

Trabajo Final de Máster

**Máster Universitario en Ingeniería Industrial**

**Aplicación de la filosofía *Lean* en las actividades de  
ventas:**

**Buscando la eficiencia y la satisfacción del cliente**

**MEMORIA  
ANEXOS**

<b>Autor:</b>	Marta Segarra Brufau
<b>Director:</b>	Imma Ribas Vila
<b>Convocatoria:</b>	Septiembre 2017



Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Industrial de Barcelona





## Resumen

La filosofía *Lean* lleva décadas revolucionando el mundo de los procesos y las operaciones. El pensamiento *Lean* parte de la idea que todos los procesos pueden ser mejorados de manera continua, con el objetivo de eliminar o corregir aquellas actividades que no aportan valor al producto o cliente final.

La aplicación de los principios *Lean* de “mejora continua” puede aportar mejoras sustanciales en todo el proceso integrado de la actividad de ventas –preventa, venta, atención postventa y fidelización -. Partiendo de que la actividad de ventas en la empresa engloba todos aquellos procesos de interrelación entre vendedor y comprador, ambas partes están intrínsecamente interesadas en que esa interrelación esté presidida por la creación de valor mutuo. Así, la aplicación de la filosofía *Lean* en procesos comerciales tiene el propósito de ayudar a la empresa a utilizar sus recursos comerciales de forma eficiente y, al mismo tiempo, lograr la satisfacción del cliente a través de la generación de valor, tanto con la propuesta de valor, como con su efectivo despliegue operativo.

A pesar de su interés y potencial impacto, el uso de la filosofía *Lean* en ventas es todavía muy incipiente. El análisis del estado del arte demuestra que los autores que han trabajado esta temática se han centrado en alguna fase concreta del proceso comercial – en especial, en las actividades de postventa -, pero, no hay todavía ninguna iniciativa que haya sido capaz de ofrecer una propuesta de aplicación de los principios *Lean* al proceso integral de venta

El objetivo principal del proyecto es diseñar una completa guía de implantación de la filosofía *Lean* al proceso comercial de las empresas, cuyo uso sea replicable y adaptable a diferentes casuísticas. Mediante la aplicación a un caso real, se demuestra la posibilidad de “ajustar” esta guía a la realidad concreta de cada caso.

Se discuten las oportunidades y retos de toda implementación *Lean* en las actividades de ventas de las empresas, entre los que destacan la necesidad de un cambio cultural y de mentalidad de todas las personas implicadas en los procesos comerciales – vendedores, personal de soporte, supervisores, director comercial... -. Finalmente se analizan las áreas de estudio que quedan abiertas para futuras investigaciones.



# Sumario

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>SUMARIO</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>7</b>
<b>1. GLOSARIO</b>	<b>9</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
2.1. Objetivos del proyecto .....	14
2.2. Alcance del proyecto .....	15
2.3. Requisitos previos .....	15
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
3.1. Lean Thinking.....	17
3.1.1. Introducción: de Lean Manufacturing a Lean Thinking.....	17
3.1.2. Estructura del pensamiento Lean.....	18
3.1.3. Principios del pensamiento Lean .....	19
3.1.4. Los 7+1 despilfarros del pensamiento Lean.....	21
3.1.5. Evolución del pensamiento Lean y aplicaciones .....	22
3.2. Eficiencia en procesos de ventas.....	26
3.2.1. Ejes impulsores de eficiencia .....	26
3.2.2. Mejora de la eficiencia con tecnología de ventas (ST).....	29
3.2.3. Generar más valor para el cliente .....	30
<b>4. PENSAMIENTO LEAN Y PROCESOS DE VENTAS: ESTADO DEL ARTE</b>	<b>33</b>
4.1. Metodología de búsqueda.....	33
4.2. Análisis de las referencias útiles .....	34
4.3. Crítica de la literatura académica.....	43
4.4. Carencias y áreas de estudio .....	43
<b>5. GUÍA DE APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA LEAN A LAS VENTAS</b>	<b>45</b>
5.1. Consideraciones previas .....	45
5.2. Guía de aplicación.....	47
5.2.1. Identificación de condiciones generales.....	48
5.2.2. Especificar el valor para el cliente.....	50
5.2.3. Diagnóstico y análisis crítico de procesos.....	53

5.2.4.	Propuesta de mejora y herramientas .....	63
5.2.5.	Implementación.....	75
5.2.6.	Seguimiento y mejora continua .....	75
<b>6.</b>	<b>EJEMPLO DE APLICACIÓN</b> .....	<b>77</b>
6.1.	Limitaciones .....	77
6.2.	La Empresa.....	77
6.3.	Uso de la guía de aplicación de la filosofía Lean en ventas .....	78
6.3.1.	Identificación de condiciones generales.....	78
6.3.2.	Especificar el valor para el cliente .....	79
6.3.3.	Diagnóstico y análisis crítico de procesos.....	81
6.3.4.	Propuesta de mejora y herramientas .....	90
6.3.5.	Implementación.....	101
6.3.6.	Seguimiento y mejora continua.....	101
<b>7.</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b> .....	<b>103</b>
<b>8.</b>	<b>PRESUPUESTO</b> .....	<b>105</b>
<b>9.</b>	<b>IMPACTO EN EL ENTORNO</b> .....	<b>107</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>109</b>
	<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>113</b>
	Referencias bibliográficas .....	113
	Bibliografía complementaria .....	115
	<b>ANEXO A. DETALLE DEL VALUE STREAM MAPPING</b> .....	<b>117</b>
A.1.	Proceso del cliente en el estado actual.....	117
A.2.	Proceso del vendedor en el estado actual.....	118
A.3.	Proceso del cliente en el estado futuro .....	119
A.4.	Proceso del vendedor en el estado futuro .....	120
	<b>ANEXO B. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS</b> .....	<b>121</b>

## Índice de figuras

Fig. 3.1. Casa de TPS.	18
Fig. 3.2. Tipos de <i>muda</i> y porcentaje medio de cada uno de ellos.	20
Fig. 3.3. Demostración empírica del uso de la herramienta VSM en el proceso de venta de un automóvil.	24
Fig. 3.4. Marco conceptual del sistema de ventas.	27
Fig. 3.5. Funcionamiento de un sistema de ventas eficiente.	28
Fig. 3.6. Modelo de venta transaccional.	31
Fig. 3.7. Modelo de venta consultiva.	31
Fig. 4.1. Metodología de búsqueda de referencias útiles.	34
Fig. 4.2. Representación de la convergencia de los procesos de compra y venta.	36
Fig. 4.3. Proceso de compra y venta sincronizados.	37
Fig. 5.1. Nivel de atención e información requerida en función del segmento.	50
Fig. 5.2. Propuesta de valor ampliada.	52
Fig. 5.3. Fases del proceso comercial.	55
Fig. 5.4. Representación del pasillo cliente con canales.	69
Fig. 5.5. Ejemplo completo de <i>Customer Journey Map</i> .	70
Fig. 5.6. Matriz de segmentación por facturación y potencial adicional	71
Fig. 5.7. Matriz de frecuencia de visitas.	73
Fig. 5.8. Mapa de decisores.	74
Fig. 5.9. Actividades a automatizar con herramientas SFA.	74

Fig. 6.1. Propuesta de valor ampliada de la Empresa, para la agrupación de clientes seleccionada.	80
Fig. 6.2. Mapa de flujo de valor del estado actual.	88
Fig. 6.3. Mapa de flujo de valor del estado futuro.	91
Fig. 6.4. Diagrama de Pareto de las causas raíz.	96
Fig. 7.1. Diagrama de Gantt del proyecto	104
Fig. B.1. Diagrama de flujo de la fase de preparación de la visita	121
Fig. B.2. Diagrama de flujo de la fase de seguimiento	122

## Índice de tablas

Tabla 4.1. Resumen de Creencias No <i>Lean</i> y transición <i>Lean</i> .	41
Tabla 5.1. Carencias y despilfarros de la fase de preparación.	57
Tabla 5.2. Carencias y despilfarros de la fase de introducción.	58
Tabla 5.3. Carencias y despilfarros de la fase de detección de necesidades.	58
Tabla 5.4. Carencias y despilfarros de la fase de presentación.	59
Tabla 5.5. Carencias y despilfarros de la fase de argumentación.	59
Tabla 5.6. Carencias y despilfarros de la fase de cierre o no cierre.	60
Tabla 5.7. Carencias y despilfarros de la fase de seguimiento.	61
Tabla 5.8. Carencias y despilfarros del proceso de vender a nivel global.	61
Tabla 5.9. Posibles causas raíz de las carencias y despilfarros por eje impulsor.	64
Tabla 5.10. Indicadores por fase del proceso comercial.	66
Tabla 6.1. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de preparación.	82
Tabla 6.2. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de introducción.	83
Tabla 6.3. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de detección de necesidades.	83
Tabla 6.4. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de presentación.	84
Tabla 6.5. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de argumentación.	84
Tabla 6.6. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de cierre o no cierre.	85
Tabla 6.7. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de seguimiento.	86
Tabla 6.8. Carencias y despilfarros de la Empresa del proceso de vender a nivel global.	86

---

Tabla 6.9. Proceso que sigue el cliente en el estado actual y análisis de tiempos.	89
Tabla 6.10. Causas raíz de las carencias y despilfarros.	93
Tabla 8.1. Presupuesto del proyecto.	106
Tabla A.1. Proceso que sigue el cliente en el estado actual y análisis de tiempos.	117
Tabla A.2. Proceso que sigue el vendedor en el estado actual y análisis de tiempos.	118
Tabla A.3. Proceso que sigue el cliente en el estado futuro y análisis de tiempos.	119
Tabla A.4. Proceso que sigue el cliente en el estado futuro y análisis de tiempos.	120

# 1. Glosario

- **AVSF (Atraer-Vender-Satisfacer-Fidelizar):** fases en las que se divide todo proceso comercial.
- **B2B (Business to Business):** acrónimo para referirse a aquellos modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas.
- **B2C (Business to Consumer):** estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.
- **CJM (Customer Journey Map):** herramienta de marketing que permite representar el mapa de experiencia cliente.
- **Commodity:** bien de tipo genérico, que no tiene diferenciación con los de la competencia.
- **CRM (Customer Relationship Management):** hace referencia tanto al modelo de gestión de la organización basado en la satisfacción del cliente, como al software para la administración de la relación con los clientes.
- **Embudo de ventas:** también conocido como *funnel* de ventas o embudo de conversión. Metáfora usada en mercadotecnia para referirse al proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales.
- **ERP (Enterprise Resource Planning):** del inglés, planificación de recursos empresariales.
- **Gemba:** del japonés, “en el sitio de acción”.
- **Heijunka:** del japonés, “transformación en un nivel plano”, lo que en un sistema de producción tiene como significado “nivelación de la producción”.
- **Jidoka:** dar a las máquinas y operadores la habilidad para detener inmediatamente el proceso cuando se produce un error o una condición anormal.

- **JIT (Just in Time):** acrónimo de producción justo a tiempo.
- **Kaizen:** del japonés, “cambio a mejor”, aunque es tradicionalmente traducido al español como “Mejora Continua”.
- **Lead:** registro que pasa a formar parte de la base de datos de una empresa y se considera una oportunidad de captación.
- **Lean:** del inglés, ágil o esbelto.
- **MOT (Moments of truth):** del inglés, “Momentos de la Verdad”. Son aquellos momentos críticos en los que el cliente genera una opinión del proveedor.
- **Muda:** del japonés, desperdicio o despilfarro.
- **NPS (Net Promoter Score):** herramienta para medir la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones.
- **Outbound marketing:** conjunto de acciones de marketing que tienen como objetivo captar consumidores, pero con métodos directos y unidireccionales y de manera masiva.
- **PDCA (Plan-do-check-act):** acrónimo de la espiral de mejora continua. Del inglés, “planificar-hacer-verificar-actuar”.
- **Pipeline:** sinónimo de embudo o *funnel* de ventas.
- **SFA (Sales Force Automation):** sistemas de automatización de la fuerza de ventas.
- **SMART:** acrónimo empleado para definir aquellos objetivos que son específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y temporalizados.
- **ST (Sales Technology):** del inglés, tecnología de ventas.
- **TPS (Toyota Production System):** sistema de producción de Toyota. Es el nombre original de *Lean Manufacturing*.

- **Vendedor Farmer:** del inglés, granjero, hace referencia a aquel vendedor que cultiva sus clientes de cartera para realizar sus ventas, se orienta al cliente y a su fidelización y cuyos resultados se enfocan a medio/largo plazo.
- **Vendedor Hunter:** del inglés, cazador, hace referencia al vendedor captador. Suelen tener perfiles agresivos y visión táctica enfocada a resultados a corto plazo.
- **Venta cruzada o cross-selling:** táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.
- **Venta adicional o up-selling:** táctica mediante la cual un vendedor intenta vender un producto o servicio similar al que el cliente quiere adquirir o ha adquirido, pero de precio superior.
- **VOC (Voice of Customer):** proceso de capturar las expectativas, preferencias y aversiones de un cliente.
- **VSM (Value Stream Mapping):** herramienta del *Lean Manufacturing* que sirve para representar, en un mapa o diagrama, la cadena de valor de un producto o familia de productos con tal de identificar despilfarros y puntos de mejora.
- **Win-win:** estrategia de marketing que tiene como objetivo que todas las partes salgan beneficiadas, entendiéndose como “partes” a las empresas, distribuidores, canales de venta y/o consumidores implicados.



## 2. Introducción

La filosofía *Lean* lleva décadas revolucionando el mundo de los procesos y la producción. Ésta consiste en la aplicación sistemática de técnicas que buscan mejorar los procesos productivos y logísticos a través de la reducción de los “desperdicios” o “despilfarros”, mejorando los plazos de producción y entrega, la calidad intrínseca de los productos y/o servicios y los costes de toda la cadena de producción y logística.

Sus orígenes se remontan a los años 50, cuando la empresa automovilística Toyota propuso un nuevo sistema de producción conocido como *Toyota Production System* (TPS) que más adelante se denominó *Lean Manufacturing* [1]. Desde entonces, el *Lean Thinking* [2] se ha convertido en una filosofía de gestión de empresas altamente disruptiva y transformacional, extendiendo su aplicación a todos los procesos y ámbitos de la empresa, más allá de la mejora de los sistemas productivos que le dio origen.

*Lean Thinking* parte de la idea que todos los procesos pueden ser mejorados de manera continua, no sólo los productivos. Por tanto, pueden esperarse también mejoras sustanciales aplicando los principios del pensamiento *Lean*<sup>1</sup> a todo el proceso integrado de ventas de las empresas - preventa, venta, atención postventa y fidelización -.

Además, en el actual contexto marcado por la digitalización y su impacto en los modos de relacionarse con los clientes y consumidores, la aplicación de una filosofía que permita la mejora continua en el proceso de venta adquiere una notable relevancia. Internet ha revolucionado la manera de comprar, vender y relacionarse con clientes y consumidores, abriendo tremendas oportunidades de mejora en los procesos de venta tradicionales. La relación entre comprador y vendedor ha cambiado. Hoy los consumidores y/o clientes tienen una cantidad impresionante de información a golpe de “click”. Como consecuencia demandan procesos de venta con alto valor añadido, simples, ágiles, eficaces y baratos. Esta exigencia se traslada a los proveedores/vendedores, forzando a cambios significativos en los modos tradicionalmente utilizados para relacionarse con los clientes.

---

<sup>1</sup> *Lean Thinking* se puede traducir como “pensamiento *Lean*”.

Tradicionalmente, las ventas han sido entendidas como procesos con poca capacidad de estandarización, donde el éxito final se atribuye a la “magia” y el “oficio del vendedor”. Afirmaciones como “es un comercial nato” o “vendedor se nace” no extrañan a nadie. Parece como si la venta requiriera de un ADN específico y su éxito estuviera vinculado a la selección natural de “especímenes” con ese “ADN vendedor”. Como consecuencia, la aplicación sistemática de una metodología comercial protocolizada y detalladamente formalizada sigue percibiéndose, todavía en muchas empresas, como algo inusual.

El punto de partida de este trabajo es que, de la misma manera que sucede en el resto de ámbitos de una empresa, también el proceso de ventas - desde la preventa a la fidelización final del cliente/consumidor - es susceptible de mejora continua mediante la aplicación sistemática de la filosofía y técnicas *lean*. Esta aplicación no sólo es posible, sino que, en el actual contexto caracterizado por una intensa competencia y un notable incremento de la exigencia por parte de los clientes, es indispensable. Es preciso, por tanto, “optimizar” los procesos comerciales adoptando la óptica de satisfacción del cliente y de la eficiencia en el uso de los recursos económicos para desempeñar la función comercial. El presente proyecto busca cumplir este objetivo gracias a la aplicación de la filosofía *Lean*.

## 2.1. Objetivos del proyecto

El principal objetivo del proyecto es definir una guía de aplicación de la filosofía *Lean* a los procesos de venta que permita, tanto identificar las áreas de mejora de la situación actual, como dotar de herramientas y protocolos de actuación para mejorar su eficacia, su eficiencia y la satisfacción de los clientes.

El proyecto se divide en dos fases. En la fase inicial, el desarrollo metodológico, se plantean los siguientes objetivos:

1. Profundizar, mediante el estudio de la literatura académica, en el modelo de gestión *Lean Thinking*, sus principios y sus herramientas.
2. Entender y contextualizar el paso de la filosofía *Lean* a ámbitos ajenos a la producción tales como la gestión comercial.
3. Estudiar el “estado del arte” actual de la aplicación y adaptación de los principios y herramientas *Lean*, dentro del marco conceptual de la eficiencia en procesos de ventas.

En la segunda fase se presentará una propuesta de aplicación y se aplicará a un caso concreto, cumpliendo los siguientes propósitos:

1. Diseño de una guía de aplicación de la filosofía *Lean* a los procesos de ventas que procure dar respuesta a las carencias de la literatura actual.
2. Auditoría Comercial completa a una PYME española siguiendo la guía *Lean* propuesta, para validar su aplicación a un caso real.
3. Análisis de los resultados iniciales de la aplicación a la empresa seleccionada, generalización de los aprendizajes y estudio de nuevos campos de estudio abiertos.

## 2.2. Alcance del proyecto

Tal y como se ha comentado, este proyecto busca desarrollar una guía de aplicación de la filosofía *Lean* a las ventas. El ambicioso objetivo es lograr que sea suficientemente clara y replicable para poder ser aplicada en empresas de diferentes sectores y con redes de venta de estructura diversa, mediando siempre el necesario “ajuste” de adaptación a las circunstancias concretas de cada caso.

La guía propuesta se validará en un caso real, aunque en el presente proyecto no se podrán obtener los resultados definitivos debido a la limitación temporal del mismo. No obstante sí se espera validar su utilidad a través de la propia satisfacción con el proceso expresada por los directivos y empleados del ámbito comercial de la compañía protagonista.

Por otro lado, la aplicación de esta guía podría automatizarse en sus distintos procesos mediante el desarrollo de *software* específico, pero este trabajo de fin de master se limita a especificar las pautas a seguir para aplicarla manualmente, como antesala de su posterior automatización.

## 2.3. Requisitos previos

Para el desarrollo del presente proyecto serán necesarias competencias de Organización Industrial, métodos y herramientas propias de *Lean Manufacturing*, así como conocimientos de Dirección Comercial y Ventas.



## 3. Marco Conceptual

En este capítulo se presenta el marco conceptual de los dos pilares sobre los cuales se sustenta este proyecto: la filosofía *Lean* y la eficiencia en procesos de ventas. Para ello, el capítulo comienza con una explicación detallada de la filosofía *Lean*, sus orígenes, estructura, principios y otros conceptos de interés. A continuación, se detalla la evolución que ha tenido esta filosofía, desde el *Lean Manufacturing* a su aplicación en otras áreas muy diversas del mundo empresarial. Finalmente, se presentan diferentes aproximaciones a la eficiencia en procesos comerciales.

### 3.1. *Lean Thinking*

#### 3.1.1. Introducción: de *Lean Manufacturing* a *Lean Thinking*

El *Lean Manufacturing* es un modelo de gestión de la producción que consiste en la aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas de fabricación que buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de desperdicios [3].

Este modelo de gestión tiene su origen en el sistema de producción Just in Time (JIT) desarrollado en los años 50 por la empresa automovilística Toyota. Japón, a raíz de la Segunda Guerra Mundial, tuvo que hacer frente a mayores obstáculos y costes que los países occidentales, en especial, América. Por ello, los japoneses constataron que si querían competir en los mercados internacionales, en la época gloriosa de la producción en masa, debían cambiar su estructura de costes [1].

Sin embargo, el concepto *producción Lean* como tal aparece en el año 1990, de la mano de Jones y Womack, para dar nombre a este enfoque iniciado por Toyota. En palabras de los autores, “el pensamiento *Lean* es *lean*<sup>2</sup>, porque proporciona un método de hacer más y más con menos y menos –menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio-, al tiempo que se acerca más y más a ofrecer a los clientes aquello que quieren exactamente” [2].

---

<sup>2</sup> *Lean* en inglés significa ágil, esbelto.

Por lo tanto, a raíz de la obra de estos autores, se da el paso de la producción *Lean* a la iniciativa *Lean*; del *Lean Manufacturing* al *Lean Thinking*. Más allá de la aplicación de técnicas concretas para eliminar desperdicios, el pensamiento *Lean* implica cambios estructurales, de mentalidad en los trabajadores y de cultura empresarial: en definitiva, implica la implantación de una verdadera “filosofía *Lean*”.

### 3.1.2. Estructura del pensamiento *Lean*

Tal y como se ha comentado, la filosofía *Lean* nace en la casa Toyota. Muchas empresas han intentado seguir el modelo TPS o el *Lean*, basado en él, pero pocas han sido las organizaciones que lo han logrado con éxito [4]. El sistema TPS se representa por una casa, tal y como se puede ver en la Figura 3.1.

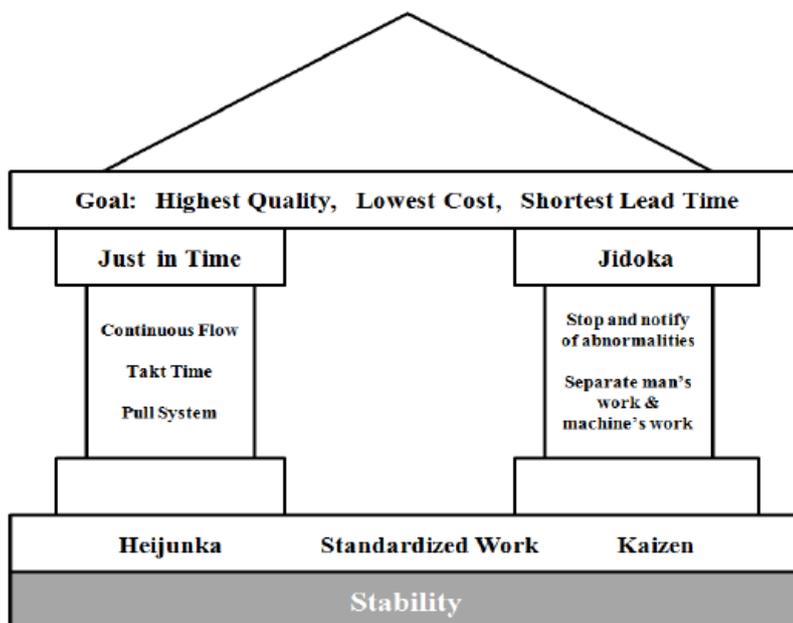


Fig. 3.1. Casa de TPS. Fuente: [5]

Cómo tal, la casa debe construirse desde los cimientos, pues son los que dan la estabilidad. Éstos hacen referencia a una cultura de empresa orientada al largo plazo y a la mejora continua – *Kaizen* –, una gestión que permite que todos los implicados tengan la información adecuada, unos procesos capaces y realizados según el mejor estándar conocido, y una carga de trabajo nivelada, conocido como *Heijunka* [4].

En los pilares se concentran la mayoría de las herramientas más conocidas del *Lean*: Just In Time (JIT) y *Jidoka*. JIT significa producir el artículo indicado en el momento requerido y en la cantidad exacta. *Jidoka* consiste en dar a las máquinas y operadores la habilidad para

detener inmediatamente el proceso cuando se produce un error o una condición anormal. De esta manera, se consigue detectar las causas de los problemas y eliminarlas de raíz para que los defectos no pasen a las estaciones siguientes [3].

El tejado representa, finalmente, los resultados obtenidos al aplicar esta filosofía: mejora de la calidad y la seguridad, disminución de costes y plazos de entrega. En definitiva, mayor valor para el cliente, con un coste inferior.

### **3.1.3. Principios del pensamiento *Lean***

En una organización *Lean*, todos los trabajadores entienden la importancia de identificar y eliminar desperdicios e ineficiencias, tratan de entender los procesos desde “los ojos del cliente” e identifican el valor solamente en aquello que el cliente también valorará [6]. Por lo tanto, una organización puede considerarse *Lean* cuando toda la estructura entiende y adopta una serie de creencias y principios [2].

#### **1. Especificar el valor para el cliente**

Dado que no hay mayor despilfarro que proporcionar un bien o servicio incorrecto de manera correcta, el valor es el punto de partida del *Lean*. El valor lo crea el productor, pero, en realidad, sólo puede definirlo el consumidor final. El pensamiento *Lean* se inicia con un intento consciente de definir el valor en términos específicos y concretos: bien y/o servicio específico a un precio concreto y en un momento determinado. Para ello es necesario ignorar las tecnologías y activos actuales, replantear y reanalizar desde dónde se puede crear valor y trabajar con los consumidores.

#### **2. Identificar el flujo de valor**

El flujo de valor es el conjunto de todas las acciones requeridas para obtener un producto específico, desde la concepción hasta la comercialización pasando por el diseño, transformación física, recepción de pedido, etc. El segundo paso en el pensamiento *Lean* es la identificación del flujo de valor. En esta fase es habitual encontrar grandes cantidades de *muda*<sup>3</sup>. Concretamente, se pueden distinguir tres tipos de acciones que dan – o no lugar a diferentes tipos de *muda*:

---

<sup>3</sup> *Muda*, del japonés, despilfarro.

- Acciones que añaden valor al bien o servicio y, por lo tanto, no tienen desperdicio asociado.
- Acciones que no añaden valor, pero son inevitables (*muda* tipo 1). Un ejemplo de estas acciones serían los controles de calidad.
- Acciones que no añaden valor y pueden evitarse (*muda* tipo 2).

La Figura 3.2. muestra el porcentaje medio de los diferentes tipos de muda citados:

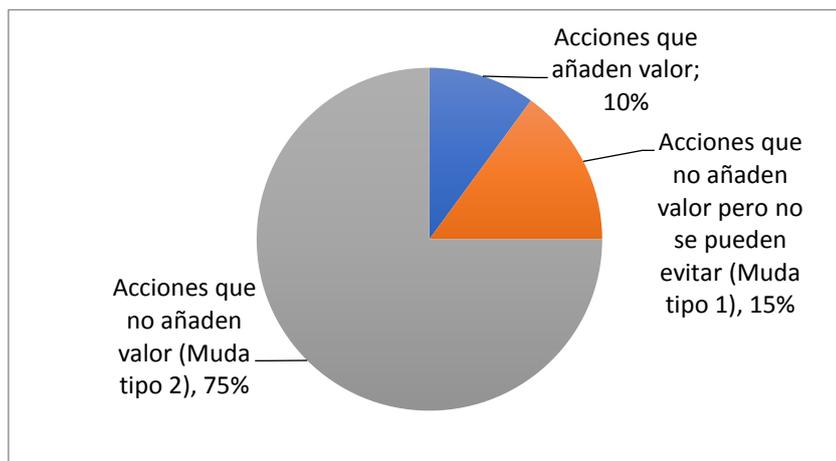


Fig. 3.2. Tipos de *muda* y porcentaje medio de cada uno de ellos. Fuente: [1]

Cabe decir que, en ocasiones, examinar el flujo en su totalidad puede incluir las consecuencias de las actividades internas para otras organizaciones a lo largo del flujo y viceversa. Por este motivo, en las empresas *Lean*, las relaciones entre empresas, más concretamente entre proveedores y clientes, suelen ser relaciones a largo plazo, basadas en la confianza y el compromiso mutuo [6].

### 3. Favorecer un flujo sin interrupciones

Este paso exige una reorganización completa de la arquitectura mental ya que, en general, parece de sentido común que las acciones se realizan de manera más eficiente si se agrupan por tipos o en lotes grandes. Sin embargo, las tareas se realizan casi siempre de forma mucho más eficiente y precisa cuando se trabaja sobre el producto de manera continua y sin interrupciones. De esta manera se consigue doblar la producción, reducir los tiempos y eliminar muchos errores y productos desechados.

#### 4. Dejar que la demanda tire de la producción

Tal y como se comentará en el próximo apartado, la sobreproducción o el exceso de stock se consideran dos de los 7 (u 8) despilfarros del *Lean Thinking*. Por ello, dejar que el cliente atraiga el producto (*Pull*) en base a sus necesidades en lugar de empujarlo (*Push*) es una estrategia característica del *Lean*. La capacidad de hacer lo que el consumidor quiere en el momento preciso permite eliminar muchos despilfarros: que el consumidor atraiga el valor implica una reacción en cadena de acciones *Pull* a través de toda la cadena de suministro o, más generalmente, de toda la empresa.

#### 5. Perseguir la perfección

Eliminar el despilfarro ayuda a mejorar el flujo de valor. De tal manera, si los cuatro principios nombrados interactúan entre sí, acaban formando un círculo virtuoso que permite perseguir la perfección a través de la mejora continua.

#### 3.1.4. Los 7+1 despilfarros del pensamiento *Lean*

En el contexto de los sistemas de producción, se detectan siete tipos de desperdicio. Estos fueron identificados por Ohno en 1988 y citados por Womack y Jones en 1996 [7].

1. **Despilfarro por sobreproducción o asincronismo:** este despilfarro ocurre cuando se produce demasiado o a destiempo con la demanda del consumidor. Algunas de las causas de este despilfarro son la falta o exceso de capacidad, la ausencia de planificación nivelada, la cultura del “por si acaso” o el trabajar con proveedores no fiables.
2. **Despilfarro por falta de calidad:** reparación o rechazo de un producto o servicio o producto o servicio fuera de las expectativas del cliente. Implica una gran pérdida de productividad porque requiere trabajo extra para realizar el proceso de manera correcta. Los procesos se deben diseñar a prueba de errores, para eliminar inspecciones adicionales.
3. **Despilfarro por tiempos de espera:** generalmente hace referencia al tiempo perdido como resultado de una secuencia de trabajo ineficiente. Los procesos mal diseñados provocan que unos operarios permanezcan parados mientras otros están saturados de trabajo.

4. **Despilfarro por movimientos:** resultado de movimientos de trabajadores que no añaden valor. Puede venir provocado por una distribución ineficiente, procesos no estandarizados o gestión de la información deficiente.
5. **Despilfarro por transporte:** resultado de un movimiento de material innecesario. En sistemas productivos, suele venir motivado por una falta de optimización de la disposición de las máquinas o los trayectos. Por otro lado, cuantas más veces se trasladen los artículos, mayor es la posibilidad de que resulten dañados.
6. **Exceso de almacenamiento:** almacenamientos innecesarios que entorpecen el flujo. Si se requiere un exceso de stocks para evitar que se interrumpa el suministro de productos al cliente, esto evidencia la ineficiencia del sistema productivo. Por otro lado, el exceso de inventario esconde otros problemas como producciones no equilibradas, retrasos en entregas de proveedores...
7. **Despilfarro por proceso:** provocado por la realización de fases que no agregan valor adicional. Puede ser consecuencia de especificaciones de cliente poco claras, operaciones redundantes, falta de estandarización de los procesos...

A estos siete despilfarros se puede añadir una octava categoría [2]: el despilfarro de talento. Un defecto de aprovechamiento del talento de las personas supone un gran despilfarro. Por lo tanto, acciones como no dar participación a la gente o no administrar el conocimiento se consideran *muda* [8].

### 3.1.5. Evolución del pensamiento Lean y aplicaciones

A pesar de que los principios y los despilfarros del *Lean Thinking* fueron establecidos en la década de los 90, el pensamiento *Lean* ha ido evolucionando desde entonces. El foco del *Lean* ha ido cambiando a lo largo de esta evolución: de la calidad – en la bibliografía anterior a los 90 -, a la calidad, coste y entrega - a finales de los 90 -, a la generación de valor para el consumidor a partir del año 2000 [9].

Durante las últimas dos décadas, los principios del *Lean Thinking* han sido aplicados a muchas empresas, no solamente del sector automovilístico sino también en la industria aeroespacial [10], la construcción [11] o, más recientemente, el turismo [12] o la sanidad [13]. Por otro lado, también se ha estudiado la aplicación del *Lean* en pequeñas y medianas empresas [14], laguna que algunos críticos habían detectado anteriormente [9].

En la última década, en concreto, el éxito de las implementaciones *Lean* y los beneficios observados han dado lugar a numerosos estudios e investigaciones sobre la aplicación de la filosofía *Lean* no sólo a otros sectores, sino a otras áreas de la empresa que van más allá del sistema de producción: proceso administrativo [15], desarrollo de software [16], introducción de productos al mercado [17], gestión de la información [7], creación de *start-ups* [18], marketing [19] y ventas [20].

#### 3.1.5.1. Herramientas y prácticas *Lean* aplicables fuera del ámbito de la producción

Muchas de las herramientas del pensamiento *Lean* fueron concebidas para tener aplicación en los procesos productivos y, por lo tanto, no siempre es posible adaptarlas a otras áreas de la empresa. No obstante, dentro del pensamiento *Lean* sí que hay algunas prácticas y herramientas que, con la adaptación adecuada, pueden ser útiles para toda implementación *Lean* y, por consiguiente, para la aplicación de la filosofía *Lean* a las ventas.

- **Estandarización**

Tal y como se puede ver en la Figura 3.1., la estandarización es una de las bases del pensamiento *Lean*. Todos los procesos, no sólo los productivos, pueden ser estandarizados. Toda empresa que quiera implantar *Lean*, debe haber estandarizado y documentado todos los procesos antes de empezar con los siguientes pasos. El uso de diagramas de procesos es muy recomendable.

- ***Value Stream Mapping (VSM)***

VSM es la herramienta de diagnóstico *Lean* por excelencia, ya que permite representar gráficamente un proceso y los desperdicios asociados a él. El uso de esta herramienta empieza por la identificación de cada actividad en un producto o servicio particular. El flujo de valor se grafica visualmente en un mapa de situación actual. Se examina para encontrar todas las formas de desperdicio y las actividades que no generan valor añadido. A continuación, se genera un mapa de situación futura para mostrar a qué se quiere aspirar y minimizar los desperdicios.

Los principios *Lean* utilizados para evaluar un mapa VSM son: minimizar el inventario y el tiempo entre fases, eliminar cuellos de botella cuando el tiempo de proceso impide el

rendimiento de otros procesos más rápidos, encontrar las preferencias de los clientes en términos de calidad, tiempo y cantidad y eliminar las actividades que no añaden valor.

En procesos productivos, el flujo de valor que se representa suele ser un flujo de materiales o productos acabados. Por el contrario, cuando se representa un proceso relacionado con un servicio – como podría ser el proceso de ventas -, se suele representar el flujo de información e interacción entre partes.

Barber y Tietje realizan, en 2008, una prueba empírica de la aplicación de esta herramienta a los procesos de ventas [21]. El resultado de la primera fase - diagnóstico de estado actual – se adjunta en la Figura 3.3. para dar una idea concreta del uso de esta herramienta.

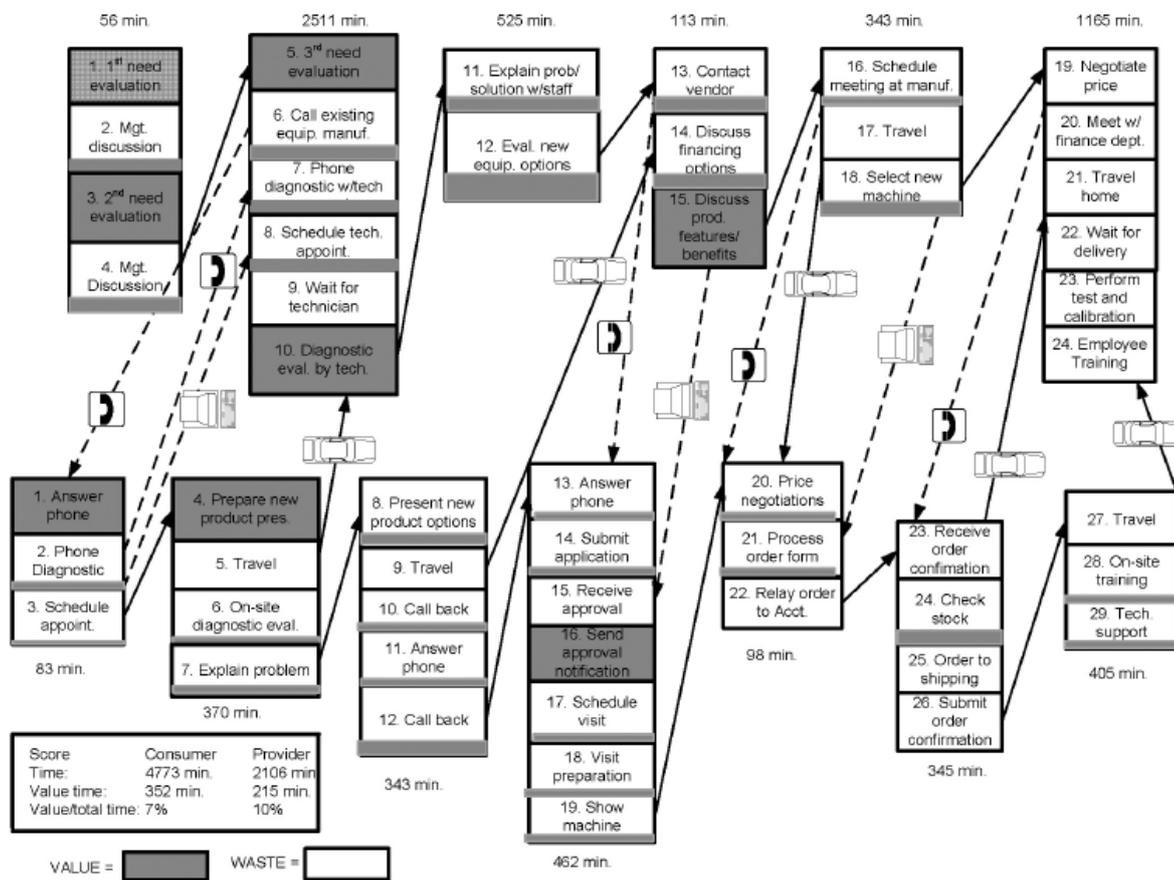


Fig. 3.3. Demostración empírica del uso de la herramienta VSM en el proceso de venta de un automóvil. Fuente: [21]

- **Control visual**

Una de las prácticas más habituales en implantaciones *Lean* es hacer que el estatus del proceso sea visual y, por lo tanto, es esencial tener un control del progreso y ser notificado de los problemas cuando ocurren. *Lean manufacturing* anima a utilizar colores, luces y otras señales físicas para mostrar qué es lo que ocurre en un proceso productivo. La idea del control visual es eliminar la carga administrativa y el esfuerzo para comprender en qué estado se encuentra un proceso.

El uso de señales visuales en procesos fuera del ámbito de la producción se puede traducir a la creación de un cuadro de mandos de indicadores (KPI's) que permita ver, rápidamente, cual es la situación que se quiere analizar. Los indicadores deben ser sencillos de calcular y fáciles de entender a primera vista.

- **Sistemas de participación de personal y *Gemba***

Las personas son el elemento más importante de la filosofía *Lean*. Se considera que toda implementación *Lean* tendrá éxito si las personas que conforman la organización están motivadas y comprometidas con el cambio. Por ello, que la Dirección trabaje codo con codo con el personal, consigue dos resultados: por un lado, convencer al personal de la importancia de su participación, aumentando su motivación y su convencimiento de los cambios; por otro lado, permite obtener una visión 360º de lo que sucede en la compañía.

Por otro lado, ***Gemba*** significa en japonés “en el sitio de acción”. Es decir, para poder entender los problemas y encontrar soluciones, es necesario que los directivos y supervisores “bajen al terreno” para comprender realmente la realidad. Este concepto es aplicable en procesos productivos, oficinas, ventas...

- ***Kaizen* o mejora continua**

La mejora continua es el último de los cinco principios de *Lean Thinking*. La mejora continua abarca tanto la filosofía como la manera práctica de implementarlo. *Kaizen* tiene sentido porque todos los procesos pueden mejorarse continuamente.

El Círculo de Deming, PDCA (Plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-verificar-actuar), o espiral de mejora continua es una estrategia de mejora continua basada en cuatro pasos. Al

planificar se establecen las actividades que se quieren mejorar, se recopilan los datos y se establecen los objetivos necesarios. A continuación, se realizan (do) los cambios propuestos. Pasado un período previamente definido, se verifican (check) los resultados, recogiendo los datos necesarios y comparándolos con los requisitos establecidos en la primera fase. Finalmente, se plantean recomendaciones y planes de acción (act), que suelen servir para volver a planificar. De esta manera, el ciclo nunca termina.

## **3.2. Eficiencia en procesos de ventas**

En las últimas décadas se han producido enormes cambios en las dinámicas comerciales – marketing y ventas -, que afectan claramente a las compañías en todos sus niveles. Por un lado, los consumidores han cambiado su manera de comprar y sus expectativas de compra. Por otro lado, las propias compañías se mueven hacia procesos más baratos. Estos cambios externos e internos llevan a los comerciales y a sus supervisores a adaptarse y trabajar para conseguir mejores resultados con menos coste, lo que implica ser más eficientes.

A nivel externo, las expectativas de los consumidores están creciendo continuamente. Esperan de los vendedores un gran conocimiento, una velocidad de respuesta casi instantánea y una personalización tanto de la información como de los bienes o servicios adquiridos. Por otro lado, la competencia en los mercados se intensifica y diferenciarse de ella se suma a los retos actuales de la fuerza de ventas [22].

Las fuerzas de ventas no deben adaptarse solamente a estos cambios externos, sino también a algunas decisiones que adoptan las propias organizaciones para dar respuesta a los desafíos ya comentados: implementación de nuevas estrategias con los clientes, lanzamiento de nuevos productos, innovación en procesos de ventas, entrada en nuevos mercados, nuevas estrategias de canal... [22].

### **3.2.1. Ejes impulsores de eficiencia**

Los investigadores y los directivos de ventas coinciden en que una de las maneras de dar respuesta a estos cambios es trabajar en la eficiencia de la fuerza de ventas. Sin embargo, la definición de “eficiencia en ventas” no está del todo definida por ninguno de los dos colectivos ya que, generalmente, ambos se focalizan en decisiones de gestión únicas, tales como la formación de vendedores o el uso de tecnología. Eficiencia es “lograr un fin empleando el

mínimo de recursos posibles” y, por lo tanto, aproximaciones en diferentes dimensiones pueden ser válidas.

En la Figura 3.4. se muestra el marco conceptual sobre el que se sustenta la eficiencia comercial según Zoltners [23].

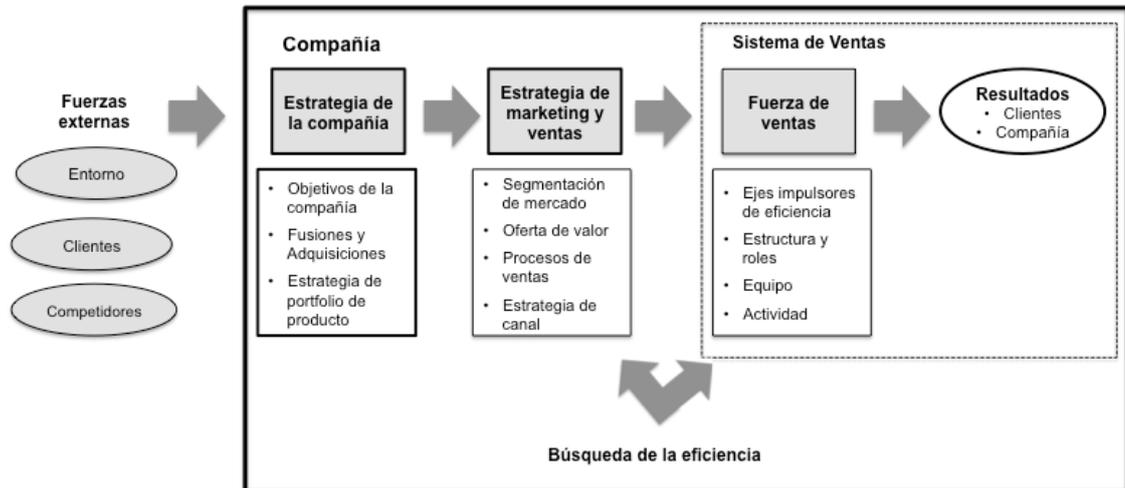


Fig. 3.4. Marco conceptual del sistema de ventas. Fuente: [23]

Los departamentos comerciales se ven afectados por fuerzas y decisiones que se originan dentro y fuera de la organización. Estas fuerzas afectan e influyen los resultados tanto de los consumidores como de la compañía. Las fuerzas externas incluyen los clientes, la competencia y el entorno. Las fuerzas internas pueden estar relacionadas con los objetivos de la compañía, las fusiones y adquisiciones, sus estrategia de productos... Estas estrategias – ya afectadas por las fuerzas externas – influyen en la estrategia de marketing y ventas, que define a quién (segmentación de mercado) y cómo (propuesta de valor, proceso para vender de la mejor manera los productos y canales empleados) vende la compañía.

La fuerza de ventas es quien implementa la estrategia de marketing y ventas. La estructura y roles de la red, el equipo y las actividades que realizan son el resultado de lo que se llama ejes impulsores de la fuerza de ventas. Algunos ejemplos de estos impulsores son el tamaño de la red, el proceso de selección o el sistema de retribución.

Los ejes impulsores se clasifican en cinco categorías: los *definidores* determinan la estructura y los roles de la red; los *formadores* tienen un impacto en la personas que forman parte de la red de ventas, en sus actitudes, aptitudes, valores...; los *excitadores* afectan a la motivación e inspiración de la red; los *iluminadores* incluyen todos los procesos que dotan a la red de

conocimiento que necesitan los vendedores para su día a día y los *controladores* son aquellos impulsores que dirigen y aseguran el desempeño de la red. Puede ser que algunos impulsores se incluyan en varias categorías. Por ejemplo, la retribución por incentivos se clasifica en tres categorías: *excitador*, porque motiva a la red; *controlador*, porque ayuda al cumplimiento de objetivos y *formador*, porque un plan de compensación adecuado atrae a la gente necesaria.

Por otro lado, una fuerza adicional que afecta a las organizaciones es la búsqueda constante de efectividad. Las mejores organizaciones buscan constantemente mejorar.

La Figura 3.5. muestra cómo funciona un sistema de ventas eficiente y exitoso. Los ejes impulsores determinan la estructura de la fuerza de ventas, la composición y perfil de los equipos e influyen en las actividades y maneras de trabajar de estos. Por otro lado, estos conceptos se afectan de manera secuencial. Una estructura de ventas sólida ayudará a tener vendedores con el perfil deseado que, a su vez, mostrarán un buen desempeño en sus actividades. Esto implicará resultados positivos en los clientes, que se materializa en mejores resultados para la compañía también [23].

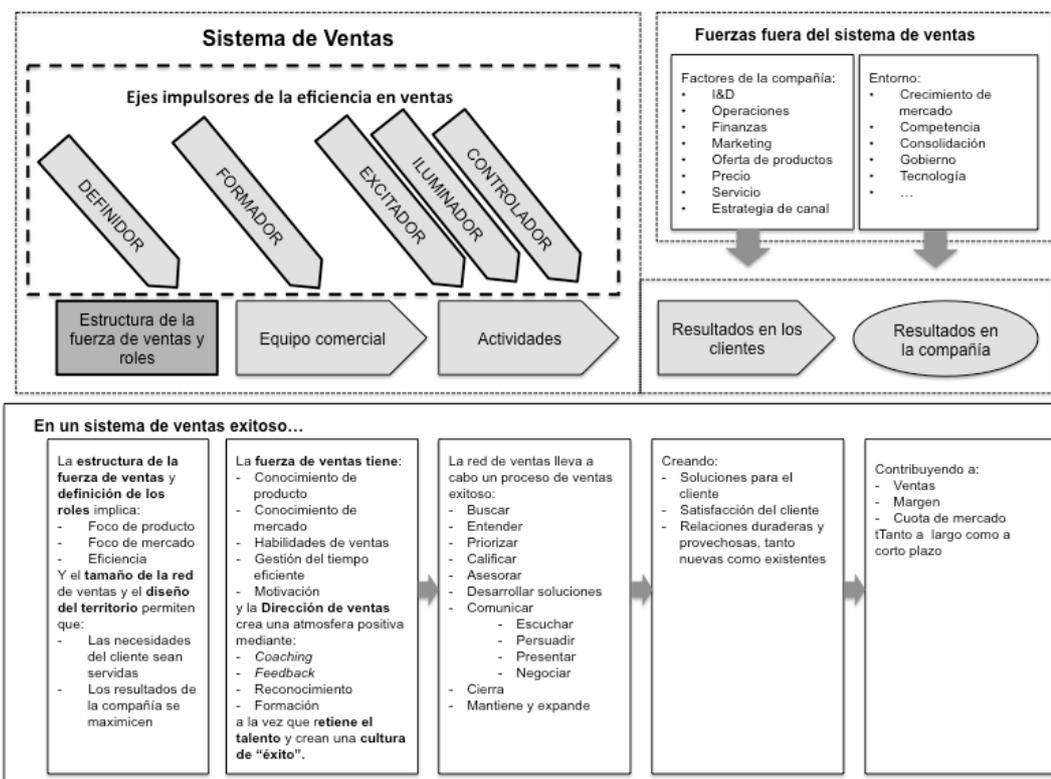


Fig. 3.5. Funcionamiento de un sistema de ventas eficiente. Fuente: [23]

Por lo tanto, los ejes impulsores son palancas que deben activarse para mejorar la eficiencia. Se puede empezar por rediseñar un eje impulsor o ejecutarlo de manera más eficiente. El proceso de mejora continua empieza con la identificación de los ejes que son la causa raíz de cualquier carencia o problema. Los ejes deben ser priorizados de acuerdo a su impacto en la efectividad de la fuerza de ventas.

### **3.2.2. Mejora de la eficiencia con tecnología de ventas (ST)**

Considerando los altos costes de las implementaciones de tecnología en ventas y sus tasas de fracaso, no sorprende que sean una prioridad en la investigación en gestión de ventas [24]. Son varios los autores que han estudiado, desde los años 80, la automatización de la fuerza de ventas: desde los primeros ordenadores portátiles a las soluciones informáticas a día de hoy. Las organizaciones han seguido este camino por varias razones, como la necesidad de compartir información entre departamentos o disminuir el ciclo de venta. Mejorar la eficiencia de los procesos de ventas ha sido identificado como el objetivo principal de estas implementaciones [25] ya que la tecnología es un facilitador de eficiencia y eficacia, tanto hacia dentro de la organización, como de cara al cliente. La tecnología permite almacenar y analizar información de clientes para poder realizar recomendaciones específicas y facilita una mayor comunicación dentro de las compañías [22].

La herramienta de tecnología de ventas más conocida es el Customer Relationship Management (CRM), software para gestionar las relaciones con el cliente. Las funcionalidades de este software son múltiples: automatización y promoción de ventas, almacén de datos, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio... El abanico de alternativas de *software* es muy extenso, desde el *Excel* cuando el volumen a gestionar es muy pequeño, pasando por soluciones online como *Salesforce* o *Sugarcrm*, hasta la posibilidad de que sea el propio departamento de IT de la empresa el que diseñe un CRM personalizado. También las grandes compañías de software de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) como *SAP* o *SAGE* ofrecen paquetes de CRM. Estos últimos suelen integrarse muy bien con todos los procesos de la empresa (compras, almacén...) pero no suelen cumplir las expectativas de la red comercial desde el punto de vista de gestión de clientes ágil y cómoda.

Otras herramientas de ST son las herramientas de automatización de procesos de ventas o *Salesforce Automation* (SFA), que permiten hacer tareas más administrativas y repetitivas de

manera más eficiente. Por ejemplo, gestionar rutas, organizar la agenda o automatizar la toma de pedidos. Los CRM más completos suelen incluir también estas funcionalidades.

A pesar de que las herramientas ST suelen ser muy completas y pueden ayudar mucho en la eficiencia de la fuerza de ventas, su implementación es un punto crítico. Las experiencias positivas reflejan mejor acceso a la información y procesos de venta más cortos. Las experiencias más negativas reflejan procesos de aprendizaje y formación largos, problemas de implementación, altos costes y frustración por parte de la fuerza de ventas durante el cambio [25].

La motivación de la red de ventas con el cambio es, por lo tanto, crucial para asegurar el éxito de la implementación [26]. Por otro lado, es necesario un seguimiento de su uso y una formación constante. La planificación del cambio es crucial y es una de las grandes carencias en muchos procesos de cambio. Los directivos deben ser conscientes que la implementación de ST es un esfuerzo de equipo y deben estar preparados para trabajar con otros departamentos previamente y durante la implementación [25].

### 3.2.3. Generar más valor para el cliente

Desde el inicio de las fuerzas de ventas la incentivación se ha utilizado como herramienta de motivación. Una fuerza de ventas motivada obtiene mejores resultados que una fuerza de ventas que no lo está [27] y, por consiguiente, se ha relacionado la incentivación con la eficiencia. No obstante, una incentivación excesiva motiva a los vendedores, en ocasiones, a tener actitudes inapropiadas. Además, provoca que estos se focalicen demasiado en el corto plazo y busquen vender a toda costa, sin tener en cuenta las necesidades reales del cliente [28]. En el entorno de venta actual los incentivos dejan de ser, en la mayoría de los casos, una alternativa para mejorar la eficiencia de los procesos de ventas.

Lo que realmente hace destacar a una fuerza de ventas por encima de su competencia es la capacidad de generar valor para el cliente. Esto significa que los vendedores deben entender e identificar a sus clientes y adaptar sus procesos de venta en consecuencia.

Existe una tipología de clientes, los clientes de valor intrínseco, que se focalizan exclusivamente en el coste. Consideran que los bienes o servicios son *commodities*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> **Commodity:** bien de tipo genérico, que no tiene diferenciación con los de la competencia.

fácilmente sustituibles por cualquier competidor. Consideran que el comercial no es capaz de aportar nada en el proceso de venta y, por lo tanto, demandan procesos de venta transaccionales. Tal y como se puede ver en la Figura 3.6. el único valor que puede añadir un comercial a este tipo de clientes es que la compra sea rápida, segura y sencilla [29].

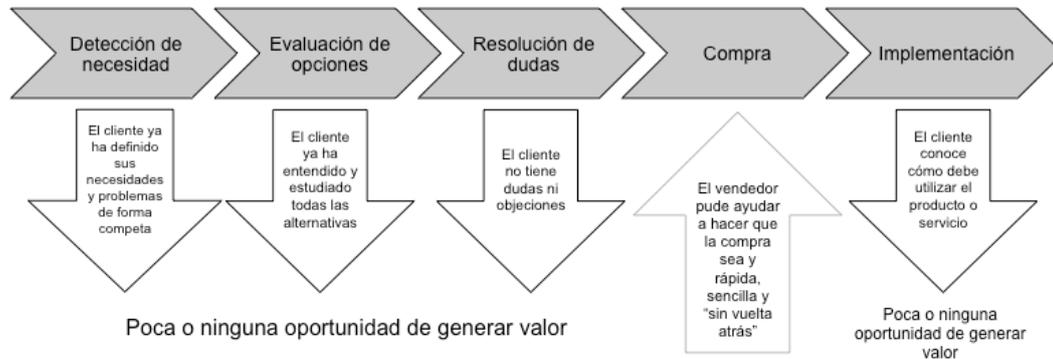


Fig. 3.6. Modelo de venta transaccional. Fuente: [29]

Sin embargo, con la entrada de internet, el cliente suele tener un exceso de información. Por este motivo, la mayoría de clientes necesita que los vendedores actúen como consultores y entiendan muy bien sus necesidades para poder asesorarles. En la Figura 3.7. se muestra cómo se puede añadir valor en un proceso de venta consultiva.

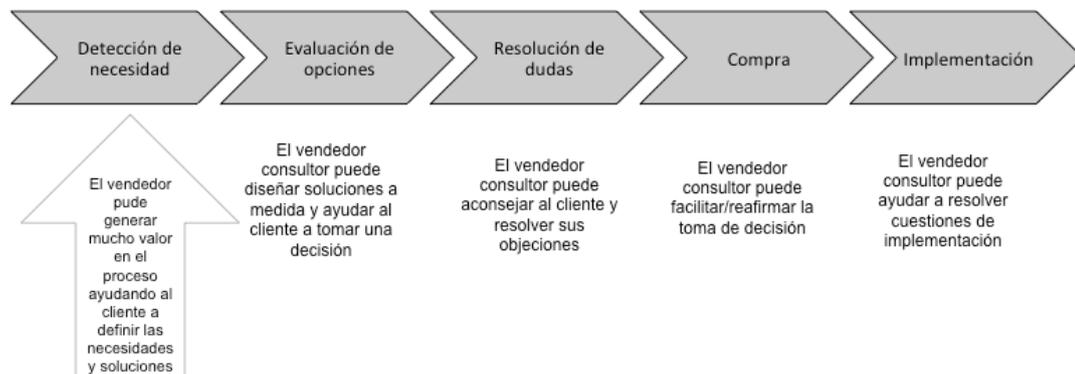


Fig. 3.7. Modelo de venta consultiva. Fuente: Adaptación de [29]

Por lo tanto, conocer y categorizar a los clientes es clave en términos de eficiencia y efectividad, para no gastar esfuerzos en actividades que el cliente no va a valorar. En este punto algunos autores se plantean aplicar la filosofía *Lean* como estrategia para mejorar la eficiencia en ventas gracias a la creación y captura de valor para el cliente, tal y como se puede ver en el próximo capítulo.



## 4. Pensamiento *Lean* y procesos de ventas: estado del arte

Tal y como se puede ver en este proyecto fin de Máster, la literatura sobre *Lean Manufacturing* es abundante; no obstante, no se puede decir lo mismo de la aplicación de *Lean Thinking* a los procesos de ventas. Algunos autores han aplicado el concepto *Lean* al marketing; otros al consumo, al servicio post-venta o incluso a las ventas. Sin embargo, son todavía escasas las referencias bibliográficas en las que se planteen ejemplos claros o guías de aplicación útiles de la filosofía *Lean* a las ventas.

En este apartado se pretende realizar una revisión del estado del arte de la temática que ocupa el proyecto y de los autores que han tratado temáticas relacionadas y de interés.

### 4.1. Metodología de búsqueda

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de bibliografía académica concreta que pudiese ser de interés. Para ello, se han empleado las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*. Después de realizar una búsqueda global, se han empleado algunas palabras clave concretas para acotar la búsqueda: *Lean Sales*, *Lean Selling*, *Changing role on sales*. Se ha filtrado para obtener sólo referencias en inglés, francés o español y no se ha realizado ningún filtro de fechas, porque no se ha considerado relevante. Finalmente, se ha filtrado para conservar, solamente, los artículos, las notas técnicas y los capítulos de libros. Siguiendo esta metodología se han encontrado 163 referencias, de las cuales, después de leer el resumen o *abstract*, o incluso parte del artículo, se han considerado útiles cuatro. En la Figura 4.1. se puede observar la metodología seguida. Por otro lado, se ha obtenido otra referencia más gracias a las citas realizadas en uno de estos cuatro artículos, logrando un total de cinco referencias útiles.

Paralelamente se han buscado libros relacionados con la temática y que no aparecen indexados en las bases de datos citadas, obtenido como útil el libro *Lean Selling* [20], que se ha analizado y estudiado a fondo.

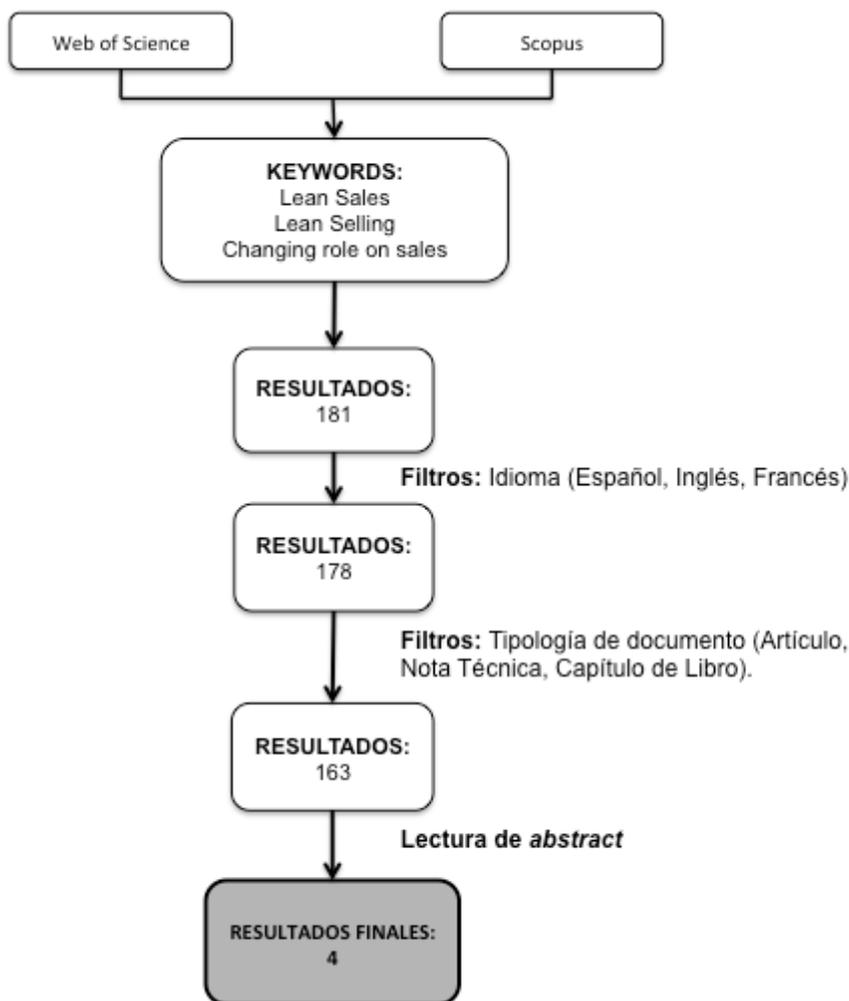


Fig. 4.1. Metodología de búsqueda de referencias útiles. Fuente: Elaboración Propia

## 4.2. Análisis de las referencias útiles

J. Pryor, en su libro *Lean Selling* [20], parte de la idea que la venta tradicional está en crisis, ya que Internet ha cambiado radicalmente, y para siempre, la relación entre compradores y vendedores. La raíz del problema es, por lo tanto, que las ventas se han vuelto demasiado caras, no sólo para las compañías que venden, sino también para los compradores, que destinan tiempo y esfuerzo. Por este motivo, el enfoque correcto de las compañías y los departamentos de ventas debería estar no solamente en mejorar las cualidades y habilidades de los vendedores, sino en mejorar los procesos de ventas.

Por otro lado, las ventas son, o deberían ser, **procesos, servicios y sistemas**. Esto implica, respectivamente, que se puede aplicar la mejora continua (proceso), el valor lo determina el receptor (servicio) y se aplican en el seno de la organización y no de manera aislada (sistema) [20].

Estas condiciones que cumplen las ventas, unidas a la necesidad de mejorar los procesos de ventas, confirman la posibilidad de aplicar la filosofía *Lean* a esta área de la empresa. De hecho, en el flujo de creación de valor planteado en *Lean Thinking*, se puede considerar las siguientes fases: necesidad → pedido, pedido → pago, pedido → envío. *Lean Manufacturing* se ha centrado en la fase “pedido → envío” y, más recientemente, han aparecido aproximaciones para la fase “pedido → pago” (*Lean Office* entre otros). La fase “necesidad → pedido” corresponde al rol central de la fuerza de ventas de construir relaciones, identificar las necesidades del cliente y desarrollar soluciones [21]. *Lean Selling* tiene, por lo tanto, los mismos objetivos que *Lean Manufacturing*: crear más valor, eliminar o minimizar el gasto y promover la mejora continua, entre otros [20].

Sin embargo, existe una diferencia importante entre las ventas y otros procesos en los que se ha implementado la filosofía *Lean*. En todos los productos o servicios en los que se ha implementado *Lean*, el consumidor final no está interesado en cómo se ha producido este producto o servicio. En ventas, sin embargo, el comprador se involucra en el proceso de crear valor. Por lo tanto, el proceso de venta debe sincronizarse con el proceso de compra. En caso contrario, no será efectivo o no añadirá valor al comprador.

Si se analizan las ventas desde el punto de vista de **servicio**, se han producido muchos cambios en los últimos tiempos. El comprador acude al establecimiento de compra teniendo ya muchísima información que ha obtenido previamente en internet; el comprador sabe más del producto que el vendedor, por lo que añadir valor al proceso de compra es indispensable; el comprador cree saber lo que quiere, pero muchas veces no es así o no sabe expresarlo...Esto implica que los roles del comprador y vendedor cambian y hay que entenderlos y redefinirlos.

Los compradores valoran tomar decisiones que puedan justificar, sin remordimientos y reducir su inversión de tiempo. Los vendedores, a su vez, valoran minimizar el proceso de venta, lo que implica una reducción de coste y, evidentemente, quieren que el comprador tome una decisión firme. Para ello, y sin ser realmente conscientes de ello, compradores y vendedores suelen funcionar como colaboradores mutuos en diferentes puntos del proceso de compra y

venta. El vendedor trabaja con el comprador para entender cómo el producto o servicio puede encajar con sus planes y para mostrarle los beneficios que el segundo puede encontrar trabajando con una empresa como la del vendedor.

Por otro lado, si se analizan las ventas desde el punto de vista de **proceso**, lo más importante es confirmar que las ventas cumplan, realmente, con las características necesarias para ser procesos. Un proceso *Lean* debe ser repetible, escalable y debe poder optimizarse. Por lo tanto, el primer paso para poder aplicar la filosofía *Lean* a las ventas, es documentar bien los procesos, definir los roles y asegurarse que toda la red cumple con estos roles y funciones. El segundo paso consiste en medir la efectividad y eficiencia de los procesos de ventas. El cambio aquí radica en no sólo sacar métricas del resultado final, sino también de lo que ocurre en el proceso, como el tiempo de ciclo.

Dado que los procesos de compra y venta comparten la mayoría de las fases, se puede hablar de que son “universos paralelos” y se pueden representar en la Figura 4.2.

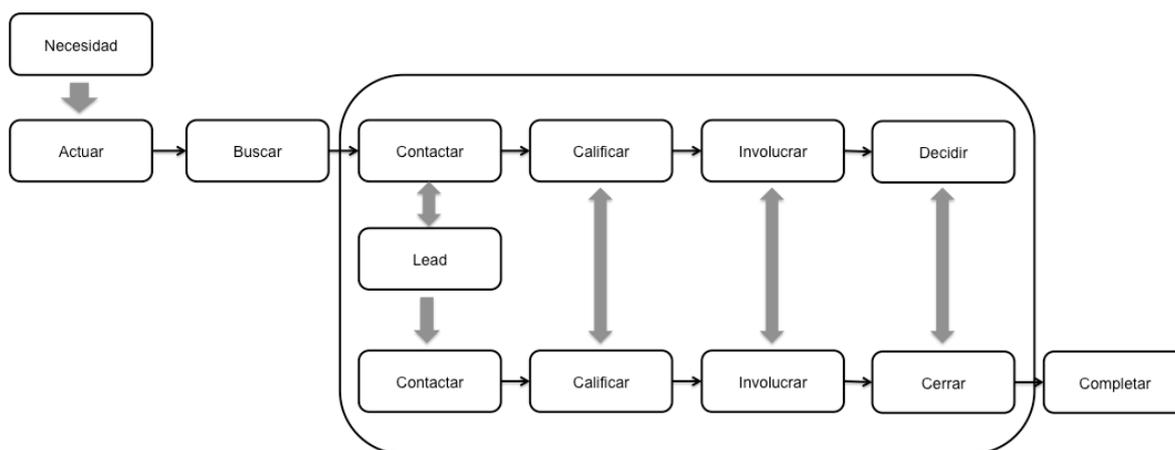


Fig. 4.2. Representación de la convergencia de los procesos de compra y venta. Fuente: [20]

Por lo tanto, se pueden sincronizar los dos procesos y crear relaciones (Figura 4.3.). Para ello resulta indispensable: la comunicación, para escuchar qué quiere y siente el comprador; marcar unos objetivos y clarificar los requisitos.

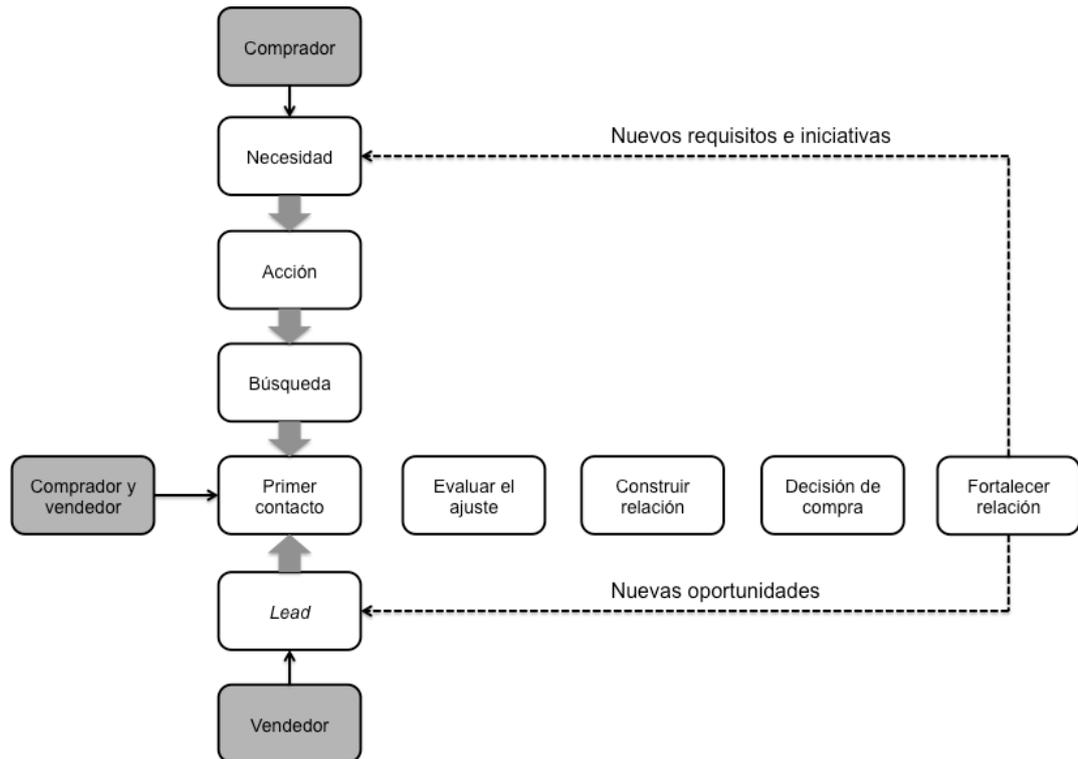


Fig. 4.3. Proceso de compra y venta sincronizados. Fuente: [20]

Finalmente, las ventas como **sistema** hace referencia a la necesidad de trabajar en equipo para obtener los mejores resultados. Para ello es necesario que no solamente la fuerza de ventas, sino la organización de manera global, trabaje en base a los principios de *Lean* y cómo estos se adaptan a los procesos de ventas. En esta línea, Womack y Jones afirman que el desarrollo de procesos de consumo *Lean* requiere determinar cómo configurar actividades a través de diferentes firmas, para conseguir dar respuesta a las necesidades del consumidor sin despilfarrar el tiempo y esfuerzo tanto del consumidor como del proveedor [30].

Por ello, el reto al que se enfrentan actualmente las organizaciones de ventas es desarrollar soluciones *Lean* en las cuales converjan el “consumo *lean*” y la “provisión *lean*”, entendidos como las actividades y tareas llevadas a cabo por el consumidor y el proveedor, respectivamente [21]. Clientes y proveedores deben empezar a colaborar para minimizar el coste y esfuerzo empleados para generar valor. De esta manera, los principios de *Lean Thinking* se adaptan para dar respuesta a las necesidades de consumo.

- **Especificar el valor:** hay que tener en cuenta la voz del consumidor (VOC), es decir, preguntar al cliente qué es lo que realmente valora [20]. Para poder ofrecer el máximo valor al cliente es necesario no hacer perder el tiempo al cliente, proveerle exactamente de lo que necesita, cuando y donde lo necesita y reducir el número de decisiones que debe tomar [30]. Además, idealmente se deberían resolver los problemas del consumidor completamente, asegurando que todos los productos y servicios cumplen su función, incluyendo partes o materiales que no produzca o no haya vendido antes, aunque esto implique trabajar con competidores [21, 30, 31].
- **Identificación del flujo de valor:** varios autores afirman que se pueden emplear herramientas propias del *Lean Manufacturing*, como el VSM, que permite dibujar el mapa de consumo y analizar los tiempos desde el punto de vista del consumidor [20, 21, 30].
- **Favorecer un flujo sin interrupciones:** el proceso de ventas fluye sólo si el proceso de compra lo hace también [20].
- **Pull:** según Pryor este principio se relaciona con el hecho de que los compradores deben ser reemplazados por otro cuando abandonan el *pipeline*<sup>5</sup> o embudo de ventas. Este hecho permite tener un control del proceso y tener una visión de todo el sistema de ventas [20]. Por su lado, Womack y Jones [30] afirman que, desde el punto de vista de consumo, *pull* significa asegurar una reposición rápida que permita volver a estocar exactamente lo que el consumidor ha consumido [30].
- **Mejora continua:** requiere trabajo en equipo de forma continuada. Perseguir la perfección, que abarca una mentalidad de mejora continua, proporciona los medios para crear un sistema de venta ascendente, autosuficiente y duradero que ofrece beneficios adicionales.

Según Piercy [31] para poder aplicar estos principios a los procesos de ventas, la fuerza de ventas debe transformarse teniendo en cuenta una serie de consideraciones. El mayor cambio gira alrededor del precio, ya que se dejan de lado los descuentos y contratos firmados a raíz

---

<sup>5</sup> **Pipeline:** hace referencia al embudo de ventas.

de bajo precio. En cuanto al desarrollo de productos se refiere, las empresas deben ser capaces de llevar al mercado los nuevos productos en un tiempo más corto. La fuerza de ventas se involucra en la planificación del ciclo de vida y tiene mayor conocimiento de los productos. El servicio post-venta es también esencial y es necesario que la fuerza de ventas tenga tal conocimiento que sepa cuando los productos o las partes van a necesitar cambios. Por otro lado, debe permitir realizar pedidos de las cantidades exactas demandadas y evitar los múltiples o lotes mínimos. El autor asegura que la educación e información de los vendedores toma más importancia: los vendedores deben tener más conocimiento y más técnico, entender no sólo la necesidad del cliente sino también del consumidor final. Además, con el objetivo de entender realmente qué significa valor para el cliente, como en Toyota, todos los empleados deberían empezar en ventas para entender y educarse en los requisitos del cliente. La localización física del departamento de ventas es cambiante. La oficina de coordinación de ventas se centraliza, pero la fuerza de ventas debe trabajar también con el personal de operaciones y alrededor de toda la organización para compartir mejor la información. Por otro lado, el indicador de desempeño deja de ser las ventas y pasa a ser el margen por cliente, para evitar las bajadas de precio y asegurar la minimización de despilfarros.

Por lo tanto, Piercy presenta el paso de una red de ventas a una “red de marketing”, entendido como: más tiempo destinado a la generación de inteligencia comercial para los consumidores y dejar de lado la venta agresiva dando paso a aquella que realmente necesitan los clientes [31].

En línea con esta idea Kiff [32] plantea el paso de vendedores *hunters*<sup>6</sup> a vendedores *farmers*<sup>7</sup>, dando especial importancia, por lo tanto, a la fidelización del cliente y al servicio post-venta. Mejorar la gestión de la demanda del consumidor tanto para adquisición como

---

<sup>6</sup> **Vendedor Hunter:** del inglés, cazador, hace referencia al vendedor captador. Suelen tener perfiles agresivos y visión táctica enfocada a resultados a corto plazo.

<sup>7</sup> **Vendedor Farmer:** del inglés, granjero, hace referencia a aquel vendedor que cultiva a sus clientes de cartera para realizar sus ventas, se orienta al cliente y a su fidelización y cuyos resultados se enfocan a medio/largo plazo.

para mantenimiento reducirá el coste e incrementará la satisfacción del cliente. Esto crea un círculo virtuoso de retención. La solución *Lean* pasa por una gestión proactiva del cliente. Se deja de lado el concepto de vendedor *hunter* para pasar a un vendedor *farmer*, es decir, centrado en generar el máximo valor al consumidor. Un ejemplo claro es el siguiente: un vendedor *hunter* trataría de convencer al consumidor de comprar un coche con diferentes especificaciones del que quiere porque el que quiere no está disponible en ese momento; mientras que aplicando la filosofía *Lean* este hecho se considera un despilfarro por sobreproducción ya que no genera valor para el cliente. El vendedor *farmer* debe usar tiempo no sólo para vender coches, sino también para vender el servicio post-venta. Necesita un sistema de IT integrado para programar las visitas de post-venta de los clientes al taller. En cuanto a la organización, cada vendedor tendrá un técnico asignado, que detecte las necesidades del cliente que el vendedor no sea capaz. Finalmente, para añadir valor en las relaciones y maximizar la retención, todo debe capturarse en el CRM o alguna herramienta similar [32].

Siguiendo la línea de fidelización de clientes, Dombrowski y Malorny [33] aplican la filosofía *Lean* al servicio post-venta. El servicio post-venta es independiente de la situación económica del momento, ofrece altos márgenes y es un servicio que se mantiene estable en tiempos de crisis. Sin embargo, las expectativas de los consumidores son cada vez mayores: buscan tener a una persona de contacto que sea capaz de dar información y solucionar los problemas rápido, que esta persona esté siempre disponible y, todo esto, cada vez a un precio menor.

No obstante, dada la complejidad y variancia entre procesos post-venta, la estandarización de estos procesos es complicada y, además, se considera que aproximadamente el 45% de los procesos de mantenimiento no añaden valor. Por ello, plantea una metodología muy genérica, que deben seguir las empresas que quieren ofrecer servicio post-venta *Lean*. Partiendo de un diagnóstico de condiciones iniciales, se identifican los objetivos de vendedor y comprador y se solucionan los conflictos. A continuación, se analizan, optimizan y ajustan los procesos, utilizando herramientas como VSM. Finalmente, se implementan y utilizan los principios *Lean*. Cada proceso debe estudiarse y buscar qué principios *Lean* encajan. Por ejemplo, mejora continua y estandarización son siempre aplicables para los procesos de atención al cliente. Finalmente, para cada caso concreto es necesario buscar las herramientas adecuadas, que pueden ir desde la representación del VSM futuro al liderazgo de los equipos [33].

Finalmente, Barber y Tietje [21] son los primeros autores que va más allá de la teoría y deciden aplicar la herramienta VSM a un proceso de venta concreto: la venta de automóviles. La aplicación de la herramienta empieza por identificar cada actividad concreta, se representa la situación actual y se analiza desde el punto de vista de despilfarro y de actividades que no generan valor añadido. A continuación, se genera el mapa de situación futura. Para poder utilizar esta herramienta es necesario medir los tiempos en el proceso de ventas, valorar el valor añadido que aportan todas y cada una de las actividades y, finalmente, testear varias configuraciones de VSM hasta encontrar el flujo futuro más adecuado.

A modo de resumen se añade la Tabla 4.1. de las creencias limitantes actuales que deberían cambiar para poder realizar una transición de las ventas *Lean*, en base a las referencias analizadas.

CATEGORÍA	CREENCIA NO <i>LEAN</i>	CREENCIA <i>LEAN</i>
Oferta de valor	Precio.	Servicio.
Proceso de venta	“Vendedor se nace”. Las ventas son “mágicas”.	“Vendedor se hace”. Las ventas son procesos que se pueden estandarizar.
Actividad	Más es mejor.	Menos, es más.
Información	Toda la disponible.	Sólo la requerida.
Tiempo	Las ventas llevan su tiempo.	Las ventas pueden ir más rápido.
Cualificación Leads <sup>8</sup>	Ligeramente.	En profundidad.
Vendedor	<i>Hunter</i> o venta agresiva.	<i>Farmer</i> o foco en fidelización.
Interacción	Transaccional.	Consultiva.

<sup>8</sup> **Lead**: registro que pasa a formar parte de la base de datos de una empresa y se considera una oportunidad de captación.

CATEGORÍA	CREENCIA NO <i>LEAN</i>	CREENCIA <i>LEAN</i>
Aproximación	Ganar-perder.	<i>Win-win</i> <sup>9</sup>
Relación	Confrontación o sumisión.	Trabajo en equipo y complementariedad. Resolución de los problemas del consumidor de forma completa.
Interrelación fuerza de ventas	Aislada de otros departamentos.	Trabaja con toda la organización.
Formación	Cualidades y habilidades de los vendedores.	Cualidades y habilidades de los vendedores y mejora de los procesos de venta.
Indicador	Ventas.	Margen por Cliente. (Entendido como un margen neto al que se le repercuten los despilfarros).
Impulsor	Logro de objetivos. Eficacia.	Valor aportado hacia el comprador en cada paso. Eficacia y eficiencia (mínima utilización de recursos para obtener mejores resultados).

Tabla 4.1. Resumen de Creencias No Lean y transición *Lean*. Fuente: Elaboración propia a partir de las referencias analizadas [20, 21, 30, 31, 32, 33].

<sup>9</sup> **Win-win**: estrategia de marketing que tiene como objetivo que todas las partes salgan beneficiadas, entendiéndose como “partes” a las empresas, distribuidores, canales de venta y/o consumidores, usuarios implicados.

### 4.3. Crítica de la literatura académica

La revisión de la literatura académica deja patente que es posible aplicar la filosofía *Lean* a los procesos de venta. No obstante, también hay que tener conciencia de algunas limitaciones debido a las diferencias lógicas entre los procesos productivos y los procesos de ventas.

De hecho, al revisar los principios de *Lean Manufacturing*, no todos pueden adaptarse de manera clara. Al revisar la literatura, todos los autores consiguen adaptar los principios 1, 2 y 5 – especificar el valor, identificar el flujo de valor y perseguir la perfección - y, al hacerlo, las conclusiones que obtienen son las mismas. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los principios 3 y 4 – favorecer un flujo sin interrupción y dejar que la demanda tire de la producción -. En este caso, no todos los autores procuran adaptarlo y, al hacerlo, queda patente las diferencias entre ellos y, por lo tanto, la falta de rigor.

Estas limitaciones se explican, principalmente, porque el factor humano y relacional está mucho más presente en las ventas que en los procesos productivos. Este hecho provoca que haya mucha variabilidad en los procesos ya que, a pesar de que los procesos se pueden estandarizar, estos nunca serán constantes y cambiarán en función de las personas implicadas y del momento en el que estas se encuentren [34].

### 4.4. Carencias y áreas de estudio

Al analizar detenidamente el estado del arte actual, se observa que, a pesar de que varios autores han considerado aplicar la filosofía *Lean* a procesos relacionados con la venta, sólo han cubierto ciertos aspectos o fases y ninguno ha propuesto una metodología global (no sólo de post-venta) concreta y útil para su implementación en el mundo empresarial.

Si bien Pryor presenta en su libro *Lean Selling* [20] un plan de 90 días para “transformar las ventas”, éste es muy genérico y no presenta herramientas concretas más allá de VSM, por lo que aparentemente resulta complicado de cumplir.

Por otro lado, dada la variabilidad de los procesos de ventas, los despilfarros a identificar y las herramientas y estrategias a utilizar, dependen de la casuística concreta [33]: ¿a quién nos dirigimos?, ¿cuál es la complejidad del producto?, ¿el cliente valora sólo precio o también servicio?, ¿en qué posición de la matriz de segmentación se encuentra el cliente?... Estas

preguntas, entre otras, demuestran que no sería útil definir una estrategia común a todos los casos. Por ello, la guía de aplicación que se plantea parte de la identificación previa de las condiciones del cliente y la empresa vendedora, con el objetivo de plantear diferentes estrategias, siempre desde una óptica *Lean*.

Por otro lado, si dividimos el proceso comercial en cuatro subprocesos: Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar [35], se observa que la mayoría de autores [23, 24, 25] se han centrado en la satisfacción y fidelización de clientes desde una óptica *Lean*, dejando de lado las fases de atracción y venta, o analizándolas de manera muy superficial.

Además, parece que varios autores han sido muy categóricos con los despilfarros que pueden surgir en un proceso de venta, olvidando que las ventas tienen un componente relacional altísimo, por lo que una visita simplemente relacional puede ser muy valorada por algún cliente mientras que otro la puede considerar un absoluto despilfarro.

Por lo tanto, este trabajo pretende ser una guía para cualquier empresa que busque implantar la filosofía *Lean* a sus procesos comerciales, siempre teniendo en cuenta que no es una guía estanca y debe ser sometida a la revisión crítica de la empresa que decida seguirla.

## 5. Guía de aplicación de la filosofía *Lean* a las ventas

Este capítulo pretende dar respuesta a las carencias advertidas en el estado del arte actual de la aplicación de la filosofía *Lean* a las ventas.

Para empezar, se presentan una serie de consideraciones previas que son la base de la filosofía *Lean*. Por lo tanto, antes de empezar a aplicar herramientas y técnicas *Lean*, las empresas deberán ser capaces de realizar algunos cambios en el seno de la organización y, más concretamente, de la red comercial.

A continuación, se presenta el proceso de aplicación que debe seguir cualquier empresa que quiera implementar *Lean* en sus procesos comerciales. A pesar de que el foco principal del presente proyecto es la aplicación de *Lean* a los procesos de ventas, se dan indicaciones para implementar *Lean* en las diferentes fases del proceso comercial Atraer-Vender-Satisfacer-Fidelizar (AVSF).

### 5.1. Consideraciones previas

Tal y como se ha comentado en el apartado anterior, el presente trabajo busca dar respuesta, de manera concreta, a las necesidades y casuísticas de diferentes tipologías de empresas, clientes... No obstante, los principios *Lean*, al igual que una serie de consideraciones, funcionan independientemente del tamaño de empresa o el tipo de cliente y son la base y el punto de partida para cualquier implantación *Lean* en ventas.

Toda implantación *Lean Sales* requiere que se realicen una serie de **cambios en las dinámicas de trabajo**. En los apartados siguientes se entra más en detalle y se dan herramientas concretas para motivar los cambios en la manera de trabajar. Los cambios más importantes son:

- Definir la **propuesta de valor** de manera clara, en base a lo que el cliente realmente valora. Para reforzar esta propuesta de valor, los vendedores deben concebir **nuevas formas de relacionarse** con los clientes para encontrar nuevas maneras de generar valor añadido. Escuchar al Cliente (**VOC**) es también clave para definir la propuesta de valor adecuadamente. Tal y como se ha visto en la bibliografía analizada, resolver los problemas del consumidor de forma completa debería formar

parte de la propuesta de valor, siempre que el cliente perciba este hecho como valor añadido.

- **Sincronizar** los procesos de compra y venta. La mayoría de los despilfarros en los procesos de venta vienen de una falta de sincronismo entre comprador y vendedor, entendiendo este asincronismo como vender cuando el comprador no está preparado o no entender qué quieren los clientes, entre otros.
- **Estandarizar** los procesos de ventas y documentarlos. Tal y como se observa en la Figura 3.1., la estandarización es una de las bases del *Lean*. Por ello, no se concibe una implantación *Lean* en ventas si estas no se estandarizan. Es necesario también definir los estándares de cualificación de prospectos o leads en todas las etapas del embudo de ventas, para evitar así grandes cantidades de despilfarro al trabajar con prospectos poco cualificados que difícilmente llegarán a convertirse en clientes.
- **Definir los roles** de la **red de ventas** y de los departamentos de **soporte**, como *Back Office*. El equipo comercial no puede ni debe trabajar aislado del resto de departamentos. La aplicación de los principios *Lean* en los procesos de los departamentos de soporte es de vital importancia.
- **Medir** la efectividad y eficiencia de los procesos de ventas, no sólo de los resultados sino también de los que ocurre en el proceso para optimizar y reducir los despilfarros.
- Realizar una **revisión continua** de los procesos de ventas para encontrar nuevas formas de mejorar, aplicando el principio *Lean* de mejora continua.

Por otro lado, estos cambios en las dinámicas de trabajo son condición necesaria pero no suficiente. Toda implantación *Lean* requiere un **cambio cultural** en la organización. Por un lado, para que una transformación *Lean* funcione es indispensable un **cambio en la manera de pensar**. Tal y como se ha presentado en el apartado anterior, las redes de venta se ven salpicadas diariamente por muchas “creencias no *Lean*”. Estas creencias pueden llegar a ser limitantes, es decir, pueden ser tan fuertes que impidan el cambio en la organización. El paso de las creencias limitantes a creencias motivadoras es fundamental para que la implantación *Lean* tenga éxito. Además, es necesario que todo el equipo lo sienta así, no solamente la Dirección o el equipo encargado de la implantación en la compañía. Por ello, el **trabajo en equipo, la participación del personal y la creación de equipos multidisciplinares,**

evitando así los silos de la red de ventas, son fundamentales. Por otro lado, el **compromiso** del personal y la Dirección es básico, puesto que es necesario que toda la empresa tenga claro que la visión largoplacista es la que conllevará mejores resultados también a corto plazo.

## 5.2. Guía de aplicación

El proceso de aplicación está basado en las siguientes fases:

1. Identificación de condiciones generales
2. Especificar del valor para el cliente
3. Diagnóstico y análisis crítico de procesos
4. Propuesta de mejora y herramientas
5. Implantación
6. Seguimiento y mejora continua

A continuación, se detallan cada una de las fases, dando respuesta a los siguientes conceptos: cuál es el objetivo de la fase, en qué consiste y qué herramientas y prácticas se pueden aplicar.

Tal y como se ha comentado en el apartado 3.1.5, el trabajo en equipo y la participación del personal son consideraciones previas para toda implantación *Lean*. Por ello, como fase preliminar se recomienda la creación de grupos de trabajo multidisciplinares. Es recomendable que los grupos estén formados por directivos, supervisores, comerciales de calle y personal de soporte (*Back Office*), pues solamente con una visión global de lo que suceden en los procesos de ventas se podrán conseguir los objetivos buscados.

En este punto cabe decir que el proceso de aplicación que se presenta en este apartado busca ser lo más global posible para dar respuesta a las necesidades de todo el proceso comercial, con mayor foco en el proceso de ventas. Esto no significa, sin embargo, que sea necesario implantar *Lean* en todas las áreas o fases, o para todos los clientes, servicios o productos desde el primer momento. Toda implantación *Lean* puede centrarse de manera aislada en una “parte” que se quiera mejorar. Por ello, para cada una de las “partes” que se quieran mejorar –entendiendo partes como fases del proceso, clientes, servicios, productos...- se recomienda definir diferentes equipos de implantación con las personas más representativas.

### 5.2.1. Identificación de condiciones generales

El gran desafío de la implantación *Lean* en ventas es la identificación del valor para el cliente -y, por consecuente, del despilfarro- sin perder la componente relacional que siempre ha caracterizado las ventas. Se podría caer en el error de pensar que las citas relacionales con clientes, o incluso, las visitas de venta física se deben considerar despilfarro porque hay una manera más económica -en tiempo y dinero- de conseguir el mismo objetivo. Sin embargo, no se debe olvidar que despilfarro es todo aquello que no genera valor para el cliente y que este último es el único que puede determinar qué acciones le aportan valor. Pongamos por caso una empresa de transportes que quiere comprar material de oficina por internet. Si el responsable de compras desea realizar esta compra de la manera más rápida y sin interacción física, dado que es un producto de poco coste y con poco riesgo, una visita física del comercial se considera un despilfarro, ya que no sólo no supone un valor añadido para el cliente, sino que además supone un coste para las dos partes. Por el contrario, si la misma empresa de transportes goza de una buena relación con su proveedor de consultoría, seguramente los directivos afectados valorarán tener una comida relacional y, por lo tanto, ésta no se puede considerar un despilfarro.

De la misma manera que las empresas tienen diferentes tipos de proveedores y valoran distintas cosas de cada uno de ellos, también los clientes son distintos y la definición de valor no tiene por qué ser común. Por lo tanto, la estrategia a aplicar depende del cliente. Esta primera fase busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Quién es mi cliente?

El primer paso consiste en realizar agrupaciones de clientes que compartan características comunes. A continuación, se presentan tres variables, pero cada empresa que decida seguir esta guía de aplicación es libre de añadir otras variables por las que los clientes se vean afectados:

1. **Canal: B2B o B2C.** La venta a un cliente corporativo y a un cliente masivo presentan características muy distintas. Una empresa de servicios de consultoría siempre tendrá clientes corporativos (B2B), mientras que IKEA se dirige al cliente final (B2C). Hay empresas que se dirigen a las dos tipologías de clientes, por ejemplo, empresas de transporte que mueven mercancía de empresas y de particulares.
2. **Situación del cliente: clientes activos, potenciales y perdidos.** La mayoría de empresas centran sus esfuerzos en los procesos de captación y mantenimiento.

Según un estudio del IESE, solamente el 20% de las empresas declara hacer esfuerzos en la recuperación de clientes [36]. Estos esfuerzos, por lo tanto, dependen de la situación del cliente.

3. **Valor del cliente según segmentación.** La segmentación de clientes es importante para decidir las estrategias a emplear. Las dimensiones y variables de segmentación pueden ser muy variadas: valor vs potencial, valor de vida del cliente, dimensiones relacional y social... Los clientes pueden clasificarse en función del volumen de negocio que aportan a la empresa en A+, A, B y C, como se observa en la Figura 5.1. Los clientes A+ y A, que representan un 20% del volumen total de clientes, suponen un volumen de negocio del 70% aproximadamente y, por lo tanto, son los clientes que requieren mayor atención por parte de la empresa.

A pesar de que según el primer principio *Lean*, el valor lo determina el cliente, las empresas también deben ser conscientes de los costes de las estrategias que aplican. Por lo tanto, si un cliente “A” valora recibir una visita cada semana, será necesario hacerlo; si, por el contrario, un cliente “C” también valora tener una relación próxima con su proveedor, el comercial deberá ser lo suficientemente inteligente para encontrar un punto medio y convencer al cliente del valor que tiene recibir una llamada semanal, en lugar de una visita. Por lo tanto, la estrategia de interacción dependerá del segmento en el que se encuentre el cliente. De la misma manera, el nivel de información requerida en clientes A+ es mucho más elevado que en clientes C, ya que permite destinar los recursos de la empresa a conocer a fondo y entender mejor las expectativas de los clientes más rentables.

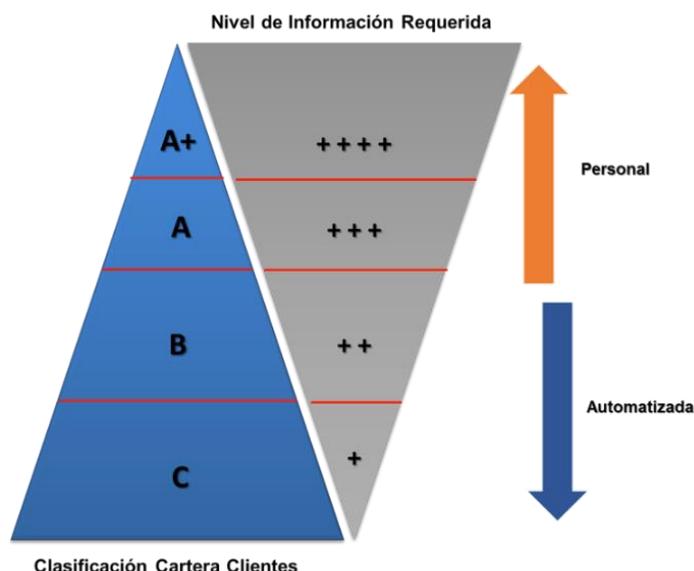


Fig. 5.1. Nivel de atención e información requerida en función del segmento. Fuente: Documentación interna *Barna Consulting Group*

Tras presentar estas variables, las empresas que quieran seguir este proceso de aplicación deben agrupar sus clientes en bloques. El número óptimo de bloques lo determinará cada compañía. Además, tal y como se ha comentado previamente, no es necesario realizar una implantación *Lean* para todos los clientes y todas las casuísticas. Se puede empezar, por ejemplo, por realizar una prueba piloto en la captación de nuevos clientes del canal B2B. Es tarea de la compañía tomar esta decisión.

**Por lo tanto, tras esta primera fase, la compañía debe ser capaz de determinar qué agrupaciones de clientes -que requerirán diferentes estrategias- tiene y en cuáles quiere aplicar la filosofía y herramientas *Lean*.**

### 5.2.2. Especificar el valor para el cliente

Tal y como se ha comentado, el valor sólo lo puede determinar el propio cliente. Por ello, una persona que compra muebles en IKEA no valora lo mismo que aquella que quiere que un carpintero le haga los muebles a medida. Puede que, incluso, sean la misma persona en diferentes momentos vitales. Por ello, especificar el valor para el cliente es la segunda fase de esta hoja de ruta. Esta fase busca dar respuesta a la pregunta: “¿Qué valora el cliente, en este momento?”

Por otro lado, no hay que caer en el error de pensar que el cliente busca la perfección. Es decir, es evidente que el cliente del ejemplo anterior valoraría tener las comodidades y características de un mueble hecho a mano al precio de IKEA, pero eso es alejarse del mundo real. El objetivo radica en que la propuesta de valor de la empresa supere la de los competidores; es decir, por el mismo precio, el valor generado sea mucho mayor. Algunos de los conceptos que los clientes pueden valorar son:

- Producto-precio / Binomio precio-servicio
- Servicio y menor sensibilidad al precio: flexibilidad, tiempos de reacción rápidos, rapidez, transparencia...
- Asesoramiento en compra presencial vs compra ágil telefónica.
- Relaciones a largo plazo vs cambio de proveedor constante.

Otro ejemplo podría ser el de una empresa que segmenta a sus clientes y aplica diferentes estrategias los clientes A+, A, B y C. Los clientes B, por decisión global de empresa, gozan de las siguientes ventajas: reparto quincenal y descuento del 15%. Sin embargo, puede ser que algún cliente B prefiera pagar más y tener reparto semanal o, por el contrario, ya le vaya bien recibir el producto mensualmente.

Por lo tanto, ofrecer la misma propuesta de valor a clientes similares puede ser fuente de grandes despilfarros si el cliente no valora esos “beneficios”. Es importante identificar qué valora cada uno de los clientes y adaptar la propuesta de valor en consecuencia. Para el cliente -en singular- o para la agrupación de clientes se han definido en la fase 1, es necesario detectar qué es lo que valora y así adaptar la propuesta de valor. En cualquier caso, las agrupaciones creadas en la fase 1 no deben ser estancas y se deben revisar continuamente para poder dar respuesta a la problemática hipotética planteada en el párrafo anterior.

Para especificar la propuesta de valor de cada cliente o agrupación de clientes se puede utilizar el gráfico de la Figura 5.2. que representa una balanza entre lo que el cliente da (derecha) y lo que recibe (izquierda).



Fig. 5.2. Propuesta de valor ampliada. Fuente: Documentación interna *Barna Consulting Group*

El cliente paga por el producto un **precio**, pero la compra puede suponer también tiempo, esfuerzo o riesgo, entre otras **incomodidades e inseguridades**. Por otro lado, el cliente recibe un **producto** con unas características, beneficios y una **marca** -que el cliente puede o no valorar-. Además, el **servicio** es, actualmente en la mayoría de compras, una parte fundamental y diferencial de la propuesta de valor. Además, el cliente puede recibir otros **detalles** como algún regalo de promoción.

Para poder utilizar esta herramienta, el equipo de trabajo definido en la fase preliminar debe actuar de la siguiente manera -para cada cliente o agrupación de clientes-:

1. Cada miembro del equipo debe definir, individualmente, cuál considera que debería ser la propuesta de valor.
2. A continuación, poner en común en el grupo las propuestas de valor definidas e intentar crear una propuesta de valor entre todos los miembros.
3. Resaltar aquellos conceptos en los que hay discrepancias entre miembros del equipo y realizar una búsqueda para comprobarlo. Dado que la colaboración y trabajo en equipo entre cliente y proveedor es una de las bases del *Lean*, se puede proceder de la siguiente manera:

- a. Los comerciales de calle y el personal de *Back Office* pueden intentar indagar en lo que el cliente valora cuando tengan contacto con éste.
  - b. En el caso de los clientes más importantes, la Dirección puede organizar alguna actividad con ellos para determinar conjuntamente la propuesta de valor, marcando prioridades.
4. Redefinir la propuesta de valor, resaltando las diferencias entre los planteamientos iniciales y el final.
  5. Realizar un seguimiento de la implantación de la nueva propuesta de valor y una revisión continua que permita adaptarse a las necesidades actuales de cada cliente.

**Por lo tanto, tras esta segunda fase, la compañía debe ser capaz de definir la propuesta de valor de manera clara y concisa -gracias al conocimiento de los clientes y al trabajo en equipo con ellos- para cada cliente o agrupación de clientes y documentarla.**

### **5.2.3. Diagnóstico y análisis crítico de procesos**

La fase 3 consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de venta. Para ello se divide el proceso comercial y relación con el cliente en cuatro fases: atraer, vender, satisfacer, fidelizar. Para cada una de estas fases, se deben analizar los subprocesos que se producen y detectar despilfarros. La pregunta a la que quiere dar respuesta esa fase es: ¿Cómo actuamos?

En esta fase la empresa tiene que encontrar el equilibrio entre el vendedor y el comprador. La filosofía *Lean* no será efectiva si entre los indicadores de desempeño de los vendedores se continúa valorando el número de visitas diarias o de propuestas realizadas. *Lean* valora la calidad frente a la cantidad, por lo que hay que encontrar la manera de premiarla. En este punto es especialmente importante el cambio cultural y de mentalidad del que se ha hablado anteriormente.

Pongamos el caso de una compañía grande que tiene varias divisiones de negocio muy diferenciadas. Una de esas divisiones se dedica a la venta de formación online (programas superiores y masters). Uno de los canales de venta más importantes que utiliza esta empresa para llegar a sus clientes es el llamado Relaciones Públicas (RR.PP.). El objetivo del canal es vender programas de formación a los trabajadores de los comercios que se encuentran a pie

de calle. Por ello, un comercial al que llaman *Relaciones Públicas* se acerca a los comercios para intentar generar prospectos. A pesar de que, teóricamente, debe cumplimentar una ficha muy completa que permita calificar correctamente ese *lead*, la mayoría de *Relaciones Públicas* sólo se aseguran de tener el nombre y la edad de la persona supuestamente interesada. Esto es así porque su retribución es 100% variable en función del número de *leads* generados. La calidad no importa en absoluto. Por eso, cuando otro comercial llamado *Asesor* vuelve a visitar al cliente potencial al día siguiente, la ratio de número de visitas realizadas sobre *lead* es bajísimo y la ratio de venta sobre *lead* generado todavía es más baja. El despilfarro producido es enorme, puesto que el *Asesor* pierde muchísimo tiempo en desplazarse entre comercio y comercio sin obtener respuesta, hecho que no sólo no genera valor para el cliente, sino que, además, suele molestarlo porque no está, en absoluto, interesado en comprar. Este es un ejemplo claro de compañía en la que los objetivos del comprador y los del vendedor -entendidos como indicadores de rendimiento- son contrapuestos y, por lo tanto, la aplicación de la filosofía *Lean* es completamente compleja si no se produce un cambio cultural.

En la misma compañía, otra de las divisiones se dedica a la venta, a puerta fría, de la suscripción a un club de lectura. Los comerciales se reparten las zonas geográficas y van de casa en casa, procurando captar socios. La retribución de los comerciales es 100% variable y se basa en una cantidad constante por cada socio captado. Sin embargo, tras generar la venta, desde servicios centrales se llama al nuevo socio para comprobar que, efectivamente, quiere darse de alta en el club. Si el socio se “cae”, el comercial no sólo pierde la retribución correspondiente a ese socio, sino que también se le penaliza con otro socio conseguido, pues se considera que ha supuesto una pérdida de tiempo tanto para el cliente como para servicios centrales. Si el negocio es rentable o si la puerta fría es la mejor manera de dirigirse a los clientes no es el tema que ocupa en este proyecto, pero lo que queda patente es que los objetivos del comprador y el comercial sí están alineados, y lo que es despilfarro para uno, lo es también para el otro.

Como se ha comentado, en esta fase de debe realizar un diagnóstico de la situación actual. La herramienta de diagnóstico *Lean* por excelencia es el VSM. En esta fase el equipo de trabajo debe trazar la situación actual del VSM de cada fase del proceso AVSF que quiera mejorar. En esta fase de trabajo, dado que se centra en el diagnóstico de la situación actual, sólo se va a realizar el VSM de la situación actual. Será en la siguiente fase en la que se trace el mapa de situación futura.

El nivel de detalle del mapa es decisión de la empresa, pero evidentemente, a mayor detalle, más exacto será el diagnóstico de despilfarros. Por lo tanto, esta herramienta se puede aplicar las veces que se considere necesario, es decir, se puede dividir cada proceso en subprocesos y aplicar VSM a estos últimos.

Para trazar el VSM se puede seguir el ejemplo planteado por Barber y Tietje [21].

### 5.3.2.1. Fases del proceso comercial

Para ayudar en este trabajo, se explica a continuación en qué consiste cada fase del proceso AVSF (Figura 5.3.) y cuáles son los despilfarros más comunes en cada una de ellas.



Fig. 5.3. Fases del proceso comercial. Fuente: Elaboración propia

#### Atraer

Se incluyen en esta fase todos los esfuerzos que una empresa hace para lograr la atención de un posible cliente sobre su producto o servicio. Atraer es el cometido típico de marketing y engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa, desde publicidad, promociones, acciones de marketing directo, incluso la labor informativa del equipo comercial. El proceso de *Atraer* empieza por la segmentación tanto de mercado como de clientes. El equipo comercial es el encargado de “atacar”, mediante acciones de marketing y comerciales, al segmento de clientes seleccionado. Los despilfarros más típicos en esta fase pueden venir dados por una **segmentación de mercado o de cliente deficiente**, que tienen como consecuencia despilfarro de sobreproducción o asincronismo, ya que se emplean esfuerzos en acciones para atraer a clientes que no están interesados en el producto o servicio. De la

misma manera, las **acciones de *outbound marketing*<sup>10</sup> poco dirigidas** también pueden suponer gran cantidad de *muda* por sobreproducción o asincronismo. Finalmente, trabajar en esta fase con **vendedores poco preparados, con una visión demasiado cortoplacista o “de promoción”** es una situación muy clásica y tiene como consecuencia grandes despilfarros de talento.

## Vender

Se incluyen en *Vender* las fases o subprocesos por los que pasa un comercial y, por lo tanto, el cliente, que ya ha sido atraído y que tienen como objetivo conseguir la compra por parte del segundo. El proceso de Vender se puede dividir en siete fases o subprocesos.

A continuación, y dado que el foco de este trabajo se encuentra en la fase Vender, se han diseñado unas tablas (Tablas 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8.) que se pueden usar como soporte para realizar un autodiagnóstico de cada una de las siete fases del proceso de ventas y en el proceso de Vender a nivel global. Dado que se considera igual de importante eliminar los desperdicios que fomentar las actividades y acciones que generan valor, la lista incluye dos conceptos: por un lado, en azul, algunos despilfarros clásicos que se pueden ocasionar en cada fase; por otro lado, en negro, carencia pueden complicar el éxito del proceso de venta.

Esta lista la debe adaptar cada empresa en función de lo que se haya determinado en las fases anteriores de esta guía de aplicación y completar en base a las particularidades de sus procesos.

**1. Preparación:** esta fase incluye tanto la preparación técnica como la preparación mental. Gracias a esta fase, el comercial debe ser capaz de poner al día sus conocimientos del producto y de la compañía, de la competencia y de la estrategia de asesoramiento comercial. También debe ser capaz de establecer objetivos para su actividad, planificar y administrar bien el tiempo. Entre sus responsabilidades también se encuentra gestionar sus clientes y el territorio, determinando cómo y cuándo van a ser visitados. Antes de cada reunión con el cliente, debe revisar los datos de la persona con

---

<sup>10</sup> ***Outbound marketing***: conjunto de acciones de marketing que tienen como objetivo captar consumidores, pero con métodos directos y unidireccionales y de manera masiva.

la que va a contactar, establecer objetivos concretos para la visita... Finalmente, una preparación mental es necesaria para asegurar su trabajo con éxito.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
1. Preparación	Conocimiento de producto y compañía	Falta de conocimiento de la empresa y de los productos/servicios que ofrece	
		Falta de conocimiento de la competencia y el sector	
		Vender soluciones antes de que el proveedor está listo (falta de stock de producto o desarrollo de proyectos).	Asincronismo o Sobreproducción
	Estrategia de asesoramiento comercial	Trabajar con <i>leads</i> poco cualificados	Falta de calidad
		Falta de conocimiento de los interlocutores del proceso comercial del cliente	
		Falta de conocimiento del proceso lógico de compra del cliente	
		Escasa preparación de las presentaciones de asesoramiento comercial	
	Objetivos y administración del tiempo	Falta de objetivos SMART <sup>11</sup> por parte del comercial	
		Falta de planificación y priorización de actividades	
	Gestión de clientes y territorio	Falta de segmentación de los clientes	
		Frecuencia de visita errónea	Proceso
		Desplazamientos innecesarios para visitar clientes	Movimiento o transporte
		Visitas a cliente sólo relacionales	Movimiento o transporte
		Deficiente optimización de rutas	Movimiento o transporte
	Acciones planificadas previas a la visita	Falta de revisión de los datos de la persona de contacto y otra información relevante	
		Falta de objetivos de visita concretos	
	Preparación mental	Falta de confianza, motivación y perspectiva	

Tabla 5.1. Carencias y despilfarros de la fase de preparación. Fuente: Elaboración propia

**2. Introducción:** el comercial debe presentarse, a él mismo y a la compañía. En el inicio de la entrevista debe ser capaz de captar la atención de su interlocutor y empezar a forjar una relación con él con enfoque *win-win*.

<sup>11</sup> **SMART:** acrónimo empleado para definir aquellos objetivos que son específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y temporalizados.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
2. Introducción	Presentación personal	Presentación de la empresa y el comercial deficiente	Proceso
		Presentación de la empresa y el comercial excesiva	Proceso
	Inicio de la entrevista	No centrarse en los objetivos de la reunión con el cliente para minimizar tiempo y maximizar resultados	Proceso
		Hablar más que escuchar	Proceso

Tabla 5.2. Carencias y despilfarros de la fase de introducción. Fuente: Elaboración propia

**3. Detección de necesidades:** en esta fase el comercial debe ser capaz de analizar y detectar las necesidades del cliente. Si lleva a cabo un proceso de venta consultiva, basado en la escucha y confianza mutua, el comercial actuará como un asesor para el cliente y será capaz de descubrir los motivos de compra más importantes y toda la información que necesite.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
3. Detección de necesidades	Estudio de las necesidades del cliente	Falta de comprensión del negocio y el entorno en el que vende el cliente	
		Falta de identificación de los actuales proveedores y el tipo de producto/servicio que venden	
		Falta de confirmación de la existencia de problemas a solucionar	
		Escasa identificación de los motivos de compra más importantes para el cliente	Falta de calidad
		Asunción de necesidades no reales	Falta de calidad
		Necesidad de esperar la información de los clientes	Espera
		Tiempo gastado en rehacer propuestas u ofertas debido a un cambio de información o requisitos	Proceso

Tabla 5.3. Carencias y despilfarros de la fase de detección de necesidades. Fuente: Elaboración propia

**4. Presentación:** mediante técnicas de asesoramiento comercial y de escucha activa, el comercial será capaz de presentar la oferta, centrandó esta presentación en la solución de las necesidades específicas del cliente o cliente potencial.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
4. Presentación de la oferta	Presentación de la oferta	Uso de técnicas de presentación poco creativas	Proceso
		Presentaciones no centradas en la solución de necesidades específicas del cliente potencial	Falta de calidad
		Presentaciones con excesiva información	Proceso
		Presentaciones con información deficiente, poco clara o poco útil	Proceso
		No guiar suficientemente al comprador y dar demasiadas opciones de compra	Proceso
		Generar soluciones diferentes a las que quiere el cliente	Falta de calidad
		Uso de herramientas de comunicación inapropiadas, poco útiles o con errores	Falta de calidad

Tabla 5.4. Carencias y despilfarros de la fase de presentación. Fuente: Elaboración propia

**5. Argumentación:** en esta fase, a pesar de que las otras fases se hayan resultado a la perfección, es normal que el cliente presente sus objeciones. El comercial debe ser capaz de reconocerlas y cuantificar el coste de los problemas para establecer el valor de las soluciones.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
5. Argumentación	Reconocimiento de objeciones	Falta de preparaciones de las principales objeciones y del desarrollo de las argumentaciones	
		Inexistencia de argumentario de asesoramiento comercial de cada producto o servicio	
		Falta de aprovechamiento de las objeciones para intentar obtener información	
		Respuestas poco convincentes	Talento
		No centrarse en los beneficios que el producto o servicio proporciona	Proceso y talento
		No asegurarse de haber resuelto las objeciones completamente y de manera convincente	Proceso y talento

Tabla 5.5. Carencias y despilfarros de la fase de argumentación. Fuente: Elaboración propia

**6. Cierre / no cierre:** tan importante es proceder bien si se cierra la compra como si no, ya que toda la información que se pueda recoger será útil para una posible futura entrevista. Por lo tanto, el comercial debe ser capaz de identificar qué personas tienen poder de decisión y aplicar distintos tipos de cierre en función de la tipología y características personales de sus clientes.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
6. Cierre / No cierre	Cierre en el asesoramiento comercial	Detección de decisores incorrecta	Falta de calidad
		Esperar la aprobación de otros interlocutores en las organizaciones, tanto proveedores como clientes	Espera
		Falta de uso de preguntas que confirman problemas y criterios para "cerrar" la idea de que existe una necesidad	
		Falta de capacidad para convencer al cliente de que la solución propuesta es la mejor	
		Falta de capacidad para identificar señales de cierre ni sabe cuándo es el momento oportuno	
		Miedo al rechazo y al fracaso en el momento del cierre	
		Falta de conocimiento de distintos tipos de cierre en función de la tipología y características de los clientes	
		Falta de información recogida cuando no se consigue cerrar, para la próxima entrevista	

Tabla 5.6. Carencias y despilfarros de la fase de cierre o no cierre. Fuente: Elaboración propia

**7. Seguimiento:** la fase de seguimiento está a caballo entre la venta y la satisfacción. En ella, el comercial debe ser capaz de establecer con el cliente un sistema de *feedback* y contacto permanente que genere valor para el cliente. Idealmente, en esta fase el comercial debe ser capaz de obtener referencias de los clientes a los que vende o a otros interlocutores.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro
7. Seguimiento	Asegurando la satisfacción del cliente	Falta de seguimiento: leads en pipeline sin avanzar	Inventario
		El cliente no consigue lo que quiere	Falta de calidad
		Falta de colaboración con los clientes para identificar necesidades futuras	
		Falta de comprobación de los resultados del asesoramiento comercial realizado	
		Falta de seguimiento para detectar cambios en las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente	
		Falta de sistema de <i>feedback</i> y contacto permanente con el cliente	
		Pérdida de información útil obtenida en otras fases del proceso	Proceso y talento

Tabla 5.7. Carencias y despilfarros de la fase de seguimiento. Fuente: Elaboración propia

A parte de las carencias y despilfarros que se producen en estas fases de la venta, se presentan en la tabla 5.8., una lista con carencias y despilfarros que se producen a nivel global:

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Tipo de despilfarro	
Globales	Actividades innecesarias	Actividades diferentes de vender (gestión de incidencias, servicio técnico...) que podrían gestionarse por Back Office	Proceso	
	Uso de herramientas	Pedidos u otra información generada de manera manual	Proceso	
	Gestión de las decisiones	Autoridad limitada	Talento	
	Comunicación	Fallos de comunicación	Talento	
	Gestión del conocimiento		Nuevos vendedores incapaces con curva de aprendizaje muy larga	Talento
			Pérdida de conocimiento e información relacional de clientes por rotación de vendedores	Talento
			Falta de formación	Talento

Tabla 5.8. Carencias y despilfarros del proceso de vender a nivel global. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, gracias a la identificación de estos despilfarros y de un análisis crítico de cada fase se puede realizar un mapa global del proceso de venta, pero éste debe adaptarse en

función de la agrupación de clientes determinada en la fase 1 y de la propuesta de valor definida en la fase 2. Por ejemplo, si el cliente valora las visitas presenciales, éstas no se considerarán un despilfarro; si el cliente es del tipo “A”, pero se desconoce si valora o no las visitas presenciales, un número adecuado de vistas tampoco será un despilfarro ya que ayuda a mantener la relación con el cliente, hecho beneficioso para el vendedor y que, a priori, no supone ningún coste para el comprador.

## Satisfacer

La satisfacción es el paso previo a la fidelización de los clientes. Es necesario satisfacer en todas y cada una de las etapas del proceso de comercialización: proceso de venta, entrega de producto, resultados implícitos del producto, actividades post-venta, rapidez en la solución de problemas eventuales, programas de marketing relacional después de haber efectuado la venta. Para conseguir la verdadera fidelización de clientes es necesario que el marketing cambie de mentalidad y en lugar de centrarse solamente en cómo conseguir una venta, piense más en cómo iniciar una relación duradera con su actual o futuro cliente.

## Fidelizar

La fidelización de los clientes debe ser el objetivo final del proceso comercial. Este hecho implica que los proveedores deben empezar a preocuparse por el consumidor a partir del momento en el cual este último ha comprado. La fidelización se podría describir como la atracción - entendida como la primera fase del proceso AVSF- de los clientes activos de la empresa, con el objetivo de crear relaciones duraderas y ampliar el valor del cliente. Por ello, algunas de las acciones que se realizan en esta fase son: acciones para mantener satisfechos a los clientes después de la compra, acciones para promover nuevas compras, acciones para favorecer la venta cruzada...

Según Chiesa [35] “todos los fallos cometidos en las dos primeras etapas (Atraer-Vender) afectarán a los niveles de satisfacción de nuestros clientes y, por lógica, les empujarán a buscar otros proveedores en el mercado. Así que: antes de fidelizar, mejoremos al máximo nuestras técnicas de venta.”

Por lo tanto, el **mayor despilfarro** que puede haber en las fases de Satisfacción y Fidelización es **no haber realizado una buena venta con anterioridad.**

**En resumen, tras esta tercera fase la compañía debe ser haber identificado cuáles son los despilfarros y carencias de cada una de las fases del proceso comercial y, más concretamente, en las siete fases del proceso de venta. Con este diagnóstico debe realizar el mapa de flujo de situación actual.**

#### **5.2.4. Propuesta de mejora y herramientas**

Esta fase de la guía de aplicación está formada por varios pasos que deben seguirse en el orden marcado para lograr los resultados esperados.

##### **1. Definir el estado futuro o ideal**

La primera herramienta que se aplica en esta fase de la guía de aplicación, vuelve a ser el **VSM**. Esta vez, sin embargo, para representar el estado futuro o ideal del proceso. Se recomienda que, siguiendo la misma metodología que se ha explicado en el apartado anterior, los miembros del equipo de implantación *Lean* dediquen el tiempo necesario, en equipo, a representar el estado ideal, ya que éste será el punto de partida de las futuras recomendaciones y herramientas.

##### **2. Comprender las áreas de mejora**

Tras realizar el diagnóstico podemos encontrar distintos tipos de área de mejora. Por un lado, puede ser que haya despilfarros que se produzcan porque la compañía no dispone todavía de las herramientas para solucionarlo (p.ej: Realización manual de pedidos); otros pueden producirse por una falta de coordinación entre departamentos (p.ej: Actividades diferentes de vender) o, una gran mayoría, por un déficit de formación y políticas de seguimiento del personal.

No obstante, todas las áreas de mejora tienen una causa raíz que es importante conocer para poder tomar decisiones que favorezcan una solución. Por ello, el segundo paso consiste en identificar la causa raíz de las áreas de mejora que la compañía ha identificado gracias al VSM y al diagnóstico realizado.

Tal y como se ha comentado en el apartado 3.2.1, el proceso de mejora de la efectividad en la fuerza de ventas empieza por identificar el eje impulsor o ejes impulsores que son la causa raíz de cada una de las carencias o despilfarros detectados: *definidor*, *formador*,

*excitador, iluminador y controlador.* Por lo tanto, puede ser que algunas de las causas ocultas de los problemas sean un mal dimensionamiento de la red, roles y funciones poco definidos, falta de motivación en los equipos, sistemas de retribución inadecuados...

Los “**5 por qué**” es una técnica de mejora continua, muy sencilla de utilizar, que consiste en realizar preguntas iterativas para explorar las relaciones causa-efecto de un problema. Gracias a preguntar iterativamente “¿por qué?” un máximo de 5 veces, se consigue llegar a determinar la causa raíz. Si se aplica esta técnica a los despilfarros y carencias detectados, en la mayoría de los casos se llegará a determinar una causa raíz relacionada con uno de los ejes impulsores, tal y como se puede observar en la Tabla 5.9.

Ejes impulsores de eficiencia	Qué necesita la red comercial	Posibles causas raíz
<b>Definidor</b>	Roles y territorios claros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la red</li> <li>• Estructura y roles</li> <li>• Dimensión de la fuerza de ventas</li> <li>• Gestión del territorio</li> </ul>
<b>Formador</b>	Habilidades, actitudes y valores para tener éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Formación</li> <li>• <i>Coaching</i></li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Retribución</li> <li>• Supervisores preparados</li> </ul>
<b>Iluminador</b>	Conocimiento del cliente y proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de clientes</li> <li>• Herramientas</li> <li>• Gestión de las relaciones con el cliente</li> </ul>
<b>Excitadores</b>	Estar motivados y excitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Programas de motivación</li> <li>• Trabajo interesante</li> </ul>
<b>Controlador</b>	Tener las actividades dirigidas de la manera adecuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Supervisores preparados</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Objetivos</li> </ul>

Tabla 5.9. Posibles causas raíz de las carencias y despilfarros por eje impulsor. Fuente: Adaptación a partir de [23]

No se considera adecuado indicar en este proyecto la causa raíz de los despilfarros y carencias de las tablas 5.1.-5.8. ya que, aunque estos conceptos pueden ser comunes a todos los procesos de ventas, las causas dependen claramente de la realidad de cada red comercial y un estándar podría no reflejar el verdadero problema.

### 3. Priorizar las áreas de mejora

El siguiente paso consiste en seleccionar aquellas áreas de mejora por las que se quiera empezar. Ser ambicioso siempre es interesante, pero en una implantación *Lean* es importante ser realista: no hace falta abarcar todos los despilfarros desde el primer momento, ya que se podría caer en el error de que la compañía, y en especial la red comercial, se viese superada por tantos cambios. Por ello, fijar objetivos SMART es necesario. Además, dado que la mejora continua es un principio esencial de toda implantación *Lean*, no hay que tener miedo a hacer las cosas paso a paso.

La priorización de las mejoras debe ser una decisión de la compañía implementadora y, como todas las decisiones, debe tener en cuenta la opinión de todo el personal. Una herramienta que puede ayudar a tomar esta decisión es el Diagrama de Pareto. Un Diagrama de Pareto es un tipo especial de gráfica de barras donde los valores graficados están ordenados de mayor a menor. Los diagramas de Pareto se pueden utilizar para identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia o las causas más comunes de estos defectos. Es ampliamente conocido por la regla "80/20", que indica que el 80% de los errores o puntos de mejora están ocasionados por el 20% de las causas.

### 4. Control visual

Tras seleccionar las áreas de mejora es importante definir cuáles van a ser los indicadores que permiten realizar un control visual de la situación. El uso de señales visuales en ventas se puede traducir a la creación de un **cuadro de mandos de indicadores (KPI's)** que permita ver, rápidamente, cual es la situación. Este cuadro sirve en las fases 3, 4 y 5, pues permite realizar un diagnóstico inicial (fase 3), actúa como herramienta *Lean* para mejorar (fase 4) y, gracias a la monitorización de los datos, se puede ver si se está logrando la mejora continua y en qué falta mejorar (fase 5).

Hay muchos tipos de indicadores y cada compañía se puede sentir cómoda con unos u otros. Paralelamente a los indicadores más globales como podrían ser la facturación global o el crecimiento año a año, se presentan en la Tabla 5.10. una lista de posibles indicadores útiles relacionados con las ventas clasificados por fase del proceso comercial. Esta lista es extensa, pero eso no implica que la compañía que quiera implantar la filosofía *Lean* en ventas deba seleccionar todos y cada uno de los indicadores, sino aquellos que le resulten interesantes para aquellas áreas de mejora que desea conseguir. Se evitan aquellos indicadores que dan

una idea del caudal de oportunidades, pero no de la calidad de estas, como el número de llamadas de prospección por periodo, el número de visitas concertadas o el número de presupuestos presentados. La lista hace referencia a indicadores puramente de ventas, que se pueden obtener de manera objetiva gracias a los datos de ventas de los que la compañía dispone. No obstante, es necesario que la compañía también considere algunos indicadores cualitativos para entender el funcionamiento de su red como la motivación de sus equipos, el compromiso de los vendedores...

<b>Atraer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión promocional por cliente</li> <li>• Porcentaje de clientes de los que obtenemos información</li> <li>• Índice de visitas concertadas/llamadas de prospección</li> </ul>
<b>Vender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de abandono en cada etapa del pipeline</li> <li>• Tiempo medio que pasa un <i>lead</i> en una fase del pipeline</li> <li>• Coste de venta por pedido</li> <li>• Valor medio por pedido</li> <li>• Índice de cierre por visita</li> <li>• Media de kilómetros por visita</li> <li>• Tasa de captación de nuevos clientes <math>(\text{clientes nuevos/clientes iniciales}) * 100</math></li> <li>• Numero de presupuestos/entrevistas</li> <li>• Número de operaciones/presupuesto presentados</li> </ul>
<b>Satisfacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones por vendedor</li> <li>• <i>Net Promoter Score (NPS)</i><sup>12</sup> (<i>Obtención mediante encuesta</i>)</li> <li>• Número de reclamaciones</li> </ul>
<b>Fidelizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad de la clientela <math>(\text{clientes que repiten compra/clientes totales}) * 100</math></li> <li>• Tasa de deserción de clientes <math>(\text{clientes perdidos/clientes iniciales}) * 100</math></li> <li>• Índice de venta cruzada<sup>13</sup> <math>(\text{pedidos con cross-selling /pedidos totales}) * 100</math></li> <li>• Índice de venta adicional<sup>14</sup> <math>(\text{pedidos con up-selling /pedidos totales}) * 100</math></li> </ul>

Tabla 5.10. Indicadores por fase del proceso comercial. Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> **NPS:** herramienta para medir la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones.

<sup>13</sup> **Venta cruzada o cross-selling:** táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

<sup>14</sup> **Venta adicional o up-selling:** técnica mediante la cual un vendedor intenta vender un producto o servicio similar al que el cliente quiere compra o ha comprado, pero de precio superior.

A parte de estos indicadores clasificados por fase, también es interesante valorar algunos indicadores que hacen referencia al proceso comercial a nivel global:

- Tiempo medio invertido desde la prospección hasta la primera compra.
- Período desde la promoción inicial de captación hasta el primer pedido regular
- Margen neto del cliente (repercutiendo todos los costes y despilfarros).

Por otro lado, otra herramienta visual que permite minimizar el despilfarro ocasionado por trabajar con *leads* poco cualificados es una lista de criterios por los que debe pasar un *lead* para poder avanzar en el embudo de ventas. Algunos ejemplos de criterios podrían ser: número de comunicaciones por correo electrónicos sin respuesta, número de llamadas para intentar concertar una cita, semanas sin respuesta sobre una propuesta... Plantear una lista de criterios en este proyecto no tendría sentido, pues es algo muy particular y depende mucho de cada empresa y de sus procesos de ventas. No obstante, es importante que, si se decide crear esta lista, toda la red comercial se comprometa a seguir estos criterios.

## 5. Recomendaciones y herramientas

Al llegar a este punto, la empresa ya está en disposición de aplicar las prácticas o herramientas que considere oportunas para dar respuesta a las carencias detectadas. En este proyecto se presentan algunas prácticas y herramientas propias del pensamiento *Lean* y otras de marketing y ventas. No obstante, esta propuesta solo pretende ser una muestra de las infinitas posibilidades que hay y, por lo tanto, no trata de abarcar todas las herramientas y alternativas posibles, sino aquellas que permiten solucionar las causas raíz más comunes.

- **Estandarización**

A pesar que la estandarización es una consideración previa de la implementación, es posible que, tras realizar el diagnóstico y determinar la causa raíz de algunos de los despilfarros, una de las áreas de mejora detectadas sea, precisamente, una falta de estandarización de alguna fase del proceso o de algún subproceso en el que no se haya pensado con anterioridad. Por lo tanto, en esta fase puede volver a ser necesario emplear un **diagrama de procesos** o variar los que ya están definidos.

- **Customer Journey Map (CJM) y Momentos de la Verdad (MOT)**

El *Customer Journey Map* o mapa de experiencia cliente es una herramienta que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante el ciclo de compra. Para realizar un *Customer Journey Map* completo, se recomienda representarlo desde el primer contacto del cliente con el proveedor - ya sea, la primera vez que el cliente recibe una comunicación o alguna acción de marketing - a la post-venta, satisfacción y fidelización del cliente. A diferencia del VSM, que sirve para entender en qué puntos del proceso se producen despilfarros, el CJM busca determinar los momentos clave o Momentos de la Verdad. Los momentos de la verdad son pequeños momentos - que pueden durar instantes -, en los que el cliente se forma una opinión del proveedor. No son, en si mismos, ni positivos ni negativos, pero la percepción que tiene el cliente en estos momentos es determinante en el cierre de la venta o la satisfacción del cliente.

La clave no está en realizar un análisis del proceso, sino en entender cómo se siente el cliente en cada momento en relación con la marca. Realizar un CJM puede servir para entender y rediseñar la experiencia de los clientes, alinear la visión que tienen con el proveedor y construir de forma más efectiva el embudo de ventas [37].

No hay un modelo que se pueda aplicar a todas las empresas, ya que cada producto o servicio tiene un ciclo de vida diferente para el cliente. La recomendación es crear un CJM de los clientes más importantes o comunes de la empresa y hacer modificaciones para cada agrupación de clientes definida en la primera fase de la guía de aplicación.

La representación del CJM suele seguir la siguiente forma: en el eje X se representan las etapas por las que pasa el cliente a lo largo del tiempo y, en el eje Y la calidad de la experiencia - de la más negativa a la más positiva, pasando por aquellas experiencias neutras -. Se pueden utilizar colores para hacerlo más visual - rojo para el negativo y verde para el positivo, por ejemplo -. Es importante averiguar, para cada una de las fases, qué motivaciones y dudas tiene el cliente. Eso permitirá interpretar mejor como se siente y de qué oportunidades se dispone para hacer que el cliente tenga una mejor experiencia.

Tras representar cada punto de contacto (*touchpoint*), estos se pueden unir en una línea y se obtiene el mapa de la experiencia cliente. Para acabar de completar el mapa, se pueden agregar los canales y medios que se utilizan en cada etapa, tal y como se puede ver en la

Figura 5.4. Por ejemplo: en la fase de atracción se pueden utilizar publicidad online; en la compra, la visita presencial y en la fidelización, campañas de marketing relacional.

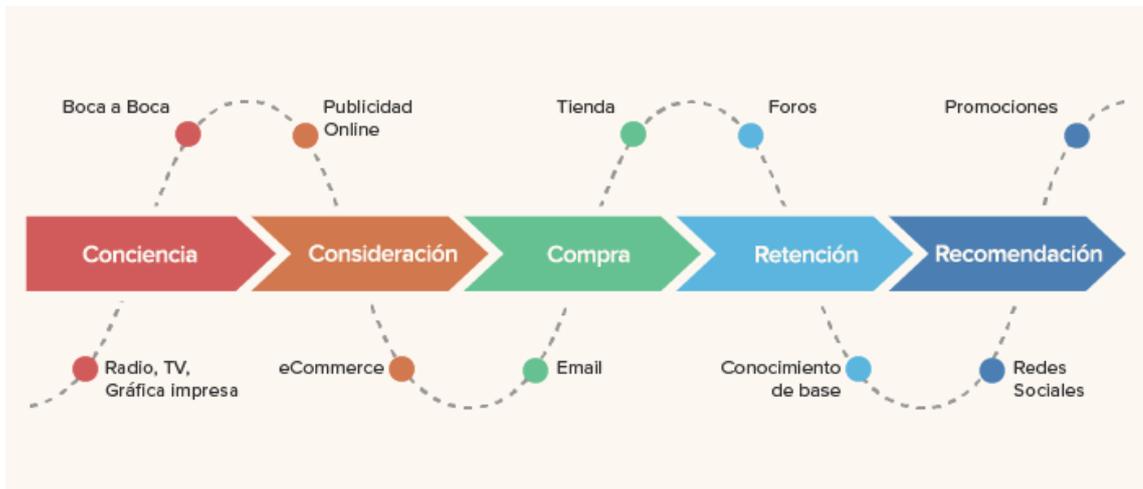


Fig. 5.4. Representación del pasillo cliente con canales. Fuente: [37]

Por lo tanto, este mapa permite determinar cuáles son los puntos críticos del proceso que, al fin y al cabo, son los que pueden determinar el cierre o no cierre o, en caso de cliente que ya ha comprado, la satisfacción y posterior fidelización. Estos puntos clave no son todos los puntos ni son aquellos negativos, sino aquellos que realmente marcan la diferencia. No es sólo importante conocer la existencia de estos momentos críticos, sino también es necesario crear métricas que permitan identificar y medirlos, para mejorarlos.

La Figura 5.5. muestra un ejemplo de CJM, aunque la manera de hacerlo, la disposición de los conceptos y las herramientas informáticas utilizadas pueden ser muy diversas.

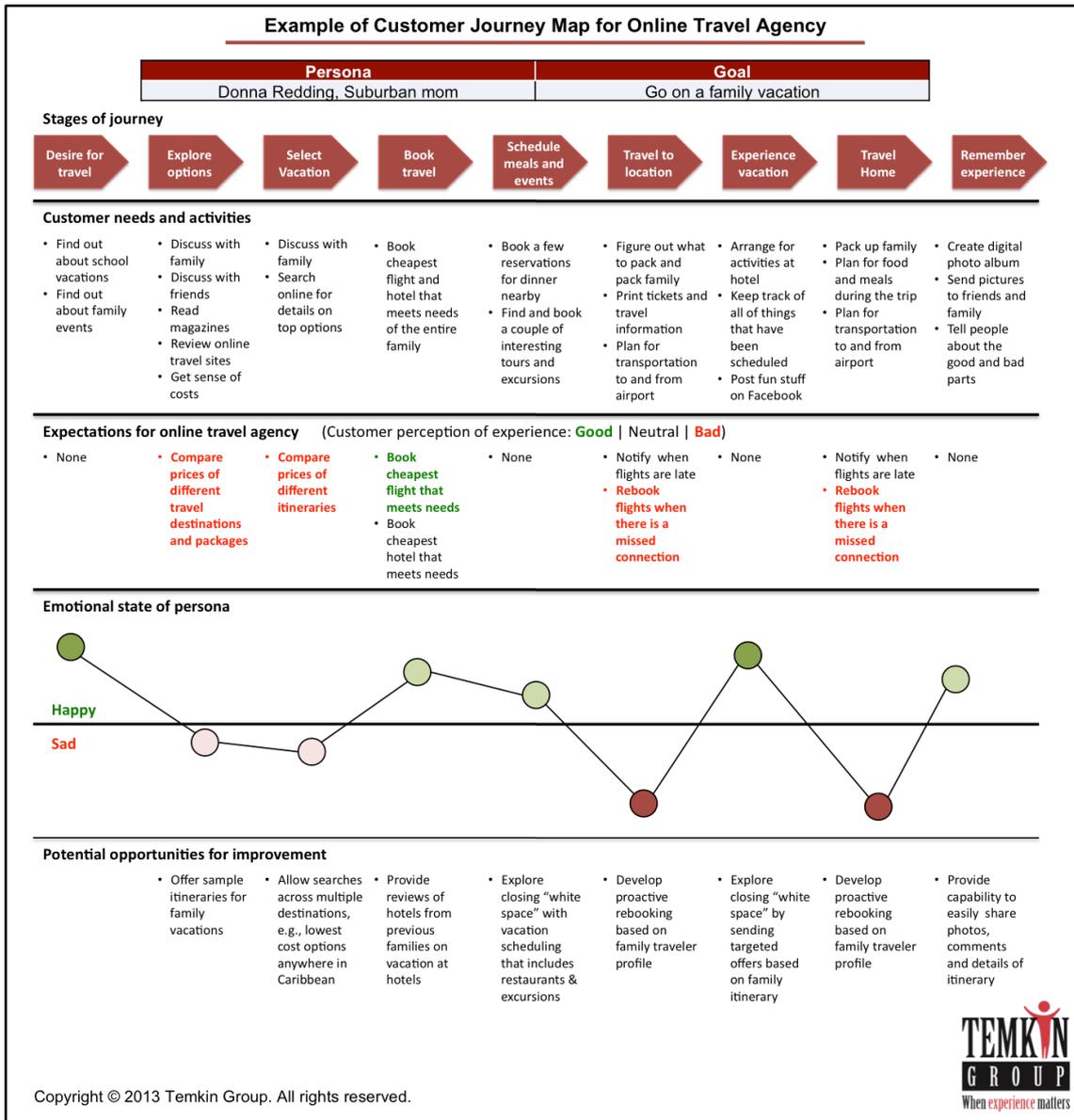


Fig. 5.5. Ejemplo completo de *Customer Journey Map*. Fuente: [38]

Finalmente, se pueden también añadir los procesos internos de la compañía, ya que esto puede ayudar a detectar incidencias, problemas de coordinación, más despilfarros... [39].

• **Segmentación de clientes y matriz de distribución de vistas de venta**

Uno de los mayores despilfarros en muchas compañías es la frecuencia de visitas errónea, consecuencia de una mala segmentación. Por un lado, se visitan con mucha frecuencia a clientes que no aportan tanto valor a la compañía, por lo que pueden incluso dejar de ser

rentables y, además, puede que estas visitas tampoco aporten valor añadido a los clientes. Por otro lado, hay que tener en cuenta el coste de oportunidad de visitar a unos clientes, ya que puede ser que otros clientes con mayor potencial o que valoran más el contacto relacional con el comercial, no estén recibiendo el número de visitas idóneo. Por ello, como recomendación para aquellas compañías que sufran este despilfarro, se recomienda revisar la segmentación estratégica de clientes.

Las estrategias de segmentación pueden ser muy diversas y tener en cuenta diferentes variables. En este proyecto se plantea segmentar a los clientes en función de su facturación y su potencial adicional.

El potencial adicional se entiende como la facturación adicional que puede tener el cliente con la compañía. Una cliente puede tener un potencial altísimo pero un potencial adicional nulo. Esto es muy bueno, pues significa que este cliente ya está adquiriendo todo lo que necesita de la compañía y, por lo tanto, es importante cuidar de él. Si el cliente crece y, por consecuencia, su potencial, la compañía podrá crecer con él. Una herramienta útil y sencilla consiste en situar a los clientes en la matriz de la Figura 5.6. En función de dónde se encuadren los clientes, el plan a trabajar será uno u otro.

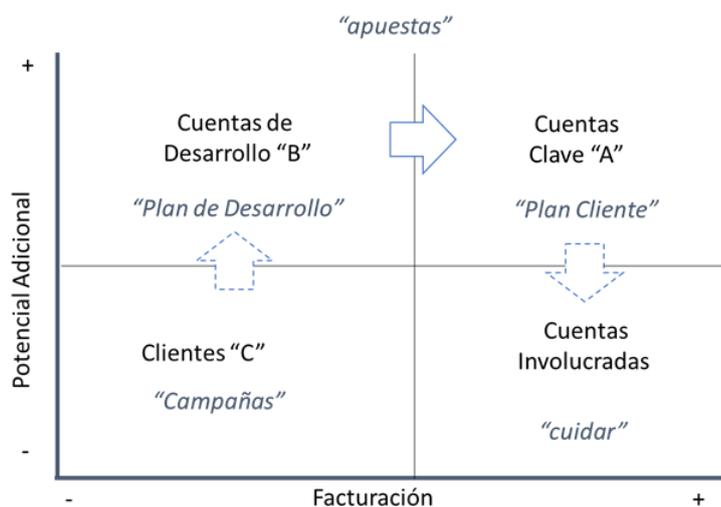


Fig. 5.6. Matriz de segmentación por facturación y potencial adicional. Fuente: Documentación interna *Barna Consulting Group*

Las **cuentas involucradas** con aquellas que suponen la máxima facturación y con las que ya no hay potencial adicional, puesto que ya han adquirido todo lo que necesitaban con la empresa. Estas cuentas merecen un trato especial, hay que “cuidarlas”. Las **cuentas “A”**

son aquellas que implican una facturación muy alta, pero que todavía tienen potencial para seguir creciendo. El objetivo con estas cuentas es crear un “Plan Cliente” para lograr venta cruzada, venta adicional y que lleguen a ser cuentas involucradas. Las **cuentas de desarrollo “B”** son cuentas con mucho potencial, aunque con una facturación más pequeña. Mediante un “plan de desarrollo” se busca aumentar su facturación. Finalmente, los **clientes “C”** son aquellos que suponen una facturación pequeña y tampoco tienen mucho potencial adicional. Es importante afinar en el potencial adicional y, si tras un intento de pasar estas cuentas al cuadrante “B”, no se consiguen mejoras, la manera más eficiente de trabajar con los clientes “C” es mediante campañas, que permitan mantener su pequeña facturación sin demasiados esfuerzos. Esta segmentación no está reñida con la presentada en el apartado 5.2.1, pues simplemente representa una manera diferente de segmentar a los clientes.

El punto crítico en esta segmentación es la determinación del potencial. Cada empresa deberá considerar las variables que crea convenientes. Por ejemplo, una compañía farmacéutica que vende producto a sus farmacias, podrá considerar entre sus variables el tráfico de clientes en la zona y/o los metros cuadrados del establecimiento. Dado que las variables que afectan a cada sector son diferentes, la empresa deberá analizar qué variables debe considerar.

De la misma manera, se puede revisar la frecuencia de visitas en función del potencial de la cuenta y de las oportunidades de captación y venta. En la Figura 5.7. se observa que, si las oportunidades de captación y venta son elevadas, es interesante mantener un nivel alto de visitas, independientemente del potencial de la cuenta. Esto es así porque, a pesar de que el potencial no sea muy elevado, es importante aprovechar la oportunidad de vender antes de que las oportunidades de venta bajen. En caso de que las oportunidades de captación sean medias o bajas, un nivel moderado de visitas se considera interesante, ya que permite mantener la posición y estar en disposición de detectar, con mayor facilidad, nuevas oportunidades en el momento que las haya. En este caso hay que ir con cuidado con la subjetividad y las creencias limitantes, pues no es de extrañar que un comercial piense que no tienen oportunidad de venta con un cliente con alto potencial y limite, por este motivo, sus visitas. Finalmente, en aquellas cuentas que no tienen potencial y cuyas oportunidades de captación y venta son bajas, hay que limitar el número de visitas y buscar canales alternativos de atención, como pueden ser las llamadas o el marketing directo.



Fig. 5.7. Matriz de frecuencia de visitas. Fuente: [36]

- **Mapa de decisores**

Otro de los grandes problemas que puede haber en ventas y que es fuente de grandes despilfarros de tiempo y esfuerzo, es no tener claro quiénes son los decisores o aquellas personas que tienen influencia en un proceso de compra. Una situación clásica en ventas es el hecho de que un *lead* vaya avanzando en el embudo de ventas y, en el último estadio, se “caiga” porque la persona con la se ha estado en contacto no tiene poder de decisión ni influencia.

Si este es un caso recurrente, es necesario ponerle remedio y para ello se plantea la creación de un mapa relacional. Este mapa permite comprender cuál es el organigrama del cliente, el nivel de relación de la compañía con el cliente, qué personas tienen poder de decisión o influencia y, en última instancia, entender cuáles son las relaciones que hay que reforzar para conseguir los objetivos. La Figura 5.8. puede servir de ejemplo de representación:

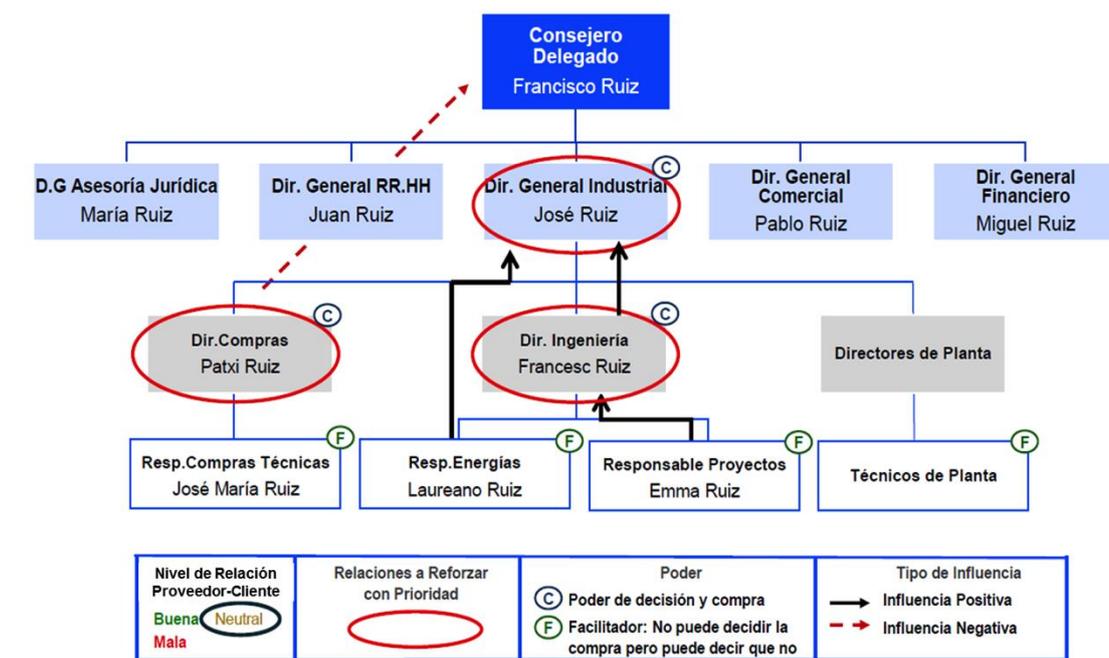


Fig. 5.8. Mapa de decisores. Fuente: Documentación interna *Barna Consulting Group*

La creación de un mapa como este requiere un alto conocimiento del cliente y, por lo tanto, es necesario ganarse la confianza de este para generar relaciones *win-win*.

• **Herramientas de tecnología de ventas**

Tal y como se ha presentado en el marco conceptual, las herramientas de tecnología en ventas son una buena alternativa para automatizar una serie de actividades que consumen muchos recursos y no generan valor añadido. La Figura 5.9. muestra las acciones que pueden realizarse de manera más eficiente si se cuenta con la ayuda de algún *software*:

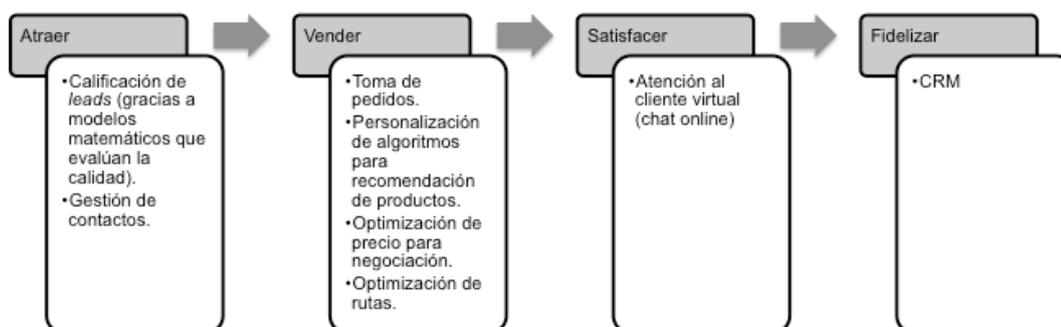


Fig. 5.9. Actividades a automatizar con herramientas SFA. Fuente: Elaboración propia

- **Formación al Equipo Comercial**

Finalmente, si se analiza la lista de las tablas 5.1-5.8., se observa que gran parte de las carencias están relacionadas con las habilidades y actitudes de los comerciales. Los despilfarros por desaprovechamiento del talento humano se pueden solucionar con formación al equipo comercial. Es necesario, sin embargo, que esta formación no se focalice solamente en técnicas de venta y en conocimiento del producto, sino que tenga una visión 360º que permita modificar también las actitudes del equipo, su motivación, la gestión del cambio en el entorno actual, el liderazgo comercial...

### 5.2.5. Implementación

Tras la fase 4, la compañía debe ser capaz de detectar las causas raíz de los despilfarros y carencias y seleccionar aquellas por las que quiera empezar la implementación. La priorización es una decisión estratégica de la compañía y es importante dedicar el esfuerzo necesario a decidir con qué *parte* – entendiendo por parte agrupación de clientes, productos, servicios, procesos, actividades... - es más interesante empezar a modo de prueba piloto.

La empresa deberá escoger los indicadores que permitan identificar las mejoras y deberá definir cuáles son los niveles de desempeño esperados con los cambios. Paralelamente, debe determinar qué herramientas se van a utilizar, como se van a implementar y qué planes de acción concretos se van a llevar a cabo. En la implementación es muy importante realizar una planificación clara de las acciones a realizar y de los cambios esperados, para poder realizar un seguimiento. También es necesario realizar una cuantificación económica de las herramientas a utilizar.

### 5.2.6. Seguimiento y mejora continua

La mejora continua es el último de los cinco principios de *Lean Thinking*. La mejora continua abarca tanto la filosofía como la manera práctica de implementarlo. Como se ha comentado anteriormente, todos los procesos pueden mejorarse continuamente. Muchas implementaciones *Lean* han demostrado, a lo largo de los años, que se puede conseguir una mejora importante en el momento de la implantación *Lean*, pero que estas mejoras todavía se hacen más patentes cuando pasa el tiempo.

En el proceso de aplicación que se presenta en este proyecto, la mejora continua empieza por ir mejorando, con el paso del tiempo, los puntos débiles que se plantean. Por lo tanto, esto puede significar que una compañía que quiere implementar este proceso, decida empezar con una prueba piloto para solucionar los siguientes tres problemas: formación de sus comerciales, estandarización del proceso de atracción e identificación de decisores. Para ello, en una primera fase, la empresa destinará esfuerzos a estas tres áreas de mejora: ampliará su presupuesto en formación tanto técnica como de ventas y actitudes; documentará, mediante diagrama de procesos la selección de vendedores y creará mapas relacionales para sus clientes. Esta compañía deberá seleccionar unos indicadores de mejora continua que le permitan ver el éxito de su implementación *Lean*. Por ejemplo: ventas por comercial, número de *leads* que se caen en la última fase... Comparar estas métricas antes y después de la implantación, da una idea clara del éxito de ésta y permite volver a empezar el proceso de entender qué es lo que hay que mejorar.

Por otro lado, cuando la compañía se sienta satisfecha con los resultados o preparada para mejorar otros procesos, puede seleccionar otros de los puntos débiles que todavía no ha tratado y aplicar el Círculo de Deming nuevamente. Tras este momento, se recomienda que, a través de la mejora continua, la compañía haga extensiva su implantación *Lean* a todas las agrupaciones de clientes y para todos sus productos o servicios.

De esta manera, la implantación *Lean* nunca llega a su fin, ya que todo proceso puede mejorarse perpetuamente. Esa es, precisamente, la magia de la mejora continua.

## 6. Ejemplo de aplicación

Este capítulo es un ejemplo de aplicación de la propuesta planteada en el apartado anterior a una empresa real.

### 6.1. Limitaciones

El tiempo es la limitación principal en esta aplicación. Una implementación *Lean* como la planteada, en una empresa mediana, podría requerir, como mínimo, de unas 200 horas de trabajo para seguir las fases 1 a 4 con rigor y detalle, y más de un año para implantar con éxito todas las mejoras y herramientas necesarias.

Por otro lado, esta aplicación requiere trabajar con un equipo multidisciplinar lo más completo posible, comprometido e ilusionado con el proyecto. La empresa con la que se trabaja está dispuesta, no sólo a proporcionar los datos e información necesarios, sino a colaborar activamente en la aplicación de la propuesta y analizar los resultados. No obstante, no es posible realizar la implementación de forma completa ni contar con la presencia del equipo de implementación al completo.

Por ello, esta aplicación no pretende ser una reproducción fidedigna de la realidad, sino una comprobación de la utilidad y adaptabilidad de la guía propuesta y un ejemplo para que las empresas que la quieran seguir pueda entender mejor su uso y cómo se pueden realizar las modificaciones pertinentes en función del caso.

### 6.2. La Empresa

La empresa con la que se trabajará – en adelante, la Empresa – es una compañía mediana con una facturación anual aproximada de 40 millones de euros y más de 150 trabajadores. Es líder en España en la distribución de productos para ferreterías, suministros industriales, almacenes de construcción y grandes superficies de bricolaje, con la venta de 5 marcas propias y 3 marcas más de las que es representante nacional. La Empresa se organiza en dos divisiones, Retail y Agro-Industrial. Para la realización del presente proyecto sólo se tendrá en cuenta la división Retail.

Se comercializan un total de 6.000 referencias principales. La información de estas referencias no está, en la mayoría de los casos, digitalizada, aunque si que se dispone de imágenes y fichas técnicas en formato de lectura. Los productos se comercializan a un total de 4.000

clientes de diferentes sectores y actividad. Los clientes, en general, tienen asociados un comercial que los visita regularmente y se encarga de gestionar sus pedidos. No se realiza venta por internet de ningún tipo.

La división cuenta con 30 vendedores, 2 jefes de ventas y un director comercial. La red de ventas está organizada por equipos de trabajo en función de la especialidad: equipo de Grandes Superficies de Bricolaje (GSB); equipo de ferretería, pequeño bricolaje y pequeño material de construcción (PMC); equipo de Suministros Industriales (SI) y Suministros de Construcción (SN). Hay también un cuarto equipo que trabaja las Grandes Cuentas (GG.CC) de todas las especialidades nombradas y que se gestiona directamente por el director comercial.

### 6.3. Uso de la guía de aplicación de la filosofía *Lean* en ventas

Como paso previo es necesario definir quiénes van a ser los integrantes del equipo de implementación. Por el conocimiento que se tiene de la Empresa se recomienda crear el siguiente equipo:

- Director comercial
- Jefes de ventas (2)
- 2-3 comerciales – pueden pertenecer a varios equipos o, en el caso de querer realizar la implementación para una especialidad concreto, formar parte del mismo equipo -.
- Responsable de administración comercial
- Responsable de sistemas y procesos

Este equipo debe estar motivado y comprometido con los cambios en las dinámicas de trabajo y en la manera de pensar que requiere esta implementación. También deben ser conscientes de que la implementación supondrá una dedicación y esfuerzo extra en el corto plazo, para facilitar el trabajo en el largo plazo.

#### 6.3.1. Identificación de condiciones generales

El primer paso es definir qué agrupaciones de clientes tiene la Empresa y con cuáles quiere trabajar. Como se ha comentado, todos los clientes de la Empresa son corporativos, por lo que el único canal que se trabaja es **B2B**. Estos se dividen en las agrupaciones que se han indicado anteriormente: GSB; ferretería, bricolaje y PMC; SI y SC y GG.CC. En cuanto a la situación del cliente, la Empresa focaliza sus esfuerzos en mantenimiento de cartera, por lo que el presente proyecto se centra en los **clientes activos**.

La Empresa cuenta actualmente con una estrategia de segmentación de clientes activos por facturación, clasificando sus clientes en 4 agrupaciones: A+, A, B, C. Esta segmentación solamente se utiliza para definir la frecuencia de visita, ya que a los clientes AA se los visita una vez cada 7 días y a los C, una vez cada 60 días.

De cara a priorizar el trabajo a realizar, se va a empezar aplicando la filosofía Lean a los **clientes “A” activos de ferretería, bricolaje y pequeño material de construcción**, ya que parece ser la agrupación de clientes en la que puede haber mayor margen de mejora.

### 6.3.2. Especificar el valor para el cliente

En esta segunda fase la Empresa debe definir la propuesta de valor de manera clara para la agrupación de clientes seleccionada.

En la hoja de ruta propuesta, se plantea una serie de fases que debe seguir la Empresa para cumplir con éxito este punto.. Estas fases implican el trabajo de todo el equipo de implementación, así como la colaboración con los clientes. Debido a las limitaciones comentadas, sólo se presentará una propuesta de valor que, aunque no es el resultado de las 5 fases comentadas, ha sido contrastada con miembros de la Empresa y permite ejemplificar el uso de la herramienta propuesta.

Tras realizar un trabajo de análisis con la Empresa, la base de la propuesta de valor es la **buena relación calidad-precio**. Dado que el producto es un *commodity*, es complicado diferenciarse de la competencia, pero se consigue con un buen **servicio** y una de las mejores relaciones calidad-precio del mercado. Además, el **packaging** es más atractivo que el de la competencia, por lo que el consumidor final suele relacionar el producto, y en consecuencia la marca, como una marca de mayor calidad al mismo precio. Otro de los aspectos más valorados es el hecho de que la Empresa puede actuar como **proveedor integral**. Al trabajar con 8 marcas diferentes, la **gama de productos es muy variada** y esto simplifica mucho el trabajo del cliente ya que únicamente con un pedido puede abastecerse de una gran cantidad de referencias que necesita. En términos logísticos, los clientes no suelen valorar plazos de entrega muy cortos, pero sí requieren **velocidad de respuesta alta** en casos de urgencia. **La devolución y entrega a portes pagados** también se valora por los clientes, aunque entienden que en casos de volúmenes de compra pequeños esto no sea posible. La **fiabilidad** y el **servicio post venta** disminuyen las inseguridades del cliente. A nivel de servicio, el cliente valora el **trato personalizado** que recibe al interactuar siempre con el **mismo comercial**.

Valora que el comercial conozca sus preferencias y pueda adaptar y **personalizar su propuesta** a la realidad de su negocio, para simplificar, de esta manera, el proceso de compra. Por lo tanto, la mayoría de clientes valoran mantener una **relación de confianza** con la Empresa, aunque esto no siempre se traduce en valorar las visitas relacionales. Los clientes que están en zonas muy concurridas con mucho tráfico de cliente final, prefieren **realizar los pedidos por teléfono o correo electrónico** y sólo valoran las visitas si hay alguna nueva promoción o algo novedoso que puede ser interesante para ellos. De hecho, muchos de ellos valorarían poder realizar el pedido por internet. Por el contrario, en zonas poligonales con poco tráfico de cliente final, los clientes perciben las **visitas relacionales** como un alto valor añadido.

Para esta agrupación de clientes es necesario puntualizar algunas cuestiones que dependen de otras variables que hasta ahora no se han tenido en cuenta, como la localización del establecimiento cliente.

La Figura 6.1 es el resultado de esta fase de la aplicación, en la que se puede ver la diferencia entre los clientes según ubicación que se ha comentado.



Fig. 6.1. Propuesta de valor ampliada de la Empresa, para la agrupación de clientes seleccionada. Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Diagnóstico y análisis crítico de procesos

#### Atraer

Tal y como se ha comentado, la Empresa ha decidido empezar la aplicación *Lean* por la cartera de clientes actual, por lo que el proceso de atracción no es la prioridad. Sin embargo, cabe decir que, fruto del análisis realizado, se ha observado que, aunque se presentan acciones promocionales para captar nuevos clientes, el proceso de prospección de clientes potenciales no está estandarizado. Actualmente el proceso es el siguiente: el comercial detecta, en su ruta, un establecimiento que podría ser cliente potencial y decide ofrecer las acciones promocionales de captación. Sin embargo, el seguimiento de estos prospectos no está indicado y depende de la proactividad comercial del vendedor. El mayor despilfarro que se produce en esta fase es, por lo tanto, un seguimiento deficiente o sin estandarizar de los prospectos generados.

#### Vender

Tal y como se ha comentado, los comerciales cuentan con una cartera de clientes. El volumen de estas varía en función del número de clientes de cada segmento (AA, A, B, C) que tiene el comercial, para equilibrar, de esta manera, el número de visitas diarias a realizar. Los comerciales realizan, de media, 7 visitas de venta diarias. Cada día los vendedores siguen una de las rutas organizadas por la dirección comercial y visitan físicamente a los clientes en sus establecimientos con el objetivo de ofrecerles sus productos y finalizar la visita con un pedido. Dado que todos los clientes son activos, parece lógico pensar que la mayoría de visitas deberían acabar con pedido. Si se tuviese un conocimiento del cliente y se realizase un seguimiento exhaustivo de éste, se podría llegar a organizar muy bien la frecuencia de visitas para ir a visitar al cliente realmente cuando pueda necesitar producto. No obstante, solamente el 15% de las visitas que se realizan finalizan con pedido, lo que es una muestra clara de las ineficiencias del proceso. Las causas de estas ineficiencias no se conocen en detalle y por este motivo el diagnóstico es una fase muy importante.

Como todo proceso de venta, la venta de la Empresa sigue las fases que se han comentado en el apartado 5.2.3. En las Tablas 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8. se añade una lista con los despilfarros y carencias que se observan en cada una de las fases y se explican con detalle para facilitar la comprensión. Estas tablas son una adaptación de las tablas 5.1.-5.8.

Los conceptos en rojo hacen referencia a aquellas carencias que son propias del negocio de la Empresa y que se han considerado en el apartado 5.2.3.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
1. Preparación	Conocimiento de producto y compañía	Falta de conocimiento de la empresa y de los productos/servicios que ofrece	x
		Falta de conocimiento de la competencia y el sector	x
		Vender soluciones antes de que el proveedor está listo (falta de stock de producto o tiempo de desarrollo de proyectos)	x
	Estrategia de asesoramiento comercial	Trabajar con <i>leads</i> poco cualificados	
		Falta de conocimiento de los interlocutores del proceso comercial del cliente	
		Falta de conocimiento del proceso lógico de compra del cliente	x
		Escasa o inexistente preparación de las presentaciones de asesoramiento comercial	
	Objetivos y administración del tiempo	Falta de objetivos SMART por parte del comercial	x
		Falta de planificación y priorización de actividades	x
	Gestión de clientes y territorio	Falta de segmentación de los clientes	
		Frecuencia de visita errónea	x
		Desplazamientos innecesarios para visitar clientes	x
		Visitas a clientes sólo relacionales	x
		Deficiente optimización de rutas	x
	Acciones planificadas previas a la reunión con el cliente	Falta de revisión de los datos de la persona de contacto y las notas de la anterior visita	x
		Falta de revisión del histórico de consumo para detección de oportunidades	x
		Falta de objetivos de visita concretos (nueva marca o nuevas referencias)	x
	Gestión del lineal previa a la visita	Falta de lectura del lineal para detectar oportunidades	x
		Falta de revisión de la gestión del lineal	x
	Gestión de muestras	Olvido de muestras de los productos de los cuales se ha marcado un objetivo de venta	x
Preparación mental	Falta de confianza, motivación y perspectiva		

Tabla 6.1. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de preparación. Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla, la fase de preparación presenta muchos despilfarros y carencias. Por un lado, hay una serie de despilfarros que están relacionados con la actividad personal del comercial y su preparación. A pesar de que conocen la Empresa y los productos, el volumen de referencias es tan elevado que es muy complicado tener un conocimiento muy exhaustivo. De la misma manera, un conocimiento más completo del proceso de compra y posterior venta de los clientes ayudaría a perfilar mejor la frecuencia de visitas para asegurar que no se realizasen visitas de control, sino que se asegurase pedido en cada visita. Por otro

lado, los comerciales no suelen definir objetivos a nivel global con los clientes ni a nivel concreto de cada visita, olvidan revisar los datos de la visita anterior y los datos de consumo del cliente, lo que dificulta que puedan aportar valor en la visita al cliente. Por otro lado, la segmentación y la optimización de rutas es muy deficiente, por lo que muchas veces se visitan clientes que están lejos cuando no es necesario. Finalmente, muchos comerciales olvidan la importancia de la gestión previa del lineal en la visita y de las muestras. La motivación y confianza no suele ser un problema.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
2. Introducción	Presentación personal	Presentación de la empresa y el comercial deficiente	
		Presentación de la empresa y el comercial excesiva	
	Inicio de la entrevista	No centrarse en los objetivos de la reunión con el cliente para minimizar tiempo y maximizar resultados	x
		Hablar más que escuchar	

Tabla 6.2. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de introducción. Fuente: Elaboración propia

En la fase de introducción, la presentación de la empresa y el comercial suele ser la correcta. Sin embargo, muchos comerciales realizan visitas muy relacionales y se centran en temas muy alejados de la venta, como el fútbol o las vacaciones del cliente. Esto no significa que siempre sea un despilfarro, pues hay muchos clientes que valoran estos momentos relacionales, pero hay que tener claro cuál es el objetivo de la visita y planificar muy bien los tiempos para no perder gran parte de la visita en estas cuestiones.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
3. Detección de necesidades	Estudio de las necesidades del cliente o cliente potencial	Falta de comprensión del negocio y el entorno en el que vende el cliente	x
		Falta de identificación de los actuales proveedores y el tipo de producto/servicio que venden	x
		Falta de confirmación de la existencia de problemas que podemos solucionar.	x
		Escasa identificación de los motivos de compra más importantes para el cliente.	
		Asunción de necesidades no reales.	
		Necesidad de esperar la información de los clientes	
		Tiempo gastado en rehacer propuestas u ofertas debido a un cambio de información o requisitos	

Tabla 6.3. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de detección de necesidades. Fuente: Elaboración propia

Los comerciales suelen realizar la detección de necesidades de manera correcta. No obstante, dado que la Empresa puede actuar como proveedor integral, en algunas ocasiones es necesario que el comercial observe y conozca mejor el negocio del cliente, los proveedores con los que trabaja y qué productos les compra y si estos productos la Empresa puede ofrecérselos también, simplificando sus procesos de compra.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
4. Presentación de la oferta	Presentación de la oferta	Uso de técnicas de presentación poco creativas	x
		Presentaciones no centradas en la solución de necesidades específicas del cliente	
		Presentaciones con excesiva información	
		Presentaciones con información deficiente, poco clara o poco útil	
		No guiar suficientemente al comprador y dar demasiadas opciones de compra	
		Generar soluciones diferentes a las que quiere el cliente.	
		Uso de herramientas de comunicación inapropiadas, poco útiles o con errores	
		Desconocimiento de las promociones actuales que pueden interesar al cliente	x

Tabla 6.4. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de presentación. Fuente: Elaboración propia

En la presentación de la oferta, la gran problemática es el uso de catálogos que, aunque son mejores que los de la competencia, suelen ser poco creativos y muy masivos de referencias, por lo que se dedica mucho tiempo a esta fase. Por otro lado, algunos comerciales no están al día de las promociones actuales que pueden interesar al cliente o se olvidan de presentarlas junto con la oferta.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
5. Argumentación	Reconocimiento de objeciones	Falta de preparaciones de las principales objeciones y del desarrollo de las argumentaciones	x
		Inexistencia de argumentario de asesoramiento comercial de cada producto o servicio	
		Falta de aprovechamiento de las objeciones para intentar obtener información	x
		Respuestas poco convincentes	
		No centrarse en los beneficios que el producto o servicio proporciona	
		No asegurarse de haber resuelto las objeciones completamente y de manera convincente	x

Tabla 6.5. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de argumentación. Fuente: Elaboración propia

En la compra de productos habitual, la única objeción suele ser que el cliente todavía tiene producto en stock para vender. No obstante, cuando el comercial intenta introducir nuevas referencias que nunca antes ha vendido a este cliente, debe ir más preparado para esas objeciones, intentar obtener información y asegurarse de haberlas resultado de manera completa antes del cierre.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
6. Cierre / No cierre	Cierre en el Asesoramiento Comercial	Detección de decisores incorrecta	
		Esperar la aprobación de otros interlocutores en las organizaciones, tanto proveedores como clientes	
		Falta de uso de preguntas que confirman problemas y criterios para "cerrar" la idea de que existe una necesidad	
		Falta de capacidad para convencer al cliente de que su solución es la mejor	x
		Falta de capacidad para identificar señales de cierre ni sabe cuándo es el momento oportuno	x
		Miedo al rechazo y al fracaso en el momento del cierre	x
		Falta de conocimiento de distintos tipos de cierre en función de la tipología y características de los clientes	x
		Falta de información recogida cuando no se consigue cerrar, para la próxima entrevista	x

Tabla 6.6. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de cierre o no cierre. Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el interlocutor siempre suele ser el mismo y éste tiene poder de decisión, los comerciales tienen una serie de carencias en relación al cierre. Parece que tengan miedo a cerrar y, por no ser demasiado agresivos, prefieren dejarlo para otra ocasión sin intentar convencer al cliente de que realmente su solución es mejor que la de la competencia. La gran carencia de esta fase es no recoger la suficiente información para la próxima entrevista, por lo que, si no se consigue cerrar, todo el trabajo de la visita puede haber sido en vano.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto
7. Seguimiento	Asegurando la Satisfacción del Cliente	Falta de seguimiento: leads en pipeline sin avanzar	
		El cliente no consigue lo que quiere	
		Falta de colaboración con los clientes para identificar necesidades futuras	x
		Falta de comprobación de los resultados del asesoramiento comercial realizado	x
		Falta de seguimiento para detectar cambios en las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente.	
		Falta de sistema de feedback y contacto permanente con el cliente	x
		Pérdida de información útil obtenida en otras fases del proceso	x
		Tiempo gastado en rehacer presupuestos por desconocimiento de la falta de stock de ciertos productos	x

Tabla 6.7. Carencias y despilfarros de la Empresa de la fase de seguimiento. Fuente: Elaboración propia

El seguimiento, al igual que la preparación, es otra de las fases con gran cantidad de despilfarros y carencias. El cliente suele conseguir lo que quiere, por lo que capturar el valor no parece ser uno de los problemas. Sin embargo, hace falta reforzar las relaciones con el cliente para poder detectar mejor las necesidades futuras y aprender qué se puede mejorar. Además, tal y como se ha comentado en la fase de cierre, se pierde mucha información útil que se ha obtenido, pero no se ha analizado. Finalmente, se añade también el despilfarro de tener que rehacer presupuestos por desconocimiento de la falta de stock de ciertos productos, hecho que ralentiza la llegada de los pedidos al almacén.

Fase de la venta	Subfase	Despilfarro o carencia	Caso concreto	
Globales	Actividades innecesarias	Actividades diferentes de vender (gestión de incidencias, servicio técnico...) que podrían gestionarse por Back Office	x	
	Uso de herramientas	Pedidos u otra información generada de manera manual	x	
	Gestión de las decisiones	Autoridad limitada		
	Comunicación	Fallos de comunicación	x	
	Gestión del conocimiento	Nuevos vendedores incapaces con curva de aprendizaje muy larga		x
		Pérdida de conocimiento e información relacional de clientes por rotación de vendedores		x
		Falta de formación		x

Tabla 6.8. Carencias y despilfarros de la Empresa del proceso de vender a nivel global. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a nivel global hay una serie de despilfarros. Los comerciales dedican mucha parte de su actividad a generar los pedidos de manera manual, hecho que, además, provoca errores y otros problemas de comunicación. En cuanto a la gestión de conocimiento se refiere, es complicado gestionar el conocimiento y se pierde información relacional del cliente por rotación de vendedores ya que, al no contar con un CRM “oficial”, la información no se mantiene en la Empresa. También se detecta una falta de formación global, especialmente de los comerciales más jóvenes.

A partir de toda la información recogida, el equipo de implementación debe trabajar para lograr obtener el mapa de flujo actual del proceso de venta de la Empresa. Para ello es necesario realizar una medición de los tiempos que se dedican a cada una de las actividades y, por lo tanto, un estudio más profundo del proceso. Una aproximación al resultado – con la información disponible en este momento - de esta fase podría ser la de la Figura 6.2.

Para realizar este diagrama se ha seguido la metodología explicada por Brian Tietje [21] analizada en el estado del arte de este proyecto. En la parte superior se plasman las actividades por las que pasa el cliente y se añade el tiempo que duran, aproximadamente, y el tiempo durante el cual se genera valor (tiempo VA). De la misma manera, en la parte de debajo del gráfico aparece el proceso del vendedor y los tiempos que dedica a cada actividad. Las flechas reflejan el flujo de información entre vendedor y cliente.

Tras analizar este caso se observa que el cliente dedica 40 minutos a la visita, mientras que el comercial dedica 51, ya que debe esperar a su interlocutor y debe gestionar el lineal. Además, el vendedor debe realizar una preparación previa de la visita y una serie de acciones administrativas a posteriori. Si se analizan las actividades una por una y se calcula la ratio de tiempo generando valor y tiempo total de la actividad, solamente un 16% y 15% del tiempo del cliente y comercial, respectivamente, se está generando valor. En la Tabla 6.9. se añade el detalle de las actividades y tiempos del comprador, para facilitar la comprensión del diagrama y obtener mayor detalle de estos datos. En el Anexo A se añade la tabla del vendedor. Cabe decir que el diagrama hace referencia a una visita estándar a la agrupación de clientes con la que se trabaja (clientes A de ferretería, bricolaje y PMC) en la que se termina con pedido y se dedica un tiempo razonable a introducir nuevos productos o marcas. No obstante, este diagrama no será útil para visitas con otra agrupación de clientes, en la que el comercial actúa más como “recoge pedidos” que como vendedor consultor.

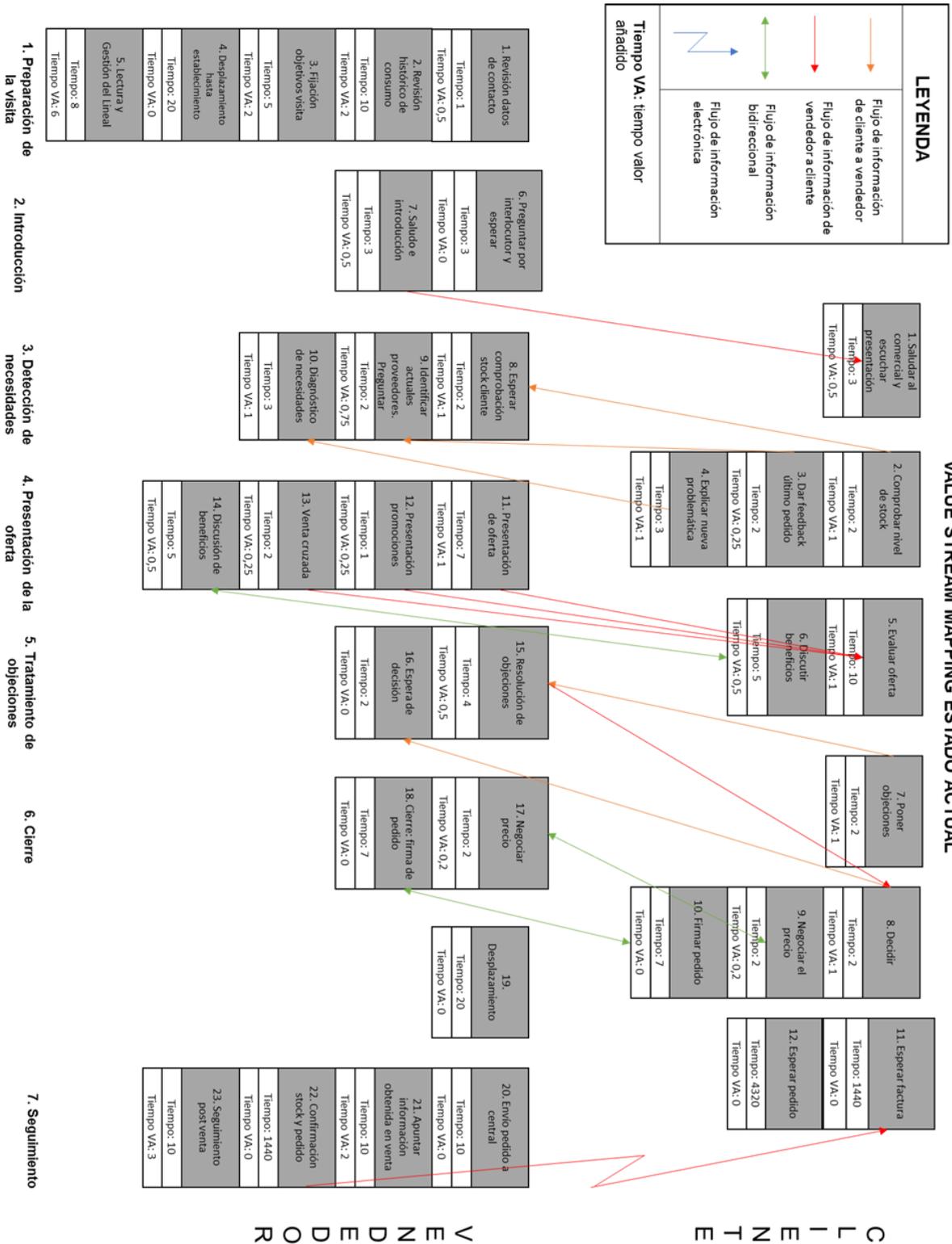


Fig. 6.2. Mapa de flujo de valor del estado actual. Fuente: Elaboración propia



ACTIVIDAD	Tiempo aproximado (minutos)	Tiempo VA	Porcentaje VA	
1 Saludar al comercial y escuchar su presentación	3	0,5	17%	
2 Comprobar niveles de stock	3	1,5	50%	
3 Dar <i>feedback</i> del último pedido	3	0,5	17%	
4 Explicar nueva problemática	3	1	33%	
5 Evaluar oferta	12	1,5	13%	
6 Discutir beneficios	5	0,5	10%	
7 Poner objeciones	4	0,5	13%	
8 Decidir	2	1	50%	
9 Negociar el precio	2	0,2	10%	
10 Firmar pedido	8	0	0%	
11 Esperar factura	(*1) 1440	0	0%	
12 Esperar pedido	(*2) 4320	0	0%	
Tiempo total de la visita (sin tener en cuenta actividades 11 y 12)		45	7,2	16%

(\*1) La factura se gestiona des de Administración comercial y tarda, aproximadamente, 24 horas en enviarse.

(\*2) El plazo de entrega es de 48 horas des de que se registra en el sistema (24 horas después de la visita).

Tabla 6.9. Proceso que sigue el cliente en el estado actual y análisis de tiempos. Fuente: Elaboración propia

### Satisfacer y Fidelizar

De la misma manera que con el proceso de atracción, el seguimiento de clientes para asegurar su satisfacción y posterior fidelización no está estandarizado. Si bien es cierto que los comerciales suelen estar muy pendientes de los clientes y de la gestión de incidencias de estos, las acciones que realizan dependen, nuevamente, de su proactividad comercial.

A pesar de que la compañía no cuenta con encuestas de satisfacción para medir la satisfacción de los clientes, si se analizan las carteras se observa que la pérdida de clientes es mínima, por lo que los comerciales y sus jefes de ventas aseguran que la gran mayoría de clientes están satisfechos y fidelizados con la Empresa y, en especial, con su comercial.

### 6.3.4. Propuesta de mejora y herramientas

#### 1. Estado ideal

El primer paso de esta fase es la representación del flujo de valor futuro. Siguiendo la misma metodología que al trazar el VSM actual, la Figura 6.3. muestra el VSM ideal o futuro.

En el estado futuro se observan varios cambios. Por un lado, hay varias actividades que pasan a realizarse en un tiempo más corto. Esto es así porque con las herramientas adecuadas, el tiempo de la actividad puede disminuir considerablemente (p.ej: presentación de la oferta con un catálogo digital, comprobación del histórico de consumo del cliente en un CRM, toma del pedido con una herramienta de automatización...). También cambia el orden de alguna de las actividades ya que si se cuenta con estas herramientas se puede comprobar el nivel de stock del producto en la misma visita y enviar la factura al cliente de manera instantánea. Por otro lado, muchas actividades se desarrollan en el mismo tiempo pero el porcentaje de valor generado es mayor ya que no se producen tantos despilfarros ni el comercial tiene tantas carencias (p.ej: detección de necesidades más fiable, discusión de beneficios y objeciones con más éxito...).

Con estos cambios, el tiempo que dedica el cliente a la visita pasa a ser de 29 minutos y el del comercial, de 40. Además, el porcentaje de tiempo en el que se genera valor aumenta hasta el 42% en el caso del cliente y 37% en el caso del vendedor. En el Anexo A se añaden unas tablas con el detalle de las actividades y los tiempos para facilitar la comprensión del diagrama y obtener mayor detalle de estos datos.

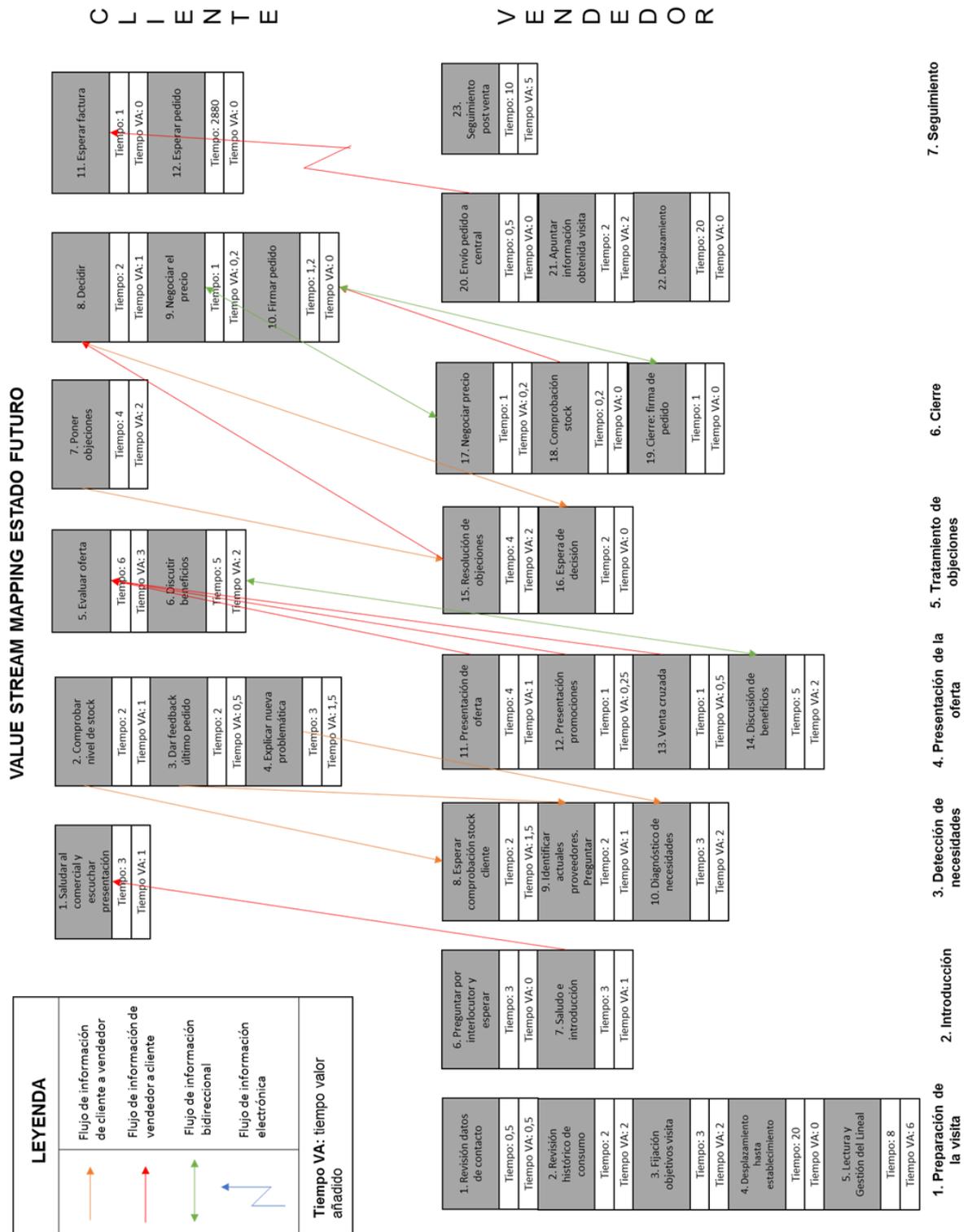


Fig. 6.3. Mapa de flujo de valor del estado futuro. Fuente: Elaboración propia

## 2. Comprender las áreas de mejora

El siguiente paso consiste en determinar qué tiene que hacer la Empresa para pasar del estado actual al estado futuro. Para ello se analizan las causas raíz de cada una de las carencias o despilfarros que se quieren mitigar para pasar al estado futuro, mediante la técnica de los “5 por qué” y con la ayuda de la tabla 5.2. La Tabla 6.10 muestra la causa raíz de las carencias y despilfarros de la Empresa.

Para ilustrar el uso de esta técnica se añade un ejemplo. En el despilfarro por asincronismo de “vender soluciones antes de que el proveedor esté listo”, se puede proceder de la siguiente manera:

1. ¿Por qué se venden soluciones antes de que el proveedor esté listo? Porque se desconoce stock de producto.
2. ¿Por qué se desconoce el stock de producto? Porque el comercial no lo ha mirado antes de asistir a la visita.
3. ¿Por qué no lo ha mirado? Porque no tiene acceso al ERP fácilmente.
4. ¿Por qué no tiene acceso al ERP fácilmente? Porque las **herramientas** que utiliza son escasas.

En este caso, cuatro preguntas han sido necesarias para determinar la causa raíz. En ocasiones la causa será muy clara, como en el caso de la falta de segmentación y, en otras, será necesario aplicar esta técnica de esta manera.

Fase	Depilfarro o carencia	Causa raíz (falta de)
<b>1. Preparación</b>	Falta de conocimiento de la empresa y de los productos/servicios que ofrece	Formación
	Falta de conocimiento de la competencia y el sector	Formación
	Vender soluciones antes de que el proveedor está listo (falta de stock de producto o tiempo de desarrollo de proyectos)	Herramientas
	Falta de conocimiento del proceso lógico de compra del cliente	Conocimiento del Cliente
	Falta de objetivos SMART por parte del comercial	Definición de objetivos
	Falta de planificación y priorización de actividades	Rol y funciones
	Falta de segmentación de los clientes	Segmentación
	Frecuencia de visita errónea	Segmentación
	Desplazamientos innecesarios para visitar clientes	Segmentación
	Visitas a clientes sólo relacionales	Segmentación
	Deficiente optimización de rutas	Herramientas
	Falta de revisión de los datos de la persona de contacto y las notas de la anterior visita	Estandarización proceso
	Falta de revisión del histórico de consumo para detección de oportunidades	Herramientas
	Falta de objetivos de visita concretos (nueva marca o nuevas referencias)	Definición de objetivos
	<b>2. Introducción</b>	No centrarse en los objetivos de la reunión con el cliente para minimizar tiempo y maximizar resultados

<b>3. Detección de necesidades</b>	Falta de comprensión del negocio y el entorno en el que vende el cliente	Formación
	Falta de identificación de los actuales proveedores y el tipo de producto/servicio que venden	Formación
	Falta de confirmación de la existencia de problemas que podemos solucionar.	Formación

<b>4. Presentación de la oferta</b>	Uso de técnicas de presentación poco creativas	Herramientas
	Desconocimiento de las promociones actuales que pueden interesar al cliente.	Comunicación

<b>5. Argumentación</b>	Falta de preparaciones de las principales objeciones y del desarrollo de las argumentaciones	Formación
	Falta de aprovechamiento de las objeciones para intentar obtener información	Formación
	No asegurarse de haber resuelto las objeciones completamente y de manera convincente	Formación

<b>6. Cierre / No Cierre</b>	Falta de capacidad para convencer al cliente de que su solución es la mejor.	Formación
	Falta de capacidad para identificar señales de cierre ni sabe cuándo es el momento oportuno.	Formación
	Miedo al rechazo y al fracaso en el momento del cierre	Liderazgo
	Falta de conocimiento de distintos tipos de cierre en función de la tipología y características de los clientes	Formación
	Falta de información recogida cuando no se consigue cerrar, para la próxima entrevista.	Estandarización proceso

<b>7. Seguimiento</b>	Falta de colaboración con los clientes para identificar necesidades futuras	Estandarización proceso
	Falta de comprobación de los resultados del asesoramiento comercial realizado	Estandarización proceso
	Falta de sistema de feedback y contacto permanente con el cliente	Estandarización proceso
	Pérdida de información útil obtenida en otras fases del proceso	Herramientas
	Tiempo gastado en rehacer presupuestos por desconocimiento de la falta de stock de ciertos productos.	Herramientas

<b>Globales</b>	Actividades diferentes de vender (gestión de incidencias, servicio técnico...) que podrían gestionarse por Back Office	Herramientas
	Pedidos u otra información generada de manera manual	Herramientas
	Fallos de comunicación	Comunicación
	Nuevos vendedores incapaces con curva de aprendizaje muy larga	Formación
	Pérdida de conocimiento e información relacional de clientes por rotación de vendedores	Herramientas
	Falta de formación	Formación

Tabla 6.10. Causas raíz de las carencias y despilfarros. Fuente: Elaboración propia

### 3. Priorizar las áreas de mejora

Si se representan las causas en un diagrama de Pareto (Figura 6.4.), se observa que el 80% de los despilfarros o carencias están producidos por el 45% de las causas.

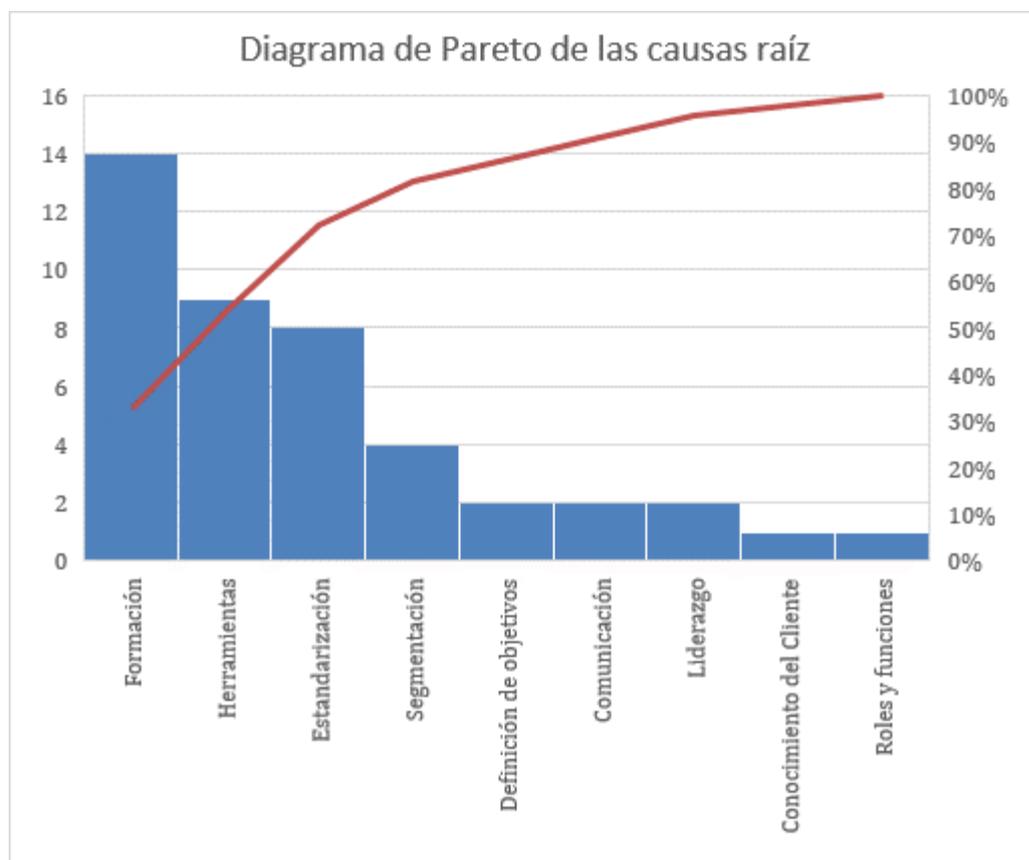


Fig. 6.4. Diagrama de Pareto de las causas raíz. Fuente: Elaboración propia

La selección de las causas sobre las que hay que actuar es muy clara: formación, herramientas, estandarización y segmentación, en este orden.

### 4. Control visual

Tras seleccionar las áreas de mejora, es importante definir cuáles van a ser los indicadores que permiten realizar un control visual de la situación. Si se actúa sobre estas causas raíz y se consigue eliminar o minimizar los despilfarros y carencias nombradas, el resultado se debería ver reflejado en tres conceptos:

- a. **Valor medio por pedido:** gracias a la formación y al uso de herramientas y datos, el comercial será capaz de entender mejor al cliente, su negocio y sus

necesidades. De esta manera, debe ser capaz de aconsejarle mejor, logrando un ticket medio más elevado a través de la venta cruzada, adicional y la introducción de nuevas marcas y referencias.

- b. **% de visitas con pedido:** si se actúa sobre la segmentación de clientes y se emplean herramientas y datos para entender cuándo es necesario visitar a un cliente, el porcentaje de visitas con pedido aumentará.
- c. **Coste de venta por pedido:** si se actúa sobre la estandarización de los procesos, los comerciales serán capaces de obtener mejores resultados con menos esfuerzos, disminuyendo así el coste por pedido.

## 5. Recomendaciones y herramientas

Dado que el diagrama de Pareto deja muy clara cuales son las causas raíz que afectan a un mayor volumen de despilfarros y carencias, las recomendaciones buscan dar herramientas para solucionar estas causas raíz.

### 1. Formación:

Las actividades cuya causa raíz son un defecto de formación son muy diversas y están relacionadas muy directamente con el día a día de los comerciales. Aunque estos reciben formación técnica de producto de manera regular y, especialmente, cuando se presenta alguna novedad, la formación de carácter más comercial y actitudinal se deja de lado. El plan de formación para comerciales debe tener en cuenta los siguientes contenidos:

- La gestión del cambio: retos derivados de los cambios del entorno, de las organizaciones, mercado, producto y tecnología. Necesidad de adaptarse al cambio.
- Importancia de las actitudes y de la inteligencia emocional en la venta. Cómo convertir las creencias limitantes en motivadores (p.ej. Miedo al rechazo del cliente en el cierre o pensar que el cliente ya compra todo lo que puede y necesita, sin dar oportunidad a presentar nuevas referencias).
- Habilidades sociales y de comunicación, empatía y asertividad.
- Venta consultiva: cómo conocer mejor al cliente y adaptarse a los diferentes estilos; cómo detectar necesidades de manera inteligente; cómo conseguir una relación que facilite la venta; cómo obtener información útil del cliente.

- Las claves de las 7 fases de la venta.
- Cómo generar una oferta de valor adaptada al cliente y diferenciada.
- Las bases de la satisfacción y fidelización de clientes: venta cruzada y venta adicional. Gestión de las relaciones con los clientes.
- Productividad en ventas: planificación, objetivos, gestión rentable de los recursos y optimización de la cartera de clientes.

Para garantizar el éxito de esta fase es importante que la formación sea de carácter práctico, espaciada en el tiempo para que los comerciales no se saturen de información y puedan ir aplicando lo que han aprendido y con un seguimiento de aquellas acciones que pueden hacer para mejorar.

Por otro lado, a pesar de que el diagnóstico se ha centrado en el día a día del comercial, si se analiza el trabajo de los jefes de ventas seguramente se detecten carencias a nivel de gestión de equipos y gestión comercial, por lo que una formación en habilidades directivas sería también muy recomendable.

Finalmente, se recomienda que los jefes de ventas y el director comercial realicen acompañamientos de ventas con sus comerciales, para poder detectar las áreas de mejora de cada uno de ellos a nivel individual, corregirles y enseñarles *insitu* cómo deben proceder en diferentes situaciones.

## 2. Herramientas:

La segunda de las causas raíz más importantes es la falta de herramientas. Si se hace una recopilación de las carencias o despilfarros que se producen por una falta de herramientas se obtiene la siguiente lista:

- Vender soluciones antes de que el proveedor esté listo (por falta de stock). Los comerciales no tienen un acceso rápido al ERP de la Empresa, por lo que realizar pedidos de producto sin stock es un despilfarro habitual en la Empresa.
- Deficiente optimización de rutas. Actualmente las rutas están fijadas, pero no optimizadas ya que se hacen a vista, provocando grandes despilfarros de transporte o movimiento.
- Falta de revisión del histórico de consumo del cliente. Dado que el acceso que tienen los comerciales al ERP es limitado, si no son muy cuidadosos y apuntan los

pedidos que se han realizado anteriormente, no tienen acceso a esta información. Esta información es básica para entender el negocio del cliente, proponerle productos y simplificar su proceso de compra.

- Uso de técnicas de presentación poco creativas. Los comerciales utilizan grandes catálogos físicos para mostrar los productos, por lo que no es extraño que olviden llevarlos a las visitas. Además, las visitas en las que los utilizan se alargan porque resulta complejo encontrar la información. La red reclama una solución digitalizada.
- Pérdida de información útil obtenida en otras fases. Al no contar con un CRM, mucha información tanto relacional como de visita se pierde.
- Tiempo gastado en rehacer presupuestos por desconocimiento de la falta de stock de ciertos productos. Es la misma problemática que la explicada en el primer despilfarro.
- Actividades diferentes de vender (gestión de incidencias, servicio técnico...) que podrían gestionarse por Back Office. Dado que las herramientas actuales son muy justas, el comercial acaba realizando muchas actividades diferentes de vender porque es quién conoce al cliente y quien tiene los datos.
- Pedidos u otra información generada de manera manual. Los pedidos se generan de manera manual y se envían a administración comercial escaneados. El personal de administración comercial se encarga de pasar los pedidos al sistema, lo cual produce grandes despilfarros tanto de espera como de falta de calidad, ya que se producen muchos errores.
- Pérdida de conocimiento e información relacional de clientes por rotación de vendedores. La falta de una herramienta global y común a todos los vendedores hace que la información del cliente sólo la tenga su comercial.

Por ello, y dado que actualmente las alternativas en el mercado son múltiples y completas, se recomienda implantar una herramienta de SFA que cumpla con los siguientes requisitos:

- Catálogo virtual
- Automatización de pedidos
- Seguimiento de clientes
- Gestión de las relaciones
- Optimización de rutas

- Posibilidad de integración con el ERP para conocimiento de los niveles de stock.

Por otro lado, la herramienta podría incluir también algoritmos de recomendación de productos relacionados y venta adicional, como hacen la mayoría de aplicaciones de venta por internet.

### **3. Estandarización**

Algunos de los despilfarros tienen como causa común la falta de estandarización de los procesos. A pesar de que, teóricamente, el proceso de venta de las visitas está estandarizado y documentado en el “Manual de la Visita Perfecta”, el nivel de detalle de este no es suficiente para que los comerciales lo apliquen e interioricen el proceso.

Para ello, se recomienda realizar diagramas de procesos por fase de venta, es especial en la preparación y el seguimiento, pues son las fases en las que se presentan más carencias o despilfarros por falta de segmentación. En el Anexo B se añade el diagrama de proceso de la fase de preparación de la visita y del seguimiento de un cliente de ferretería A (Figura X e Y, respectivamente):

### **4. Segmentación de clientes**

Finalmente, la última causa raíz sobre la que se ha decidido actuar es la revisión de la segmentación del cliente y de la frecuencia de visitas.

Actualmente la Empresa solamente segmenta por facturación. Se propone añadir la variable de potencial ya que, de esta manera, se focalizarán los esfuerzos en aquellos clientes con un potencial elevado que pueden aumentar la facturación con la Empresa.

Las variables que se proponen para este caso concreto son: número de establecimientos que tiene el cliente, metros cuadrados totales y número de personas que trabajan, ya que obtener la facturación real es muy complicado. La mayoría de estos datos se pueden obtener comprando bases de datos de ferreterías y tiendas de bricolaje y pequeño material de construcción. Mediante técnicas estadísticas se puede llegar a definir un modelo matemático que otorgue una puntuación a los clientes. No obstante, se recomienda que la red comercial también participe de esta decisión. Por ello, cada comercial se podría reunir con el jefe de

ventas para analizar si el valor de potencial es adecuado o, por el contrario, hay alguna discrepancia de opiniones.

Con la segmentación definida, se pueden redefinir la frecuencia de visitas. Además, una vez esté operativa la herramienta SFA comentada en el punto 2, ésta dará mucha información del cliente y permitirá entender mejor su negocio, por lo que se podrá afinar más la frecuencia de visita idónea por cliente.

Finalmente se recomienda realizar una revisión de la rentabilidad de los clientes. Se debe analizar cuál ha sido el coste del cliente, en función del número de visitas realizadas y el margen neto. Es muy probable que se detecten clientes que no son rentables y, por lo tanto, si su potencial no es elevado, valdrá la pena estudiar canales de venta alternativos como el telemarketing.

### **6.3.5. Implementación**

La implementación de estas recomendaciones requiere mucha planificación por parte de la Empresa. Para la formación y el desarrollo de la herramienta SFA es necesario determinar si se va a contratar a un *partner* externo o, por el contrario, la Empresa dispone de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo estos proyectos. Ambos proyectos requieren tiempo y, por lo tanto, paciencia para ver las mejoras producidas. La formación deberá incluir un módulo para ayudar a los comerciales a mejorar su actividad gracias a la herramienta diseñada. Por otro lado, la estandarización de los procesos se puede llevar a cabo de manera interna, en un trabajo en común entre el director comercial y el Responsable de Procesos. Ambos deberán entender muy bien la realidad comercial y salir a vender con los comerciales para ver qué especificaciones son necesarias y el nivel de detalle. Finalmente, las ideas planteadas en este proyecto para la segmentación son interesantes, pero no suficientes. De la misma manera, se deberá reunir el equipo de implementación y decidir cómo van a proceder a realizar esta segmentación, si se va a contratar alguna empresa consultora para guiar el proyecto, cuál va a ser la planificación....

### **6.3.6. Seguimiento y mejora continua**

La Empresa debe decidir cómo va a medir el éxito de los cambios implementados. Se pueden utilizar los indicadores seleccionados en la fase cuatro, pero se recomienda, además, seleccionar otros indicadores más concretos de las acciones mejoradas: motivación de la red

de ventas, tiempo medio desde que se realiza una visita y se prepara el pedido en el almacén...

A pesar de que estos cambios pueden ayudar mucho a la red de ventas y mejorar la eficiencia, la implementación *Lean* no termina aquí. Por un lado, la Empresa debe seguir mejorando los puntos débiles que tiene y que no ha podido solucionar y, por otro lado, debe realizar el autodiagnóstico de manera periódica para comprobar los cambios que se producen. Por lo tanto, mediante el círculo de Deming, la Empresa debe aplicar la mejora continua a todos los procesos que quiere mejorar.

Además, esta implementación se ha focalizado en los clientes "A" de ferreterías, bricolaje y PMC, por lo que, en una segunda fase, si los resultados de este piloto funcionan, se podría continuar aplicando la misma guía a otras agrupaciones de clientes, hasta conseguir implantar una verdadera cultura *Lean* en el departamento comercial de la Empresa.

## 7. Planificación y programación

El proyecto se ha llevado a cabo durante los meses de febrero y septiembre de 2017. Se puede dividir en cuatro fases principales y una fase previa.

En la fase inicial o fase cero se enmarcan aquellas actividades previas a la realización del proyecto: elección del tema, reunión de contraste con la directora Imma Ribas, para detallar las acciones a realizar y el procedimiento a seguir y, finalmente, planificación inicial del proyecto. Estas actividades se han llevado a cabo durante las tres primeras semanas de septiembre.

A continuación, se ha desarrollado la fase 1: preparación e investigación. En esta fase se han llevado a cabo todas las actividades necesarias para llegar a redactar los capítulos 3 y 4, es decir, marco conceptual y estado del arte. Por lo tanto, ha sido una fase larga en la que se han realizado muchas búsquedas de diferentes temáticas, analizado artículos, leído libros y contrastado la información para contextualizar el proyecto y las áreas de estudio. Su duración asciende a tres meses, desde mitades de febrero a mitad de mayo.

La fase 2 corresponde al diseño de la guía de implementación *Lean* en procesos comerciales. En ella se ha recopilado toda la información obtenida en la fase previa, se ha revisado otra información de interés de temáticas comerciales y se ha diseñado la propuesta de implementación. Esta fase ha tenido una duración de algo más de dos meses, desde principios de junio a principios de agosto.

La fase 3 corresponde a la aplicación de la guía propuesta en la fase 2 a un caso real. Para ello se ha seleccionado una empresa con la que se tuviese facilidad de obtención de datos, se han mantenido reuniones con personal de la Empresa para conocer su realidad y se han seguido los pasos de la guía de aplicación para poder conseguir un ejemplo lo más real posible. Esta fase se ha llevado a cabo durante los meses de agosto y septiembre.

Finalmente, en la fase 4, se ha revisado todo el proyecto, realizando los cambios pertinentes y acabando de perfilar cuestiones como el presupuesto o el análisis del impacto en el entorno. Paralelamente al desarrollo de todo el proyecto, se ha realizado una ampliación constante de los conceptos de ventas útiles para el desarrollo del mismo, gracias a la lectura de varios libros y al contraste de información proporcionada por *Barna Consulting Group*, consultoría comercial en la que trabaja la autora del proyecto.

La Figura 7.1. muestra un diagrama de Gantt completo de las actividades llevadas a cabo para cumplir con todos los objetivos del proyecto.

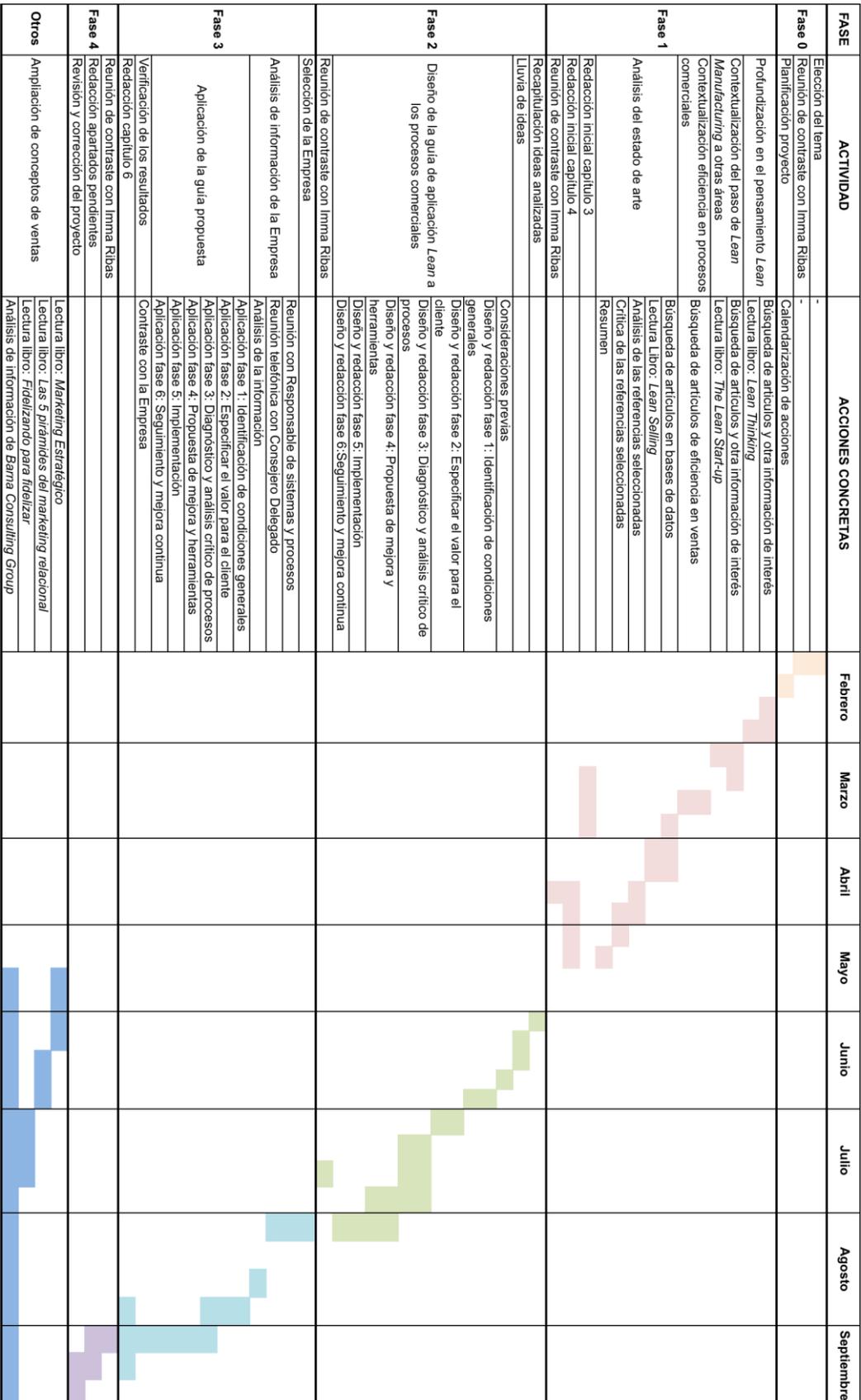


Fig. 7.1. Diagrama de Gantt del proyecto. Fuente: Elaboración propia

## 8. Presupuesto

Para determinar el presupuesto del proyecto, los costes se dividen en costes de material y costes de personal. De acuerdo al plan de estudios del “Máster en Ingeniería Industrial”, el proyecto tiene 12 créditos ECTS, lo que corresponde a un mínimo de 360 horas invertidas.

Los costes de material incluyen las impresiones de artículos y otro material necesario para llevar a cabo el proyecto, los libros que se han adquirido y leído, el material de oficina utilizado y la amortización del ordenador<sup>15</sup>.

Las actividades de personal se dividen en función de las fases seguidas para llevar a cabo todos los objetivos del proyecto: preparación e investigación, diseño de la guía de aplicación, aplicación de ésta a un caso real y fase final. Tal y como se ha explicado en la programación, la primera fase hace referencia a todas aquellas horas dedicadas a la contextualización y estudio del estado del arte actual y la redacción de los capítulos 3 y 4. En la segunda fase se incluyen los esfuerzos dedicados al diseño de la guía de aplicación y la redacción del capítulo 5. De la misma manera, la tercera fase hace referencia al capítulo 6 y, finalmente, en la fase final se incluyen las horas destinadas a realizar una corrección exhaustiva del proyecto. Por otro lado, es necesario contabilizar las horas destinadas por personal distinto a la autora del proyecto. La directora del proyecto, Imma Ribas, ha dedicados horas en forma de reuniones de control y corrección del proyecto. Algunos miembros de la Empresa han ofrecido también su tiempo para proporcionar la información necesaria y ayudar en la verificación de los resultados. Finalmente, consultores de *Barna Consulting Group* han prestado también su ayuda a nivel global en el proyecto.

En la Tabla 8.1. se muestra el presupuesto final global del proyecto. A estos costes se les debe añadir el IVA vigente del 21%, logrando un coste final de **13.705,36 €**.

---

<sup>15</sup> La amortización del ordenador se ha llevado a cabo de la siguiente manera. Se considera un coste del ordenador de 1.450 euros sin IVA. Se amortiza a 5 años, lo que supone 280 euros al año. Cada mes se debe amortizar 23,33 euros y, considerando que cada mes se trabajan 160 horas, el coste horario es de 0,151.

Concepto coste		Unidades	Coste unitario [€]	Presupuesto	
Material	Impresiones	400	0,05	20,00 €	
	Libros	The Lean Startup	1	20,85	20,85 €
		Lean Selling	1	26,23	26,23 €
		Lean Thinking	1	33,11	33,11 €
		Marketing Estratégico	1	38	38,00 €
		Las cinco pirámides del Marketing Relacional	1	18,95	18,95 €
		Fidelizando para fidelizar	1	21,85	21,85 €
	Material de oficina	1	10	10,00 €	
Amortización ordenador	250	0,151	37,75 €		

Personal	Fase 1. Preparación e investigación	Horas dedicadas por la autora del proyecto	160	25	4.000,00 €
		Horas dedicadas por la Directora del proyecto	5	40	200,00 €
	Fase 2. Diseño de la guía de aplicación	Horas dedicadas por la autora del proyecto	110	25	2.750,00 €
		Horas dedicadas por la Directora del proyecto	3	40	120,00 €
	Fase 3. Aplicación a un caso real	Horas dedicadas por la autora del proyecto	60	25	1.500,00 €
		Horas dedicadas por la Directora del proyecto	3	40	120,00 €
		Horas dedicadas por personal de la Empresa	8	40	320,00 €
	Fase 4. Fase final	Horas dedicadas por la autora del proyecto	50	25	1.250,00 €
		Horas dedicadas por la Directora del proyecto	6	40	240,00 €
	Global	Horas dedicadas por consultores de Barna Consulting Group	15	40	600,00 €

<b>TOTAL (sin IVA)</b>	<b>11.326,74 €</b>
------------------------	--------------------

IVA (21%) 2.378,62 €

<b>TOTAL (con IVA)</b>	<b>13.705,36 €</b>
------------------------	--------------------

Tabla 8.1. Presupuesto del proyecto. Fuente: Elaboración Propia

En este punto es importante decir que el presupuesto de la implementación, así como la programación y planificación de actividades, depende de muchas variables como el tamaño de la empresa, la agrupación de clientes sobre la que se quiere actuar y, en mayor medida, las acciones de mejora que se quieren implementar. Por este motivo, resulta difícil y, especialmente, poco realista cuantificar la implementación. No obstante, toda empresa que quiera seguir esta guía deberá planificar previamente las acciones a seguir y estudiar los recursos de los que dispone para poder implementar los cambios y priorizar las acciones.

## 9. Impacto en el entorno

La ejecución de un proyecto implica cambios en el entorno y estos deben ser siempre considerados.

El presente proyecto es un proyecto de investigación, cuyo desarrollo no tiene un impacto ambiental muy elevado. Para el desarrollo del proyecto se ha utilizado el ordenador, por lo que la electricidad es el recurso más utilizado. El ordenador ha sido encendido solamente cuando se ha considerado necesario, manteniéndolo apagado en los periodos de inactividad. La otra fuente de impacto de este proyecto ha sido el papel y tóner utilizados para las impresiones. Las impresiones se han llevado a cabo en las instalaciones de *Barna Consulting Group*. El tóner utilizado ha sido tratado siguiendo los protocolos necesarios y el papel será reciclado al finalizar el presente proyecto.

Por otro lado, una implementación *Lean* como la propuesta en este trabajo puede tener varias consecuencias en el impacto ambiental. La posibilidad de colaborar con los clientes para comprender mejor sus negocios implica conocer mejor sus previsiones de ventas y, por lo tanto, puede conllevar una reducción de stock en el almacén. Además, la optimización de rutas y la distribución de visitas de los clientes conlleva un ahorro en combustible, ya que se recorren menos kilómetros y, consecuentemente, una disminución de la emisión de CO<sub>2</sub>. Por otro lado, gracias a la aplicación de herramientas de tecnología de ventas se deja de imprimir grandes cantidades de papel, aunque aumenta el uso de electricidad.

Finalmente, una implementación *Lean* tiene un impacto social claro y muy positivo, pues permite cambiar la mentalidad de los trabajadores y entender la importancia de conseguir más con menos: mayor satisfacción y retención de clientes con una “optimización” de los recursos empleados.



## Conclusiones

Tras analizar el estado del arte de la aplicación de la filosofía *Lean* a las ventas queda patente que los principios de esta filosofía no son solamente aplicables a procesos productivos, sino que, en realidad, hacen referencia a desarrollar compañías competentes y eficientes comprometidas con la mejora permanente de procesos y operaciones de todas las actividades de negocio. Por ello, la mayoría de los principios pueden adaptarse y aplicarse, también, a la actividad de las ventas. Sin embargo, también quedan patentes algunas de sus limitaciones, ya que varias herramientas y prácticas propias de *Lean Manufacturing* no encajan en los procesos de ventas.

A pesar de estas limitaciones, el presente proyecto demuestra que es posible diseñar una guía de aplicación de la filosofía *Lean* a los procesos de ventas, utilizando algunas de las herramientas y prácticas *Lean* más importantes y, sobre todo, manteniendo la esencia de la filosofía: mejorar continuamente en la búsqueda de valor para el cliente y en la eficiencia en el uso de los recursos comerciales por parte de la empresa.

El ejemplo de aplicación de este proyecto deja patente que la guía propuesta es útil y aplicable. Las reuniones con el equipo de dirección muestran su satisfacción con el camino emprendido y su compromiso para seguir adaptando, desarrollando y desplegando los pasos metodológicos detallados en esta guía. Se ha valorado muy positivamente la claridad de las etapas a acometer y las tablas y herramientas de análisis propuestas. Aunque se es consciente de que todavía es pronto para valorar el impacto en la mejora de la eficiencia del proceso de venta y de la satisfacción en el cliente, se valora la disposición de una hoja de ruta clara para seguir trabajando en ella. El objetivo final será contrastar los resultados finales comparando los procesos de venta antes y después de la implementación.

A pesar de que la propuesta se ha aplicado en una empresa industrial que opera en el canal B2B, la guía de implementación puede ser replicable a otras casuísticas distintas – empresas B2C, otros sectores, negocio de internet... -, siempre tras realizar las adaptaciones necesarias de la propuesta planteada a cada contexto particular. Por lo tanto, puede que sea necesario plantear nuevos despilfarros o herramientas, pero la esencia y los pasos de la implantación de la filosofía *Lean* deben ser los mismos.

Sin embargo, ha resultado evidente en el ejemplo de aplicación práctica que el gran reto de una implementación *Lean* no está tanto en la selección de herramientas o prácticas a utilizar,

sino en la gestión del cambio de las personas involucradas. La filosofía *Lean* implica relevantes cambios culturales entre los que destacan la transición hacia un nuevo modelo de venta, el paso de una visión cortoplacista a largoplacista, el trabajo en equipo dentro de la organización y con los clientes... Esto requiere un cambio de mentalidad en el departamento comercial que debe ser liderado por el director comercial, haciendo partícipe a todo el equipo involucrado – vendedores, *Back office*, Jefes de Ventas... -. La dirección debe ser capaz de transmitir al equipo las ventajas de implantar la filosofía *Lean* en los procesos de ventas: actividad más interesante y menos caótica, profesionalización de las ventas, mejor gestión de los recursos, mayor satisfacción de los clientes..., es decir, beneficios que se acaban traduciendo en mejores resultados. Además, el equipo debe sentirse acompañado durante toda la implementación, ya que ésta requerirá nuevas maneras de trabajar que, en un primer momento, implicarán una carga de trabajo añadida. Es evidente que la aceptación de la filosofía *Lean* produce en el equipo de ventas, a todos los niveles, un salto en su desarrollo profesional y en su propia empleabilidad.

En cuanto a las áreas de estudio abiertas, se necesita aún más investigación para llegar a tener un marco claro de la filosofía *Lean* en los procesos comerciales. Muchos autores se han centrado en las fases de Satisfacer y Fidelizar y este proyecto, aunque ha intentado dotar al lector de una visión global del proceso comercial, ha centrado el diagnóstico en la fase de Vender. Por ello, se deja abierta la posibilidad de plantear la misma metodología de análisis para el proceso de Atraer.

Finalmente, dado que el volumen de técnicas *Lean* es muy elevado, se anima a los lectores y a otros autores a enriquecer esta propuesta con otras herramientas o técnicas que puedan aplicarse y que no hayan sido nombradas en este proyecto.

## Agradecimientos

A lo largo del desarrollo de este proyecto se ha recibido ayuda de personas que, en menor o mayor medida, han contribuido activamente al desarrollo del mismo.

Gracias a la “Empresa” y a su equipo comercial, por haberme dado la oportunidad de aplicar la propuesta a sus procesos de venta y por toda la ayuda prestada.

Gracias al equipo de *Barna Consulting Group*, por dotarme de los conocimientos y recursos de ventas necesarios para el desarrollo del proyecto. Gracias a Rafael Salazar y a su rigor de consultor, que me ha permitido mejorar el resultado final del proyecto al trabajar codo con codo con él.

Gracias a Imma Ribas, Directora del proyecto, por confiar en mi trabajo, aportarme luz en muchos momentos y por las innumerables correcciones.

Finalmente, gracias a mi padre, por haber despertado en mí el interés por la Ingeniería y por las Ventas y haberme mostrado el buen tándem que estas dos disciplinas pueden formar.



## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

- [1] A. Chiarini, *Lean Organization: from the tools of the Toyota Production System to Lean office*. Bologna: Springer, 2013.
- [2] D. T. Womack, J.P., Jones, *Lean thinking: cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. España: Gestión 2000, 1996.
- [3] J. C. Hernández Matías y A. Vizán Idoipe, «Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación», Madrid, 2013.
- [4] A. T. de Diego, N. M. Sierra, y S. J. Arcía, «Las claves del éxito de Toyota». LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas», 2009.
- [5] R. Taddeo, A. Morgante, y A. Simboli, «Value and Wastes in Manufacturing. An Overview and a New Perspective Based on Eco-Efficiency», University G. d'Annunzio, 2014.
- [6] K. Bozdogan, R. Milauskas, J. Mize, D. Nightingale, A. Taneja, y D. Tonaszuck, *Transitioning to a Lean Enterprise: a guide por Leaders. Volume I*. Massachussets Institute of Technology, 2000.
- [7] B. J. Hicks, «Lean information management: Understanding and eliminating waste», *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 27, n.º 4, pp. 233-249, 2007.
- [8] Bredenmaster, «Introducción Lean Manufacturing - Sesión I», Santiago de Chile, 2015.
- [9] P. Hines, M. Holweg, y N. Rich, «Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking"», *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 24, n.º 10, pp. 994-1011, 2004.
- [10] V. Crute, Y. Ward, S. Brown, y A. Graves, «Implementing lean in aerospace - challenging the assumptions and understanding the challenges.», *Technovation*, vol. 23, pp. 917-928, 2003.
- [11] J. Diekmann, M. Krewedl, J. Balonick, T. Stewart, y S. Won, «Application of lean manufacturing principles to construction», University of Texas, 2004.
- [12] E. Rauch, A. Damian, P. Holzner, y D. T. Matt, «Lean Hospitality - Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector», *Procedia CIRP*, vol. 41, pp. 614-619, 2016.
- [13] J. Sirvent, M. Gil, T. Alvarez, S. Martín, y N. Vila, «Lean techniques to improve flow of critically ill patients in a health region with its epicenter in the intensive care unit of a reference hospital», *Med. Intensiva (English Ed.)*, vol. 40, n.º 5, pp. 266-272, 2016.
- [14] P. Achanga, E. Shebah, R. Roy, y G. Nelder, «Critical success factors for lean implementation within SMEs», *J. Manuf. Technol. Manag.*, vol. 17, n.º 4, pp. 460-471, 2006.

- [15] Innovations, «The new improvement frontier: Developing lean administration», *Strateg. Dir.*, vol. 21, n.º 11, pp. 33-35, 2005.
- [16] K. Dasari, «Lean Software Development», *Proj. perfect white Pap. Collect.*, 2005.
- [17] B. Hadque y M. James-Moore, *Applying Lean Thinking to new product introduction*, vol. 15, n.º 1. 2004.
- [18] E. Ries, *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto, 2011.
- [19] A. Bulut, «Lean Marketing: Know who not to advertise to!», *Electron. Commer. Res. Appl.*, vol. 14, n.º 6, pp. 631-640, 2015.
- [20] R. J. Pryor, *Lean Selling: Slash your sales cycle and drive profitable, predictable revenue growth by giving buyers what they really want*. Bloomington: AuthorHouse, 2015.
- [21] C. S. Barber y B. C. Tietje, «A Research Agenda For Value Stream Mapping The Sales Process», *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 28, n.º 2, pp. 155-165, 2008.
- [22] E. Jones, S. P. Brown, A. A. Zoltners, y B. A. Weitz, «The changing environment of selling and sales management», *JPSSM*, vol. Anniversar, pp. 105-111, 2005.
- [23] A. A. Zoltners, P. Sinha, y S. E. Lorimer, «Sales Force effectiveness: a framework for researchers and practitioners», vol. XXVIII, n.º 2, pp. 115-131, 2008.
- [24] T. W. Leigh y G. W. Marshall, «Research Priorities in Sales Strategy and Performance», *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 21, pp. 83-93, 2001.
- [25] R. C. Erffmeyer y D. A. Johnson, «An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices», *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 21, pp. 167-175, 2001.
- [26] G. K. Hunter, G. K. Hunter, y W. D. P. Jr, «Making Sales Technology Effective», *J. Mark.*, n.º February 2007, 2015.
- [27] S. P. Brown y R. A. Peterson, «The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction», *J. Mark.*, vol. 58, pp. 70-81, 1994.
- [28] P. Selling, S. Management, A. A. Zoltners, Z. S. Associates, S. E. Lorimer, Z. S. Associates, y S. E. Lorimer, «Breaking the Sales Force Incentive Addiction : A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness», *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, n.º April 2012, 2015.
- [29] N. Rackham, «Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value», *McGraw-Hill*, 1999.
- [30] D. T. Womack, J.P., Jones, «Lean Consumption», *Harvard Business Review*, n.º March, 2005.
- [31] N. Piercy, «The implications of lean operations for sales strategy: from sale-force to marketing-force», *J. Strateg. Mark.*, vol. 17, n.º 3-4, pp. 237-255, 2009.

- [32] J. S. Kiff, «The lean dealership - a vision for the future: “from hunting to farming” .», *Mark. Intell. Planninf*, vol. 18, n.º 3, pp. 112-126, 2000.
- [33] U. Dombrowski y C. Malorny, «Process Identification for Customer Service in the field of the after Sales Service as a Basis for “lean after Sales Service”», *Elsevier B-V*, vol. 47. Elsevier B.V., pp. 246-251, 2016.
- [34] D. Brock, «What sales can learn from Lean Manufacturing», *CustomerThink*, 2017.
- [35] C. Chiesa, «La dirección de la fuerza de ventas», en *Marketing Estratégico*, 2016, pp. 234-243.
- [36] J. Villanueva y C. Chiesa, «¿Qué está cambiando en la gestión comercial? 1r Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España», 2010.
- [37] «Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno». [En línea]. Disponible en: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>. [Accedido: 24-ago-2017].
- [38] «Seven Steps for Developing Customer Journey Maps». [En línea]. Disponible en: <https://experiencematters.blog/2013/04/03/seven-steps-for-developing-customer-journey-maps/>. [Accedido: 27-ago-2017].
- [39] «Un mapa de la experiencia del cliente: Customer Journey Map». [En línea]. Disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>. [Accedido: 24-ago-2017].

## Bibliografía complementaria

- D. T. Womack, J.P., Jones, *Lean thinking: cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. España: Gestión 2000, 1996.
- E. Ries, *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto, 2011.
- R. J. Pryor, *Lean Selling: Slash your sales cycle and drive profitable, predictable revenue growth by giving buyers what they really want*. Bloomington: AuthorHouse, 2015.
- C. Chiesa, *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Deusto, 2009.
- C. Chiesa, *Fidelizando para fidelizar: cómo dirigir, organizar y motivar a nuestro equipo comercial*. Pamplona: Eunsa, 2002
- J.Villanueva, Del Toro, J.M., *Marketing Estratégico: manuales IESE*. Barcelona: Eunsa, 2016
- Documentación proporcionada por la empresa *Barna Consulting Group*.



## ANEXO A. Detalle del Value Stream Mapping

### A.1. Proceso del cliente en el estado actual

ACTIVIDAD	Tiempo aproximado (minutos)	Tiempo VA	Porcentaje VA
1 Saludar al comercial y escuchar su presentación	3	0,5	17%
2 Comprobar niveles de stock	3	1,5	50%
3 Dar <i>feedback</i> del último pedido	3	0,5	17%
4 Explicar nueva problemática	3	1	33%
5 Evaluar oferta	12	1,5	13%
6 Discutir beneficios	5	0,5	10%
7 Poner objeciones	4	0,5	13%
8 Decidir	2	1	50%
9 Negociar el precio	2	0,2	10%
10 Firmar pedido	8	0	0%
11 Esperar factura	(*1) 1440	0	0%
12 Esperar pedido	(*2) 4320	0	0%
Tiempo total de la visita (sin tener en cuenta actividades 11 y 12)			
	45	7,2	<b>16%</b>

(\*1) La factura se gestiona des de Administración comercial y tarda, aproximadamente, 24 horas en enviarse.

(\*2) El plazo de entrega es de 48 horas des de que se registra en el sistema (24 horas después de la visita).

Tabla A.1. Proceso que sigue el cliente en el estado actual y análisis de tiempos. Fuente: Elaboración propia

## A.2. Proceso del vendedor en el estado actual

ACTIVIDAD	Tiempo aproximado (minutos)	Tiempo VA	Porcentaje VA
1 Revisión datos contacto	1	0,5	50%
2 Revisión histórico de consumo	15	2	13%
3 Fijación objetivos de la visita	5	2	40%
4 Desplazamiento hasta el establecimiento	20	0	0%
5 Lectura y Gestión del Lineal	8	6	75%
6 Preguntar por el interlocutor y esperar	3	0	0%
7 Saludo e introducción	3	0,5	17%
8 Esperar comprobación stock	2	1	50%
9 Identificación actuales proveedores	2	0,75	38%
10 Segunda Detección de necesidades	3	1	33%
11 Presentación de oferta	7	1	14%
12 Presentación promociones	1	0,25	25%
13 Venta cruzada	2	0,25	13%
14 Discusión beneficios	5	0,5	10%
15 Resolución de objeciones	4	0,5	13%
16 Esperar decisión	2	0	0%
17 Negociar precio	2	0,2	10%
18 Cierre: firma de pedido	7	0	0%
19 Transporte a otro cliente	20	0	0%
20 Envío pedido a central	10	0	0%
21 Apuntar información obtenida en visita	10	2	20%
22 Confirmación stock y pedido	1440	0	0%
23 Seguimiento post venta	10	3	30%
Tiempo total de la visita física (de la actividad 5 a la 18)	51	11,95	<b>23,4%</b>
Tiempo total de la visita (sin tener en cuenta actividad 22)	142	21,45	<b>15,1%</b>

Tabla A.2. Proceso que sigue el vendedor en el estado actual y análisis de tiempos. Fuente: Elaboración propia

### A.3. Proceso del cliente en el estado futuro

ACTIVIDAD	Tiempo aproximado (minutos)	Tiempo VA	Porcentaje VA	
1 Saludar al comercial y escuchar su presentación	3	1	33%	
2 Comprobar niveles de stock	2	1	50%	
3 Dar feedback del último pedido	2	0,5	25%	
4 Explicar nueva problemática	3	1,5	50%	
5 Evaluar oferta	6	3	50%	
6 Discutir beneficios	5	2	40%	
7 Poner objeciones	4	2	50%	
8 Decidir	2	1	50%	
9 Negociar el precio	1	0,2	20%	
10 Firmar pedido	1,2	0	0%	
11 Esperar factura	(*1)1	0	0%	
12 Esperar pedido	(*2) 2880	0	0%	
Tiempo total de la visita (sin tener en cuenta actividades 11 y 12)		29,2	12,2	<b>42%</b>

(\*1) La factura se envía automáticamente al cliente.

(\*2) El plazo de entrega es de 48 horas des de que se registra en el sistema.

Tabla A.3. Proceso que sigue el cliente en el estado futuro y análisis de tiempos. Fuente: Elaboración propia

#### A.4. Proceso del vendedor en el estado futuro

ACTIVIDAD	Tiempo aproximado (minutos)	Tiempo VA	Porcentaje VA
1 Revisión datos contacto	0,5	0,5	100%
2 Revisión histórico de consumo	2	2	100%
3 Fijación objetivos de la visita	3	2	67%
4 Desplazamiento hasta el establecimiento	20	0	0%
5 Lectura y Gestión del Lineal	8	6	75%
6 Preguntar por el interlocutor y esperar	3	0	0%
7 Saludo e introducción	3	1	33%
8 Primera Detección de necesidades	2	1,5	75%
9 Identificación actuales proveedores	2	1	50%
10 Segunda Detección de necesidades	3	2	67%
11 Presentación de oferta	4	1	25%
12 Presentación promociones	1	0,25	25%
13 Venta cruzada	1	0,5	50%
14 Discusión beneficios	5	2	40%
15 Resolución de objeciones	4	2	50%
16 Esperar decisión	2	0	0%
17 Negociar precio	1	0,2	20%
18 Comprobación stock	0,2	0	0%
19 Cierre: firma de pedido	1	0	0%
20 Envío pedido a central	0,5	0	0%
21 Apuntar información obtenida en visita	2	2	100%
22 Transporte a otro cliente	20	0	0%
23 Seguimiento post venta	10	5	50%
Tiempo total de la visita física (de la actividad 5 a la 19)	40,2	17,45	<b>43,4%</b>
Tiempo total de la visita (sin tener en cuenta actividad 22)	78,2	28,95	<b>37,0%</b>

Tabla A.4. Proceso que sigue el vendedor en el estado futuro y análisis de tiempos. Fuente: Elaboración propia

## ANEXO B. Estandarización de procesos

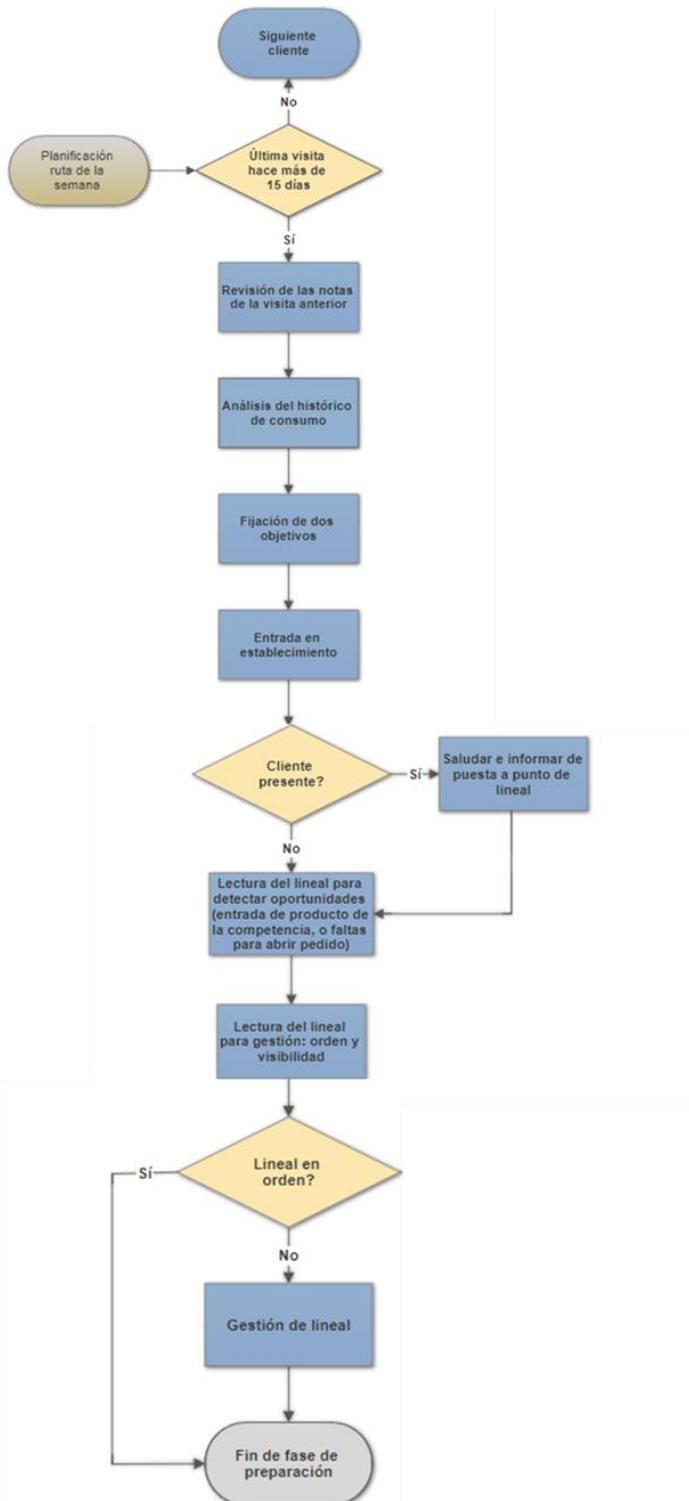


Fig. B.1. Diagrama de flujo de la fase de preparación de la visita. Fuente: Elaboración propia

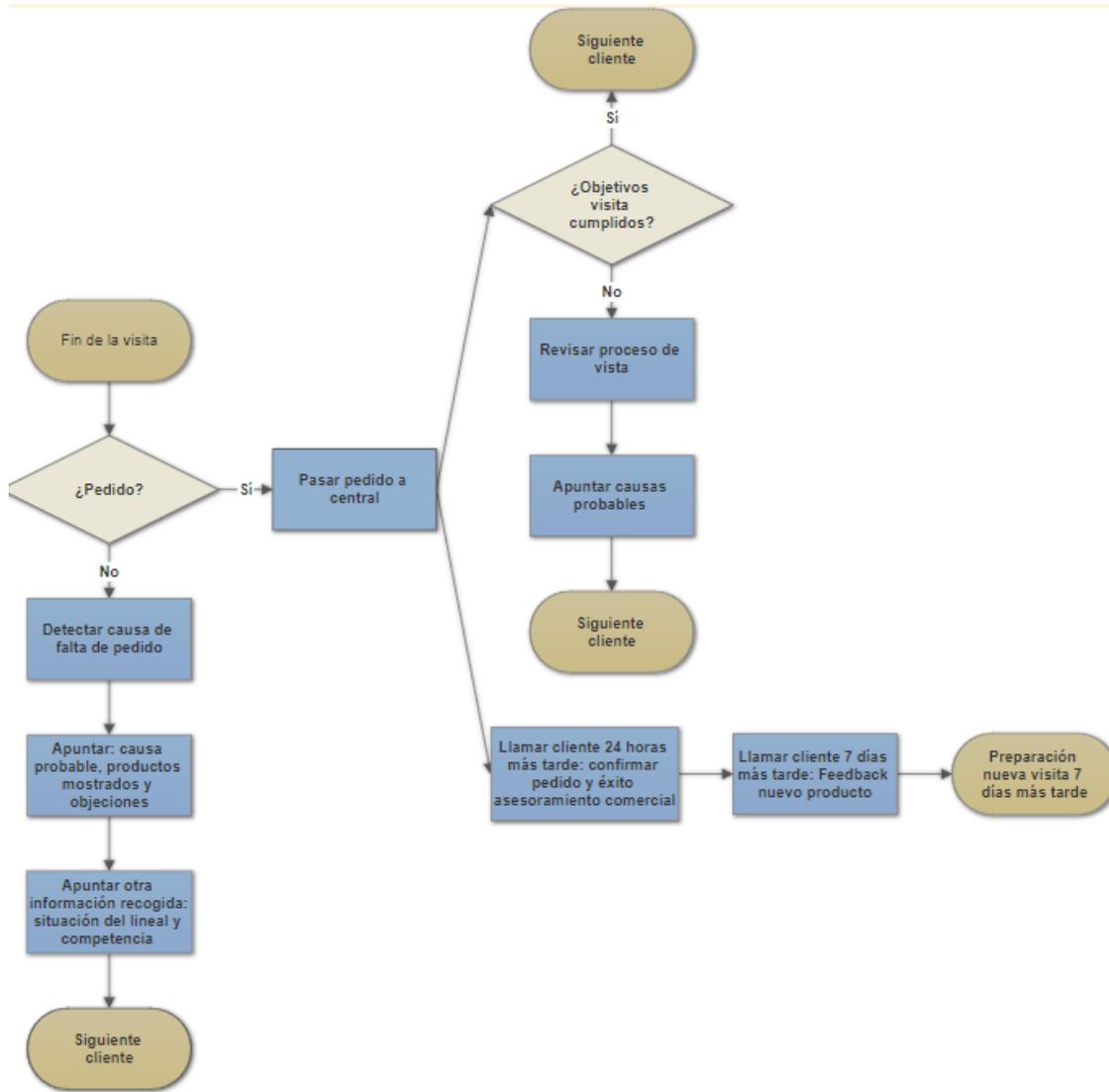


Fig. B.2. Diagrama de flujo de la fase de seguimiento. Fuente: Elaboración propia