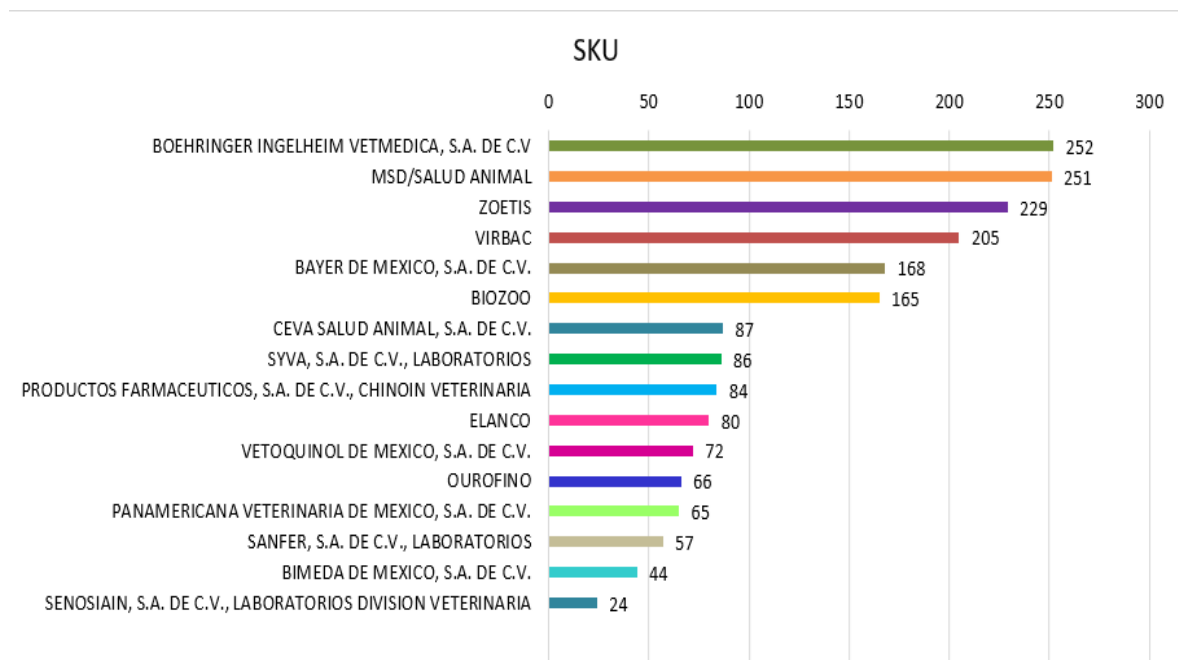
Las acciones de mercadotecnia aplicadas en estos años, tanto para los nuevos productos como actuales, han sido reactivas y operativas pero no estratégicas, lo que ha llevado a la empresa a ver estancados los desplazamientos esperados de algunos de sus productos, y por lo tanto reducidas sus posibilidades de negocio al verse diluida la fuerza de cualquier acción comercial y de marketing. Además esto supone un considerable desperdicio tanto de recursos económicos como de tiempo del personal.

El escenario de intervención se vuelve complejo, en parte, debido a que como empresa administramos un portafolio de productos bastante vasto. Esto se evidencia al realizar un

benchmark de la competencia, en el que detectamos una gran cantidad de *sku* 's que no son tan representativos ni en venta promedio ni en potencial de mercado. Con lo anterior queremos clarificar que hay oportunidades potenciales de fondo, y que independientemente a la posible optimización del portafolio de productos, hay mucho por crecer en ventas si nos enfocamos en las formas en las buscamos capitalizar valor con ese portafolio, que es impulsado y promovido principalmente por una fuerza de ventas propia.

**Figura 1**

*Cantidad de códigos de productos que tiene cada laboratorio en México*



*Nota:* Esta tabla muestra la cantidad de códigos/sku de cada laboratorio. Fuente: Emi Kynetec, derechos reservados. México 2019 año completo

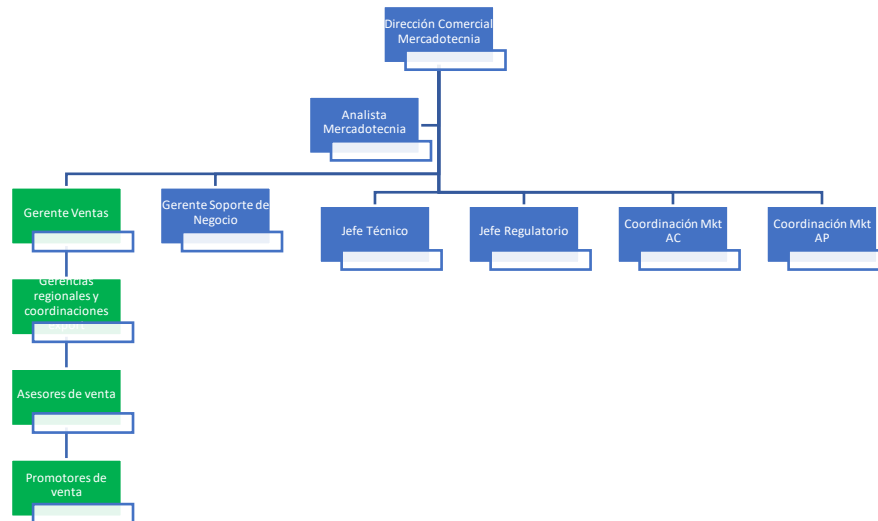
Lo que podemos observar en la tabla de códigos de productos es que BIO ZOO, a pesar de ser un laboratorio nacional y con ventas menores a los laboratorios transnacionales líderes en la industria, cuenta con un portafolio muy amplio, pero no cuenta con una guía que deterimine qué

es más importante, y eso lo vuelve difícil de administrar y provoca que los representantes no tengan claridad de qué deben de promocionar prioritariamente.

Para entender la intervención vamos a detallar el rol que juega la fuerza de ventas en BIO ZOO, y es de ayudar a generar la demanda para nuestros clientes directos, esto quiere decir generar transfers del consumidor hacia el distribuidor, pues el modelo de comercialización es a través de distribuidores autorizados como parte del canal, que colocan los productos con subdistribuidores o directo en farmacias, clínicas, ranchos, establos, mostradores, cooperativas, etc. Y aunque nuestros distribuidores tienen fuerza de ventas propia, en su gran mayoría son distribuidores multimarca que manejan desde 5 hasta 40 distintos laboratorios y para los cuales en muchas ocasiones BIO ZOO no es su prioridad, por lo que es sumamente importante nosotros impulsar parte de lo que ellos colocan como sell out.

## Figura 2

Organigrama del área comercial BIO ZOO



*Nota:* Organigrama área comercial-mercadotecnia en el que se representa a la fuerza de ventas en color verde.



En el anterior organigrama podemos observar cómo el área comercial (que incluye a la fuerza de ventas) depende de la misma dirección para las áreas de mercadotecnia, técnico y soporte de negocio, que recientemente han adquirido la responsabilidad de diseñar y facilitar las guías y directrices hacia donde los representantes de ventas (sean asesores o promotores) deben enfocar sus esfuerzos de manera estratégica.

Es relevante mencionar que ocupó la posición de líder en esta estructura comercial y de mercadotecnia desde febrero de 2020, y resulta muy oportuno un diagnóstico profundo como el que representa este proyecto.

## **1.2 Descripción de la Problemática Percibida que Justifica la Intervención**

La problemática percibida que justifica la intervención es el tener una estrategia comercial incompleta y la falta de los mecanismos que faciliten aterrizarla. Esto se evidencia por que no tenemos claridad de hacia dónde ir y menos cómo llegar, no medimos ni evaluamos el desempeño de la fuerza de ventas, tenemos una precisión muy pobre para cumplir nuestro forecast, perdemos participación de mercado en unidades, perdemos rentabilidad para alcanzar volúmenes y en general no controlamos lo que queremos que se promocióne y venda.

Nuestro punto de partida y de enfoque en este proyecto será la fuerza de ventas, pues entendemos que en BIO ZOO es, o debería de ser, la principal “herramienta” de marketing y de nuestro modelo de negocio para lograr los crecimientos deseados. Así que describiremos algunas áreas de oportunidad que detectamos en todo lo que rodea a la fuerza de ventas.

Empezando por la incapacidad de administrar o lograr el alcance a presupuesto de manera correcta, y con esto nos referimos a que aunque pueda lograrse un 100% de alcance a los valores totales planteados, en la mayoría de las ocasiones no se logra con el mix de productos, cantidad de piezas, mix de zonas o clientes definidos; O simplemente no se llega al presupuesto.

Las primeras suposiciones de por qué no está funcionando la precisión al presupuesto tienen que ver con el falta de estructura, mecanismos, espacios de socialización, enfoque y escasa o nula capacidad de análisis, pues, aunque la fuerza de ventas conoce, o por lo menos tienen alcance a, sus presupuestos, (dado que ellos mismos participan en la creación de los mismos) no lo demuestran, pues al momento de promocionar el portafolio lo hacen sin orden, y en cualquier visita médica o contacto con clientes buscan alcanzar un objetivo de ventas numérico (la suma de los valores sin importar la composición), pero no prestan especial atención a cómo lograrlo con la mezcla que la empresa y el mercado necesitan. Nos atreveríamos a decir que, en su mayoría, venden lo que les resulta más fácil.

Otra área de oportunidad detectada está cuando queremos entender la problemática de una familia de producto, zona de ventas o cliente que no está cumpliendo las expectativas y no encontramos las respuestas claras con la fuerza de ventas, que finalmente es quien tiene el contacto directo y la relación más estrecha en representación de la compañía, pues los comentarios que nos retroalimentan se quedan muy cortos y ambiguos y no resultan relevantes o funcionales para poder tomar decisiones, así que de manera independiente hacemos análisis profundos, que por cierto nos llevan mucho tiempo y nos distraen, en los que comunmente nos llevamos grandes sorpresas o hallazgos (negativas o positivas) que pueden significar pérdidas o crecimientos extraordinarios de mercado en productos clave, que no estamos entendiendo por no detectar o atender de manera oportuna cualquier situación.

Una tercer área de oportunidad es que no está estandarizada la forma de atención o venta, por lo que en diferentes zonas o con distintos clientes se comunican diferentes mensajes y el posicionamiento y penetración del producto o de la compañía varía según el territorio, cliente y/o representante.

Finalmente la productividad de algunas actividades no obedece a objetivos puntuales, cómo lo es la planeación de las visitas (con clientes), en específico porque, aunque se reportan a través de la plataforma con la que la empresa cuenta (tipo CRM<sup>1</sup>), no se tienen definidos los parámetros que deben de cumplir (cantidad de visitas diarias, frecuencia de visita con X cliente, etc.). Tenemos un software que hace una función de CRM llamado Multistop, y se adquirió hace ya algunos años como instrumento para que nuestra fuerza de ventas pueda levantar y capturar pedidos y/o “transfers”, sin embargo, es una plataforma que estamos subutilizando pues tiene habilitadas funciones que nos pueden ayudar a generar estadística que nos brinde mucho valor en cuanto a mejorar la eficiencia. Este software se llama Multistop y “MultiStop Enterprise es una plataforma web/ móvil totalmente personalizable a tus procesos de trabajo, que te permite controlar y monitorear desde tu centro de operaciones las actividades del personal que trabaja en campo. Capturando y respaldando la información en tiempo real desde la comodidad de un smartphone.” (expertfect, s.f.)

Después de haber concluido en las anteriores deficiencias es que confirmamos la conveniencia de intervenir para dar guía de hacia dónde nos dirigimos, ordenar la manera de trabajar y por ende mejorar la productividad.

### **1.3 Validación de las Condiciones del Escenario**

Identificamos a la Dirección General como nuestro cliente, pues los procesos intervenidos tienen un impacto directo en las ventas y en la rentabilidad, que son objetivos estratégicos y de empresa. Pero vale la pena resaltar que el potencial del proyecto tendrá impactos en distintas áreas de la organización, pues una parte angular para el funcionamiento del Modelo está en lograr que todos y cada uno de los colaboradores tengan orientación hacia el cliente.

Sostenibilidad del proyecto: Contamos con el respaldo primeramente de la misma dirección general, a quien reporto directamente. Se trata de la licenciada Gabriela López Ruiz.

Por otra parte contamos con respaldo de accionistas (tías, tío, madre y abuela) para tomar decisiones, que en este caso y por el alcance del proyecto tienen que ver con gestión de procesos más que con inversiones.

Hoy en día y desde febrero 2020 funjo como director comercial y de mercadotecnia. El nivel de disposición sería total siempre y cuando se justifique con información sólida, como está siendo este trabajo.

Tiempo requerido: El proyecto se tiene identificado para desarrollarse e implementarse aproximadamente en 18 meses, sin embargo buscamos implantar un sistema vivo, que tenga que permanecer y actualizarse según la estrategia en curso.

Disposición del cambio: Se percibe una total apertura, pues al igual que un servidor, la Dirección General se incorporó a la compañía en diciembre 2019 y su visión es de transformar el negocio de manera ágil, por lo que incluso se ha pedido que diagnostiquemos y cambiemos las formas de trabajar lo antes posible, de manera ordenada, para poder empezar a ver otro tipo de resultados.

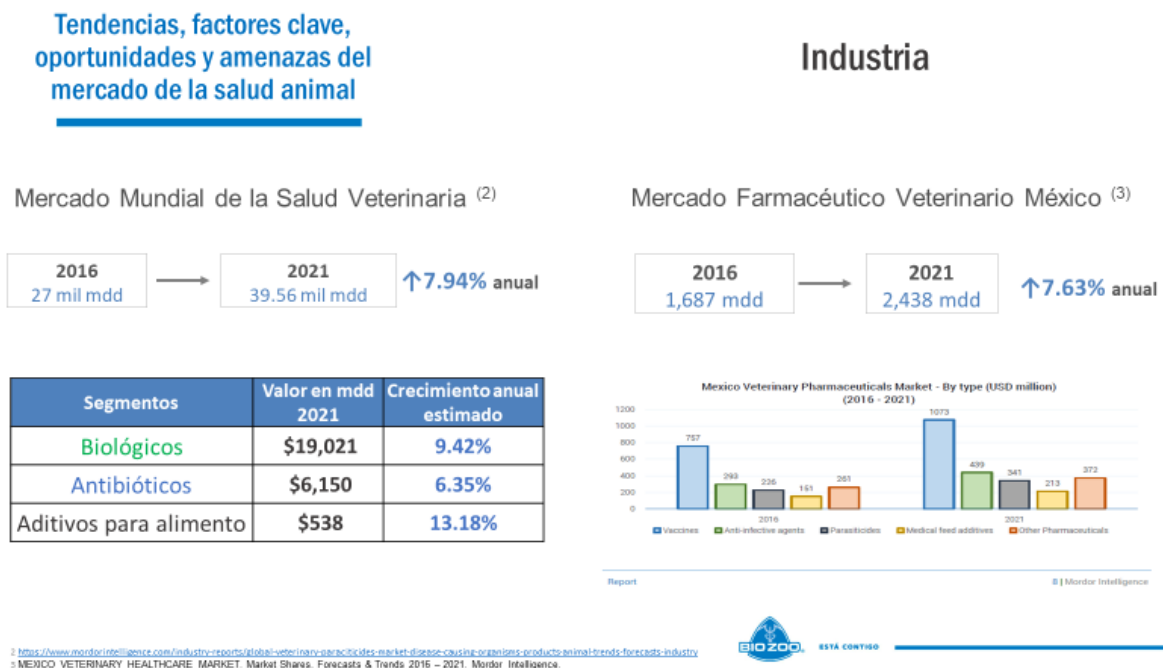
#### **1.4 Análisis del Contexto y del Entorno de la Organización**

En este apartado iremos de lo general a lo particular acotando la problemática que nos interesa intervenir, y para comenzar a dar contexto exponemos el crecimiento que ha tenido la industria en la que participamos, entendiendo que estamos apostando a un giro que crece.

Según la Cámara de la industria farmacéutica en México, en la que se reportan aproximadamente el 70% de las ventas totales, BIO ZOO ocupa el 2% del valor de mercado de medicamentos veterinarios en México.

### Figura 3

Información que muestra crecimientos proyectados de la industria Farma Vet



*Nota:* En la anterior imagen se demuestra cómo, tanto en el mundo cómo en México, hay oportunidades de crecimiento en la industria farmacéutica veterinaria, pues hay categorías de producto que estarán creciendo a doble dígito.

Consideramos que, aunque debemos tener claridad estratégica de cómo crecer nuestro portafolio, administrarlo y desarrollarlo, hay mucho por hacer con los productos actuales.

### 1.4.1 Contexto de la Empresa.

La administración estratégica-operativa desde la arista comercial y mercadológica no está siendo efectiva a través de la fuerza de ventas. Por lo tanto, se van a analizar los subsistemas, programas y procesos que acompañan las actividades frecuentes y esporádicas de estos colaboradores dentro de la empresa, con la intención de identificar puntos frágiles o inexistentes que justifiquen las problemáticas identificadas. Además, se trabajará para identificar las brechas que existen entre lo planteado en el plan anual de mercadotecnia contra lo obtenido.

Hoy en día ya se están midiendo las actividades puntuales que realiza nuestra fuerza de ventas, cómo lo es la cobertura de visitas médicas o presencia con clientes, cómo se ejemplifica en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

Formato de cobertura de visitas para representantes de ventas

Nombre usuario	Puesto	PLANEACIÓN VISITAS				TOTAL CLIENTES			CUMPLIMIENTO			
		TOTAL VISITAS	DIRECTO	INDIRECTO	Visitas promedio a día	TOTAL CUENTES DIRECTOS	TOTAL CUENTES INDIRECTOS	%ALCANTADO	TOTAL CUENTES %ALCANTADO	Cobertura	SI	NO
Miguel Angel Castaneda Ledesma	Promotor de ventas	123	14	109	5	7	2.00	835	13%	35	88	28.46%
Miguel del Llano Villegas	Ejecutivo de ventas	31	7	24	1	7	1.00	146	16%	24	7	77.42%
Edgar Lozano Perez	Ejecutivo de ventas	40	36	4	2	36	1.00	61	7%	36	4	90.00%
Bianca Espinosa Maza Montroy	Ejecutivo de ventas	6	3	3	0	4	0.75	41	7%	5	1	83.33%
Emilio Torres Carbajal	Promotor de ventas	152	9	143	7	4	2.25	342	42%	151	1	99.34%
Jonathan Edgar Blancas Dias	Promotor de ventas	50	0	50	2	4	0.00	129	39%	39	11	78.00%
<b>CARLOS ARTURO MUNGUA</b>		<b>402</b>	<b>69</b>	<b>333</b>		<b>62</b>		<b>1,554</b>		<b>290</b>	<b>112</b>	<b>72.14%</b>
Gabriel Saul Solano Olivas	Promotor de ventas	36	0	36	2	2	0.00	180	20%	29	7	80.56%
Jose Luis Magallon Rincon	Ejecutivo de ventas	92	0	92	4	2	0.00	86	107%	92	0	100.00%
Humberto Valles Gonzalez	Ejecutivo de ventas	101	44	57	4	12	3.67	130	44%	101	0	100.00%
Carla Maria Cuellar de la Garza	Promotor de ventas	74	16	58	3	13	1.23	218	27%	36	38	48.65%
Israel Aragoz Ochoa	Ejecutivo de ventas	14	12	2	1	13	0.92	23	9%	12	2	85.71%
Esteban Hernandez Ortega	Promotor de ventas	46	14	32	2	17	0.82	55	58%	46	0	100.00%
Ivaha Trinidad Gonzalez	Ejecutivo de ventas	10	8	2	0	17	0.47	52	4%	10	0	100.00%
Erick Guavea	Promotor de ventas	373	84	279		76		744		326	47	87.40%
Vacante	Promotor de ventas	0	0	0	0	10	0.00	414	0%	0	0	0.00%
Vladimir Enrique Evangelista Pandura	Promotor de ventas	177	23	154	8	10	2.30	175	88%	174	3	98.31%
Jesus Uriel Sapiens Ramos	Ejecutivo de ventas	214	1	213	9	4	0.25	169	126%	214	0	100.00%
Martha Julieta Hernandez Villalpando	Promotor de ventas	211	41	170	9	22	1.86	660	26%	210	1	99.53%
Hugo Ivan Lopez Rodriguez	Promotor de ventas											
Nayeli Valderrama Caro	Promotor de ventas	186	40	146	8	22	1.82	364	40%	184	2	98.92%
Vacante	Ejecutivo de ventas											
Luis Miguel Ortiz Gonzalez	Promotor de ventas	169	34	135	7	6	5.67	491	27%	162	7	95.86%
Samuel Tomas Nunez Ramirez	Ejecutivo de ventas	111	50	61	5	22	2.27	89	69%	111	0	100.00%
<b>LUIS CUELLAR</b>		<b>1068</b>	<b>189</b>	<b>879</b>		<b>96</b>		<b>2,362</b>		<b>1,055</b>	<b>13</b>	<b>98.78%</b>
Romeo Alonso Vasquez Macias	Ejecutivo de ventas	88	88	0	4	117	0.75			75	13	85.23%
Maria Angela de la Cruz Hernandez	Ejecutivo de ventas	115	17	98	5	12	1.42	101	97%	86	29	74.78%
Francisco Guerra Cruz	Ejecutivo de ventas	93	93	0	4	76	1.22			83	10	89.25%
Wilber Toledo Arias	Ejecutivo de ventas	59	30	29	3	7	4.29	67	43%	59	0	100.00%
Emmanuel Paulino Millagros	Ejecutivo de ventas	34	34	0	1	85	0.40			13	21	38.24%
Daniel Antonio Santos	Ejecutivo de ventas	15	15	0	1	65	0.23			7	8	98.78%
Luis Elio Hernandez Zenteno	Ejecutivo de ventas	51	51	0	2	121	0.42			24	27	47.06%
<b>ERNESTO CARRASCO</b>		<b>455</b>	<b>328</b>	<b>127</b>		<b>483</b>		<b>168</b>		<b>347</b>	<b>108</b>	<b>76.26%</b>
<b>Total general</b>		<b>2298</b>	<b>680</b>	<b>1618</b>		<b>717</b>		<b>4,828</b>		<b>2018</b>	<b>280</b>	<b>88%</b>

**Nota:** En la tabla los datos internos, generados mediante plataforma Multistop, muestran un registro detallado de la planeación y posterior identificación de cumplimiento el trabajo que realiza cada uno de los representantes de ventas, con una periodicidad y frecuencia ya establecida.

Sin embargo, no se tiene definido parámetro por la compañía de cuál es el ideal y aunque tengamos algunos meses midiéndolo, que considero es un buen comienzo, no hay todavía una relación de dichas visitas con los productos a promocionar de acuerdo a los presupuestos, lo que está provocando que vayamos “cortos” en cuanto a alcance de metas comerciales se refiere.

¿Cuáles variables afectan y/o pueden afectar la situación de mi empresa?

- El plan de mercadotecnia
  - Cumplimiento a participación de mercado propuesta por familia de productos
- Los presupuestos de venta
  - Cumplimiento a objetivos por región y zona de venta
- La forma de trabajar de la fuerza de ventas
  - Identificación de la cobertura geográfica y de transfereos alcanzado

¿Cómo se comportan dichas variables? Hoy en día no garantizan una dirección comercial efectiva puesto que la información (estratégica) oportuna y necesaria está fuera del alcance de los puestos operativos, lo que imposibilita una comunicación efectiva de cómo debemos de manejarnos y cual es la ruta correcta a seguir. Además, la información que sí está disponible, no se está tomando en cuenta.

¿Cómo pueden afectar a mi empresa? La información que se pone sobre la mesa para tomar decisiones no es suficiente, y por lo mismo se implementan acciones sin pilares sólidos. Las repercusiones pueden tener impactos negativos de gran importancia cómo lo es perder posicionamiento en segmentos y con productos clave para el futuro de la compañía.

### **1.4.2 Entorno de la Organización**

#### **PESTEL:**

Políticas: La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) señala que hoy en día a México la Organización Mundial de Salud Animal (OIE) lo reconoce dentro del top 5 de países libres de las 6 enfermedades animales más mortales y contagiosas como lo son la fiebre aftosa, peste equina, peste de los pequeños rumiantes, fiebre porcina clásica, perineumonía contagiosa bovina y encefalopatía espongiforme bovina.

Se ha declarado libre ante la OIE -proporcionando las evidencias del cumplimiento de las directrices de los Código Sanitario para los animales terrestres- de durina, muermo, miasis, pulorosis y tifosis aviar en las aves de corral y peste porcina africana. Por otro lado, la SADER impulsa la producción agrícola y pecuaria, siendo una de sus vertientes el desarrollo de los productores de leche de pequeña escala en el país, a través de diferentes instrumentos de apoyo e incentivos que inciden en mayor productividad, rentabilidad y disminución gradual de las importaciones de productos lácteos (SADER, s.f.).

Por otra parte ahora con la actualización del NAFTA, ahora TMEC por parte los 3 países de América del Norte se llevó a cabo la reunión del Grupo Técnico de Trabajo sobre Plaguicidas (TWG, por sus siglas en inglés) y el Taller sobre Plaguicidas de Partes Interesadas y Gobiernos, coordinados, de manera virtual, por la Agencia Reglamentaria de Control de Plagas de Canadá (PMRA, siglas en inglés). En el cual buscan fortalecer el intercambio de estadística para que de manera coordinada puedan armar legislaciones y regulaciones para que se utilicen los plaguicidas de manera más óptima y responsable en la región. Esto obede a las tendencias mundiales de Una Sola Salud que busca un triángulo



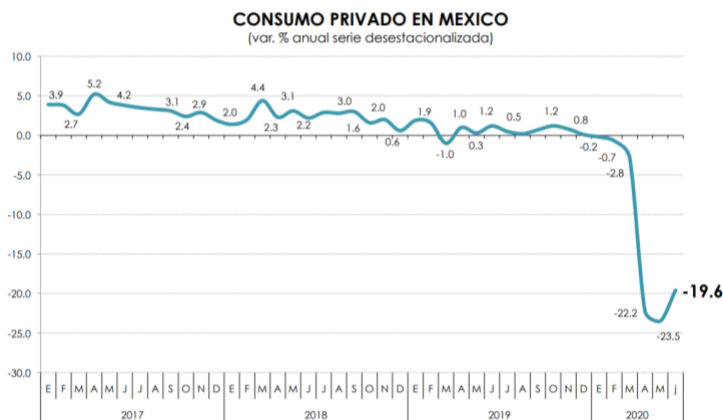
de bienestar con humanos, medio ambiente y animales.

Económico: A pesar del Semáforo Rojo, la pandemia Covid-19 indujo una recesión profunda y prácticamente generalizada. Algunos países han iniciado su reactivación, desde niveles de actividad muy bajos. Esto ha generado que los gastos “no esenciales” como son los productos de prevención y cuidado para mascotas se dejen de lado, reduciendo importantemente el consumo promedio en lo que respecta a animales de compañía. Mientras que para la parte de animales de producción que están ligados totalmente a un tema de alimentación humana (proteína animal) se han mantenido y sin caídas.

Recordemos que la industria pecuaria está directamente relacionada con la alimentación (proteína animal) por lo que el consumo de estos productos está 100% relacionado con el PIB de los diferentes países como en México y eso mantiene un buen nivel de demanda para los productos.

**Figura 4**

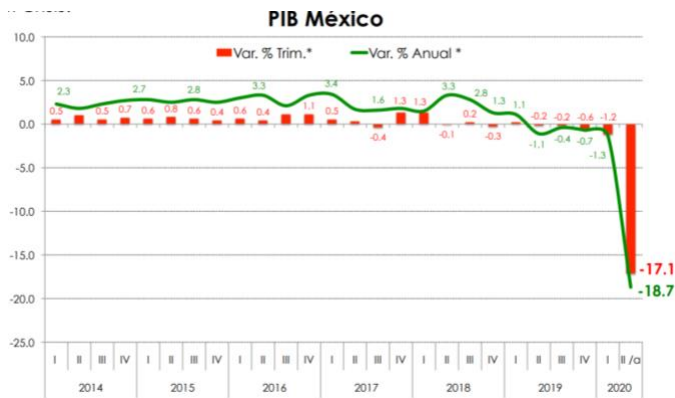
Evolución de la economía mexicana



*Nota:* La figura representa el bajo nivel de confianza del consumidor y desaceleración en el empleo, cómo el consumo per capita se desploma con la pandemia, y la recuperación será parcial por el desempleo y falta de apoyos. (FG Inteligencia Económica, 2020) con base en información del INEGI.

## Figura 5

Evolución de la economía mexicana



*Nota:* La figura muestra cómo el crecimiento del PIB ya era negativo previo a la pandemia, ahora se desploma por aislamiento y mal manejo de la política económica anti crisis. Tomado de (FG Inteligencia Económica, 2020) con base en información del INEGI.

Social: La puesta en práctica de la visión «Una Sola Salud» ha sido posible por una alianza formal entre la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y sus ámbitos de trabajo prioritarios son: la inocuidad de los alimentos, el control de zoonosis (enfermedades de transmisión animal) y la lucha contra la resistencia a los antibióticos. (Health, 2020)

El concepto de una sola salud es relevante por que es muy común que existan zoonosis transmitidas de animales a humanos, incluso si nos referimos a animales domésticos o de consumo podemos enumerar varias, dentro de las cuales las más conocidas resaltadas por

(Villalobos, 2016) son: rabia (entre mamíferos), VIH (mono a humano), Mal de las cavas locas (vacas a humano), gripe aviar (aves a cerdos, gatos domésticos y humano), salmonelosis, amibiasis y peste bubónica.

Industria: En el tema de ganado, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), reportó que el consumo de carne de res en el estado de Chihuahua se incrementó durante la pandemia. Se reportó que en julio de 2019 se obtuvieron 7 mil 644 cabezas de bovino que generaron mil 814 toneladas de carne, en el mismo mes pero de 2020 se reportó un aumento a 8 mil 669 cabezas y 2 mil 074 toneladas de carne. El sacrificio de ganado ovino y caprino también presentó un ligero incremento, mientras que en el porcino hubo una disminución. Se estima que la derrama económica para este año es de 116 millones 878 mil entre los cuatro tipos de ganados. Mientras que por su parte la OIE participa plenamente en la lucha internacional contra las zoonosis emergentes y reemergentes actuales, como la influenza aviar, la rabia y la fiebre porcina africana, a la que aporta su competencia especializada.

El comercio mundial y las presiones que ejerce la exuberante población humana nos garantizan que seguirá habiendo enfermedades animales emergentes. Se ha demostrado que muchas de ellas tienen un impacto significativo sobre la producción, el comercio y la salud pública. Una detección precoz y respuestas prontas por parte de las autoridades son los medios más eficaces de reducir al mínimo sus devastadores efectos. Un mecanismo de notificación para que los países puedan ponerse al corriente y compartir información de modo oportuno y conjunto contribuiría mucho al control global de la propagación de estas enfermedades. Este mecanismo debe ser rápido, transparente y sin implicaciones punitivas. (OIE, OIE,

s.f.)

Tecnología: Los avances en materia tecnológica son claras en el mundo de la salud animal, y hablamos desde el incremento en dispositivos usables en mascotas que permiten monitorear y diagnosticar enfermedades, malestar o buena salud de manera inmediata, hasta las nuevas tecnologías vía satélite que permiten detectar temperaturas en grandes explotaciones pecuarias de ganado, porcinos o granjas avícolas. Sin duda son tendencias que se abaratarán cada vez más en costo y permitirán un manejo mucho más tecnificado cada vez.

*Está claro que en el mundo existe una cada vez mayor preocupación por el bienestar no solo de las personas y los animales, sino también del medio ambiente, situación a la cual sin dudas las empresas de nuestra región deberán acoplarse. Asimismo, se consolida la tendencia hacia un uso prudente de los antibióticos y los antiparasitarios, con distintas alternativas que comienzan a presentarse en la industria para ofrecer una solución concreta al tema.*

*En este contexto, el sector avizora una avanzada en materia de infraestructura sobre las mangas de los campos ganaderos y una mayor presencia de tecnologías de pesada y monitoreo tanto físicas, como a distancia. Desde ya que el desarrollo de nuevas vacunas vinculadas a la seguridad alimentaria (salmonella, por ejemplo) y el de fármacos y biológicos “a medida” de los países de América Latina es todo un desafío, pero parecería ser que la verdadera innovación se espera de la mano de la mayor conectividad a Internet en los establecimientos productivos.*

*La producción animal es el ámbito donde más tiene para aportar la tecnología". El disertante ejemplificó sus dichos: "Hablamos de diagnóstico de precisión, sensores y balanzas; pero también de Blockchain; edición génica y el procesamiento de imágenes por medio de drones." (Aba, 2019)*

En este orden de ideas se ha podido identificar un relevante y creciente comportamiento con los "kits de diagnóstico" para distintas enfermedades, que en este momento no está clasificados como tal dentro de los reportes de venta por parte de las compañías, pero que entran a la categoría de -no clasificado- que tiene crecimientos de más del 400% en los últimos 3 años según el condensado de EMI KLEFFMANN en el que reporta un aproximado del 70% de los que conforman la industria farmacéutica veterinaria en México.

Ambiental: Sin duda los antibióticos han ayudado al mundo desde su descubrimiento a inicios del siglo anterior, sin embargo ya existen fuertes campañas de difusión a lo largo del mundo que abogan por controlarlos, pues los organismos han generado resistencia lo que ha llevado a las farmacéuticas a elevar las dosis y poner en riesgo el medio ambiente y la salud de humanos y animales. Por lo que se propone defender el principio de tan poco como sea posible y tanto como sea necesario. Pero además también se empuja por restringir que se utilicen como promotores de crecimiento y solo se enfoquen en cuestiones de erradicación de infecciones. Sin embargo el abuso en el consumo de los mismos es lo que ha permitido que las bacterias ganen terreno. <https://www.oie.int/es/inicio/>

La denominada resistencia bacteriana a los antibióticos es actualmente un grave problema de salud mundial. Estos patógenos han sido capaces de evadir el efecto

bacteriostático de los fármacos y han desarrollado nuevos mecanismos para sobrevivir. La medicina se queda con pocas opciones -en algunos casos ninguna- para tratar infecciones bacterianas. Entonces, ¿se nos acaba la era de los antibióticos?

La contaminación de los distintos compartimentos medioambientales (agua, suelo y aire) por residuos farmacéuticos constituye un problema para el medio ambiente. Por lo general, entre el 30 y el 90 % de la dosis de un medicamento administrado por vía oral se excreta como sustancia activa en la orina de los animales y los seres humanos. Una parte importante de los medicamentos se desecha a través de los lavabos e inodoros y acaba en el medio ambiente. El consumo inadecuado o excesivo también podría estar detrás de las emisiones innecesarias. (salud, 2020)

Debido a esto, las regulaciones no solo globales, sino también nacionales comienzan a ser más estrictos con las normativas vigentes que nos aplican y que en el corto, mediano y largo plazo limitarán la producción de algunos medicamentos en específico, incluso algunos que actualmente forman parte del portafolio de BIO ZOO, esto debido a que son principios activos que no garantizan, en sus análisis de tiempo de retiro, salir de los organismos de los animales en los tiempos correctos.

**Tabla 2**

*Organismos vinculados en la regulación de medicamentos de uso veterinario.*

Carácter	Carácter
Internacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE)</li><li>• Cooperación Internacional para la Armonización de los Requisitos Técnicos para el Registro de Medicamentos Veterinarios (VICH)</li></ul>
Nacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA)</li><li>• Consejo Técnico Consultivo Nacional de Sanidad Animal (CONASA)</li><li>• Industria Farmacéutica Veterinaria (INFARVET)</li><li>• Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios (ANALAV)</li></ul>

*Nota:* La tabla nos muestra que existen distintos organismos tanto globales como locales que se interesan por cuidar la salud, y por ende nos regulan como industria.

A continuación les comparto un poco de las tendencias en cada uno de los mercados en los que participamos:

### México

- Probable reclasificación de productos de Grupo I (controlados) incluyendo antimicrobianos.
- Actualización de guía de farmacovigilancia
- Requerimientos específicos en estudios de estabilidad para registro de productos biológicos

### Centroamérica

- Estudios determinación de residuos
- Estabilidades zona climática 4 para renovación y registro

- Estabilidades de uso en productos multidosis
- Justificación de combinación de principios activos
- Pruebas de eficacia para renovación.

## Análisis competitivo

- Proveedores:

Se vuelven importantes sobre todo cuando se trata de productos que no requieren una cantidad representativa de materia prima, dado que mayormente los principios activos o excipientes para cualquier medicamento se fabrican en Asia o Europa. En nuestro caso en específico trabajamos esto, con un tercero que es quien garantiza el abasto y no es un punto crítico dado que hay varios años hacia atrás con un comportamiento estable

- Barreras de entrada:

Son altas, ya que sobre todo en el mercado mexicano se vuelve complejo, por las legislaciones y regulaciones por parte de SENASICA-SADER y la CANIFARMA, poder registrar productos, sobre todo si se trata de empresas extranjeras. Esto se fundamenta en los requisitos que solicitan para la aceptación de ingreso de dossiers, que derivan en registros autorizados de comercialización dentro del país.

- Productos/servicios sustitutos:

Al día de hoy estamos hablando de una amenaza latente que incluso está continuamente atentando contra nuestros resultados, y se trata de productos fabricados sin garantizar los estándares de calidad mínimos, pero que muchas veces incluso están disponibles en el mercado de manera ilegal.

- Compradores:

Los compradores que están en el penúltimo paso de la cadena o los consumidores



finales, sobre todo en el mercado de traspatio (segmento de mercado que tiene pocas cabezas de ganado o pocas aves y que las consume de manera local) generalmente se arriesgan y están dispuestos a probar, y se dejan influenciar por lo económico. Así que se vuelve un tanto complejo negociar con ellos si no es con un precio atractivo. Y este punto es vital para el área de oportunidad que tengo detectada, pues cuando no hay una historia, un beneficio o una ventaja más que tangible que contarle al cliente, se tiene que recurrir al precio para lograr una conversión.

- Competidores:

Existen más de 50 laboratorios farmacéuticos veterinarios fabricantes y comercializadores en México, sin embargo entre ellos existen características muy particulares que los distinguen en tamaño, portafolio, alcance territorial y de segmento de mercado, alcance a especies destino, precios, etc.

## Figura 7

### *Posicionamiento de los laboratorios*



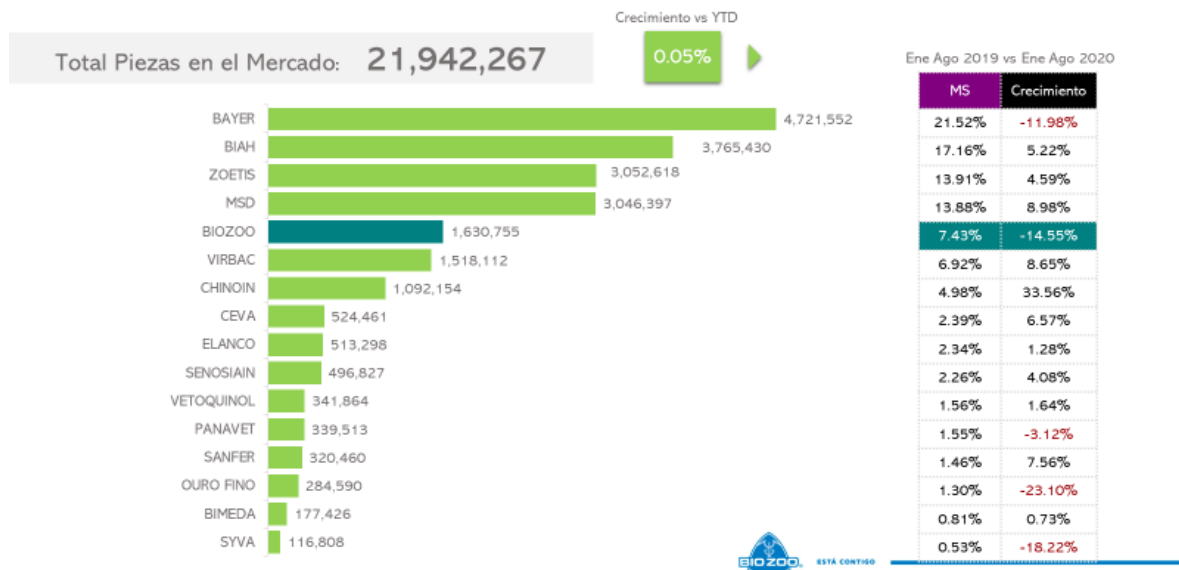
*Nota:* Análisis de atributos realizado por dept. de inteligencia comercial BIO ZOO julio 2020

En la anterior imagen, que trata de un análisis interno del departamento de mercadotecnia de BIO ZOO, podemos observar cómo estamos ubicados en la categoría B (siendo A la superior) de posicionamiento de laboratorios que participan en México, debido a atributos con los que cuenta la empresa que son valorados por el mercado, y que pueden llegar a ser factores decisivos de compra.

Mientras tanto, en la siguiente figura podemos observar cómo, aunque no se está cumpliendo el pronóstico a nivel mercado, por la clara situación de pandemia global, nosotros como compañía estamos muy por debajo de lo que sucede en el mercado, que se mantiene contra el año pasado. Esta situación es crítica justifica el que podamos tomar acciones muy puntuales para revertir el escenario de BIO ZOO en el mercado.

Figura 8

Participación y crecimiento de mercado



*Nota:* Información confidencial – Acumulado de ventas en unidades/piezas. Se muestra el desempeño por compañía acumulado de enero-agosto 2019 vs enero-agosto 2020. Tomado de Reporte de ventas Kleffman EMI vía INFARVET.

Lo que se observa es que aunque tenemos una posición importante dentro del mercado, estamos decreciendo en comparación a el mercado, cayéndonos un 14% contra lo hecho en el mismo periodo (acumulado de enero a agosto) del año anterior.

Esto resulta preocupante, pues de seguir con esa tendencia estaríamos cayendo posiciones al vernos superados por los competidores que están justo por debajo y con crecimientos por encima del mercado. Y además confirma la necesidad de hacer algo al respecto, de manera integral, de fondo y desde la raíz.

### **1.5 Análisis Inicial de la Problemática: Primera Hipótesis**

BIO ZOO es una empresa que está en un proceso de transformación y ha logrado generar, procesar y analizar mucha información interna y externa, misma que le ha permitido trazar los caminos estratégicos hacia donde quiere avanzar en los próximos años de su trayectoria. Sin embargo, no ha logrado gestionar el conocimiento para poder alcanzar, de manera apegada a la estrategia, sus objetivos comerciales puntuales.

Si implementamos un modelo de ventas le daremos a la fuerza de ventas las herramientas y guía necesaria para poder cumplir las metas de manera detallada y de acuerdo a como lo planteó el área de mercadotecnia, lo que significa un nivel de cumplimiento a presupuesto considerablemente mejor al que se tiene actualmente, que deriva en muchos otros beneficios de carácter financiero, productivo y por ende estratégico.

Es importante mencionar que nuestro modelo será único, diseñado única y exclusivamente para nuestras necesidades, nuestros retos actuales y nuestras características, de esta forma garantizaremos que no tomamos algo ya existente y buscamos que nos resuelva, sino que de distintas corrientes bibliográficas tomamos lo mejor que nos aplica y construimos lo que mejor nos quede.

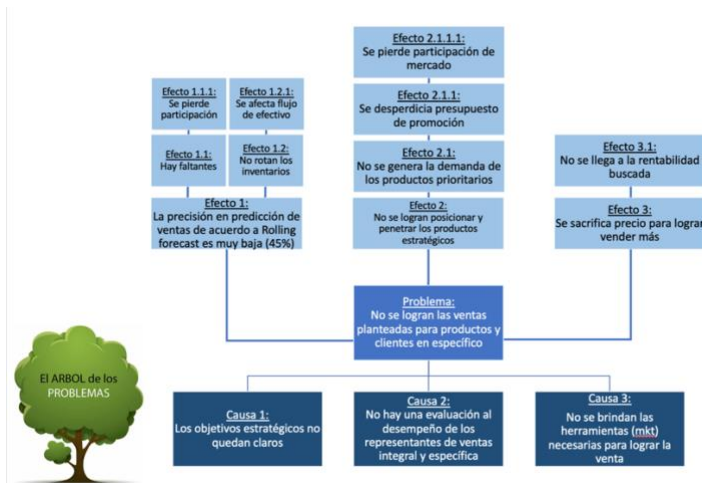
“No existen estándares únicos, perfectamente reconocidos y universalmente aceptados en los procesos de ventas. Lo que se tiene son muchísimos modelos o metodologías. El no tener una metodología perfectamente establecida es una de las causas, de pobres resultados en las ventas.” (Pereira, 2010)

Parte de la problemática estaba en que los objetivos no eran claros, sin embargo ahora se construyen objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempos definidos, y para que puedan cumplirse estos nuevos objetivos el equipo comercial y de mercadotecnia robustecerá de manera sistemática el Modelo, que siempre será el facilitador para optimizar varios procesos de manera simultanea y bajo un mismo concepto de productividad sustentada en un estilo de hacer las cosas.

### 1.5.1 Matriz de Marco Lógico del Problema

Figura 9

Árbol de problemas

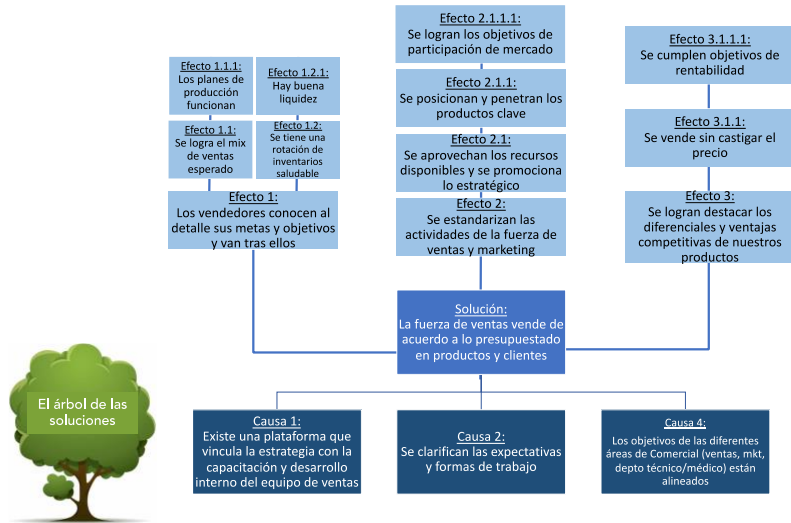


*Nota:* La figura señala los considerados problemas principales de la situación a abordar. Y es a partir de una primera “lluvia de ideas ” donde se puede tener un alcance más amplio en el entendimiento que permita establecer el problema central.

Lo que en una segunda fase permite “poner sobre la mesa” una serie de ideas que buscan corregir dichas desviaciones, tal y como lo vemos en la Figura 10 a continuación.

**Figura 10**

*Árbol de soluciones*



*Nota:* La figura expone las consideradas soluciones en respuesta a los problemas previos.

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Así mismo se trabajaron matrices de marco lógico que nos permitieran llegar a determinar cuales son los indicadores que deberíamos de estar contemplando para poder medirnos en el proceso, muy apegados a las problemáticas detectadas.

**Tabla 3**

*Construcción de matriz de marco lógico con indicadores*

<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Facilitar el acceso a objetivos detallados	Se logra el mix de ventas esperado	Análisis por sku, por zona y por cliente	Mejoramos participación y penetración de mercado
	Los planes de producción funcionan	Análisis de precisión vs lo producido	Determinamos niveles correctos de capacidad instalada
	Se tiene rotación de inventarios saludable	Análisis de nivel de inventarios por listas ABC	Optimizamos el uso de nuestros recursos
	Hay buena liquidez	Prueba ácida	Tenemos oportunidad de invertir y mejorar condiciones de compra

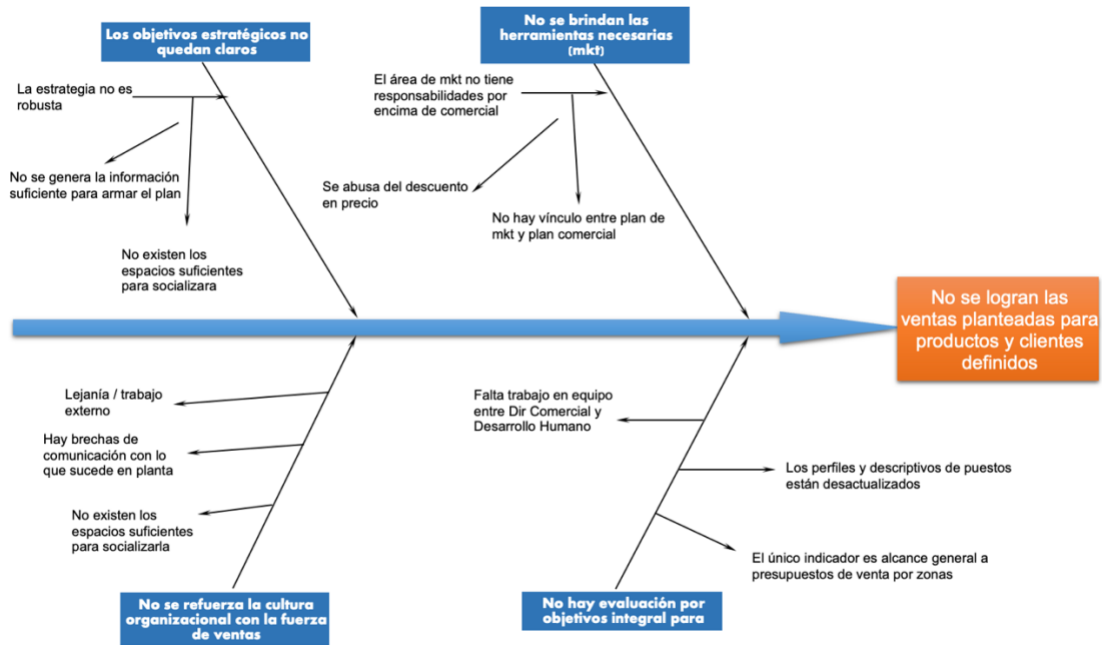
*Nota:* Se ejemplifican orígenes y supuestos con metodología de marco lógico. Los indicadores proveen información sobre las condiciones descritas, por lo tanto nos evidencian el alcance de presupuesto, si la producción fue la correcta para la venta, si los inventarios van de acuerdo a las políticas financieras y si la circulación del dinero es la que la compañía está esperando.

Y lo anterior se corroboró con otro tipo de esquemas, para garantizar que desde distintas metodologías había una raíz común en nuestros problemas, y que abordar las causas y tratar los efectos sería cuestión de organizarnos y dar seguimiento.

## 1.5.2 Ishikawa

Figura 11

Matriz Ishikawa



Nota: Se muestran 4 principales causas primarias y secundarias de la falta de precisión

## 1.6 Objetivos de la intervención

Desarrollar e implementar un sistema de administración (concepto de administración: planear, organizar, dirigir y controlar) de los esfuerzos que realiza el área comercial, para lograr vincular muchos hábitos, actividades y tareas ya existentes dentro de la compañía con nuevas formas de trabajo que permitan una sinergia coordinada y transparente que provea información que permita identificar donde deben de hacerse ajustes para continuar con una optimización de procesos comerciales.

Este sistema estará siempre orientado al cliente o al mercado y al ser un sistema de empresa será una plataforma que buscará mover a la compañía, siempre en función de las tendencias, que permitirán ser oportunos en las importantes decisiones estratégicas que se tomen para la sustentabilidad. Más allá garantizaremos que quede por escrito y describa con un profundo nivel de detalle las tareas y rutas que deberá seguir cada miembro del equipo comercial-mercadotecnia en un periodo de tiempo determinado, y cómo organismo vivo, deberá de actualizarse constante y permanentemente según se plasmen los objetivos estratégicos

### **1.7 Delimitaciones y áreas funcionales para intervenir**

Considero que el proyecto abarcaría un periodo de desarrollo e implementación de 12 meses, entendiendo que hay actividades que (aunque están aisladas) se están midiendo y mejorando desde hace algunos meses, y que el objetivo sería integrarlas y ponerlas a funcionar de manera oficial. Además, una vez implementado el proyecto comenzaría una fase de medición y consolidación que sería constante.

Si tomamos en cuenta que lo que vamos a intervenir forma parte, dentro de la cadena de valor definida por Michael Porter, de una actividad primaria cómo lo es el módulo de Marketing y Ventas, es importante mencionar que el alcance de este proyecto tendrá un impacto directo no solo en dichas áreas, pues también estará completamente vinculado con las actividades de soporte -estructura de la empresa, gestión de recursos humanos y desarrollo de tecnología- que están relacionadas en apoyar las ventas. Partimos de algunas áreas en específico para llegar a toda la organización, pues aunque sea de manera indirecta hay impactos en producción, calidad y finanzas.

En ese orden de ideas explicaré el alcance del proyecto en las áreas de desarrollo humano, tecnologías de la información, área comercial y mercadotecnia. Primeramente, en desarrollo humano hay una responsabilidad directa en el proceso de reclutamiento, inducción,



capacitación y evaluación del desempeño. Esto por que se buscaría tener control del aprendizaje y desarrollo de las habilidades necesarias para ser los representantes ideales que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos.

Por otra parte, el área de tecnologías de información estaría brindando el apoyo necesario para proveer las tecnologías que permitan reunir la información y facilitar su análisis e interpretación, con la intención de poder medir lo mayor posible el desempeño.

Por último, pero no menos importante están las áreas de mercadotecnia y comercial, quienes definirán con mucho más nivel de detalle qué, cómo y con qué deben de hacerse en las actividades de la fuerza de ventas, más allá de simplemente alcanzar una cifra total en valores, para poder cumplir integralmente y de manera correcta los objetivos. Algunos ejemplos son definir qué la prioridad de qué productos promocionar, con qué herramientas y con cuáles clientes, tanto directos como indirectos, bajo el contexto de que cómo laboratorio vendemos (a través de ejecutivos) a distribuidores, pero hacemos promoción (a través de promotores) directamente con los clientes finales cómo clínicas o farmacias veterinarias.

Al tratarse de un proyecto a trabajarse para la dirección general deberá de generar objetivos para las áreas recientemente mencionadas, buscando así darle peso al proyecto más allá de un apoyo intrínseco que ya deben de aportar a las solicitudes del área comercial.

### **1.8 Justificación y pertinencia del trabajo**

El propósito es claro, implementar sistemas de planeación y control que ayuden a mejorar la productividad de la fuerza de ventas para lograr la precisión buscada en los presupuestos que detallan crecimientos en unidades y valores distintos según los códigos de producto en zonas, regiones y con clientes específicos. Vender más y mejor (en cuanto a precios se refiere) de los mismos productos que tenemos disponibles hoy en día, que además con esta optimización debería de tener una mejora colateral para todo lo que se vaya agregando.

El sistema del que he estado comentando lo veo traducido en un modelo que nombraremos Modelo de Ventas BIO ZOO. A través de este modelo se aterrizará el plan anual de mercadotecnia, que es el elemento principal con el que comercialmente delimitamos el plan estratégico en curso. Y la intención es que al momento en el que la fuerza de ventas se apegue a este trabajo, se obtendrán beneficios inmediatos en la comercialización.

Por otra parte, un colateral de este proyecto será el de contar con mucha más información que nos permita identificar áreas de oportunidad en mercado, segmentación de clientes y en las aptitudes del personal de fuerza de ventas.

## **2. Marco conceptual o de referencia**

“En la Antigüedad, la búsqueda de la piedra filosofal con la que se pensaba que se lograría transmutar metales comunes como plomo o estaño en metales nobles como oro y plata era una de las máximas preocupaciones de los alquimistas. Su esencia radicaba en entender la materia y los elementos del universo, buscar las formas de combinarlos, con determinados procesos de calor y fusión, donde a través de la combinación de materias, se lograban determinadas reacciones que permitían alcanzar un determinado objetivo (un nuevo material). Eran verdaderas transformaciones.” (Frydman)

## Figura 11

*Los 5 elementos de la alquimia y el proceso comercial*



*Nota:* Recuperado del libro (Frydman) hacemos una analogía con las combinaciones que los procesos comerciales ofrecen

Del pensamiento de Frydman y la imagen anterior rescato cómo muy interesante el lograr combinar lo ya existente para obtener resultados extraordinarios, pero aplicando este concepto a los negocios y no a la física. Por lo mismo entiendo cómo estrategia de empresa las acciones muy premeditadas y proyectadas a largo plazo que tendríamos que ir desmenuzando en planes cada vez más específicos, hasta dejar indicaciones muy claras. El lograr hacer secuencia es lo que me parece valioso y desde mi entendimiento el verdadero arte está en la ejecución de toda esa planeación, en la que es necesario afinar o robustecer cada una de las etapas.

Dicha estrategia de empresa se traduce en un plan estratégico, la estrategia comercial la plasmamos en un plan de marketing anual, que a su vez ayuda a que generemos los sistemas, programas y/o mecanismos que en un ideal nos facilitarán desarrollar hábitos que podremos medir para finalmente aterrizar la estrategia y ver los resultados.

Según Andrés Frydman hay 3 caminos para aumentar las ventas:

1. Agregar nuevos canales comerciales
2. Agrandar los canales existentes
3. Potenciar y optimizar los canales existentes

En este trabajo de intervención, principalmente del área comercial y de mercadotecnia, estamos optando por la opción número 3 y propondremos con sustento y bases de varias corrientes y autores expertos en ventas, mercadotecnia, planeación estratégica, desarrollo organizacional y gestión del cambio.

## **2.1 Estado de la Cuestión**

Me gustaría reforzar que este planteamiento tiene como objetivo primario crear, vincular e integrar la relación entre el área de ventas o comercial con el área de mercadotecnia es un tema muy importante y crucial para ser exitosos en esta intervención. Lo anterior no significa que no abordemos procesos que tienen efectos en todos los procesos de cadena de valor a lo largo de la organización, pero si tenemos que empezar por una parte sería por mercadotecnia y ventas. Por lo mismo me parece valioso empezar por la lectura de “Ending the war between sales and marketing” que me aporta un valor interesante, que permite, gracias a un método de diagnóstico rápido, identificar que tenemos a estos 2 equipos con roles definidos y en algunos casos alineados, pero con la oportunidad de integrarse y hacer una sinergia real, y es que Kotler, Rackham y Krishnaswamy manifiestan que el tipo de vínculo dependen de la situación que vive la empresa (tipo el grado de madurez en el que se encuentran) y en el caso de BIO ZOO todavía hay una brecha para llegar al verdadero entendimiento entre las personas que ocupan estas posiciones y el valor que genera el trabajo del área contraria.

Esto lo menciono por que cómo líder de ambas áreas sigo identificando una desconexión importante entre lo que dice necesitar el área de ventas (que está mucho más cerca del mercado), con lo que está haciendo el área de marketing, que muchas veces parece no entender bien a su propio mercado.

## Figura 12

*Embudo de la interacción entre marketing y ventas*



Nota: En la imagen anterior podemos ver el embudo de venta/compra.

Tradicionalmente se dividían las tareas de ambas áreas en la generalidad de las empresas, y en BIO ZOO muchas de las tareas de marketing las hacía realmente el área de ventas y marketing realmente hacía esfuerzos que no tenían un impacto tangible en las ventas (por muchas razones, cómo que no estaban dirigidas al segmento correcto, no se le hablaba al mercado potencial, o en resumen porque no era un trabajo estratégico).

En la actualidad, no sería recomendable dividir las tareas cómo lo muestra la imagen, pues para realmente ser exitosos en el fin de cada tarea Kotler, Rackham y Krishnaswamy sugieren que ambas áreas participen en todas las tareas de manera conjunta aunque con diferentes responsabilidades, incluso estos autores hablan de que más allá de métricas, objetivos compartidos o equidad de incentivos, debe de haber confianza, y para lograr eso debe haber un proceso en el que ambos se familiaricen con el rol de su compañero del área contraria (ventas o mkt). Y mucho de lo que tendremos que implementar tendrá que ver con hacer tareas compartidas al momento de planeación de productos, selección de targets, separar mkt en upstream y downstream y empatar las premiaciones o reconocimientos de resultados. Por esta necesidad es que tener un modelo para ambas áreas es que resulta una excelente idea.

Ahora si profundizamos solo en el equipo de ventas y dejamos un poco de lado al equipo de marketing, me pareció muy relevante lo que nos dice Andris Soltners en su artículo "Match your sales force structure to your business life cycle" en el que enfatiza que los cambios en la estructura del equipo de ventas son esenciales si la compañía desea mantenerse ganadora o en la senda del éxito. Y me interesó mucho que hace mención de que hay 4 factores que deben de estar en constante movimiento: el rol de la fuerza de ventas y los partners de ventas, el tamaño de la fuerza de ventas, el grado de especialidad de la fuerza de ventas, y finalmente el cómo la fuerza de ventas prorrotea sus esfuerzos en clientes, productos y actividades.

Teniendo cómo resultado, casi siempre, una fuerte resistencia al cambio, algo que efectivamente he estado viviendo los últimos meses.

Dicho lo anterior, estoy identificando a BIO ZOO cómo una empresa en su etapa de madurez, pues después de 65 años de historia, con muchas altas y bajas, y de momento encontrarnos creciendo, me justifica que podamos adoptar las tácticas para enfocar nuestros recursos y tiempo en retener y hacer crecer a los clientes existentes, tal cómo se menciona a continuación en la descripción de los 4 factores para una fuerza de ventas exitosa.

## Figura 13

### *Los 4 factores para una fuerza de ventas exitosa*

	BUSINESS LIFE CYCLE STAGE			
	Start-up	Growth	Maturity	Decline
	EMPHASIS			
Role of sales force and selling partners	H H H H	H H	H	H H H
Size of sales force	H H H	H H H H	H H	H H H H
Degree of specialization	H	H H H H	H H H	H H
Sales force resource allocation	H H	H	H H H H	H

*Nota:* Se explica el por qué cada compañía debe de enfocarse en diferentes aspectos de su fuerza de ventas según su etapa o ciclo en el negocio, empatándolo con la estrategia para clientes o productos. Recopilado de (REVIEW, 2017).

Con esta imagen de los 4 factores de éxito para una fuerza de ventas exitosa podemos entonces entender que por el ciclo de vida en el que nos encontramos lo más relevante se vuelve el gestionar en qué debe de invertir el tiempo la fuerza de ventas y con qué recursos, además el controlar el grado de especialización de nuestros representantes. Pues cómo se menciona en dicho libro de (REVIEW, 2017), necesitamos optimizar nuestra efectividad y eficiencia en las acciones de la fuerza de ventas, por que eventualmente nuestro portafolio pierde competitividad por mayor competencia y menos márgenes, y la diferencia debe generarse con el servicio que brindamos vía nuestros representantes.

Dicho lo anterior, y entendiendo que se tienen que atender todos los puntos comenzaremos por el más relevante que es la optimización de los recursos de la fuerza de ventas. En este sentido tenemos necesidades muy claras en BIO ZOO, pues para empezar no tenemos bien identificados a nuestros clientes por nivel de potencial, entonces se comete uno de los principales errores de asignación que es el apostar por clientes de alto potencial pero

que por una u otra razón prefieren comprar a la competencia. Aquí es donde segmentar generaría mucho valor.

Una clave para la optimización de estos recursos es primero entender, con data, cómo han funcionado previamente los estímulos o esfuerzos para poder replicar con un resultado esperado. Esto tiene que ver mucho con el cálculo financiero para saber cuando es conveniente o no aplicar dicho esfuerzo de lo contrario se pueden estar desperdiciando esfuerzos y atribuir esfuerzos incorrectos a buenos resultados. Para lo mismo es importante que cómo responsable de estas áreas me haga las siguientes preguntas que se mencionan en la figura de a continuación:

**Figura 14**

*Optimizando la fase madura*

RESOURCE ALLOCATION DECISIONS		
Customer	Product	Activity
What market segments should we focus on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• High volume or low volume?</li> <li>• Highly profitable or less profitable?</li> <li>• National accounts or smaller accounts?</li> <li>• New or old accounts?</li> </ul> What industries do we call on? What geographic areas do we focus on: local, regional, national, or international? Which accounts should headquarters staff call on, and which should field sales call on?	What products should we focus on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing or new?</li> <li>• High volume or relatively low volume?</li> <li>• Easy to sell or hard to sell?</li> <li>• Familiar or unfamiliar?</li> <li>• Differentiated or nondifferentiated?</li> <li>• Products with long selling cycles or short selling cycles?</li> <li>• Products with high short-term impact and low carryover or with low short-term impact and high carryover?</li> </ul>	What activities should we focus on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hunting for new customers or retaining old customers?</li> <li>• Selling or servicing?</li> </ul> How do we allocate relationship experts, product experts, and industry experts?

*Nota:* Se explica que las compañías maduras obtienen valor cuando ponen sus recursos en clientes, productos y actividades. Recopilado de (REVIEW, 2017).



En consonancia con esta tabla de decisiones para la asignación de recursos me parece importante mencionar el estudio por parte de ZSAssociates en el que se evidencia cómo se puede ser más exitoso si se concentran y focalizan los recursos que si se trata de vender todo parejo. Este estudio ponía el caso de 100 vendedores que tenían que vender 37 productos, y demostraba que se elevaban considerablemente los ingresos cuando los vendedores se concentraban tan solo en 8 productos. Lo que justifica que el podamos priorizar el listado de productos a promocionar vía nuestra fuerza de ventas. Por otra parte el mismo autor Zoltners nos recomienda el alineamiento territorial de cuentas, prospectos y límites geográficos para la fuerza de ventas cómo importante, pues desajustes en esto pueden hacernos perder dinero cómo compañía. La clave está en quitarle a la fuerza de ventas las cuentas que no pueden atender bien, para dárselas a quienes no tienen el suficiente trabajo. Y otro de los problemas que se encuentran los líderes comerciales es al momento de querer especializar a los representantes de líneas o productos en estos territorios, y entonces resulta más costoso visitar a las mismas cuentas o mismos contactos, a quienes cómo compañía confundes. Por lo mismo es importante definir el perfil de cada uno de los representantes, que no precisamente tienen que ser promotores y dejarles distintas responsabilidades según las necesidades de la zona y los clientes. “Las empresas también deben encontrar las formas más económicas de hacer el trabajo”. Por lo que no tendríamos por qué sacrificar una posición (de personal) costosa para una necesidad que no justifica la inversión. La eficiencia de la fuerza de ventas podría incrementarse drásticamente si los liberamos de asuntos que no generan valor y garantizamos que estén haciendo las actividades que si le suman a la compañía, claro sin dejar de hacer, a través de otras personas, actividades que son importantes para la administración en general.

En segunda instancia, tenemos que considerar la especialización de nuestra fuerza de ventas, y para lo mismo se justifica tener un sistema o espacio que permita enseñar y/o reforzar todos aquellos conocimientos que necesitamos que el representante domine.

Cómo tercer factor está el tamaño de nuestra fuerza de ventas, que según el artículo debe determinarse en función al potencial de mercado o de la oportunidad y evaluando el riesgo de ser conservadores o radicales con la estrategia, pero para no ser conservadores y entendiendo que hay un efecto a corto y largo plazo es necesario que consideremos que la incorporación de un nuevo representante no es efectiva de inmediato cómo será en el futuro, cuando sea veterano. En segunda instancia, cuando se trata de mercados con ciclos de venta largos el cerrar ventas es un proceso mucho más extenso o demorado. En tercera, muchas ventas no son ventas de una sola vez, y al contrario incluso se planean de manera anual para ser representativas. Y por último, hay ventas de arrastre, que se van fortaleciendo y se concretan en un futuro pero por las acciones del presente. Hay temas de comportamiento que también influyen y ejercen presión para que los gerentes mantengan a sus equipos comerciales reducidos, y es que la mayoría de la gente de ventas no quiere abandonar a sus cuentas, argumentando que no ya no hay potencial de penetración para nuevas zonas o territorios, incluso amenazan si se les reducen sus bases. Los líderes de ventas debemos reducir esta resistencia mediante la comunicación efectiva y una mente abierta de que hay maneras alternativas de seguir creciendo. Para esto es importante plantear las metas de manera oportuna desde un inicio, y dar a conocer que según se expanda el negocio será viable que se transformen las zonas de cobertura y los incentivos. Algunas compañías periódicamente reasignan cuentas entre territorios, otras establecen tasas de comisión más bajas en ventas repetidas, o pagan comisiones sólo si las ventas exceden cierto nivel. Estas estrategias le dan a las empresas la facilidad y alternativa para desarrollar y aumentar su penetración e ingresos en lo que venga más adelante.

El 4to factor o último en prioridad, dada la situación actual de la empresa, sería el de tener bien claro el rol de los integrantes de la fuerza de ventas, indistintamente de si es un promotor,

asesor o gerente es algo que debería de estar sumamente establecido y entonces solo se necesitarían recordatorios o tener dicha información a la mano para no perderla de vista.

Saliendo del tema de la estructura de los equipos dentro de BIO ZOO, y entrando al punto en el que pretendemos optimizar lo que los mismos equipos realizan, en específico a través de la técnica de ventas que estamos considerando dentro del modelo, nos trasladamos a la explicación de "Major sales: who really does the buying" de Thomas V. Bonoma, quien nos sugieren identificar a los verdaderos tomadores de decisiones. ya que no son las empresas las que compran, son personas.

También es importante identificar los intereses de dicho tomador de decisiones, tomando en cuenta que muchas veces son egoístas y toman decisiones basándose en beneficios propios. Mismos que hay que identificar

Importante no sólo identificar a las personas clave, sino también asegurarse de que el speech está respaldado por una confianza y pasión que contagien las ganas de comprarlo, y esto es algo que tiene que explicarse de manera personalizada a cada audiencia o diferente tipo de cliente, incluso dentro de la misma compañía. Cómo las personas clave son muchas y tienen diferentes roles y perspectivas, es importante considerar información disponible que satisfaga las necesidades de todos ellos.

Para identificar el centro de poder y decisión, importante observar y escuchar las comunicaciones que fluyen dentro de.

## Figura 15

### *Bases de poder*

Type of power	Champion	Veto
<b>Reward</b> Ability to provide monetary, social, political, or psychological rewards to others for compliance	n	
<b>Coercive</b> Ability to provide monetary or other punishments for noncompliance	n	
<b>Attraction</b> Ability to elicit compliance from others because they like you	n	n
<b>Expert</b> Ability to elicit compliance because of technical expertise, either actual or reputed		n
<b>Status</b> Compliance-gaining ability derived from a legitimate position of power in a company		n

Note: These five power bases were originally proposed over 20 years ago by psychologists J.R.P. French, Jr., and Bertram Raven. See "The Bases of Social Power" in D. Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (University of Michigan Press, 1959).

*Nota:* La imagen anterior nos ejemplifica que cuando se trata de decisiones de compra hay posibilidad de enfrentarnos a un grupo en lugar de un individuo varios perfiles, así que al momento de planear visita y comprender necesidades del cliente, tendremos que estar mucho más atentos a las señales de varias personas.

Es relevante prestar atención a los individuos y a los grupos, pero también es clave no perder de vista las señales de compra, que pueden ser muy distintas bajo la idea de que la visión nuestra y de los clientes puede variar bastante.

Otra de las lecturas que fundamentará parte de las propuestas de este proyecto es "Selling into Micromarkets" de Manish Goyal, Maryanne Hancock y Homayoun Hatami quienes exponen la relevancia de utilizar "big data" para superar con facilidad a la competencia en ingresos y rentabilidad. Y se refieren a 5 pasos fundamentales:

1. Definir el tamaño de micromercado ideal
2. Determinar el potencial de cada uno

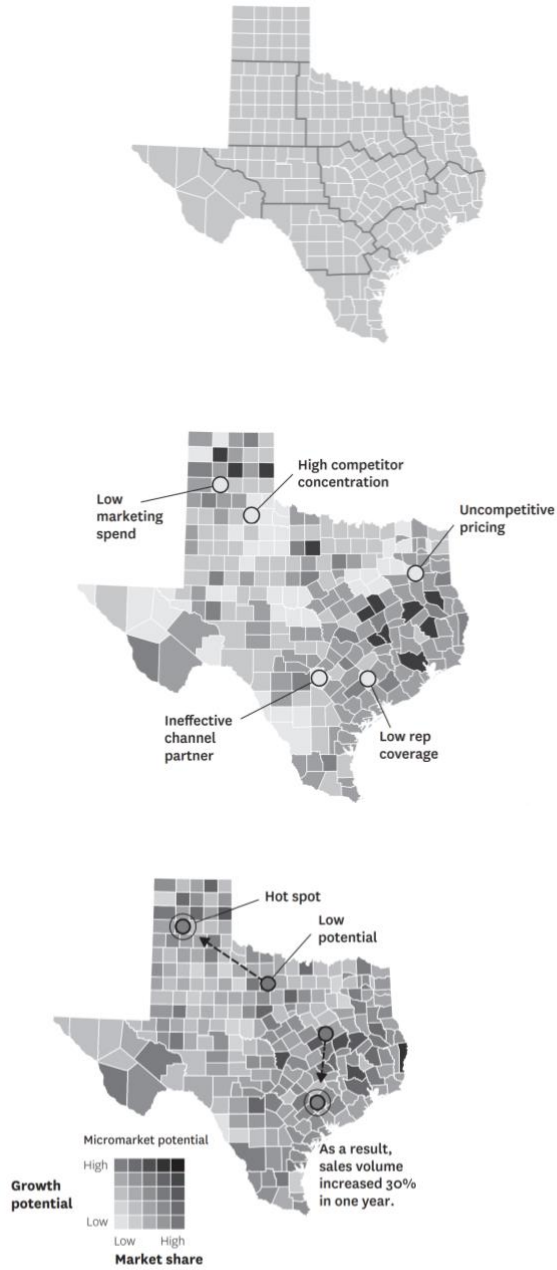
3. Midiendo la participación de mercado
4. Entendiendo las causas de variaciones para la participación de mercado por cada micromercado
5. Priorizando a cuales micromercadotes enfocarse

Para lo mismo se necesita facilitar la información y herramientas para la fuerza de ventas e implementando una mentalidad de “big data” en la cultura. Es vital la colaboración cross-functional entre los equipos de mercadotecnia y ventas.

Esta lectura habla mucho de identificar las oportunidades potenciales para colocar bien a nuestra fuerza de ventas, lo que me hace mucho sentido en un proyecto de segmentación y targeting, que es algo que estoy considerando cómo parte de las soluciones. Y cómo conclusión, este ejemplo de la empresa *BuildCo*, tenemos que alinear la oportunidad con la cobertura de ventas, y necesitamos desarrollar tácticas para cada segmento o target, hablando no sólo de características sino también geográficamente, cómo lo vemos a continuación en esta serie:

## Figuras 16

### *Distintas manera de segmentar mercados*



*Nota:* En las imágenes anteriores podemos ver distintos ejemplos de cómo hacer segmentaciones según los criterios por los cuales quieras conjuntar, separar o agrupar territorios, espacios o grupos.

El Micromercadeo será fundamental pues en un entorno en donde ya es imperativo que nos centremos en el cliente Segmentación y targeting, es una ventaja competitiva, ya que no sólo especificaremos o delimitaremos que debe de promocionar con más intensidad la fuerza de ventas, también buscaremos ser mucho más precisos con a quien le promocionamos qué productos, de esta forma las conversiones a venta serán mucho más eficaces, pues en menos tiempo podremos. Esto se pretende lograr teniendo información no sólo de nuestros distribuidores, sino también de los clientes de estos. Esta información la tendremos vía “sell out” que se refiere a las ventas que salen de nuestros distribuidores a sus clientes, que se puede decir, son los verdaderos consumidores de nuestras marcas, y a los que realmente tenemos que convencer de comprar.

Por segmentación entendiendo que muchos clientes tienen diferentes necesidades, y debido a esto se agrupan en diferentes segmentos. Cada segmento se beneficiará de una estrategia diferente. Y por targeting entendiendo que para una determinada clase de productos, solo estamos interesados en ciertos clientes. Nos centraremos en aquellos clientes con más probabilidades de responder, conocer qué impulsa el comportamiento de compra y uso, y con quién. Buscaremos entender que los clientes responden de manera diferente. Y solo podremos ser efectivos si comenzamos a medir el movimiento de los clientes.

La clave del éxito es fusionar “big data” con la fuerza de ventas, y para esto se requiere repensar la medición del desempeño (nuevos indicadores quizá), ampliar o abrir los canales de comunicación de soporte de negocio y marketing con la fuerza de ventas o área comercial, e invertir en desarrollo de talento con **alta capacidad analítica**.

## Figura 17

### Distintas manera de segmentar mercados

#### How data can drive sales growth

Traditional approach	Micromarket strategy
<b>Data management</b>	
Sales collects customer data from internal sources (CRM, billing, customer-service databases)	Sales combines very large databases of internal and external data such as demographics, social media chatter, and competitive intensity
Data are updated and analyzed quarterly or semi-annually	Data are updated and analyzed monthly, weekly, and daily
Outside analysts provide tools, advice, and statistical services	Data collection and analytics are done by in-house experts
<b>Resource allocation</b>	
Sales coverage is defined by large regions and territories	Sales coverage is segmented into dozens or hundreds of micromarkets
Sales resources are allocated according to a region's historical performance	Resources are deployed at the micromarket level according to expected future opportunity
<b>Performance management</b>	
Rep (and channel partner) performance is assessed relative to other reps (and other channel partners)	Performance is assessed relative to the opportunity within micromarkets
<b>Collaboration</b>	
Sales, marketing, and other departments are siloed	Sales, marketing, strategy, customer service, and other functions are collaborative

*Nota:* En las imágenes anteriores se explica el por qué es recomendable cambiar de prácticas para lograr fusionar la big data con la fuerza de ventas de manera ágil.

En la lectura de “Dismantling the sales machine” los autores Brent Adamson, Matthew Dixon y Nicholas Toman (Adamson, Dismantling the sales machine) nos hablan de las obsesiones que han tenido los líderes de ventas con la disciplina en los procesos todo con la intención de que sus representantes puedan acercarse al mercado de manera exitosa. Sin embargo, los tiempos de ahora en los que la dinámica de los compradores ha cambiado por que saben mucho más de lo que necesitan y de las opciones disponibles, es necesario apostar por empoderar a nuestros representantes vía la percepción y el juicio (generado por *insights*



que desde matriz le brindemos al representante) para generar ventas exitosas y con esto nos referimos a que sean capaces de diagnosticar y abordar las oportunidades con una serie de recursos disponibles (flexibles), según cada tipo de cliente. Dichos recursos deberían de ser preparados por nuestras áreas de Mercadotecnia y técnico, quienes en nuestro caso estarían disponibles para acompañar a ventas en el proceso.

Para lograr esto, cómo líder debo de enfocarme más en ser un coach que un ejecutor y en propiciar el trabajo colaborativo y de planeación e inteligencia con los equipos para que se sientan más sólidos con información. También debo procurar comunicarme más en todos los sentidos, y de esta forma conocer más de fondo lo que aparezca en los reportes y gráficas de ventas, para esto escuchar, haciendo preguntas y ofreciendo guía a los equipos, incluso de manera informal y fuera de reuniones oficiales. También cómo líder importante enfocarme en los resultados a largo plazo, y no tanto en los éxitos del presente

Por otra parte, la fuerza de ventas se auto gestiona en gran medida, los grupos se enfocan en colaborar y hacer sinergia y nos preocupamos por medir y calificar por los resultados a largo plazo y no tanto por el cumplimiento a protocolos de rutina. Importante hacerle saber a los representantes hacia qué destino nos van a llevar los protocolos implementados, y no tanto aferrarnos a convencerlos del viaje.

Más allá de estas interesantes lecturas de HBR tomé en cuenta también enfoques de los siguientes libros y autores:

- Dirección de Marketing – Philip Kotler
- Efectividad y productividad comercial – Andrés Frydman
- TEORÍA ORGANIZACIONAL DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES – Gareth Jones
- Segmentation and targeting workbook – Alexander Chernev

- Avoid the four perils of CRM – Rigby, Reichheld and Schefter (HBR)
- La gestión de redes – Arthur Zimmermann
- The practice of management – Peter Drucker
- Método de Negociación Harvard Business School

## **2.2 Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados**

A continuación, explico y comparto un poco del por qué considero que la teoría anterior es fundamental para mi proyecto.

“El énfasis que está puesto en la planificación estratégica de las empresas refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios mediante la formulación explícita de la estrategia. En efecto, así se garantiza que por lo menos las políticas (y, a veces, las acciones) de los departamentos funcionales se coordinen y canalicen hacia un conjunto de metas comunes.” (Porter M. E., 2015)

¿Y entonces cómo avanzar si no tenemos ni la estrategia bien definida?

No deberíamos pretender cambiar la dinámica comercial de BIO ZOO sin antes tener perfectamente claro hacia donde nos dirigimos en el largo plazo. Y se partió de ese hecho para identificar que había importantes áreas de oportunidad en definir hacia donde queremos dirigirnos como compañía. Y eso es lo que como mercadólogo me apasiona de este proyecto, ya que el mismo Kotler define la propia mercadotecnia como el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente. Así que puedo decir que en este trabajo estamos por hacer mercadotecnia en su máxima expresión.

Posteriormente buscamos aterrizar dicha estrategia a través del equipo comercial, y fueron los protocolos e indicadores sugeridos en “Efectividad y productividad comercial” de

Andrés Frydman los que tomamos como validación de una importante serie de pasos necesarios para controlar de manera integral el trabajo a realizar.

Considero la anterior bibliografía del punto 2.1 “El estado de la cuestión” fundamental porque es una colección ya resumida de ideas y las mejores prácticas de la más reciente teoría de los expertos en los ámbitos de ventas y mercadotecnia. Por ejemplo, en “HBR 10 MUST READS ON SALES” se detallan las herramientas puntuales que pretendo implementar en la intervención. En específico conocimientos y experiencias previas de industrias que han pasado por procesos similares, y que servirán para estructurar en tamaño y forma a la fuerza de ventas, saber medir las acciones y controlar a qué le dedican tiempo y recursos que ponemos disponibles, saber segmentar a nuestros clientes, y sobre todo, ya ordenando las fuentes de información, tener la capacidad de analizar la “big data” para tomar las decisiones correctas.

Por último, teniendo en cuenta que es un proyecto de alto impacto y alcance me acerqué a las recomendaciones de Peter F. Drucker en su libro “The practice of management” y de John P. Kotter en “Leading Change” como parte de “HBR’S 10 MUST READS ON CHANGE MANAGEMENT” pues tomando en cuenta que lideraré este cambio y que sin liderazgo o gestión sería imposible hacer funcionar ideas, por más buenas que sean, o peor aún las ideas pueden terminar afectando negativamente a la compañía y los procesos y restarle en lugar de generarle valor, cómo lo explica Kotter en su artículo de “Why transformation efforts fail”:

“La lección más general que se puede aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en total, suelen requerir un período de tiempo considerable. Saltar pasos crea solo la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general es que los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un impacto devastador, ralentizar el impulso y anular los logros obtenidos con tanto esfuerzo. Quizás porque tenemos relativamente

poca experiencia en la renovación de organizaciones, incluso las personas muy capaces suelen cometer al menos un gran error.” (Kotter, 2011)

Por otro lado Drucker hace énfasis en lo vital que es la administración cómo órgano del negocio , al considerar que la administración no es cosa sencilla, y menos si se trata de mover a toda la maquinaria de las ventas, y a varias áreas que nos acompañan en este proceso. Por lo mismo me parece muy relevante considerar la administración para afrontar la resistencia de una empresa de 65 años que viene haciendo las cosas de ciertas maneras durante décadas. Así que dirigiremos acciones encaminadas no solo a procesos, sino también a gerentes y es fundamental ser exitosos en la implementación de manera integral y con el equipo convencido de que vamos por cosas buenas, pues si ellos están convencidos nos brindarán sustentabilidad, cómo lo declaró Drucker:

“La gerencia siempre debe anticipar el futuro —Los gerentes del mañana son la única salvaguardia real.” (Drucker, 1954)

### **2.3. Herramientas Tecnológicas o de Innovación Consideradas en el Trabajo**

Una de las grandes contribuciones a este proyecto es la de poder sacarle el mayor provecho a lo ya existente, pues históricamente en BIO ZOO se ha lamentado el hacer inversiones que terminan olvidándose o desaprovechándose por falta de interés, seguimiento y compromiso con la rentabilidad, derivado de entre muchos aspectos por la falta de consistencia y la rotación del personal. Es por eso que nos enorgullese decir que ya existían muchas herramientas tecnológicas y de innovación que estaban subutilizadas, y además aprovechadas de manera aislada, y aquí describiremos los nuevos vínculos y cruces que proponemos hacer con estas herramientas para potencializar su beneficio.

Algunas son plataformas generadoras de información, cómo la principal herramienta utilizada por nuestra fuerza de ventas se llama “MultiStop” es la plataforma móvil que cubre casi cualquier actividad en campo siendo completamente personalizable para la compañía.

“Es la evolución de las plataformas móviles. Todo lo que una empresa requiere para el control de cualquier actividad que su personal en campo realice, venta en ruta, promotoría, transporte, cobranza, nóminas a destajo, encuestas, etc.” (expertfect, s.f.)

Esta plataforma conecta con nuestro ERP que es SAP y de donde se nutre de información valiosa cómo lo es la disponibilidad de inventarios en los distintos almacenes, mientras que Multistop por su parte provee información de las ventas, transfers realizados por nuestros representantes, las visitas planeadas y ejecutadas de los representantes para sus rutas de ventas. De estas herramientas ya empezamos a sacar la información de planeación y cumplimiento de las visitas a clientes y lo que representa el total de transferes contra las compras reales del distribuidor, lo que nos permite valorar qué tan frecuente y reciente ha visitado nuestro representante a sus clientes y la cantidad de generación de demanda con la que apoyamos a nuestros socios estratégicos, los distribuidores. Multistop también tiene habilitada una función de geolocalización, lo que nos da la ubicación en tiempo real de los representantes, y la posibilidad de tener ubicados los negocios de clientes directos o indirectos, y es con esta función que pretendemos armar y optimizar las rutas de ventas que hoy en día se realizan de manera empírica.

Más allá de eso nos gustaría robustecernos con plataformas cómo Sales Force que son más sofisticadas y especializadas para optimizar la forma de medir las actividades de nuestra fuerza de ventas. Y en paralelo nos gustaría adquirir un sistema de reporte, pues la cantidad de información generada se incrementará de manera sustancial y seguir tratándola de forma manual resultará lento y anticuado, por lo que buscaremos ya sea de mismo Sales Force o

“Power BI” de Microsoft, que nos permita visualizar información de manera gráfica cruzando información de las bases de datos que gestionamos de manera muy manual hoy en día.

También estamos considerando el uso de herramientas que nos brinda Google Workspace, se trata de correo electrónico personalizado para la empresa (@biozoo.com.mx) y las herramientas de colaboración, como Gmail, Calendario, Meet, Chat, Drive, Documentos, Hojas de cálculo, Presentaciones, Formularios, Sites y muchas otras más.” Los vínculos que queremos potencializar con esto transformará la forma en la que capacitamos a nuestros representantes, pues actualmente no tenemos una estructura de capacitación, las capacitaciones son presenciales y con duraciones de 2 a 3 horas aproximadamente, con exámenes a papel y sin poder incluir a los representantes extranjeros. Esto dará un giro 360, pues basándonos en el *Microlearning* y la *Andragogía* (La Andragogía (del griego άνήρ "hombre" y άγωγή "guía" o "conducción") es el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas.<sup>1</sup> La andragogía también es considerada la ciencia que ayuda a organizar los conocimientos de los adultos.) (Wikipedia, s.f.) estamos desarrollando un sistema fácil, enfocado, efectivo, accesible y autodirigido para que el equipo técnico genere contenido de videos de no más de 15 min (capacitaciones) y los suba a Classroom para que el equipo de ventas pueda revisarlo, y posteriormente responder exámenes en Formularios digitales. Esto dará dinamismo y la oportunidad de estar siempre actualizados de forma accesible y profesional. Estas herramientas, vinculadas, nos servirán también como un *e-learning* a través del cual buscaremos comunicar los planes de acción diseñados por el equipo de mercadotecnia para que la fuerza de ventas tenga una guía clara de cómo desempeñarse en el campo.

### 3. Análisis de la Problemática

La principal problemática es una estrategia comercial deficiente, pues tal y cómo lo venimos enunciando durante el trabajo hay brechas importantes en el camino trazado sobre el que debe de avanzar la compañía. Esto se valida en la operación diaria, pues al no tener claridad en lo estratégico se proponen e implementan indicadores, actividades, reuniones y hasta objetivos desviados de lo que es prioritario y relevante en la estrategia, y por lo tanto se genera información que no es la necesaria o adecuada para determinar el rumbo. Es un círculo vicioso que no lleva a buen puerto. Y para poner ejemplos, a la compañía llegan oportunidades de posibles proveedores o clientes ofreciendo “soluciones” que están fuera de nuestros objetivos, cómo el proponernos la maquila de un producto para caballos que comercialicemos en México, y al día de hoy se sigue generando incertidumbre sobre si podemos y debemos considerarlas potenciales o no, lo que significa que hay un espacio para el criterio de cada persona, para la subjetividad, y al haber espacio para el juicio propio, la estrategia es endeble y se propicia que pueda cambiarse según la persona que esté al frente de la compañía o de la dirección comercial.

Me parece que parte de que la estrategia comercial no sea robusta se debe en parte a la falta de información de mercado, tanto de fuentes primarias cómo secundarias, cómo a la falta de alta capacidad de análisis y gestión de la información ya disponible. Cualquiera de estas 2 situaciones nos obligar a asumir riesgos altos, pues estamos tomando decisiones con los ojos tapados, lo que incrementa la posibilidad de errar. Y eso que pasa con decisiones del día a día, sucede con decisiones estratégicas, que se toman con o sin el consenso de grupos expertos y que nos arrastran o elevan cómo compañía, pero de manera atropellada y posiblemente generando o requiriendo un esfuerzo mayor por parte de la compañía, al no haber una organización planeada de manera oportuna. Esta carencia de información es a su vez

propiciada por la falta de claridad estratégica de la que deben derivar mecanismos e indicadores, que serán los generadores de la información correcta.

Si se siguieran tomando decisiones sin claridad estratégica diluiríamos el escaso tiempo y presupuesto y posiblemente cada vez seríamos una empresa más débil ante un mercado agresivo que nos iría sustituyendo y desbaratando en el mediano y largo plazo.

### **3.1. Definición de la Metodología del Análisis de la Problemática, Selección de las Herramientas Requeridas y el Cronograma.**

Ahora que tenemos una visión mucho más integral del negocio entendemos que parte importante de la problemática está no sólo en las oportunidades de la estrategia, sino también en que las áreas trabajan en silos y no en procesos integrados, lo que significa que no hay aliados ni el impulso necesario al momento de querer cambiar, aunque sea para bien.

La detección de las causas y brechas que confirman la problemática comenzó años atrás con otras responsabilidades dentro de la empresa, primero desde la trinchera del área de Desarrollo de Negocios en la que durante varios años vi truncarse y fracasar los desarrollos de productos (farmacéuticos o biológicos), pues al no haber un caso de negocio o análisis por proyecto se tomaban decisiones de continuar, suspender o desechar proyectos a los que ya se les había invertido recursos por no contar con el personal necesario, no contar con los equipos necesarios, no contar con las áreas necesarias o simplemente por poner en tela de duda el potencial de un proyecto ya revisado por el área de Marketing. Esto generaba una desesperación en el equipo comercial quien en aquel entonces clamaba por nuevos productos para tener “nuevas cosas” de qué hablar con sus clientes.

Por otra parte, y en otro periodo fungí cómo responsable de las ventas de exportaciones, en donde pude observar la desconexión que había entre las áreas de comercial,



mercadotecnia, regulatorio y técnico, ya que cada una tenía planes de trabajo anual con distintas prioridades y objetivos no entrelazados. Un ejemplo muy lamentable y además común era cuando después de mucho esfuerzo multidisciplinario por fin se lograba registrar un producto en X país, se tenía listo para venta y por una falta de comunicación y coordinación se fracasaba al momento de lanzarse, pues no había potencial de mercado, no se hizo la prospección correcta, no se contemplaron los precios de mercado, no se capacitó a los equipos, etc, etc.

Todos estos claros ejemplos de una falta de integración y visión compartida.

### **3.2. Metas de Información**

Los instrumentos que consideramos implementar para atacar las problemáticas facilitan la generación de cantidades impresionantes de datos a los que no estábamos acostumbrados. Dichos datos se traducen en información que resulta indispensable por que necesitamos estandarizar el modelo de atención de la fuerza de ventas, necesitamos homologar el posicionamiento de la marca del laboratorio y de las marcas de los productos en los diferentes mercados y contar con información sobre la efectividad de la ejecución en campo. Partiendo de la premisa de que lo que no se mide no se puede mejorar, nos tendremos que enfocar en identificar con detalle el comportamiento y las formas en las que los vendedores buscan vender, revisar todo el proceso, desde la planeación hasta el cierre de una venta, tiempos, frecuencias y resultados de las acciones que realiza cada representante. Por otra parte, tendremos que medir también al mercado, a los usuarios potenciales y no potenciales que conviven con nuestra marca, que tienen una opinión de ella y que la colocan en cierta escala según sus distintos criterios.

La información la estamos agrupando para construir diversas bases de datos, información armada para que con el paso de los meses se pueda transformar en estadística, y de ahí

podamos sacar tendencias. Esta misma información pudiera considerarse aislada, pero considero que el verdadero valor está en que como empresa pongamos a las personas y las herramientas necesarias para una alta capacidad de análisis. Importante mencionar que aunque ya lo estamos haciendo, el tratar la información del mercado es fundamental y primario, pues el mercado es quien nos rige tanto estratégica, como operativamente (hablando del largo y corto plazo) así que el hecho de que contemos con información del mercado veterinario mexicano, a través de *KYNETEC* (empresa de investigación de mercado proveedora de información) a quien a cambio de un pago nos facilita las ventas de los productos en unidades y valores de los laboratorios mas importantes en México, que se estima representan un 70% de lo que realmente vale el mercado. Sin embargo, esta bonita historia no la vivimos en los otros 8 países en donde tenemos presencia comercial, y es que en Latinoamérica no hemos logrado encontrar a los proveedores que puedan facilitarnos esta información, por lo que tendremos que intensificar nuestra búsqueda, o en todo caso tomar un plan B y hacer investigaciones de mercado propias, pues en función a estos mercados, que sí tienen variaciones importantes, es que delineamos la ruta de crecimiento estratégico del portafolio de cada país.

“Llegamos al saber mediante el conocimiento y por lo tanto, entramos en una secuencia de acontecimientos vinculados entre sí que conducen al constante crecimiento de nuestro entendimiento o, dicho de otra manera, inteligencia.” (Pocalles, s.f.)

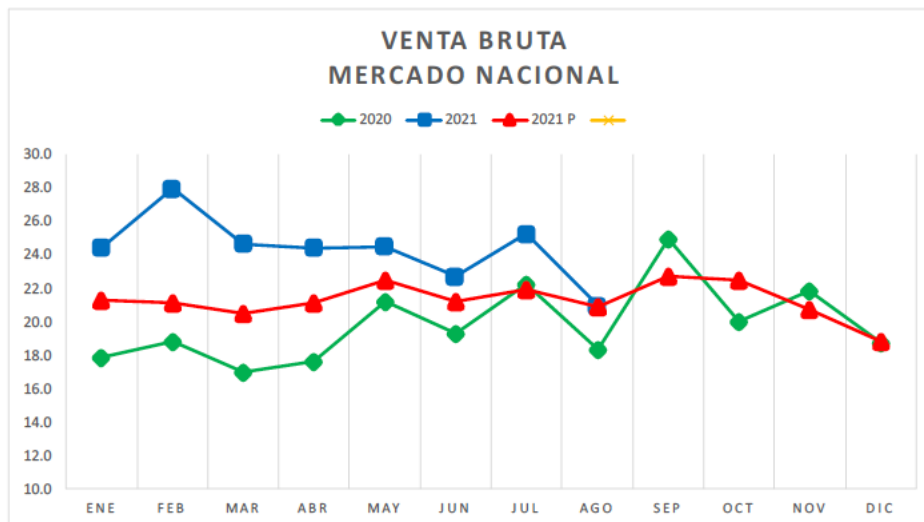
Así cómo se menciona en el párrafo anterior, al momento de cruzar la información de mercado con la información interna de nuestro desempeño es que podremos definir interesantes planes de trabajo enfocando nuestro tiempo y recursos a lo que pueda darnos el mejor retorno y rentabilidad posible, siempre buscando un negocio sustentable y a largo plazo.

### **3.3. Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales.**

Comenzamos con evaluarnos contra nosotros mismos y las metas que nos hemos puesto, esto no es algo de reciente implementación, pero es importante considerar el contexto de análisis e indicadores que nos acompañan, y es información al cierre de cada mes tal y como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 18**

*Evolución de la venta en los años*



*Nota:* Se compara el desempeño de distintos periodos

Siempre vamos de lo general a lo particular, así que lo que sí implementamos fue enfocar las mediciones en cada representante y zona, y para poner un ejemplo, con este nivel de detalle es que pudimos determinar un objetivo de visitas a clientes para cada uno de ellos, más allá de los objetivos de transfeero y ventas que ya se tenían en función al presupuesto anual, a este análisis le llamamos actividades fuerza de ventas:

**Tabla 4**

Informe de cobertura comercial

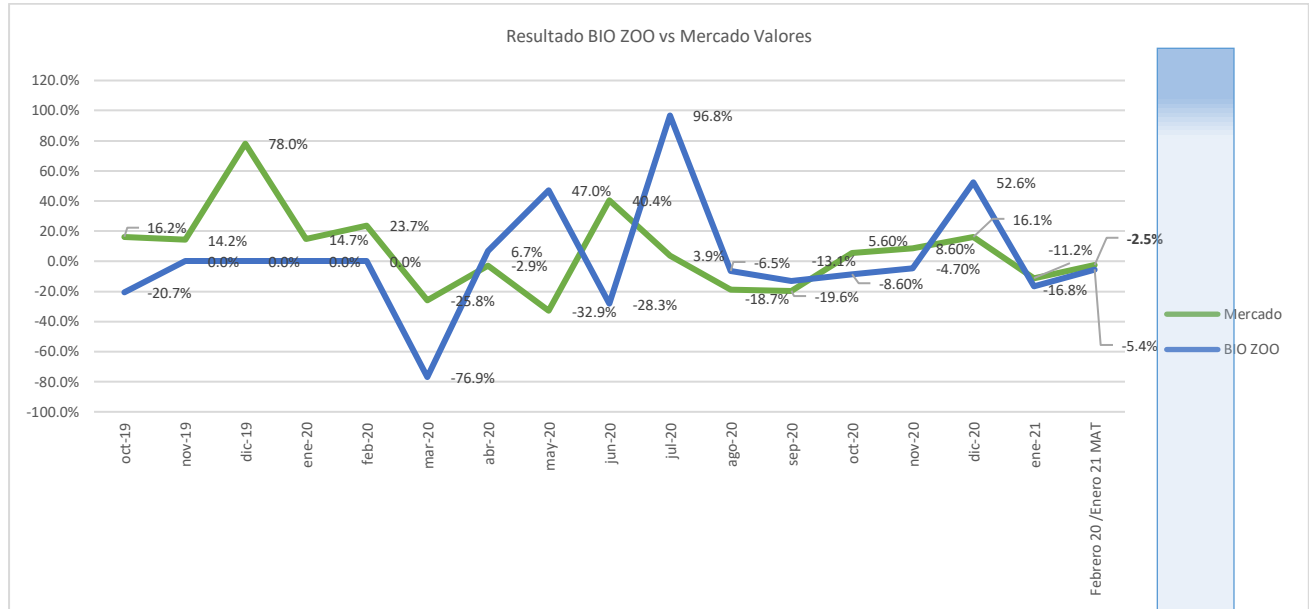
ZV	Nombre usuario	PLANEACIÓN VISITAS				TOTAL CLIENTES		CUMPLIMIENTO		TRANSFERS			PEDIDOS			MENSUAL		1	2									
		TOTAL VISITAS	DIRECTO	INDIRECTO	Objetivo visitas promedio (Marzo 2021)	TOTAL CLIENTES DIRECTOS	TOTAL CLIENTES INDIRECTOS	%Alc. Cobertura	SI	NO	%Comp.	Total transfers	Unidades	Valor neto MKT	Cumpl. Obj.	Valor neto	Backorders	Limite de credito	Venta bruta	Presupuesto	Dif.	%Alc	Nalc.	Nalc.				
		Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia	Visitas promedio dia			
Z0102	Miguel Angel Castaneda Ledesma	160	159	1	8	9	6	26.50	855	0%	113	47	70.83%	71	2,618	379,746	137.00%							120.00%	137.00%			
Z0102	Miguel del Llano Villegas	38	13	5	1	6	6	2.17	107	9%	15	3	83.33%	1	4	3,973			4,138,251	472,624	0	4,105,216	2,599,689	1,505,577	157.91%	115.76%	157.91%	
Z0103	Edgar Letama Perez	85	42	48	4	6	31	1.35	93	40%	75	10	88.24%	7	1,082	310,645			2,370,895	762,845	209,765	2,104,893	1,548,914	558,419	136.17%	131.36%	136.12%	
Z0103	Norma Angelica Sanchez Morales	213	199	14	11	9	31	6.42	93	15%	213	0	100.00%	52	1,799	276,489	179.00%									118.46%	179.00%	
Z0104	Blanca Fagnola Miro Minnery	69	43	20	3	6	4	10.75	48	47%	57	11	83.54%	39	2,342	187,719			1,975,075	137,201	0	1,962,977	1,857,478	109,119	105.93%	108.69%	105.93%	
Z0104	Fernando Torres Carbajal	170	168	7	9	10	4	42.00	355	1%	166	4	97.65%	95	5,107	405,630	218.00%									149.43%	218.00%	
Z0104	Jonathan Edgar Blancas Dias	107	43	64	5	8	4	10.75	133	88%	107	0	100.00%	64	3,384	303,497	176.00%										228.00%	176.00%
Total	ARTURO MUNGUIA	816	667	149							741	75	90.81%		15,836	1,823,160			8,484,220	873,170	269,265	8,172,005	5,998,091	2,173,915	136.24%	118.40%	136.24%	

*Nota:* Se muestra el marco con el que se acomodan los datos obtenidos de la fuerza de ventas

Por otra parte, medimos de esta forma los crecimientos contra mismos periodos pero de un año anterior los crecimientos de cada familia de nuestros productos estratégicos contra el desempeño del resto de los competidores dentro de la misma categoría, tal cómo se muestra en la siguiente gráfica, en la que se está analizando un producto en específico que por efectos de confidencialidad no se aclara:

**Figura 16**

*Comparativa de BIO ZOO vs el mercado*



*Nota:* Se muestra el crecimiento de BIO ZOO contra si mismo en una línea, mientras que en la otra el crecimiento del mercado contra si mismo para poder comparar el desempeño de ambos.

Este tipo de información es la base para los análisis más profundos que se discuten para tomar decisiones acertadas.

### **3.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.**

La relevancia de la información analizada está escalando rápida y de manera importante, y es que más allá de solo ordenar la información, estamos facilitando los espacios, técnicas, métodos y formas de trabajar para que, a los equipos comerciales, de mercadotecnia, técnico y soporte de negocio les sea más fácil, prácticamente natural, orientarse a la mejora y la adaptabilidad continua. Por que la generación de la información per se resulta en *Big data* que

por sí sola no genera ningún valor, y puede quedarse estancada solo costándonos tiempo y esfuerzo.

Una manera de comprobar que los ajustes propuestos van dando frutos es midiendo las tendencias en la productividad promedio de ventas por asesor, promotor, coordinador, gerente regional. Pero más allá de los números que arrojan indicadores aislados, es el conjunto de indicadores cruzados los que permitirán tomar las decisiones que resulten en beneficios.

Y se puede analizar desde distintas ópticas, pues así cómo podemos ver los resultados de los diferentes representantes, podemos partir de la revisión por productos, regiones o fechas.

La importancia para cada uno de los mecanismos que estamos proponiendo se ordena de acuerdo con el peso que se establecen en los objetivos anuales que tenemos cómo área, y que quedaron de la siguiente manera para este año 2021:

1. Lograr la meta de ventas (en unidades y valores)
2. Lograr la meta de margen de contribución II en el estado de resultados
3. Lograr la meta de precisión al pronóstico de ventas, esto quiere decir ser cada vez más exactos con la cantidad de piezas de cada producto que decimos vamos a vender contra las que realmente se desplazan.
4. Desarrollar e implementar el proyecto de Segmentación y Targeting de nuestros clientes directos e indirectos
5. Actualización de documentos de control interno (políticas, procedimientos y formatos)

### **3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.**

En este trabajo la problemática no se modifica, pues se mantienen intactas. Cómo se ha planteado desde un inicio, con la implementación de un modelo de ventas potencializaremos los resultados de nuestro equipo de ventas, y con esto me refiero a que seremos más precisos en

el alcance a las metas que nos pongamos, no solo porque las metas tendrán un sustento más realista, sino también por que tendremos mayor conocimiento y por ende control de las situaciones que circundan al mercado y a nuestras ventas.

De la misma manera sucede con la hipótesis, que no se modifica, y se confirma pero el alcance de la misma se amplía, ya que ahora, después de analizado más a profundidad el proyecto, hemos determinado y coincidido en que el modelo de ventas no solo será proveedor de herramientas para la fuerza de ventas, sino que será plataforma integral del equipo estratégico, que lo tendrá a su disposición y lo usará para gestionar las tácticas y estructuras que darán guía según la etapa de vida en la que se encuentre la empresa en el corto y largo plazo.

#### **4. Estrategia metodológica de intervención**

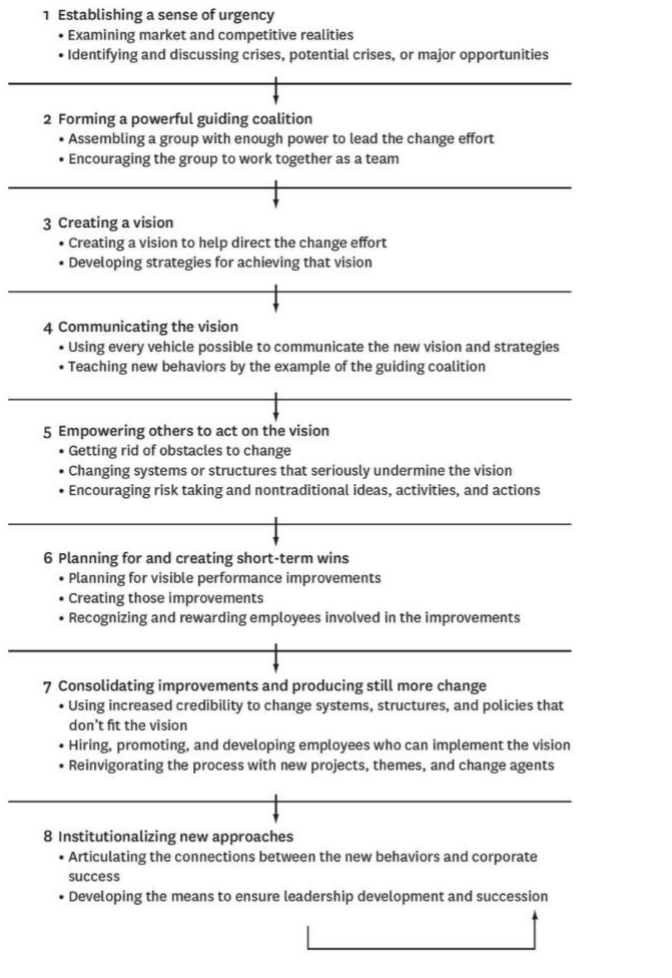
Tomaremos en cuenta “Liderando el cambio” de John P Kotter y “Cambio a través de la persuasión” de David A. Garvin y Michael A. Roberto, ya que estos autores nos hablan de un común denominador por el que casos exitosos de empresas han pasado en cuanto a procesos de cambio o transformaciones se refiere, y este común denominador es el respetar etapas que requieren tiempo. Y es que saltar pasos crea solo la ilusión de velocidad, pero no produce un resultado satisfactorio, sobre todo cuando estamos tratando asuntos profundos y de alto impacto, como es la intervención propuesta.

Y tal cómo lo menciona John P Kotter, pero adecuado a nuestras necesidades consideraremos los siguientes pasos:



## Figura 17

### 8 pasos para transformar tu organización



*Nota:* Harvard Business Review; Revisión, Harvard Business; Kotter, John P

Así que, en función a esta metodología de gestión del cambio, es que se sugerirán las formas y tiempos para desarrollar, dar a conocer e implementar nuestro modelo de ventas, que incluye los los siguientes módulos:

- Segmentación y targeting

- Plan de acción de ventas
- Conocimiento del producto
- Perfil del representante
- Técnica de ventas
- Coaching para la excelencia

#### **4.1. Justificación de la estrategia metodológica de intervención**

Vemos viable utilizar estas estrategias metodológicas por que empatan con la cultura y el liderazgo que de manera simultanea se está impulsando en BIO ZOO, que es de mucha agilidad, comunicación, cooperación y trabajo en procesos más que en áreas, lo que permitirá que cómo dueños (hablando del área comercial) de un proyecto tengamos el apoyo de otras áreas o direcciones. Pero, además, cómo sabemos lo complejo que puede ser derribar las barreras de resistencia al cambio, hemos optado también por la persuasión, que nos permitirá convencer a las áreas más allá de vencerlas o imponerles algo nuevo sólo por que a nivel dirección general o en el consejo se aprobó.

Y esto lo haríamos a través de una campaña de persuasión de cuatro etapas, tal y cómo lo sugieren David A. Garvin y Michael A. Roberto:

“1) Prepare el "suelo" cultural de su organización meses antes de establecer su plan de reestructuración en concreto, convenciendo a los empleados de que su empresa solo puede sobrevivir mediante un cambio radical.

2) Presente su plan, explicando en detalle su propósito y el impacto esperado.

3) Después de ejecutar el plan, administre las emociones de los empleados reconociendo el dolor del cambio, mientras mantiene a las personas enfocadas en el arduo trabajo que les espera.

4) A medida que el cambio de rumbo comienza a generar resultados, refuerce los cambios de comportamiento deseados para evitar retrocesos.”

De esta forma, estaríamos garantizando que el cambio se amalgama de manera correcta y puede ser funcional y sostenido.

#### ***4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia***

Los beneficios comienzan a ser tangibles desde las etapas más prematuras de la implementación, pues al comenzar a capacitar, generar información y medir a los equipos y sus resultados se empieza a “mover la maquinaria” que significa que empiezan a detectarse y por lo tanto mejorarse algunas prácticas, además de que las decisiones que se toman se hacen teniendo en cuenta más contexto.

Las implicaciones para lograr esto son sobre todo tiempo de los líderes del proyecto, y teniendo en cuenta lo valioso que es el tiempo de los líderes de áreas comerciales, de mercadotecnia, desarrollo humano, inteligencia de negocios, tecnologías de información, etc. este tiempo significa cambiar de hábitos y actividades para vivir la intervención, pues, aunque es una propuesta realizada por parte de la dirección comercial, para que sea realidad tiene que permear en todos los niveles. Cambiar de hábitos no es cosa fácil, por lo menos en BIO ZOO en donde la actual cultura es de mucha resistencia al cambio, por lo que horas de capacitación y coaching serán muy necesarias de manera frecuente.

Al momento de comenzar con análisis preliminares, ya salen a flote áreas de oportunidad, y aunque se vive una etapa de ajuste para cada uno de los módulos las mejoras pueden irse implementando paulatinamente, y dar resultados en esa misma tendencia hacia adelante.

Los costos más allá de del tiempo invertido tienen que ver con las optimizaciones de software y hardware, que en este caso significa la compra de la nueva herramienta de la fuerza de ventas (una Tablet) y los sistemas que la acompañan, cómo son catálogos digitales, contenido digital y la herramienta con la que reportarán pedidos, visitas, entrega de promocionales, alta de clientes, etc.

Esta intervención no sólo dará frutos en su implementación, pues será plataforma para obtener la información suficiente que permita diseñar las estrategias y pasos que la compañía debe de tomar hacia el futuro, así que se trata de un proyecto que dará soporte de manera sustentable.

#### **4.2. Herramientas e instrumentos**

En el plano muy general, construir una organización en donde lo principal sea la cultura y el desarrollo de los equipos que la componen es lo que se está trabajando en cuanto a cultura organizacional, es fundamental para acompañar este proyecto que es de empresa. Con el foco puesto sobre el desarrollo de los equipos, será mucho más fácil adaptarse a los requerimientos de un mercado dinámico y en constante cambio. Cómo empresa no podemos desarrollar la adaptabilidad de nadie. Cada quién es responsable de forjar esas habilidades y fortalecer sus capacidades. Lo que sí podemos hacer, es facilitar técnicas, espacios, métodos y formas de trabajar que hagan que los equipos y a las personas que componen la familia BIO ZOO les sea más fácil, prácticamente, natural, orientarse a la mejora y la adaptabilidad continua.

Así que no solo nosotros, sino que todas las áreas utilizaremos OKR's (siglas en inglés de Objectives and Key Results, que en español traduce como objetivos y resultados clave) (Matters, s.f.), feedback frecuente, talleres, dinámicas de desarrollo de equipos y coaching serán formas que nos acompañarán en este proceso de cambio.

“¿Cómo construir una fuerza laboral de agentes de cambio implacables? Reemplace el mando y control con una gestión basada en valores: en lugar de impulsar a las personas a

través del miedo al fracaso, infórmelas con esperanza y aspiración. Inspírelos a perseguir un propósito común basado en valores que ayuden a definir. Pregúnteles qué les impide vivir esos valores y lance iniciativas de cambio para eliminar los obstáculos. Como han descubierto empresas duraderas como IBM, la gestión basada en valores permite a su personal responder de forma rápida, flexible y creativa a un flujo interminable de desafíos estratégicos.” (Kotter, 2011)

Y cómo se menciona en el párrafo anterior es importante buscar el convencimiento más que la imposición, y por lo mismo es indispensable garantizar que los medios de comunicación para socializar y aclarar la estrategia y las maneras de ejecutarla sea digerible y que se apege siempre al contenido institucional. Los medios que estamos considerando son vía digital con Google Workspace y también de manera personal a través de los jefes de área. Y todo podrá tomar forma en reuniones de distintos temas e involucrados pero que nos permitan interpretar la información y tomar decisiones, que a su vez detonarán nuevas necesidades que tendremos que ir afrontando. Y mucho de lo que se vaya presentando en el camino lo combatiremos en conjunto con nuestros “business partner” que son aliados dentro del área comercial pero pertenecientes a otras áreas, cómo desarrollo humano y finanzas, y que nos tratan cómo a un socio de negocio, y procuran mejorar el servicio requerido para avanzar con nuestros objetivos y que las respuestas que necesitan nuestros equipos puedan darse oportunamente.

Lo que vamos a hacer es generar información, analizarla, interpretarla, tomar decisiones con ella y retroalimentar a los equipos con la misma pero adecuada a versiones o extractos perfectamente digeribles, y esto lo garantizaremos vía el aprendizaje didáctico diseñado y puesto sobre las nuevas tablets que recientemente entregamos para ser usadas cómo la principal herramienta de los representantes, pues a través de este aparato ellos tendrán acceso a la información de capacitación con la que se prepararán para estos cambios, y que

posteriormente tendrán cómo fuente de los materiales de venta con los que interactuarán con sus clientes.

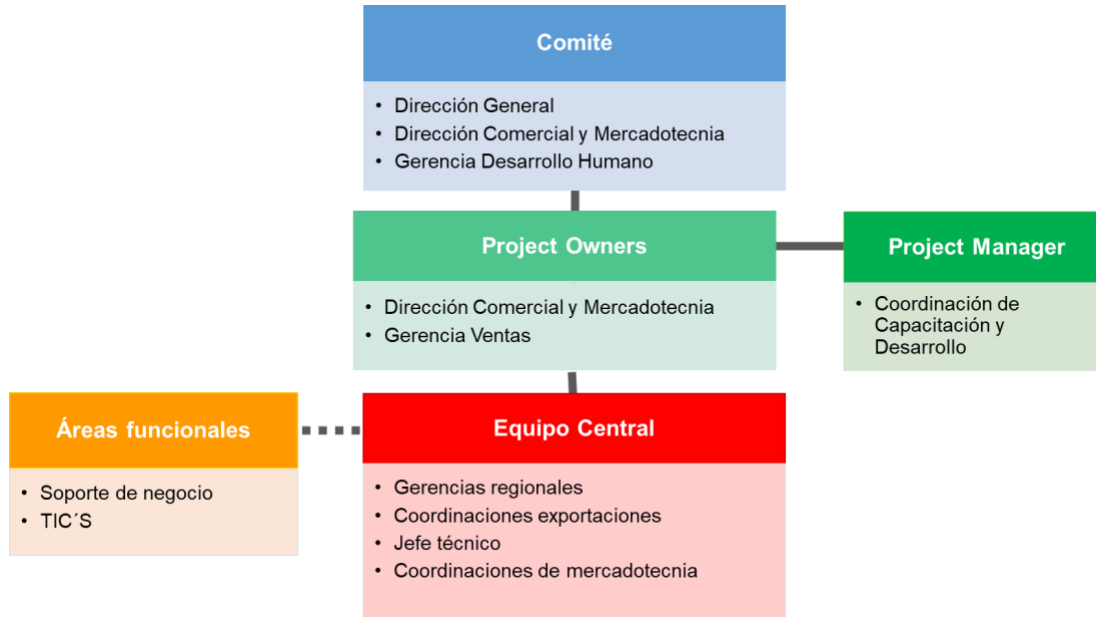
#### **4.3. Ámbito de la intervención**

Aunque Modelo de Ventas suena a que es algo solo del área comercial, esta intervención y el impacto del proyecto es de empresa, así que está involucrada desde la dirección general, el área de desarrollo humano como business partner, prácticamente todos los líderes de comercial y áreas de soporte como lo es TI (tecnologías de información), con contactos directos de manera frecuente. Y esto no significa que no haya más interacciones que se requerirán por muchas otras áreas de la empresa.

Por eso consideramos relevante definir una estructura para responsabilizar a las diferentes áreas y remarcar que todos debemos estar alineados. Así que lo definimos de la siguiente manera:

**Figura 18**

*Estructura integrantes Modelo de Ventas BIO ZOO*



*Nota:* El anterior esquema significa que las directrices generales las definiré en conjunto de la dirección general y la gerencia de desarrollo humano, y con este acompañamiento no debería de haber detractores internos durante el camino, más allá de la resistencia que encontremos con el equipo central.

Cómo ya lo hemos mencionado la resistencia al cambio es parte fundamental, así que el ámbito puede resultar difícil para aquellas personas que no estén dispuestas a cambiar y avanzar en estos pasos con la empresa, lo que puede resultar en salidas de personas que no encajen con estas nuevas formas de trabajar.

#### **4.4. Etapas del proceso de aplicación/intervención**

El proceso lo dividiremos por fases, y la primera será de crear y comunicar con los equipos líderes, tendremos que desarrollar los planes anuales, preparar las presentaciones para dar las

inducciones y capacitaciones correspondientes, además de preparar las herramientas digitales y sus configuraciones correspondientes.

En la segunda fase comunicaremos los diferentes planes a las fuerzas de ventas, y las nuevas herramientas e instrumentos que tendrán para trabajar, y esto lo haremos en diferentes equipos y de diferentes maneras durante tiempos distintos y varios.

Finalmente, en la tercera fase comenzaremos a medir y evaluar directamente en campo, para poder encontrar las brechas entre lo enseñado y lo aprendido y continuar en un ciclo de repetición para perfeccionar lo que se ejecuta con los clientes. Pues cómo lo dicen en varias ocasiones en las “Diez lecturas imprescindibles de HBR sobre la gestión del cambio” también hay complejidades después de ya sometido el cambio por primera ocasión:

“Sin duda, el desafío más difícil que enfrentan los líderes durante un cambio de rumbo es evitar recaer en rutinas disfuncionales, patrones habituales de comportamiento negativo por parte de individuos y grupos que se desencadenan automática e inconscientemente por circunstancias o estímulos familiares. Los empleados necesitan ayuda para mantener nuevos comportamientos, especialmente cuando sus viejas formas de trabajar están profundamente arraigadas y son destructivas. Los líderes de cambio efectivos brindan oportunidades para que los empleados practiquen los comportamientos deseados repetidamente, mientras modelan personalmente nuevas formas de trabajar y brindan capacitación y apoyo.” (Kotter, 2011)

Lo que es evidente es que es una intervención tan robusta que las fases podrán implementarse de manera simultánea o cruzada, ya que cada fase no será en general cuando se tenga todo, sino que se comenzará con distintos programas y planes según se vayan teniendo, buscando al poder tener un conocimiento integral siempre constante y de manera ordenada.



## 4.4.1. Cronograma de trabajo

Figura 18

Cronograma del trabajo en gantt

Overall Progress:									
Id	Level	Name	Progress	Start	Due	User	Duration (Cal. Days)	Working Days	Ta gs
1	100%	<b>General</b>				Técnico			
3		Diseño de la identidad	100%		19/1/2021	Juan Pedro Azcona Valdez			
1		Inducción al Modelo a Equipo central	100%	08/24/2020	08/26/2020	Juan Pedro Azcona Valdez			
3		Comunicado oficial Inducción al modelo toda FdV	100%	10/5/2020	10/5/2020	Juan Pedro Azcona Valdez			
2	100%	<b>Plan anual de capacitación técnica</b>		4/1/2020	12/31/2020	Técnico			
2020									
3	10%	<b>Perfil del vendedor</b>				Juan Pedro Azcona Valdez			
3		Definir Perfil del vendedor	20%	09/23/2020	09/25/2020	Ana			
2		Presentación Perfil del vendedor a equipo central	0%	10/19/2020	6/11/2020				
1		Presentación perfil del vendedor de Equipo central hacia FdV							
4	100%	<b>Técnica de ventas</b>		4/1/2020	12/31/2020	Técnico			
1		Desarrollar la técnica de ventas	100%						
		Capacitación Técnica Ventas a Equipo central	100%	08/24/2020	08/26/2020	Comercial			
		Capacitación FDV México	100%	5/10/2020	6/10/2020				
		Capacitación FDV Coombia	100%	29/10/2020	30/10/2020				
		Capacitación FDV Centroamerica	100%		11/1/2021				
5	60%	<b>Plan de acción de ventas</b>		10/5/2020	10/5/2020	Pau y Martha			
2		Presentar PAV	100%			Pau y Martha			
2		Definir metodología de capacitación PAV	0%			Pau y Martha			
		Capacitación equipo central Plan de acción de ventas							
2		Capacitación Plan de acción de ventas	0%	09/21/2020	09/22/2020	Mkt			
2		Presentar propuestas de proveedores	100%	23/1/2020	27/1/2020				
2		Seleccionar proveedor	100%	30/1/2020	1/12/2020				
2		Desarrollar material por parte del proveedor		1/12/2020	21/12/2020				
2		Entrega del material		28/12/2020		Pau y Martha			
6	63%	<b>Tablets a FDV</b>		10/5/2020		Abraham			
4.1		<b>Mexico</b>	100%	13/1/2020	13/1/2020	Abraham			
4.2		<b>Colombia</b>	88%			Abraham			
4.3		<b>Centro america</b>	0%			Abraham			
4.3.1		Crear empresa para la compra	NA			Descartado			
4.3.2		clausula de contrato para conservar líneas y reporte de gasto	0%						
4.3.3		Contratación de líneas	0%			Abraham			
4.3.4		Compra equipo y accesorios	0%						
4.3.9		Tablets configuradas	0%			Las compras las van a realizar los administrativos			
4.3.14		Entrega de responsiva	0%						
4.3.15		Personal trabajando con tablets	0%		05/mar/21				
7	88%	<b>Multistop Optimización funciones</b>				Carlos Blanco			
		1- Paso cambio a instrucciones "Objetivo"	100%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 2 objetivo al principio de la visita	100%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 2 Vista mas compacta para visualizar	100%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 6 Traer el objetivo redactado en el paso 1	100%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 6 Habilitar respuesta "si" y "no"	100%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 6 En caso de no cumplir objetivos habilitar un campo de captura "Por que"	0%	11/4/2021	22/4/2021				
		Paso 1 "Acuerdos" disponibles en el paso 1 para la siguiente visita	100%	11/4/2021	22/4/2021				
5		Solicitud de adecuación al Modelo de ventas	100%	18/10/2020	18/10/2020				
5		Presentación de modificaciones	100%	18/1/2021	6/2/2021				
5		Visto bueno de modificaciones y alineación con técnica de ventas	100%	12/2/2021	26/4/2021				
5		Capacitación Equipo Central Optimización funciones Multistop	100%		19/3/2021				
		Capacitación optimización funciones Multistop Nacional	100%	22/3/2021	26/03/2021				
5		Capacitación inducción básica Multistop Exportaciones	0%			Carlos Blanco			
5		Generación SOLPED Optimización funciones Multistop	100%	9/11/2020	1/11/2020	Carlos Blanco /Ana Vega			
5		Simulación pruebas Optimización funciones Multistop	100%			Carlos Blanco			
8	42%	<b>Coaching para la excelencia</b>				Gabriela López			
6		Definir metodología Coaching para la excelencia	100%	13/1/2020	17/12/2020				
6		Comunicación	100%		04/01/2021	Ana			
6		Capacitación inicial a gerentes regionales Coaching para la excelencia	100%	26/1/2020	20/01/2021				
6		Plan anual de capacitación a gerentes	50%			Se presentó propuesta a Gabby			
6		Capacitación a gerentes	100%	18/2/2021					
6		Práctica	100%	1/3/2021					
6		Capacitación a gerentes	0%	25/3/2021					
6		Capacitación a gerentes	0%						
6		Capacitación a gerentes	0%	22/4/2021					
6		Capacitación a gerentes	0%						
6		Capacitación a gerentes	0%						
6		<b>Evaluación en campo</b>							
6		Evaluación en campo México	0%	11/9/2020	18/12/2020	Erick	47	35	-
6		Evaluación en campo Colombia							
6		Evaluación en campo CA							
9	0%	<b>Permanencia</b>					5	5	-
7		Capacitación general integral Modelo de ventas BIO ZOO	0%				5	5	-
7		revisión de levantamiento en campo	0%				5	5	-
7		Nuevos ingresos	0%						
7		Técnica de ventas - inducción al puesto	0%						
7		Modelo de ventas - inducción a la empresa	0%						
7		Conocimiento del producto - inducción a la empresa	0%						
7		PAV- Inducción a la empresa	0%						

Nota: El anterior gantt muestra el porcentaje de avance de cada una de las tareas desplegadas en el proyecto.

#### 4.4.2. Imprevistos

Definitivamente la fase de implementación en vivo o en campo, de poner a prueba para cualquiera de las implementaciones y avances, pues con la situación de pandemia el buscar revisar el trabajo directamente en campo se complica debido a los obstáculos de salud y sanitarios que dificultan que los gerentes regionales, que son los embajadores y supervisores oficiales, puedan volar o estar cerca de los representantes. Esto puede afectar los calendarios de trabajo y retrasar las mediciones preliminares.

También está la poca o nula participación que pueda existir por parte de socios estratégicos cómo son nuestros distribuidores, pues el que compartan información incorrecta puede generar desviaciones importantes.

Estando en la industria de la salud, los brotes de enfermedades, sobre todo en la línea de animales de producción que es la más representativa puede desviar la atención de los equipos. En ese mismo orden de ideas la demanda de los “commodities” puede variar drásticamente si hay situaciones políticas o sociales que alteren los consumos de proteína animal, y eso podría ser muy destructivo al momento de querer alcanzar cifras de venta de productos que realmente no serán adquiridos por los clientes.

Aunque no es algo solicitado en este punto, más allá de imprevistos, veo algunos riesgos, que serán importante prevenir con acciones muy puntuales, ¿Cómo mantenemos el compromiso de las personas con el cambio cuando el negocio va bien? Y es que las brechas u oportunidades que cómo estrategias queremos atacar pueden no ser perceptibles para una fuerza de ventas que en la generalidad está alcanzando los objetivos comerciales, aunque no de la forma en la que queremos, entonces me parece que ellos no alcanzan a ver ninguna amenaza en el horizonte, y por lo mismo pueden volverse complacientes o resistentes al cambio, lo que

definitivamente sería un retardador de lograr una implementación total que nos permita ver cambios de manera generalizada.

La generación del contenido a exponer, capacitar y brindar puede ser una situación que por la misma carga de trabajo se dilate, pues quien la construye es el mismo equipo central.

Otra de las complicaciones está siendo el de adquirir las tablets para los representantes extranjeros, pues al no tener empresas constituidas en los diferentes países (ya que trabajamos con distribuidores) ha complicado el poder hacernos de contratos de líneas telefónicas y de internet con las que podamos habilitar el que las tablets estén siempre conectadas y con acceso a red e internet. Para adecuar nuestros hardware y software dependemos de proveedores terceros así que también estamos sujetos a tiempos de respuesta con ellos.

## 5. Exposición de Hallazgos

Los hallazgos fueron y continúan dándose en cada paso, y es que desde la construcción de cada uno de los módulos que conforman nuestro modelo se identificaron áreas de oportunidad que derivaron en nuevos planes de trabajo y que nos orillaron a presentar el proyecto en fases, y no hasta tenerlo todo listo; Esto está totalmente alineado a principios y métodos de desarrollo ágil, que se enfocan a la entrega pronta y continua de segmentos funcionales, y que a su vez refuerzan el cambio de cultura en el que estamos inmersos en toda la compañía.

### 5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Tal como la implementación ha sido exitosa gracias a una comunicación intensa por parte de los involucrados en el proceso de planeación, parte del éxito en esta etapa ha sido que los interesados también han estado incluidos en los procesos de revisión, lo que enriquece bastante el poder definir los mejores indicadores y forma de evaluarlos.

La metodología primaria con la que buscamos controlar el proyecto de manera general incluye el diagrama de Gantt *“que es un método gráfico de planificación y control en el que un proyecto se divide en diferentes actividades y se realizan estimaciones sobre cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto por completo.”* (RGarciaSed, 2016). La administración de estos gantts se ha facilitado por que los integrantes del equipo central fueron seleccionados de manera correcta, pues conocen su mercado, tienen peso a nivel ejecutivo en la toma de decisiones de la empresa y apoyan los argumentos con datos, esto significa que aunque no tienen autoridad directa con posiciones o equipos de trabajo, si tienen influencia.

Sin embargo lo anterior mencionado no es suficiente al tratarse de un macroproyecto en el que cada uno de los módulos desarrollados es de un alcance e impacto alto ante gran parte

de la organización, y por lo mismo también se crearon y definieron distintos indicadores clave de desempeño, formularios y nuevas funciones en los diferentes espacios y plataformas de socialización y trabajo; Tal es el caso de *Multistop* (herramienta de trabajo de la fuerza de ventas), de donde comenzamos a obtener importantes *insights* que posteriormente transformamos en reportes y presentaciones periódicos, para así poder ir entendiendo, monitoreando y ajustando la intervención de manera ágil para ver resultados cada vez más efectivos.

Saliendo de este asunto en particular y para describir cada uno de los pasos en nuestro proceso de sistematización para evaluar el desempeño, les comparto que lo primero que definimos fue cómo se presentaría el proyecto, y se hizo en forma o con enfoque de cascada; El desarrollo en cascada es recomendable cuando no prevés cambios en el alcance y el equipo es grande y está disperso geográficamente primero, así que fue un proceso secuencial muy valioso. Se inició con la presentación a los líderes del equipo central (gerentes de venta), a quienes era primordial convencer, capacitar y garantizar un dominio total del tema.

## **Imágenes de la presentación e inducción al modelo de ventas para equipo central México**

Cómo lo menciona la norma de la 7ma actualización de formato APA, cuando las figuras son de elaboración propia no es necesario agregar ningún tipo de declaración de derechos de autor.

### **Figura 19**

*Presentación oficial del Modelo de ventas al equipo gerencial de ventas*



*Nota:* La imagen anterior fue capturada en el aula de capacitación en donde asistieron los gerentes de ventas de manera presencial

## Figura 20

*Fotografía oficial del equipo central que conforma el Modelo de ventas*



*Nota:* En la imagen anterior participan gerentes de ventas, equipo staff y direcciones de la compañía.

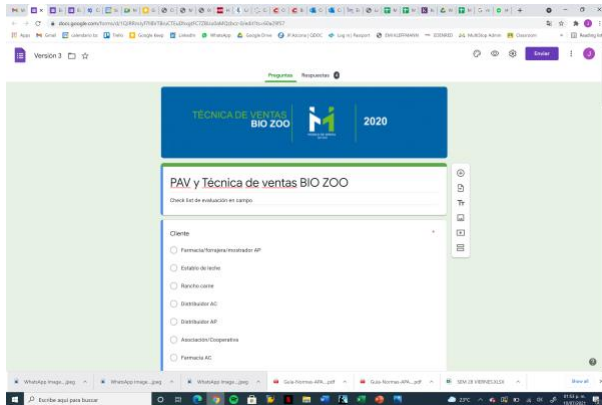
Las imágenes anteriores relatan el primer espacio y contacto que se tuvo para presentar el modelo al equipo central, en este mismo se dió a conocer a fondo el por qué era indispensable que cómo empresa contáramos con un modelo propio, cómo se estructuraría nuestro modelo y lo que nos esperaba los próximos meses tanto de trabajo.

Estos meses de trabajo constaban tanto de prácticas autodidactas cómo de capacitación hacia los equipos de venta de cada zona. Para eso fue necesario darles a conocer el primer formulario con el que empezarían a evaluar a sus representantes. Para poder ser más efectivos en la explicación hacia los representantes era importante que pudieran palpar las áreas de oportunidad reales en campo, y por eso era importante que tuvieran claridad en los criterios que tienen alcance dentro de nuestro modelo. Este formulario mencionado anteriormente se puso a disposición con acceso desde su celular, con su cuenta de correo corporativa y en *Google*

Workspace que es la plataforma institucional que nos brinda varias y distintas herramientas, y con este formulario los gerentes tuvieron la posibilidad de evaluar en tiempo real.

**Figura 21**

*Formulario para evaluar la pre, durante y post visita del representante de ventas*



*Nota:* captura de pantalla del formulario con el que el gerente señala que tipo de negocio visitarán.

**Figura 22**

*Formulario para evaluar la pre, durante y post visita del representante de ventas*

PASO 1. PLANEAR LA VISITA *					
	50	75	100	120	No aplica
Revisar presup...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisar la priori...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captura de obje...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparar recurs...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepararse par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PASO 1. ¿Conoce la priorización conforme al PAV del canal a visitar ? \*

Si

No

PASO 1. PLANEAR LA VISITA COMENTARIOS

Texto de respuesta largo

*Nota:* captura de pantalla del formulario con el que el gerente evalúa el desempeño de un representante después de una visita.



Posteriormente era necesario garantizar la correcta presentación y capacitación a los equipos de ventas, por lo que decidimos no dejar sólo a los gerentes comerciales y que parte del equipo central y de soporte participara en las sesiones presenciales que se tendrían con la fuerza de ventas, por lo que se destinaron varios meses para hacer pequeños y distintos grupos multifuncionales que de forma paralela asistieran a distintos puntos de la república y en ciudades de algunos de los países en los que tenemos presencia (Guadalajara, Monterrey, Tuxtla, Guatemala, Bogotá y otras más vía remota) a acompañar las sesiones para poder tener una capacitación profunda y personalizada que permitiera no sólo presentar el Modelo a los equipos, sino también alinear y homologar el entendimiento de lo que se espera para cada uno de ellos, desde lo general o un nivel de detalle de cómo atender las visitas. Adicional al acompañamiento pensamos que con esta táctica le daríamos mucho más peso y formalidad a un proyecto que se debe de entender como prioritario y estratégico, así que la jerarquía de los participantes tendría un impacto positivo en la percepción de los representantes.

### **Imágenes de la presentación e inducción al modelo de ventas para representantes de los distintos países**

Cómo lo menciona la norma de la 7ma actualización de formato APA, cuando las figuras son de elaboración propia no es necesario agregar ningún tipo de declaración de derechos de autor.

## Figura 23

*Presentación de Modelo de ventas a representantes del Norte de México*



*Nota:* Fotografía del gerente nacional de ventas capacitando a la fuerza de ventas del Norte en Monterrey, Nuevo León.

## Figura 24

*Presentación de Modelo de ventas a representantes de Colombia*



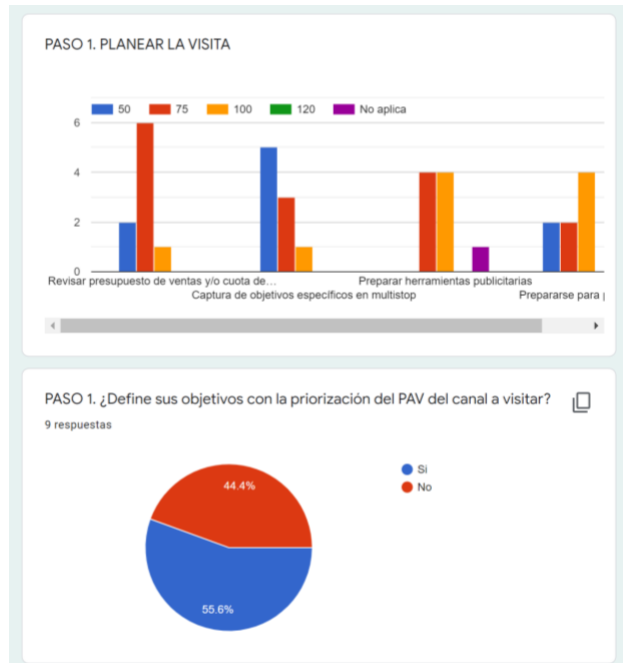
*Nota:* Fotografía del director comercial con el equipo de ventas de Colombia después de la sesión de presentación del Modelo de ventas, en Bogotá D.C.

Las sensaciones en estas sesiones fueron muy buenas, pues más allá de marcar un momento importante para el proyecto se tuvo una cercanía importante con los equipos, sin embargo uno de los primeros hallazgos, identificado dentro de las mismas sesiones, fue y sigue siendo una fuerte resistencia al cambio, sobre todo de aquellos representantes que generalmente tienen excelentes resultados en cuanto alcance de presupuesto, reconocimiento de sus clientes y obtención de premios internos, mismos que consideran que no hay nada que cambiar si dentro de sus mentes todo está en orden. Considero que se trata de barreras mentales en la que de inmediato y sin procesarlo se rechazan nuevas formas de trabajar. Se trata de riesgos que no permiten ver y entender que hay mucho trasfondo que puede catapultarnos hacia un mucho mejor futuro más allá del actual alcance a presupuestos. Posteriormente estos síntomas se acentuaron en los indicadores, como por ejemplo con la planeación de las visitas, en donde nos encontramos que gran parte de los representantes hoy en día sigue sin planear las visitas dentro de *Multistop*, que es una actividad básica para poder medir el resto de indicadores definidos.

Otro de los grandes hallazgos son las brechas en el entendimiento de criterios para calificar por parte de los gerentes, y es que, al tener una metodología de 50 (bajo), 75 (en desarrollo), 100 (competente), 120 (sobresaliente) y N/A esperábamos poder tener resultados consistentes ante una misma situación, sin embargo al momento de poner, en simulaciones, a todos a calificar una misma escena o ejercicio, nos sorprendimos al ver la gran variedad de resultados que evaluaban una misma acción.

## Figura 25

### Resumen de la recopilación de respuestas de evaluadores



*Nota:* En los gráficos anteriores podemos observar cómo 9 diferentes evaluadores calificaron de manera distinta el desempeño de un “representante” en una simulación llevada a cabo en una capacitación de la técnica y el plan de acción de ventas.

Parte vital del proyecto consta en que los líderes estén altamente capacitados, para que a su vez puedan ellos mismos educar al resto de representantes, sin embargo el aprendizaje del equipo central ha sido más complejo de lo esperado, y es que no sólo para homologar la forma de calificar hemos tenido complicaciones, sino también en que los mismos gerentes puedan programarse para evaluar la cantidad de veces mínima necesaria para posteriormente poder dar una calificación de altura al representante evaluado, que le permita trabajar sobre sus áreas de oportunidad y así improvisar el desempeño colectivo de nuestra fuerza de ventas. Este

proceso ha sido un ir y venir, pues en el equipo gerencial hemos tenido rotación de personal, por lo que hemos tenido que empezar de cero con los nuevos integrantes.

## 5.2. Organización de la información obtenida

Los resultados en este proceso de intervención se han venido dando de manera subsecuente y con una cantidad de información inmensa que podríamos presentar y discutir en muchas páginas, sin embargo, yéndonos al núcleo de lo buscado podemos decir que al cierre de julio 2021 el diagnóstico de nuestra fuerza de ventas y el estatus del proceso de evaluación se encuentra de la siguiente forma:

**Tabla 5**

*Estatus de la intervención por cada módulo*

Avance	Fase
100%	Generalidades
100%	Conocimiento del producto
84%	Perfil del representante
100%	Técnica de ventas
56%	Plan de acción de ventas
88%	Tablets a FDV
70%	Multistop Optimización funciones
58%	Coaching para la excelencia
43%	Permanencia

*Nota:* Se muestra el avance compactado de cada módulo que conforma el modelo

Sin embargo, durante la implementación identificamos cómo críticos algunos procesos y herramientas que por su relevancia tuvieron que ser considerados cómo tópicos a atender de manera independiente, tal como cada una de las fases de la Tabla 4, y que son los siguientes:

**Tabla 6**

<b>Fase</b>	<b>Avance</b>
Tablets para fuerza de ventas	63%
Optimización de funciones Multistop	100%

*Nota:* En la anterior tabla se muestra dos pendientes que son indispensables para poder operar el modelo, y es por eso por lo que se clasificaron cómo críticos.

**Tabla 7**

*Cantidad de evaluaciones de desempeño de representantes y porcentaje de cumplimiento*

<b>V</b>	<b>Nombre usuario</b>	<b>Puesto</b>	<b>Acumulado al 30 de septiembre 2021</b>	
			<b># evaluaciones</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>Región Centro</b>		<b>31</b>	<b>97%</b>
<b>Total</b>	<b>Región Norte</b>		<b>21</b>	<b>53%</b>
<b>Total</b>	<b>Región Pacífico</b>		<b>119</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>Región Sur</b>		<b>34</b>	<b>73%</b>
	<b>Total general México</b>		<b>205</b>	<b>80%</b>
<b>ZV</b>	<b>Nombre usuario</b>			
<b>Total</b>	<b>Centroamérica</b>		<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>V01</b>	<b>Colombia</b>		<b>13</b>	<b>50%</b>
	<b>Total general internacional</b>		<b>16</b>	<b>45%</b>
<b>Total general</b>				<b>63%</b>

*Nota:* En la anterior tabla podemos observar que, a excepción del gerente de la zona pacífico, la gran mayoría de los gerentes van con un bajo avance en las evaluaciones para cada uno de los representantes de ventas que tienen a su cargo.

La tabla anterior nos muestra que todavía tenemos camino por recorrer para tener un diagnóstico general del desempeño de toda nuestra fuerza de ventas.

**Tabla 8**

*Promedio de calificaciones de la versión 6 de evaluación de modelo de ventas para representantes*

Actividad a Evaluar	Promedio	Base
PASO 1. PLANEAR LA VIDA [Revisar presupuesto de ventas y/o cuota de Mkt., interacciones previas, compromisos y/o competencia]	66.5	100
PASO 1. PLANEAR LA VIDA [Captura de objetivos específicos en multistop]	61.4	100
PASO 1. PLANEAR LA VIDA [Preparar herramientas publicitarias]	75.3	100
PASO 1. PLANEAR LA VIDA [Prepararse para posibles objeciones]	69.9	100
PASO 1. ¿Define sus objetivos con la priorización del PAV del canal a visitar?	0.8	1
PASO 1. PLANEAR LA VIDA (Perfil del representante) [Cumple con la imagen personal sugerida de BIO ZOO]	96.8	100
PASO 2. ABRIR LA VIDA [Interviene hasta que cuenta con la atención del cliente y mantiene la atención]	90.3	100
PASO 2. ABRIR LA VIDA [Propone una agenda con base en priorización del PAV y la confirma]	60.7	100
PASO 2. ABRIR LA VIDA [Gestiona y/o habla con el tomador de decisiones]	90.7	100
PASO 3. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES [Explora la situación del cliente]	70.4	100
PASO 3. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES [Detecta oportunidades]	68.5	100
PASO 3. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES [Realiza sondeos]	71.7	100
PASO 3. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES [Confirma con el cliente la necesidad u oportunidad]	68.1	100
PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO [Uso de los recursos disponibles]	73.8	100
PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO [Ejecuta la guía de promoción]	67.7	100
PASO 4. ¿Cumple orden de prioridad del enfoque de producto y estrategia de posicionamiento?	0.8	1
PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO- COCIMIEN TO DEL PRODUCTO [Explica el CVB]	71.1	100
PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO- COCIMIEN TO DEL PRODUCTO [Estudios clínicos]	61.1	100
PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO- COCIMIEN TO DEL PRODUCTO [Explicar la ficha técnica]	71.9	100
PASO 4. Verifica la aceptación del cliente sobre el posicionamiento	0.8	1
COMENTARIOS PASO 4. POSICIONAR A BIO ZOO (Especificar en caso de 0 cumplir la estrategia de posicionamiento)	1.0	1
PASO 5. MANEJO DE OBJECIONES- identifica cual es la objeción	0.9	1
PASO 5. MANEJO DE OBJECIONES [Manejo de la objeción]	71.7	100
PASO 6. LOGRAR EL COMPROMISO [Reconoce y responde a las señales de compra del cliente]	81.3	100
PASO 6. LOGRAR EL COMPROMISO Propone los pasos siguientes	1.0	1
PASO 6. LOGRAR EL COMPROMISO Confirma la aceptación	0.9	1
PASO 7. ANÁLISIS DE LA VIDA [Evalúa el logro del objetivo de la vida]	67.1	100
PASO 7. ANÁLISIS DE LA VIDA [Fija las expectativas para la próxima vida]	69.1	100
PASO 7. ANÁLISIS DE LA VIDA Registra la información en multistop	1.0	1

*Nota:* La tabla nos muestra el promedio de calificación de nuestra fuerza, compuesto de 170 evaluaciones a 31 diferentes representantes de venta, entre promotores y asesores, esto obtenido únicamente de la versión más actualizada del cuestionario. El promedio es de 72/100, que significa entre bajo y en desarrollo.

Toda esta información nos da mucha claridad de cómo está avanzando el proyecto, donde tenemos qué reforzar prioritariamente y nos da pie a diseñar los pasos a seguir para lograr una consolidación. Es por eso que en color amarillo marcamos los rubros más bajos, que son nuestras debilidades más notorias, que servirán como guía para desarrollar un plan de trabajo integral para todo el equipo comercial.

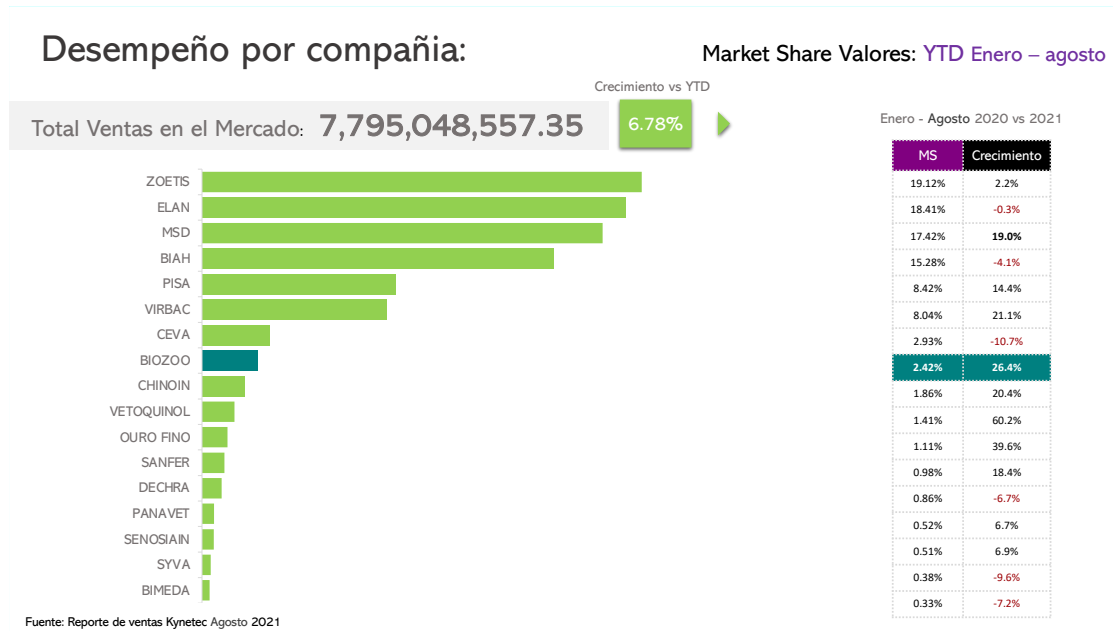
### **5.3. Impacto de la estrategia en la organización**

Lógicamente los resultados positivos son multifactoriales, pues en BIO ZOO se están viviendo cambios positivos a lo largo y ancho de la organización, sin embargo el extraordinario resultado en ventas (crecimiento versus año anterior, crecimiento por encima del mercado y por encima de presupuesto) se debe en gran medida a lo que ha provocado nuestro Modelo de Ventas, que ha servido cómo precursor y lubricante de un motor que ya encendió, y necesita ser aprovechado. Ahora la permanencia es una responsabilidad que sirve cómo fuente de disciplina e información para seguir optimizando nuestro proceso por garantizar una ejecución estratégica cada vez más aplastante.



## Figura 26

Desempeño de la industria farmacéutica veterinaria en México, incluyendo a BIO ZOO, en valores acumulados en el periodo ene-jun 2021



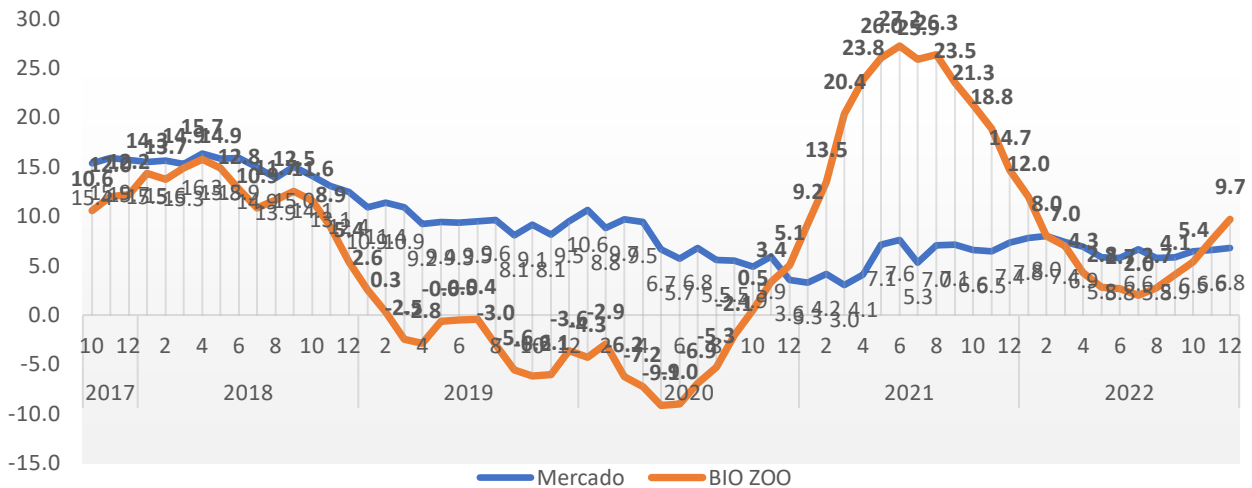
*Nota:* En la figura anterior se muestra un mercado que ha crecido un 4.72% mientras que BIO ZOO que ha crecido un 31.7%, por lo que también ha ganado terreno en participación de mercado (MS por market share).

En la información anterior se aprecia cómo se han excedido las expectativas, pues teníamos una apuesta de crecimiento de por sí ambiciosa, del 17% contra el año anterior, y al corte del primer semestre del año prácticamente se duplica ese objetivo, logro que no sería posible sin el equipo multidisciplinario que ha empujado el proyecto, una buena comunicación y la excelente priorización de los elementos a los que nos enfrentamos en la implantación, en la que gracias a un buen layout nunca perdimos de vista las perspectivas financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento.

Para reforzar el impresionante resultado que se ha tenido contra el mercado es importante poner como contexto lo que había venido sucediendo algunos años atrás, en los que la constante era estar por debajo del crecimiento de mercado, y por lo tanto, perder participación del mismo.

**Figura 27**

*Crecimiento de BIO ZOO vs “el mercado”. Cifras en “MAT(Movin anual total) para suavizar la cuurva. Periodo sept 2017 a feb 2022.*



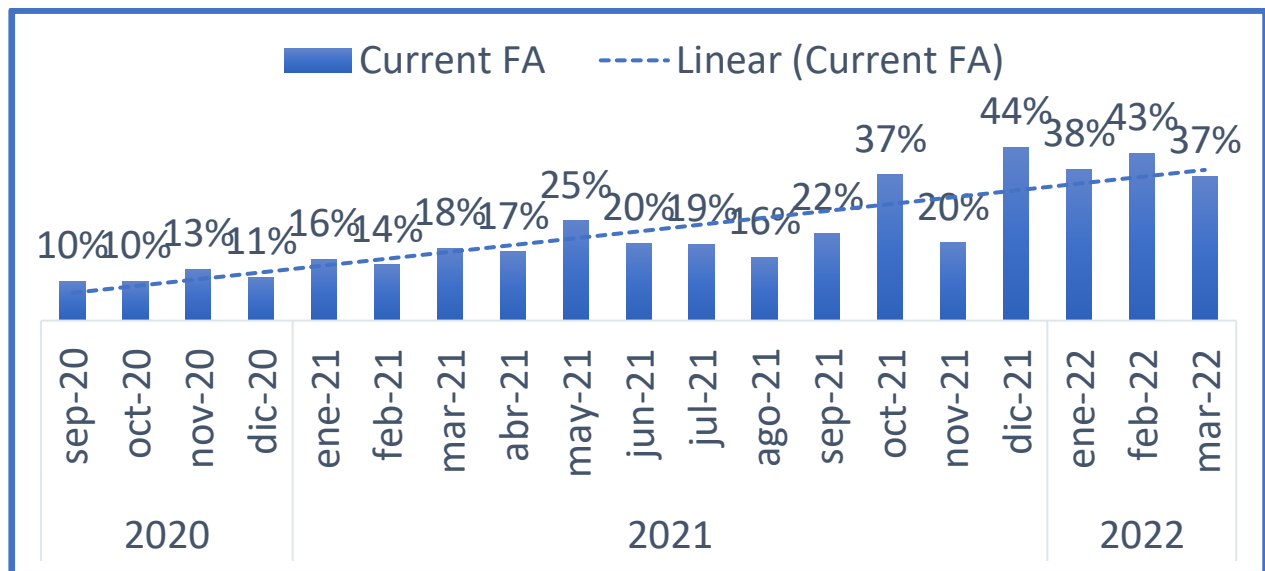
*Nota:* En la figura anterior podemos apreciar que desde 2017 y hasta diciembre 2020 BIO ZOO estuvo creciendo por debajo de lo que lo hacía el mercado, e incluso en 2018, 2019 y 2020 tuvo desplomes importantes, sin embargo el punto de inflección se dió y la curva muestra una recuperación y superación sin precedente que no habría sido posible sin la claridad y herramientas que el Modelo de Ventas generó.  
Fuente: Reporte de ventas EMI-Kynetec febrero 2022. Libro de Ventas BIO ZOO.

Los increíbles resultados mostrados en la anterior figura no hubieran sido factibles sin producto, sin disponibilidad de inventario, y es por eso que más allá del impulso comercial que resultó central, el mejorar sustancialmente la precisión a los pronósticos se volvió también una

obsesión durante el proceso, pues sabíamos que era parte de las causas raíces. Cuando vimos los resultados contra el objetivo que nos habíamos planteado resultaba un tanto desalentador, pues aunque había una clara tendencia de mejora no se alcanzaba el objetivo.

**Figura 28**

*Medición y resultados de forecast accuracy con objetivo de 50% de los sku´s con una precisión >=80%. Información de libro de ventas BIO ZOO de sept 2020 a mar 2022.*

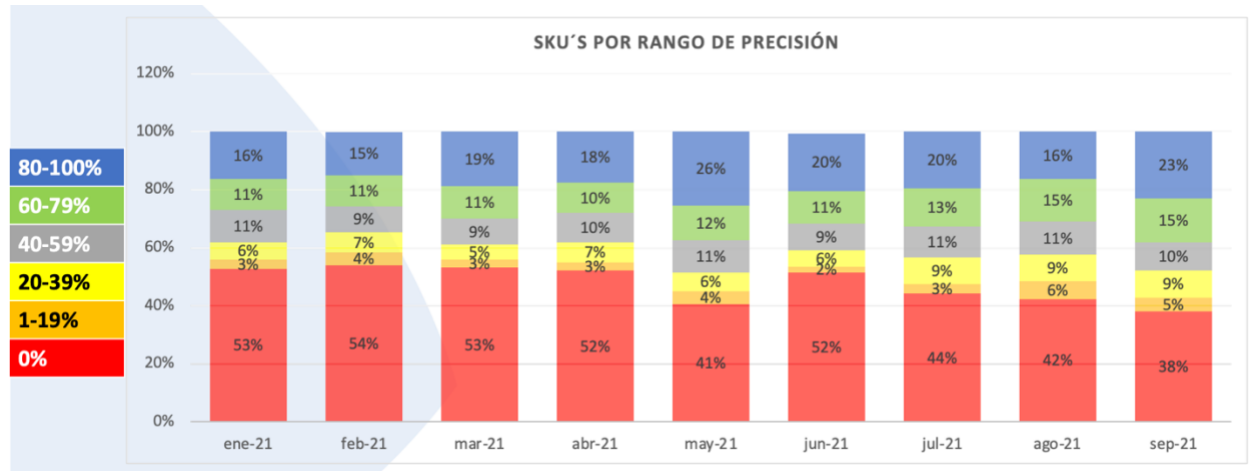


*Nota:* La figura nos muestra un crecimiento sustancial de más del triple de precisión, a pesar de no alcanzar el objetivo. Fuente: libro de ventas BIO ZOO.

Durante el proceso de rolling forecast entendimos que el objetivo que nos habíamos fijado era sumamente retador, pero poco realista, pues quisimos medir tan solo una parte de lo que realmente estábamos impactando.

Figura 29

Medición y resultados de forecast accuracy para el 100% de los códigos.



*Nota:* La figura anterior nos muestra un análisis en el que se logra apreciar la fotografía completa, que nos da más satisfacción al poder visualizar que sin importar lo que ha sucedido en el rango de 80-100% de precisión, hemos logrado mejorar la precisión general de una mayor cantidad de códigos que forman el catálogo completo de productos. Fuente: Libro de ventas BIO ZOO.

Parte de los impactos no solo fue el darnos cuenta de que si estábamos conociendo mucho más a fondo nuestro mercado, sino que muchas de las mediciones e indicadores que estábamos revisando estaban siendo insuficientes, y por lo tanto era importante revisar las situaciones desde diferentes perspectivas para poder tomar las mejores decisiones.

Ahora para entrar más a profundidad en los impactos de la organización nos trasladamos a la parte más intrínseca y subjetiva de la compañía; La cultura organizacional. En este rubro hay grandes esfuerzos realizados para transformarnos en una empresa mucho más ágil y flexible, que en simultaneo es fruto de un modelo sólido, que da claridad y por ende facilidades para todos los que somos parte de BIO ZOO.

Para ejemplificar un cambio cultural expongo el cómo se logró cambiar, parcialmente, la mentalidad del equipo comercial, que tenía un concepto de lo que significan las ventas valiosas un tanto arcaico y poco sustentable como lo es el llenar el mercado de altos volúmenes de inventario a cambio de precios bajos. Y después de una nueva metodología de revisión de resultados, vía indicadores de desempeño para el equipo, pudimos demostrarles y explicarles al cómo el verdadero valor y la nueva filosofía de nuestra estrategia comercial estaba más en generar demanda y lograr la colocación de nuestros productos a precios llenos. Por que ahora somos muy enfáticos con todos en que los resultados son de la compañía, y las acciones tienen impactos en distintos áreas de la misma.

Todos estos cambios de conductas no serían posibles sin el apoyo del departamento de Desarrollo humano implantado dentro del departamento Comercial, como figura de “*bussiness partner*” ha jugado un rol protagonista en la coordinación y seguimiento de esta intervención, desde capacitación, manejo de emociones del equipo base, retroalimentación para el equipo central y desarrollo de planes para mejorar las competencias que nos ayuden a apegarnos lo más posible al modelo. Y lo que quiero puntualizar es que como compañía hemos aprendido a trabajar en procesos y de manera cros funcional, dejando de lado los silos y los departamentos, y poniendo manos a la obra para lograr objetivos de empresa.

Es importante aclarar que el camino no ha sido fácil, la resistencia a adoptar nuevos hábitos y la difícil salida de las zonas de comfort nos han obligado a tener que reconfigurar la planeación de toda el área comercial y de mercadotecnia, desde los calendarios y reuniones, hasta los objetivos gerenciales que permean hacia todos los colaboradores. Y es que al tener nueva información o *insights* se evidencian más que nunca áreas de oportunidad que ahora queremos abordar desde una visión sistémica, y no sólo de corrección aislada. Tal es el caso de la importante práctica de hacer una planeación de visitas estratégica, y no por facilidad. Para ello fue necesario construir bases, y con eso nos referimos a mapear de base cero a todos

nuestros clientes, tanto directos como indirectos, dentro de un archivo que permita agrupar las diferentes rutas, que por cierto no estaban identificadas. Este ejercicio permite que las planeaciones mensuales y semanales se puedan revisar contra un archivo maestro, además garantizan que independientemente de que haya salidas o rotación de personal, no descuidemos y perdamos de vista a clientes en los diferentes mercados.

**Tabla 9**

*Base de datos de rutas y clientes*

Región - Zona	Veracruz sur - oaxaca						
Nombre de la ruta	Nombre del cliente	Nombre del negocio	Contacto	Zona de Venta	Duración de	día	
Acayucan	Lucila Baeza	Veterinaria Salud Animal	Roberto Iven	Acayucan		1	
Cabada - Catemaco	ANDREA GOMEZ JIMENEZ	Veterinaria Ejidal	Andre Gomez	Juan Diaz Covarrubias	viernes	1	
	DARIO CASTRO SARMIENTO		JESUS ALBERTO PARRA	Catemaco	viernes	1	
	JORGE ANTONIO ARROYO	VETERINARIA EL RANCHERO	Jorge Arroyo	Santiago tuxtla	viernes	1	
	JOSE FRANCISCO RGUEZ. NARANJOS	VETERINARIA EL EIJIDO	Jose F. Rguez. Naranjos	Cabada	viernes	1	
	CLAUDIA DEL CARMEN HERNANDEZ	VETERINARIA PAVON	Mvz. Alfonso Pavon	Tatahuicapan	jueves	1	
Acayucan - Minatitlán - Las choapas	ANTONIO MARIN RAMOS	VETERINARIA SAN ANTONIO	Antonio Marin	Chinameca	jueves	1	
	EL RANCHO MAYOREO VETERINARIA	VET. EL RANCHO MAYOREO	Lic. Julio Mar	Minatitlán	jueves	1	
	DIEGO AVILA ESPINOSA	VETERINARIA COSLEACAQUE	Diego Avila	Minatitlán	jueves	1	
	ANDRES CANDELARIO JOSE AVILA L	VETERINARIA SANTA FLOR	Andres Candelario	Minatitlán	jueves	1	
	SILVIA ESPINOZA VASQUEZ	VETERINARIA DEL RIO	Yesica Alemán	Minatitlán	jueves	1	
	ALFONSO CABRERA PATRICIO	VET.	ALFONSO CABRERA	Minatitlán	jueves	1	
	FERNANDO GONZALEZ HUERTA	CLINICA VET. CARDENAS	MVZ.	Coatzacoalcos	miercoles	1	
	ADRIAN RGUEZ. LOPEZ	VE EL POTRILLO	ADRIAN RGUEZ. L.	Las choapas	martes	1	
	VETERINARIA EL CAPORAL	VET. EL CAPORAL	SRITA. YESICA	las choapas	martes	1	
	CARLOS CEBALLOS JIMENEZ	VET. EL CORRAL	CARLOS CEBALLOS	las choapas	martes	1	
	PATRICIO RODRIGUEZ LOPEZ		PATRICIO RGUEZ.	las choapas	martes	1	
	MOISES LOPEZ CANO	VET. EL RODEO	MOISES LOPEZ CANO	las choapas	martes	1	
	Ciudad islas	LUCIA MERINO LARA	VETERINARIA ESPUELA DE ORO	LUCIA MERINO	Ciudad islas	martes	1
		DAMARIS BRAVO GUIZAR	VETERINARIA LA VACA FLACA	MVZ. FELIPE AVENDAÑO	Ciudad islas	martes	1
LUIS ANGEL MERINO SALAZAR		VET.	LUIS A. MERINO	Ciudad islas	martes	1	
FERNANDO ALVAREZ VARGAS		VETERINARIA CUARTO DE MILLA	MVZ. FERNANDO A.	Ciudad islas	martes	1	
LILIANA FERNANDEZ OLEA			MVZ. MIGUEL	Ciudad islas	martes	1	
IRACEMA FERNANDEZ LAGOS			IRACEMA FDEZ. L.	Villa azueta	martes	1	
CESAR CRUZ		VET. AL CAMPO	SRA. ROSALVA MADRIGA	loma Bonita, Oax.	martes	1	
LORENA PERALTA LOZANO		VETERINARIA DEL ANGEL	LORENA PERALTA	tuxtepec oaxaca	miercoles	1	
VICTOR SANTIAGO		RAMSA	MVZ. VICTOR SANTIAGO	Tierra Blanca	miercoles	1	
Oaxaca	AGROVETERINARIA ABASTOS	AGROVET. ABASTOS	DR. INNES	Oaxaca	lunes	1	
	MANUEL DE JESUS AGUILAR VASQUEZ		MANUEL DE JESUS A.	Oaxaca	martes	1	
Veracruz Puerto	ALFONSO AMEZCUA VERDUZCO	VETER. EL ARRIERO	ALVARO JIMENEZ	Veracruz puerto	jueves	1	
Veracruz Puerto	GUADALUPE PAREDES LAGUNES	AGROVET. LA PRADERA	ALEJANDRO PARAMO V.	Veracruz puerto	viernes	1	

*Nota:* La tabla nos muestra un primer paso para agrupar a clientes directos e indirectos en rutas.

Este trabajo es un gran paso hacia la segmentación y targeting, proyecto que será plataforma para llevar la productividad y servicio a un nivel de clase mundial, y que hoy en día es una importante ventana de oportunidad para sacar el mejor provecho de nuestros recursos.

En este proceso no es posible avanzar sólo con una parte del equipo, y es por eso que se ha retado en gran medida al equipo gerencial, cuyo rol es fundamental para que la fuerza de ventas pueda cerrar las brechas de oportunidad en todos los módulos de aprendizaje de nuestro modelo. Los gerentes son los responsables directos de identificar las debilidades de cada uno de los representantes, y después de hacerlo en repetidas ocasiones es cuando tienen una cantidad de material significativo para poder llegar a conclusiones, que posteriormente permitan retroalimentar y buscar la comprensión de la problemática y sobre todo el compromiso de mejorar en un periodo determinado. De esta forma el trabajo se vuelve orgánico y fluido en todos los niveles de la cadena.

**Figura 30**

*Proceso de implementación del Coaching*



*Nota:* En la figura anterior se explican los pasos que deben de llevar a cabo los gerentes de venta con cada uno de sus representantes para poder dar un coaching exitoso.

Como vemos en la figura anterior esta aventura de coaching ya comenzó, y el impacto que deja es de colaboradores autodidáctas que de ahora en adelante entienden y platican las problemáticas desde una perspectiva distinta. Desde una perspectiva en la que asumes un grado de responsabilidad por los resultados, y dejas de buscar culpables por situaciones que puedes gestionar.

Más allá de actividades nuevas, podemos concluir que el nivel de exigencia subió considerablemente y por lo mismo las prácticas de costumbre dejaron de estar dentro del rango



de aceptación buscado, y aunque hubieramos querido que todo el personal nos acompañara en este proceso de crecimiento, hubo personas que no estuvieron dispuestas a tomar el riesgo de transformarse. Tal es el caso de distintas posiciones de Mercadotecnia y comercial que decidieron dar un paso al lado de la compañía, dejando lugar para que talento se sumara al equipo dispuesto a aportar y comprometerse con los nuevos retos que tenemos enfrente.

En el orden de ideas de lo comentado en el párrafo anterior, en este proceso aprendimos que generalmente no existe aceptación inmediata a cambiar hábitos aprendidos simplemente por el hecho de comunicarlos como áreas de oportunidad, y en específico nos referimos a la poca apertura por parte de representantes de venta, que a pesar de entender los beneficios que los cambios pueden traer a toda la compañía, no están dispuestos a poner de su parte cuando se trata de nuevas responsabilidades o actividades adicionales a las que están acostumbrados. Es por eso que queda entendido por la organización que un proceso de gestión del cambio de esta naturaleza debe de contemplar las modificaciones holísticas que provoquen que esto suceda, y con esto nos referimos a no dejar cabos sueltos que puedan representar un riesgo o detractor para la implementación, y un claro ejemplo puede ser no dejar por sentado que la voluntad garantizará que sucedan las cosas, y que debe de haber mecanismos que provoquen impactos significativos tanto en la parte funcional como emocional como puede ser salario, reconocimiento y desarrollo profesional futuro. Es por eso que optamos por reconfigurar los esquemas de salarios variables, buscando siempre poder inclinarnos por la administración por objetivos que permeen desde lo más alto de la pirámide (plan estratégico) y que garantizan estar totalmente alineados a la metodología en la que medimos y determinamos lo que a cada representante le corresponde de comisión o incentivo según su desempeño y el de sus clientes o zonas a cargo. Para poder lograr esto fue necesario replantear desde los contratos con los que teníamos vinculados a la compañía a cada uno de los compañeros, por lo que fue necesaria la participación del área de Desarrollo Humano, Legal, Finanzas, entre otras. Por ello

me gustaría concluir con la relevancia de orientar a toda la empresa hacia el cliente, que es la única forma de permanecer en el tiempo. Y como nuestro modelo invita a que se desarrollen estrategias ad hoc a un mercado cambiante que será el proveedor de riqueza para todos los que formamos parte de la compañía. De esta manera aseguramos una cultura en la que cómo líderes no tenemos que preocuparnos por que se cumplan las expectativas, que tendrían que estarse cumpliendo de forma natural, y nos enfocamos en diseñar y crear las estrategias que en el mediano y largo plazo serán la ruta ya trazada sobre la que tenemos que seguir caminando.

Cerramos este apartado valorando como el Modelo ha favorecido una cultura estadística en la que el entendimiento y capacidad de análisis de cualquier persona dentro del área comercial y de mercadotecnia se ha elevado al grado de ya no responder con justificaciones que estaban muy alejadas de la realidad y causa raíz de los problemas y también ha permitido que las representaciones mentales que varios miembros del equipo teníamos, y por representaciones mentales nos referimos a ideas abstractas de las mejores formas de tener éxito, y que no era más que conocimiento subutilizado, hayan podido aterrizar y representarse paulatinamente a través de explicaciones, reuniones, conclusiones, planes de acción y sobre todo nuevas prácticas, que pronto serán hábitos y que nos ayudarán a acelerar nuestra búsqueda por la excelencia y representantes de alto desempeño. Esto en gran medida por que el Modelo perse favorece la discusión, enriquece a los equipos y mitiga las dudas con los espacios que se han generado para aclarar cada uno de los módulos y procesos. Tenemos muy claro que lo construido fue aprendido por el equipo central sobre la marcha, y que las capacidades de aprendizaje de cada persona varían, por lo que estamos convencidos que será un proceso de mejora continua, en el que conforme avancemos tendremos que garantizar de mejor manera el poder llegar más profundo y más rápido a que cada uno de los representantes de ventas de BIO ZOO esté completamente alineado con lo que esperamos y representamos en plan estratégico, plan de marketing y modelo de ventas BIO ZOO.

## 6. Discusión final

Se considera haber llegado más lejos de lo planteado al arranque, pues aunque desde un inicio el proyecto fue muy ambicioso y retador, durante el transcurso de la intervención se identificaron áreas de oportunidad adicionales que al ser atendidas trajeron beneficios exponenciales no calculados o vislumbrados en el comienzo. El hecho de que hayan podido ser atendidas sin estar en el plan original obedece enormemente a la disciplina y orden demostrado durante la implementación, que sin duda fue factor para que los tiempos bien administrados resultaran suficientes para poder explorar más a fondo aquellas cuestiones que en su momento generaron curiosidad.

Cuando se habla de beneficios y valor adicional alcanzado se refiere a nuevas formas de entender a la fuerza de ventas, a los consumidores y por ende a nuestro mercado y también a los procesos internos. Así que se trata de una mayor comprensión del negocio, lo que permitió observar con mayor claridad problemáticas y por lo tanto dedicar tiempo y espacio para buscar resolverlo de manera integral y oportuna. Para explicar un poco el desarrollo de este fenómeno hacemos una analogía con el surf, práctica en donde el arranque requiere un esfuerzo mucho mayor, tal y como el inicio del proyecto fue entender el problema de raíz e identificar las problemáticas derivadas y contexto de esta carencia de un plan estratégico y comercial. Después de este proceso de desgaste temprano en el surf se logra estar arriba de la ola, y al estar arriba de ella se cuenta con un impulso que resulta poco desgastante, y que solo requiere de equilibrio y concentración para capitalizar buenos momentos y un disfrutar esta actividad. Así sucedió con este trabajo, pues posterior al diagnóstico e inicio de la intervención, fue sencillo y solo cuestión de estar atento al entorno para empezar a cosechar oportunidades increíbles, como fue el conocer más los hábitos de consumo de nuestros clientes potenciales, obtener retroalimentación directa por parte de la fuerza de ventas, alinear presupuestos de venta con

las expectativas de sell out de nuestros clientes, dominar la causa-efecto de fijar promociones y ser más precisos con el requerimiento de cantidades de piezas de productos estratégicos.

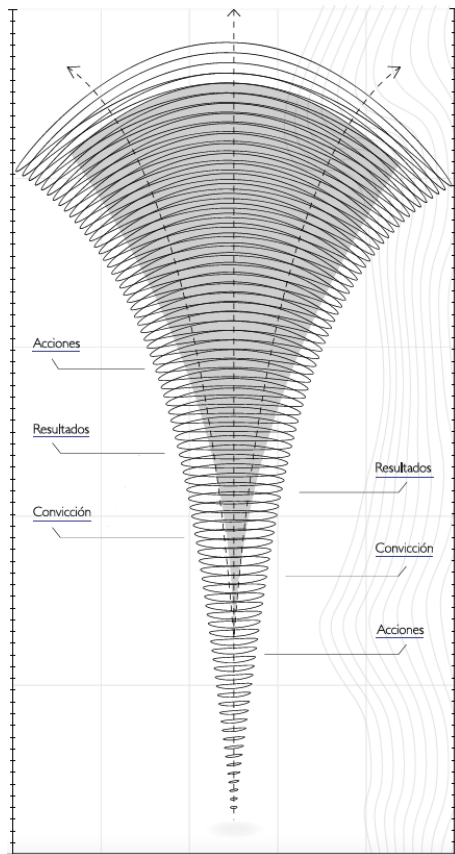
En parte, el éxito de este proceso lo atribuimos a la temprana identificación del problema de raíz, que fue la carencia de una estrategia comercial. Esto nos permitió analizar y desarrollar la solución durante un periodo más prolongado.

Este proceso me permitió aprender de manera acelerada y exponencial, y creo que esto ha transformado mi forma y ganas de aprender en general, se trata de una transformación personal, profesional y académica y lo atribuyo al poder observar las situaciones desde una óptica sistémica y de más amplio espectro. Representó un desafío entendiendo que para algunas situaciones era importante enfocarme en procesos comerciales específicos, mientras que en otros momentos era necesario tener que entender el panorama completo y dejar de observar en silos. Cuando hablo de crecimiento acelerado y exponencial me refiero a que siento haber ingresado a un vórtice de crecimiento como se muestra en la figura 25..

El modelo disparó el aprendizaje de esta forma por que permite una visualización integral de todo el proceso comercial, y entonces aportar claridad sobre las partes del mismo en el que tenemos áreas de oportunidad. Esto quiere decir que más allá de permitirnos aterrizar la estrategia, nos permite optimizar acciones que mas allá de buscar la estrategia incrementan la productividad y efectividad de nuestras áreas comerciales y de mercadotecnia.

**Figura 31**

*El Vórtice de Crecimiento*



*Nota:* El vórtice de crecimiento es un ciclo positivo, creciente y auto-alimentado en el que una convicción empoderadora nos motiva a tomar acción que genera resultados positivos y alimenta esa confianza en nosotros mismos generando ciclos ascendentes de impacto. (Trava, 2021)

Este mismo crecimiento en mi capacidad de aprendizaje me ha llevado a incursionar en cursos, programas y lecturas que me han transformado en la parte profesional y académica, pues me muestra el camino de áreas de oportunidad y es un ciclo en el que de forma automática deseo capacitarme en nuevas doctrinas o áreas. Y algo fundamental en este proceso fue el darme cuenta de lo ágil que puede ser aprender cuando las ideas se discuten y se comparten, y lo lento y peligroso que puede ser el avanzar en soledad.

Dentro de las transformaciones algo importante fue la visión de la dirección, que es un rol indispensable para hacer funcionar no solo la implementación pero sobre todo la

sustentabilidad del modelo. Previamente este concepto de la dirección se entendía únicamente como toma de decisiones y dictar instrucciones, y ahora lo entendemos como una interrelación de conocimientos con el que se toman decisiones, mientras que buscamos inspirar a los que conforman los equipos, que deberán ser o volverse los verdaderos expertos y aportar valor desde distintas posiciones.

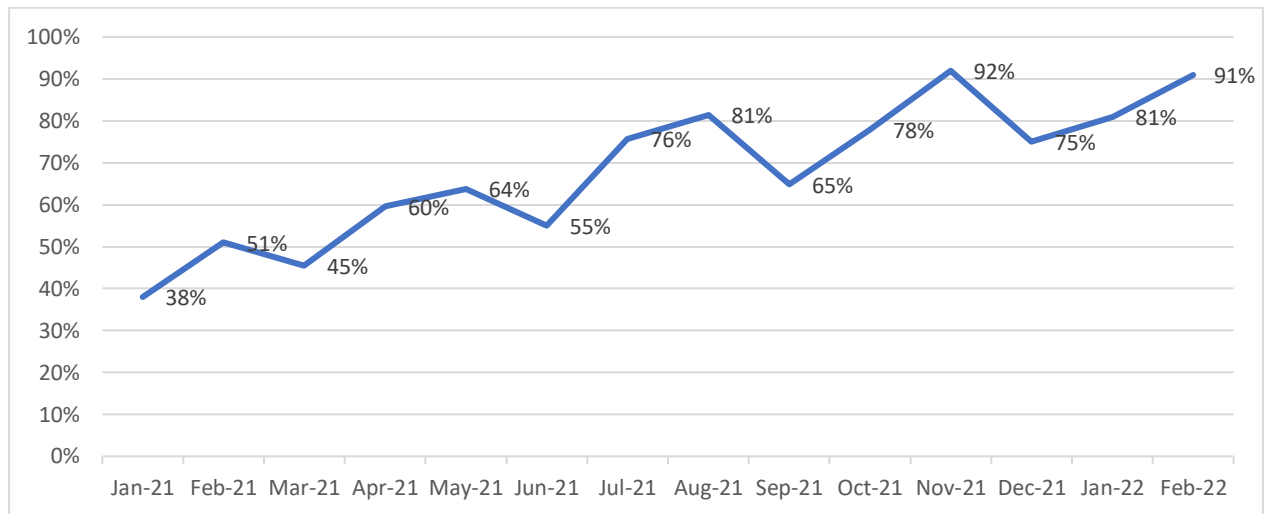
Otro aspecto de aprendizaje fue el de entender los procesos de maduración de las implementaciones, pues cuando se busca trabajar sobre algo y se busca aprender de lo mismo sobre la marcha, mediante el estudio o la investigación profunda del tema, es importante que lo que se está aprendiendo, como en este caso en lecturas, cursos y programas en línea, no debe de intentar aplicarse de inmediato al campo o situaciones reales de la empresa, pues debe haber un proceso de adaptación y acompañamiento bien planeado para que los cambios realmente sean exitosos. Cómo fue el caso, hubo varios descubrimientos y oportunidades detectadas que de primera vista eran tan atractivas para incorporar que se llevaban al campo sin ser totalmente digeridas y procesadas, con adaptaciones apropiadas para funcionar. En un sentido más pragmático, quedó claro que no se trata de hacer más y rápido, sino mejor y de manera ordenada. Un claro ejemplo fue cuando de uno de los cursos de perfeccionamiento de ventas quisimos incorporar un kit de herramientas bastante robusto, pero que cuando se puso sobre la mesa con los gerentes de venta, después de discutirlo coincidimos en que era muy prematuro agregar algo cuando aun no habíamos logrado consolidar algunas bases del modelo.

### 6.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

En el punto anterior se describieron impactos varios y en esta sección resaltaremos aquellos impactos que tuvieron un efecto multiplicador, que respaldan el éxito de este proceso de intervención, que es apenas el comienzo de una nueva forma de trabajar en BIO ZOO y que buscan consolidar la cultura de ventas que hemos definido.

**Tabla 10**

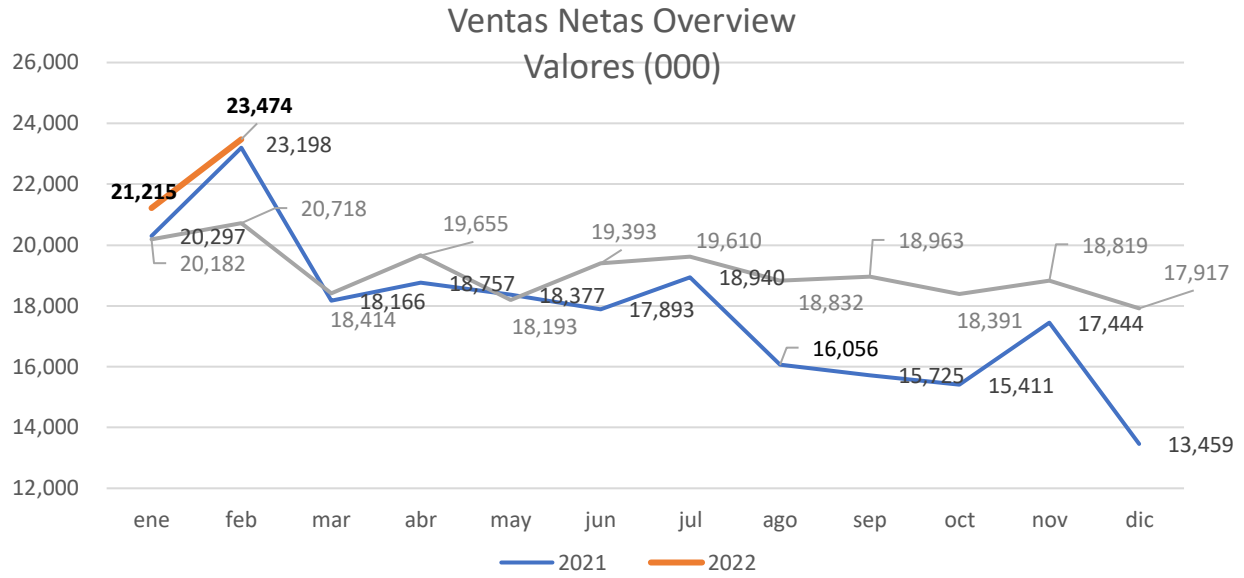
*Cumplimiento de agenda por parte de representantes*



*Nota:* En la tabla anterior podemos observar la clara evolución del cumplimiento que los representantes han logrado, disciplinándose cada vez más para alcanzar los objetivos de visitas diarios y mensuales que tienen asignados desde el año pasado.

**Tabla 11**

*Ventas netas de México en valores*

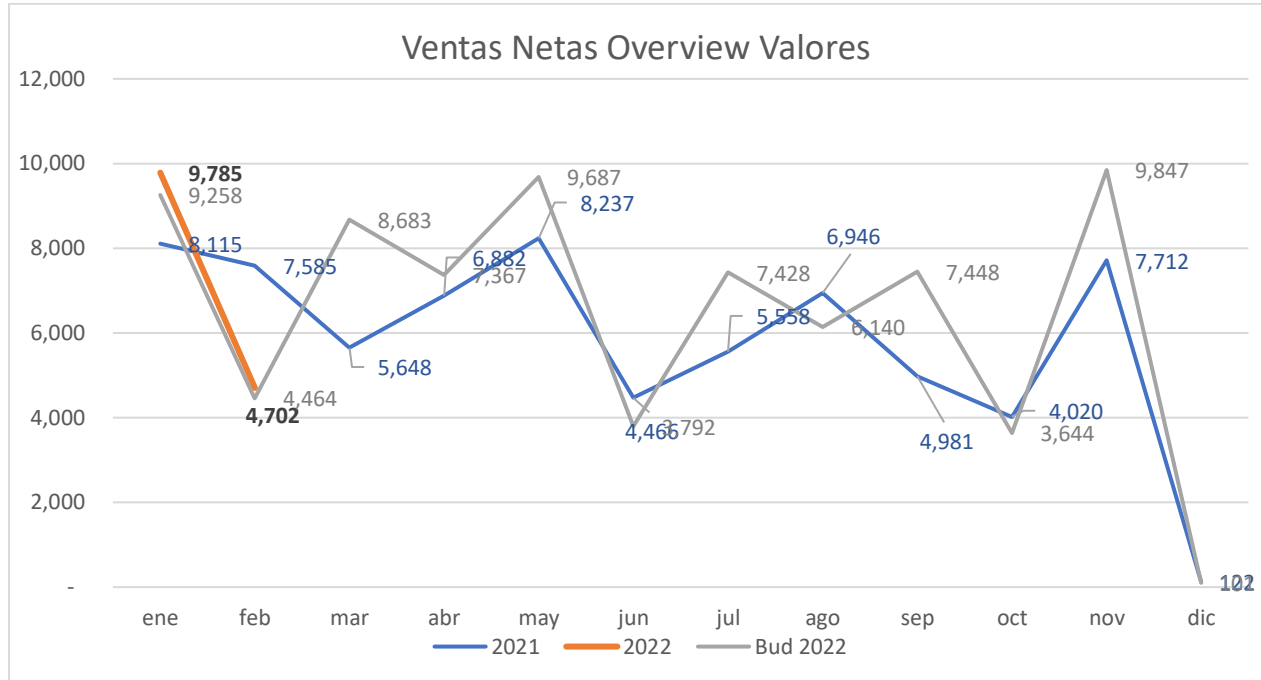


*Notas:* Se muestran cifras expresadas en millones de pesos mexicanos para la unidad de negocio de Animales de Producción, y podemos apreciar la precisión que se tiene al presupuesto de México.



**Tabla 12**

*Ventas netas de Exportaciones en valores*



*Notas:* Se muestran cifras expresadas en millones de pesos mexicanos para la unidad de negocio de Animales de Producción, pero lo correspondiente a ventas de exportaciones y podemos apreciar la precisión que se tiene al presupuesto, en el que se controlan aspectos como temporalidad, promoción de mercadotecnia y esfuerzos por parte de la fuerza de ventas, todos estos bien coordinados y alineados a la estrategia de la compañía.

Con lo anterior podemos evidenciar que hoy en día tenemos mayor conocimiento del comportamiento del mercado y por consecuencia mayor control de la demanda que generamos, por lo que ya no existe tanta dependencia de nuestros distribuidores y por lo tanto podemos ajustar nuestro camino con mucha mayor flexibilidad en el momento que así lo queramos, lo que nos permite apegarnos a nuestro plan estratégico.

## **6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes**

Sin duda alguna el adoptar una metodología de gestión del cambio e implementación ágil fue de gran ayuda para ser exitosos en este proceso, sin embargo considero que al identificar áreas de oportunidad nos hizo falta, como equipo central responsable, darnos mucha más retroalimentación temprana, esto quiere decir que al comunicarnos tanto lo bueno como lo mejorable pudieramos haber sido mucho más claros y por lo tanto evitar reprocesos. Y para permitir que esto sucediera se tuvieron que haber generado los espacios oficiales (reuniones) para facilitarlos.

Otra recomendación sería la capacitación continua durante el proceso, y es que uno de los descubrimientos es que me resultó muy enriquecedor el buscar respuestas en la bibliografía y con expertos para aspectos que parecerían irrelevantes, pero que eran detalles que podían hacer la diferencia.

Aunque hemos hablado de la riqueza del vórtice y el efecto multiplicador que tuvo, como experiencia en este caso vemos arriesgado el hecho de que se quiera ampliar demasiado el alcance del proyecto, por lo que los beneficios podrán mostrarse pero el objetivo debe de ser el mismo.

## **6.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso**

Debería de haber trascendencia en este proyecto por que cumple con las expectativas de ofrecer al estudiante un valor tridimensional en su ruta de formación, y lo menciono de esta forma por que hay crecimiento y generación de valor en el ámbito académico, profesional y social.

Por otra parte, me parece que es de suma relevancia que la industria farmacéutica nacional pueda utilizar este trabajo como plataforma para migrar hacia las empresas de clase

mundial que son transnacionales que nos llevan muchas décadas de distancia con la implementación y provecho de herramientas y planes que este trabajo puede ofrecer.

Finalmente este proyecto también es relevante por que es aplicable a varias empresas sin la necesidad de encontrarse en la misma situación en la que abordamos este caso, primero por que se utilizaron varias metodologías para identificar problemas desde la raíz, y se abordó en gran medida la temática de planeación estratégica como punto de partida y como foco rector. Y en segunda por que consideramos que todas las compañías dentro de su cadena de valor tienen como actividad primaria las ventas, y nosotros hablamos de un modelo de ventas con fundamentos que pueden cubrir no solo las necesidades de una fuerza de ventas, sino cualquier parte de un proceso comercial. Por ambos motivos es enriquecedor el enfoque de medición que resaltamos para poder medir y a su vez mejorar continuamente.

## Bibliografía

- Aba, L. (4 de OCTUBRE de 2019). *MOTIVAR*. Obtenido de <https://www.motivar.com.ar/2019/10/tendencia-global-la-tecnologia-se-mete-de-lleeno-en-la-salud-animal-2/>
- Adamson, B. (s.f.). Dismantling the sales machine. *HBR*.
- Adamson, B. (s.f.). *The end of solutions sales* . HBR.
- Avicultura. (03 de Agosto de 2020). *Avicultura MX*. Obtenido de <https://www.avicultura.mx/destacado/El-Senasica-buscara-actualizar-las-NOM-relacionadas-con-la-produccion-pecuaria>
- Bonoma, T. V. (s.f.). *Major Sales* . HBR.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* .
- expertfect. (s.f.). Obtenido de [www.expertfect.com](http://www.expertfect.com)
- Facts, G. (marzo de 2015). *Green Facts*. Obtenido de <https://www.greenfacts.org/es/medio-ambiente-productos-farmaceuticos/index.htm>
- Frydman, A. (s.f.). *Efectividad y productividad comercial* . ESAMA.
- Goyal, M. (s.f.). Selling into Micromarkets. *HBR*.
- Gutierrez, F. (2020). *Evolución y perspectivas de la economía mexicana en su contexto político e internacional* . Inteligencia Económica - INFARVET.
- Health, A. (2020). *Revista AH*. Obtenido de <https://www.animalshealth.es/opinion/juan-jose-sanchez-asensio-un-mundo-una-salud>
- Intelligence, M. (2016 – 2021. ). *3 MEXICO VETERINARY HEALTHCARE MARKET. Market Shares, Forecasts & Trends* . Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-veterinary-paracitocides-market-disease-causing-organisms-products-animal-trends-forecasts-industry>
- Kotter, J. P. (2011). *HBR+S 10 MUST READS ON CHANGE MANAGEMENT*. Harvard business review press .
- Matters, M. W. (s.f.). Obtenido de <https://mastermeup.com/blog/guia-definitiva-de-okrs-para-tu-empresa/?source=google&medium=cpc&campaign={campaign}&content={adgroup}&keyword=%2Bokr&matchtype=b&creative=459096439193&target=&placement=&network=g&adposition=&aceid=&device=c&src=google-cpc-17>

- OIE. (2020). *OIE*. Obtenido de <https://www.oie.int/es/para-los-periodistas/editoriales/detalle/article/emerging-and-re-emerging-zoonoses/#:~:text=Las%20enfermedades%20emergentes%20se%20definen,el%20momento%20de%20su%20aparici%C3%B3n>.
- Passport. (2019). *CONSUMER BEHAVIOUR IN MEXICO*. Euromonitor .
- Pereira, J. E. (2010). *Mercadeo.com*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/modelos-o-metodos-de-venta/>
- Philip Kotler, N. R. (s.f.). *Ending the war between sales and marketing* . HBR.
- Pocalles, J. (s.f.). *Reflexiones para experimentar*. Obtenido de <https://jpocalles.wordpress.com/2007/04/09/la-importancia-de-medir/>
- Política, G. E. (2020). *Asuntos públicos y consultoría política* . CDMX: GEP.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva*. CDMX: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- REVIEW, H. B. (2017). HBR 10 MUST READS ON SALES . *HBR* , 187.
- RGarciaSed. (Abril de 2016). *Grado de Multimedia* . Obtenido de <http://multimedia.uoc.edu/blogs/metodologia/es/el-diagrama-de-gantt/>
- SC, E. (s.f.). *Multistop*. Obtenido de <http://www.multistop.net/acerca>
- Soltners, A. (s.f.). *Match your salesforce structure to your business life cycle* . HBR.
- Trava, O. (2021). *Haz lo que importa*. Epicbook.
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Andragog%C3%ADa>