



Entrenamiento
Técnico Comercial
Clase VTM

ESTRATEGIAS

Liderazgo & Estrategia Ventas PYME



MÓDULO 3: Gestión Estratégica de Ventas



***Cómo la gestión estratégica
redefine el éxito en ventas***

1. 8 consejos para desarrollar una cultura de servicio en la empresa

1

Pregúntale al Cliente	1
Comunica las razones para un buen servicio	1
Comunica ejemplos de Buen Servicio	1
Personaliza a los clientes	1
Incentiva la Colaboración	1
Dales poder a las personas	1
Crea un ambiente donde se premie la iniciativa para mejorar de cara al cliente	1
La solicitud de lo correcto o justo por parte del Cliente	1

2. Plan de Prospección y Técnicas de relacionamiento con clientes

2

¿Qué hacer previo a una reunión de ventas?	2
Plan de Prospección de clientes	3
Técnicas de relacionamiento en Ventas	3

3. Diagnóstico Estratégico y Prospección de Clientes

7

¿Qué es el Diagnóstico Estratégico de Clientes?	7
¿Qué es la Prospección de Clientes?	8
Paso a paso para elaborar un plan de acción concreto	9

4. Planificación, Acción y Crecimiento de la Cartera

13

El Procedimiento de Prospección de Alto Nivel	13
Variables de un ICP (Construcción del Perfil de Cliente Ideal) en el Mercado	14
Matriz de Priorización de Cuentas B2B	15

5. Planificación Estratégica de la Cartera de Clientes

19

¿Qué es la Planificación Estratégica de la Cartera de Clientes (empresas)?	19
Paso a paso para elaborar una planificación estratégica de cartera de clientes (con enfoque práctico B2B)	20
Matriz de Gestión de Riesgos del Contrato. Blindando la Venta	21
Postventa Estratégica y Fomento de la Lealtad	22
¿Qué es el UP-Selling y el Cross-Selling?	23
Procedimiento Proactivo para UP-Selling y Cross-Selling:	24

6. Objetivos SMART en Ventas Organización y Gestión del Tiempo Eficaz.

24

Los objetivos SMART

25

Características de los objetivos SMART

26

7. Gestión del Tiempo Eficaz y Planificación Comercial

27

Matriz de Eisenhower

27

Ley de Pareto (80/20)

27

Time Blocking Comercial

28

Planificación semanal 3 Horizons

28

“Regla de Oro” Comercial

29

8. Preparación de Visitas de Alto Impacto y Seguimiento

29

Método GPCT + BA (HubSpot)

29

3x3 Research

30

Guión de Reunión (PASA)

30

Matriz de Preguntas SPIN (Neil Rackham)

31

Cierre con Siguiente Paso Firmado

32

9. Liderando el Futuro de las Relaciones con el Cliente

33

Integración de servicios como socio estratégico

33

Personalización y experiencia omnicanal habilitada por datos y IA

34

Transición hacia modelos de negocio y servicios gestionados de valor agregado

34

Automatización, IA y orquestación de la jornada del cliente (customer journey)

34

Ecosistemas y plataformas abiertas

34

8 consejos para desarrollar una cultura de servicio en la empresa

1. Pregúntale al Cliente

Es importante pedirle que verbalice lo que ha sentido con nuestro servicio. Pero mucho más importante es cuándo el cliente está molesto. Dejar que el cliente nos diga cómo se siente y atenderlo con todos nuestros sentidos, le da un mensaje claro que valoramos su opinión. Comunicarlo a todos los que trabajan en la empresa. Se logra que la responsabilidad de la atención se comparta entre la gente que atiende directamente al cliente y cualquiera que puede ayudar para ofrecer un mejor servicio.

2. Comunica las razones para un buen servicio

Explica por qué es importante el servicio al cliente para la empresa y para todo el mundo. Las razones no tienen sólo que ver con lograr que el cliente nos vuelva a comprar. Esto es importante para el éxito financiero, pero también es importante para lograr una vida más satisfactoria de todos los que trabajan en la empresa. También es importante saber que logramos más allá de sólo ofrecer un buen producto o servicio. Nuestros clientes también pueden tener una mejor vida e impactar a otras personas.

3. Comunica ejemplos de Buen Servicio

Un ejemplo de buen servicio nos permite compartir la emoción y la satisfacción por ayudar a una persona en un momento específico. Comparte regularmente ejemplos de buen servicio tanto internos como externos. Regularmente comparte estos casos de estudio y crea el espacio para conversarlos. Viendo qué hicieron otras personas nos puede dar muchas ideas sobre cómo mejorar nuestro servicio. Trata de generar conversaciones que conecten estos ejemplos con las actividades en tu empresa.

4. Personaliza a los clientes

Comparte todo el tiempo ejemplos de usos de tus clientes. Inclúyelos en la página web, envíalos por correo. Celebra el éxito de los clientes. Convierte los éxitos de tus clientes en éxitos propios. En el caso de empresas que atienden muchos clientes es importante evitar que caigan en el anonimato. Para empresas con cientos de clientes es muy fácil olvidarse que cada uno es una persona.

5. Incentiva la Colaboración

Si no ayudamos a nuestro colega es imposible dar un buen servicio al cliente final. Cuando se tiene un equipo de trabajo con procesos que requieren de soporte interno debemos tratar a nuestros colegas con el mismo entusiasmo que a los clientes. La satisfacción del cliente final pasa porque todos los procesos y tareas internas se cumplan en tiempo y con calidad. Cumplir las promesas internas, pedir feedback y evaluar cómo lo estamos haciendo es clave para que logremos un ambiente de colaboración que al final redunda en un buen servicio prestado al cliente.

6. Dales poder a las personas

Cada persona que interactúa con un cliente debe tener el poder para lograr la mejor atención. Este poder se traduce en que sus sugerencias sean oídas. En que tenga flexibilidad para cambiar procedimientos que sean una pesadilla para el cliente. De esta manera te aseguras de que tu empresa sea una empresa amigable con tus clientes. Hay empresas que siempre están a la defensiva. Asumen que el cliente es un enemigo del que hay que defenderse. Si las personas que están más cercanas al cliente tienen el poder para modelar la empresa estas situaciones se evitarían en muchos casos.

7. Crea un ambiente donde se premie la iniciativa para mejorar de cara al cliente

Y se premie la iniciativa por encima del castigo a los errores. Para lograr una verdadera cultura de servicio en constante innovación los errores tienen que asumirse como una parte del proceso. Lo grave no son los errores, sino la incapacidad de cambio y adaptación. Los clientes pueden perdonar errores si saben que son errores cuya intención es mejorar el servicio. En muchos casos, los clientes prefieren una empresa que cometa errores y corrija buscando un mejor servicio que empresas en las que nunca se cambia nada.

8. La solicitud de lo correcto o justo por parte del Cliente

Aunque parezca contradictorio es muy importante que todo el mundo en la empresa entienda que la relación con el cliente debe ser justa. Hacer TODO lo que haga falta para satisfacer el cliente, sin tomar en cuenta nada más puede llevar a situaciones totalmente dañinas. Especialmente cuándo para satisfacer al cliente se irrespeta a una persona de la empresa. O se hacen acuerdos que van en contra de la empresa. El problema de esta solución es que se hace imposible mantener la relación a largo plazo. Por complacer al cliente hoy se arriesga la relación futura con el cliente o con los colaboradores.

¿Qué quieren los clientes? Superar sus expectativas

Lo que quiere el cliente

Comparado con

lo que el cliente obtiene

= Opinión de la calidad de servicio

Plan de Prospección y Técnicas de relacionamiento con clientes

Proceso de la Venta



Prospección



Acercamiento



Presentación



**Administración de
la oportunidad**



Postventa

¿Qué hacer previo a una reunión de ventas?

- Investiga y conoce el contexto actual de tu prospecto
- Adapta tu oferta de valor
- ¿Califica no a un cliente para que nos compre?

Investiga y conoce el contexto actual de tu prospecto

- Establecer la confianza y comunicación
- Entiende sus necesidades y prioridades
- Escucha activa. Recurre a los deseos.

Las objeciones del cliente

- Entender el problema e implicancia
- Define objetivos y puntos clave a revisar en la reunión

Cierre y venta final

- La Propuesta. Condiciones y Objeciones
- Cobro de la venta

Seguimiento de la venta

- Gestión y atención de quejas
- Reclamaciones y devoluciones
- Atención, satisfacción y fidelización del cliente
- Técnicas de recuperación de clientes perdidos

Plan de Prospección de clientes

Para prospectar clientes ordena tu tiempo y agenda en las siguientes actividades a invertir:

- Llamadas / contactos en frío
- Contactar a referencias
- Ampliar redes de contacto
- Posibles alianzas con entidades y/o personas
- Participar en seminarios y etc.
- Juntarse a conversar.
- Potenciar medios digitales web, LinkedIn anuncios, mail, otros
- Definir el objetivo que quieres lograr
- Establecer las metas diarias y o semanales a lograr
- Define el N° de ventas que necesitas para alcanzar tu objetivo

- 1.Evalúa el N° de ventas a alcanzar
- 2.Define que actividades necesitas para ello
- 3.Reevalúa y ajusta lo requerido para alcanzar tus metas.

Ejemplo de las tareas y agenda por hacer diario y/o semanalmente:

Actividad	Frecuencia	Objetivos	Preparación
Llamadas en frío	3 en la semana	40 contactos	Hacer ppt
Llamadas contactos	5 en la semana	10 contactos	Hacer ppt y enviar email
Reuniones	20 veces por semana	20 contactos	Clientes Calificados

Para prospectar clientes vía teléfono, considerar los siguientes pasos:

Preparar un discurso para 10 segundos, donde los 5 segundos iniciales debes conseguir su atención para que no cuelgue.

- Saludar (presentarse) y tener claro el poco tiempo dispuesto por el prospecto
- Declara el objetivo de la llamada, que le ofrezco
- Resaltar y profundizar el problema que él pueda tener y mi solución
- Conseguir reunión presencial, día y hora (o si toma o no el servicio si es vía teléfono)
- Agradecer el tiempo y disposición

En personas que estoy presentándome por 1ª vez es lo mismo que para una presentación en 2 minutos.

Técnicas de relacionamiento en Ventas

¿Qué hacer previo a una reunión de ventas?

Investiga y conoce el contexto actual de tu prospecto

- La página web, redes sociales y buscadores son las principales opciones digitales que pueden darte información valiosa para conocer lo más relevante de tu prospecto.
- Planifica lo que será tu reunión con información.
- Llévale y/o comenta información útil del estatus del mercado, tendencias, etc.

Esta investigación te ayuda a que desde la previa ya estás perfilando muy bien.

Independiente a lo que vendas, esta es una muy buena práctica que vale la pena arraigar, que el mismo prospecto/cliente agradece y puede ser factor para su toma de decisión. Recuerda, todo vende y todo suma.

Adapta tu oferta de valor

Ya que investigaste a tu prospecto ahora el reto consiste en:

- Personalizar y adaptar tu oferta de valor para ser más específico, concreto y enfocado.
- Filtrar, estructurar y definir qué es lo que vas a ofrecer, bajo qué orden y prioridad.
- Definir la oferta de valor con los principales beneficios, ventajas, historias, casos de éxito, ejemplos y evidencias a mostrar.

Hacer esto te ayuda a que tengas mayor claridad y certeza del “QUÉ” y “CÓMO” vas a ofrecer en tu reunión.

Define objetivos y puntos clave a revisar en la reunión

- Claridad en los Objetivos. Muchas veces el vendedor va a una reunión sin saber a qué va ni que quiere lograr.
- es importante que en tu planeación establezcas los factores e indicadores que definirán si tu cita fue exitosa o no.

Establecer la Confianza

- Es importante porque siempre buscamos a personas que creemos parecernos y somos más afines
- Las personas confían más en aquellos que les agradan
- Los negocios se dan más fácil cuando hay y se siente en confianza con otros

Comunicación

- Demostrar atención al cliente y que se le está escuchando es clave. Escucha activa.
- Hacer que el cliente se sienta cómodo con uno
- Atento a las señales que doy con mi comunicación verbal, tonalidades, comunicación No verbal, actitudes.

Estando en la Reunión con el cliente presencial o por medios digitales. Elementos claves de guía.

- Se explícito. Responsable y honesto en la conversación.
- Saber muy bien quien es el interlocutor por parte del cliente. Es el que decide, el que influye en la decisión o el que solo me ayuda con información.
- Declara el objetivo de la reunión, da foco y moviliza la conversación.
- Identificar los intereses y expectativas del cliente.
- Centrarse en los argumentos, beneficios y condiciones
- Siempre mantener el control de la reunión y sus lineamientos
- Siempre saber dar el cierre y cuáles serán los próximos pasos
- Seguimiento a ellos hasta concretar la venta.

Ojo en confirmar durante la conversación que el cliente va avanzando contigo en los temas y que va entiendo lo mismo que tú.

Entendiendo lo que el cliente quiere decir

- Normalmente lo primero (y segundo) que indica el cliente No es el real problema.
- Por ello debes profundizar el por qué y en las causas de fondo para dimensionar los alcances y el gran problema a resolver del cliente.
- Saber hacer las preguntas correctas es la clave de toda reunión.
- Deje que el cliente hable y no interrumpir ... (70/30) luego te expresas.

Recorre a los deseos, no a las necesidades

- Todos sabemos que el deseo impulsa más a comprar que la propia necesidad.
- Por mucho que necesites, si no deseas, no compras. Es así de simple.
- Transmítele qué beneficios tiene para sus problemas, pero también visualiza una imagen en su mente del placer que sentirá al lograr lo que quiere.

Saber que mueve a tu cliente a decidir la compra

- Háblale en su propio idioma, no en el tuyo.
- Identifica los objetivos e intereses de su cliente y ayúdalos a lograrlos.

Debes conocer los intereses de tus clientes

Los intereses del cliente son aquellos aspectos que los motivan y mueven, por los cuales están dispuestos a comprar tus productos y/o servicios.

Ejemplo:

- Identificar qué objetivos tiene el cliente y así tu oferta ayuda a cumplirlos.
- Saber los problemas que necesita solucionar y así tu oferta aporta en resolverlos.
- Que cosas motivan a tu cliente y tu oferta colabora en cumplirlos.
- Otros.

Califica o no un cliente para que nos compre. Entender el problema e implicancia

- Entender que no todos los prospectos califican para ser clientes.
- Saber muy bien las dimensiones y alcance del problema que el cliente busca solucionar es clave para presentar una propuesta asertiva.
- Confirme con el cliente que Usted si entiende el real problema y su alcance.
- Se debe dar cuenta del compromiso del cliente en querer resolverlo.
- Para presentar la Propuesta comercial, antes tener claro que ello soluciona el problema del cliente.
- Identificar que el cliente tiene dinero para comprar tu producto y/o servicio y sus condiciones.
- Pregunte... Si no hay dinero a pagar, lamentablemente no se podrá cerrar la venta

La Propuesta. Condiciones y Objeciones

Identificar los posibles problemas para concretar la venta son muy necesarios. A última hora muchas ventas se caen.

- Problemas varios internos del cliente.
- Temas técnicos
- Antes se deben resolver otros pendientes.
- El interlocutor no es el que toma la decisión....
- Otros.

Para calificar un cliente

- Identifique el problema y que si se lo puedes solucionar
- Se que tiene presupuesto y la toma de decisión.
- El cliente debe estar dispuesto a invertir en dinero, tiempo o recursos

Diagnóstico Estratégico y Prospección de Clientes

¿Qué es el Diagnóstico Estratégico de Clientes?

El Diagnóstico Estratégico es el análisis profundo y sistemático de la situación actual de la cartera de clientes y del mercado potencial, con el fin de entender el posicionamiento de la empresa de telecomunicaciones, identificar oportunidades de crecimiento, riesgos y definir estrategias de relación comercial más efectivas.

En términos simples: Es el punto de partida para saber dónde estás, con qué tipo de clientes cuentas, cuánto valen, qué potencial tienen y cómo puedes crecer con ellos o captar nuevos.

En el contexto de telecomunicaciones B2B, el diagnóstico estratégico incluye:

- Evaluar el valor actual de cada cliente (facturación, rentabilidad, consumo de servicios).
- Analizar el potencial de crecimiento (uso de nuevos servicios, digitalización, expansión geográfica).
- Medir el nivel de satisfacción y fidelización (NPS, quejas, churn).
- Identificar segmentos no atendidos o subatendidos.
- Evaluar el posicionamiento competitivo frente a otros operadores.

¿Qué es la Prospección de Clientes?

La Prospección de Clientes es el proceso mediante el cual una empresa identifica, califica y prioriza nuevas empresas potenciales (leads B2B) que podrían beneficiarse de sus servicios. En telecomunicaciones:

Es detectar empresas que necesitan conectividad, telefonía móvil, soluciones IOT o internet corporativo y convertirlas en clientes activos, de forma planificada.

En empresas clientes la prospección incluye:

- Buscar nuevas empresas o sectores con necesidades crecientes de conectividad.
- Analizar cambios tecnológicos (migraciones a 5G, cloud, trabajo remoto)
- Clasificar los prospectos según probabilidad de conversión y valor potencial.
- Crear bases de datos segmentadas (CRM, LinkedIn Sales Navigator, cámaras de comercio, etc.).
- Probabilidad de Conversión: Es la estimación o predicción de la posibilidad de que un prospecto o cliente potencial complete una acción deseada, como realizar una compra, suscribirse a un servicio o cumplir cualquier objetivo de negocio. Se expresa generalmente en porcentaje y se basa en factores como comportamiento previo, características del prospecto, interacción con la marca, y datos demográficos. Una alta probabilidad de conversión indica que ese cliente potencial tiene muchas posibilidades de convertirse en cliente efectivo.
- Cliente Potencial: Es una persona o entidad que encaja en el perfil del cliente ideal de una empresa y que ha mostrado interés en los productos o servicios, pero aún no ha realizado una compra o acción definitiva. Es un prospecto que, tras las acciones de marketing o ventas, podría convertirse en cliente. La segmentación ayuda a identificar y clasificar a estos clientes potenciales para enfocar esfuerzos de prospección y aumentar las tasas de conversión.

Definiciones: Un proceso paso a paso para identificar y calificar prospectos de alto valor.

- **Definición del Perfil de Cliente Ideal (ICP):** Ir más allá del tamaño de la empresa. Analizar la industria, el problema que resuelven nuestros productos (ej. bajo ancho de banda en sucursales, alta latencia), su madurez tecnológica y sus desafíos de crecimiento.
- **Mapeo de Contactos Clave:** Utilizar herramientas como LinkedIn Sales Navigator y reportes corporativos para identificar roles específicos (CIO, Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas) que podrían beneficiarse de nuestras soluciones.
- **Investigación de "Triggers" de Compra:** Monitorear noticias de la empresa (apertura de nuevas oficinas, fusiones, lanzamiento de nuevos productos, problemas de servicio con la competencia) que sugieran una necesidad inminente de una solución de telecomunicaciones.

Definiciones: Transformar la prospección en una disciplina de inteligencia de negocios. No buscamos contactos, buscamos oportunidades de alto valor.

- **Definición de Venta B2B Avanzada:** La venta B2B no es transaccional; es consultiva y estratégica. Se trata de vender una visión a largo plazo, no solo un producto. Tu rol es ser un consultor de negocios, entendiendo los desafíos operativos, financieros y estratégicos del cliente. No vendes fibra óptica; vendes productividad, estabilidad y seguridad para el negocio del cliente.
- **Segmentación de Mercado:** Para un experto, el mercado no es solo "pymes" o "grandes empresas". La segmentación avanzada se basa en el problema que resuelven tus productos. Por ejemplo, una empresa de logística necesita una red de datos robusta para rastrear sus flotas, mientras que una firma de abogados requiere una solución de ciberseguridad para proteger los datos de sus clientes.

Beneficios del Diagnóstico Estratégico y la Prospección:

Categoría	Beneficios Concretos
Comerciales	Detecta oportunidades ocultas en clientes actuales y nuevo.
Económicos	Aumenta la rentabilidad al enfocar recursos en los clientes y segmentos más valiosos.
Estretagia y Foco	Permite planificar acciones comerciales comerciales con base en datos reales y objetivos.
Competitividad	Mejora la posición frente a otros proveedores al anticipar tendencias y ncesidades.
Gestión de Ventas	Reduce el ciclo de venta y mejora la tasa de conversión al trabajar con prospecto calificados.

Paso a paso para elaborar un plan de acción concreto:

Etapas 1: Diagnóstico Estratégico de la Cartera Actual

1. Recopilación de información

- Extrae datos del CRM si es que lo tienen, facturación, soporte técnico. Otras fuentes.
- Variables clave: facturación, rentabilidad, antigüedad, número de líneas o servicios contratados, quejas, y satisfacción.
- Clasifica clientes por tipo (corporativos, pymes, microempresas, sector público, etc).

2. Análisis de valor y potencial

- Realiza un análisis RFM (Recencia, Frecuencia, Monto) o Matriz de Valor y Potencial:
- Eje X: potencial de crecimiento.
- Eje Y: valor actual (facturación).
- Identifica:

Clientes estrella (alta facturación + alto potencial) → retener y desarrollar.

Clientes en riesgo → acciones de fidelización.

Clientes de bajo valor → digitalizar atención o revisar rentabilidad.

- Recencia = Tiempo desde la última acción relevante

Mientras más reciente fue la última compra o renovación:

- ✓ Más activo está el cliente
- ✓ Mayor interés mantiene
- ✓ Menor riesgo de fuga

Cuando la recencia es baja (pasó mucho tiempo desde la última compra):

- ⚠ El cliente se enfría
- ⚠ Aumenta probabilidad de que se vaya a la competencia
- ⚠ Requiere acciones de reactivación

Etapas 2: Diagnóstico Estratégico de la Cartera Actual.

Análisis de valor y potencial

Segmento	Qué hacer
Clientes Estrellas	Retener, programas de desarrollo y Cross Selling.
Clientes en Riesgo	Plan de fidelización, revisión de satisfacción, renovación de contrato.
Clientes con potencial	Acciones de crecimiento
Bajo Valor	Atención digital, optimización de rentabilidad

Ejemplo aplicado:

Cliente	Facturación actual	Potencial	Segmento	Acción Sugerida
Empresa A	\$50.000	0.8	Cliente con potencial	Upselling a paquetes premium
Empresa B	\$120.000	0.3	Cliente en Riesgo	Revisión de SLA y contacto ejecutivo
Empresa C	\$30.000	0.9	Cliente con potencial	Propuesta de soluciones IoT
Empresa D	\$90.000	0.5	Cliente en riesgo	Detección de Churn, retención
Empresa E	\$15.000	0.2	Bajo Valor	Atención Digital y automatización

Ideas de uso inmediato

- Priorizar visitas comerciales según matriz
- Definir campañas específicas por segmento
- Calcular RFM en base a tu información y actualizar trimestralmente
- Integrar indicadores como ARPU, fuga de clientes y ticket promedio

¿Por qué es clave en ventas?

Recencia te ayuda a:

- Detectar riesgo antes de perder al cliente
- Priorizar llamadas de retención
- Aprovechar el momentum de interés cuando aún está fresco
- Se vuelve el primer semáforo de alerta comercial.

Se mide normalmente en días o meses desde la última compra.

Ejemplo:

Cliente	Última renovación	Recencia	Interpretación
Empresa X	Hace 1 mes	Reciente	Cliente activo y conectado
Empresa Y	Hace 18 meses	Muy baja	A un paso de la competencia

¿Qué es ARPU?

ARPU = Average Revenue Per User. (en español: Ingreso Promedio por Usuario). En telecomunicaciones B2B suele expresarse como: Ingreso promedio mensual que cada cliente aporta según los servicios contratados (voz, datos, IoT, etc.)

¿Cómo se calcula?

Si un cliente paga 10.000 al mes por 200 líneas y servicios:

ARPU = Ingreso mensual / Número de servicios o unidades

Ejemplo:

Cliente	Ingreso mensual	Nº de líneas/servicios	ARPU
Empresa Z	10.000	200	50/línea

ARPU dentro del análisis de clientes: Cuando lo pones junto a RFM o Valor-Potencial:

ARPU	RFM	¿Qué hacemos?
Alto	Alto	¡Cliente estrella! Creamos más
Alto	Bajo	Está en riesgo, necesita plan de
Bajo	Alto	Cliente leal, listo para upselling
Bajo	Bajo	Digitalizar atención, revisar

3. Diagnóstico competitivo

- Compara tus precios, cobertura y servicios con la competencia.
- Identifica brechas de producto (por ejemplo: no ofrecer IoT o servicios cloud cuando el competidor sí lo hace).

4. Diagnóstico de satisfacción y fidelidad

- Mide NPS (Net Promoter Score), tiempos de respuesta, incidencias técnicas.
- Evalúa si la percepción del cliente se alinea con tu promesa de valor.

Etapas 2: Prospección de Nuevos Clientes

5. Definir el perfil del cliente ideal (Ideal Customer Profile – ICP)

Basado en el diagnóstico, define qué tipo de empresa quieres captar:

- Sector con alta demanda de conectividad (logística, salud, educación, fintech).
- Tamaño: PyME o corporativo.
- Ubicación: zonas urbanas, industriales o en expansión tecnológica.
- Cultura empresarial: innovadora, digital, en transformación.

6. Búsqueda y calificación de prospectos

- Usa fuentes: LinkedIn, bases de datos empresariales, cámaras de comercio, ferias, networking.
- Clasifica leads según:
- Tamaño de empresa.
- Nivel de decisión tecnológica.
- Necesidad actual o futura.
- Capacidad de pago.

7. Priorización de prospectos

- Asigna una puntuación (lead scoring): alta, media o baja prioridad.
- Prioriza los de alta conversión y alto valor potencial.

8. Diseño del mensaje y propuesta de valor personalizada

- Ejemplo:
- “A través de nuestros planes de conectividad 5G empresarial, reducimos los tiempos de comunicación y mejoramos la productividad en equipos remotos hasta un 30%.”
- Cada mensaje debe reflejar la necesidad específica del segmento (no genérico)
- Etapa 3: Plan de acción comercial

9. Elaborar el plan operativo

Define:

- Objetivos: número de nuevos clientes, tasa de conversión, ingresos meta.
- Acciones concretas:
- Campañas de email segmentado.
- Llamadas outbound a prospectos calificados.
- Visitas comerciales a empresas grandes.
- Webinars o eventos para atraer prospectos tecnológicos.

10. Medición y mejora continua

- Indicadores (KPIs):
- N° de leads calificados.
- Tasa de conversión.
- Costo por adquisición.
- Valor promedio del contrato.
- Retención postventa.

Evalúa resultados mensualmente y ajusta el plan.

Ejemplo simplificado: Plan de acción de prospección B2B

Etapa	Acción	Responsable	Indicador
1	Actualizar base de clientes y valor potencial	Analista Comercial	% de clientes calificados
2	Definir ICP y sectores meta	Gerente de Marketing	3 segmentos definidos
3	Generar bases de prospectos nuevos	Equipo de Ventas	100 leads nuevos
4	Campaña de con contactos y reuniones	Ejecutivos B2B	20 reuniones efectivas
5	Seguimiento de Postventa	Account Manager	80% de satisfaccipon en NPS

Conclusión:

El Diagnóstico Estratégico y la Prospección de Clientes son dos pilares complementarios:

- Diagnóstico: te muestra dónde estás y qué clientes priorizar.
- Prospección: Te guía hacia dónde crecer y cómo atraer nuevos negocios.

En conjunto, permiten a una empresa de telecomunicaciones: “Maximizar el valor de su cartera actual mientras amplía su base de clientes con inteligencia y foco estratégico.”

Planificación, Acción y Crecimiento de la Cartera

El Procedimiento de Prospección de Alto Nivel: Este es un método riguroso que minimiza el tiempo perdido en leads de baja calidad y maximiza el retorno sobre el esfuerzo de venta.

Paso 1: Construcción del Perfil de Cliente Ideal (ICP).

Concepto: El ICP es una descripción de la empresa perfecta para ti. Es más que un demográfico; es un perfil psicográfico de negocio. Para una empresa de telecomunicaciones, un ICP podría ser: "Empresas del sector de la salud con más de 500 empleados, que están en proceso de digitalización de sus operaciones y tienen múltiples sucursales a nivel nacional".

Definición de perfil demográfico y psicográfico:

Perfil demográfico: describe características cuantificables y objetivas del cliente o empresa. En el caso B2B (empresas), incluye:

- Tamaño de la empresa: micro, pequeña, mediana o grande.
- Número de empleados.
- Sector o industria: comercio, servicios, manufactura, tecnología, educación, gobierno, etc.
- Ubicación geográfica: ciudad, región, país.
- Facturación anual o nivel de ingresos.
- En consumidores individuales, incluiría edad, género, nivel socioeconómico, educación, etc.
- En empresas, el enfoque es en datos firmográficos (datos demográficos de empresas).

En consumidores individuales, incluiría edad, género, nivel socioeconómico, educación, etc.
En empresas, el enfoque es en datos firmográficos (datos demográficos de empresas).

¿Qué incluyen los datos firmográficos?

Los más comunes:

Categoría	Ejemplos	¿Para qué sirve en ventas y marketing B2B?
Industria o sector	Telecom, Retail, salud, transporte	Mensajes y soluciones por vertical
Tamaño de empresa	Nº empleados, facturación anual	Ajustar pricing y servicios
Ubicación geográfica	país, región, sedes	Alcance comercial, soporte y logística
Tipo empresa	Pública, privada, startup, multinacional	Enfoque de prospección
Estructura legal	S.A, S.L, cooperativa	proceso de compra y riesgo

¿Para qué sirven en B2B?

Los firmográficos permiten:

- Segmentar mercados con precisión
- Priorizar prospectos con alto potencial
- Diseñar campañas relevantes por industria
- Definir rutas comerciales geográficas

Anticipar necesidades tecnológicas

Conclusión: Los datos firmográficos te dan la foto estática de una empresa.

Después, debes complementarla con:

- Datos transaccionales (lo que compra)
- Datos de comportamiento (cómo interactúa)
- RFM, ARPU, fuga, potencial, etc.

Juntos forman una visión completa para una segmentación B2B poderosa.

Perfil psicográfico: describe los aspectos cualitativos, es decir, valores, actitudes, motivaciones, estilo de gestión, cultura organizacional y comportamientos de compra.

En el contexto B2B, se refiere a:

- Cultura empresarial: orientada a la innovación, eficiencia, sostenibilidad o costos.
- Actitud hacia la tecnología: empresas tecnófilas (adoptan rápido nuevas soluciones) vs. conservadoras (prefieren estabilidad).
- Motivadores de compra: reducción de costos, mejora del servicio al cliente, transformación digital, seguridad de datos, flexibilidad.

- Estilo de decisión: centralizado (decide la gerencia) o descentralizado (áreas funcionales participan).
- Valores organizacionales: sostenibilidad, responsabilidad social, modernización, orientación al cliente, competitividad.
- Definición de perfil demográfico y psicográfico
- Diferencias Claves

Aspecto	Perfil demográfico	Perfil psicográfico
Tipos de datos	cuantitativos, medibles	cualitativos, actitudinales
Enfoque	Quién es el cliente	Por qué compra y cómo piensa
Ejemplo B2B	Tamaño de la empresa, sector, ubicación	Cultura innovadora, valor por la conectividad, aversión al riesgo
Uso en Marketing	Selección de mercados metas	Diseño de mensajes y propuesta de valor

Variables de un ICP (Construcción del Perfil de Cliente Ideal) en el Mercado:

- Vertical de Industria: Banca, Logística, Manufactura.
- Dolores de Negocio: Costos operativos altos, latencia de red, riesgo de ciberataques.
- Madurez Tecnológica: Uso de software obsoleto, sistemas en la nube, planes de expansión.
- Estructura Organizacional: Presencia de Gerencia de TI, Gerencia de Operaciones o Gerencia Financiera, que son los principales decisores e influenciadores.

Matriz de Priorización de Cuentas B2B

Herramienta para calificar prospectos y enfocar esfuerzos.

Potencial de Negocio	Acceso/Conexión	Estrategia de acción
Alto (A)	Alto (A)	A-A: Cuentas estratégicas: asignar al vendedor más experimentado. Estrategia de ataque directo, personalizada y de alto nivel.
Alto (A)	Bajo (B)	A-B: Cuentas de Inversión: invertir tiempo en construir una relación. Busca referencias, participar en eventos de la industria.
Bajo (B)	Alto (A)	B-A: Cuentas a corto plazo: venta rápida, transaccional. Mantener futuro Up-Selling.
Bajo (B)	Bajo (B)	B-B: Descartar o Automatizar: Eliminar de la lista de prospección o usar en campañas de email marketing automatizado.

El eje de Potencial se basa en el tamaño del negocio, la necesidad identificada y el presupuesto estimado. El eje de Acceso se basa en la facilidad para conectar con los tomadores de decisiones. Un ejecutivo de ventas debe asegurar que sus esfuerzos se dediquen la mayor parte de su tiempo a las cuentas A-A y A-B.

Caso de Análisis: La Lista de Contactos Sin Valor

- Título: Caso de Estudio: Prospección sin Brújula
- Contenido: Una empresa de transporte terrestre tiene 50 sucursales en todo el país. Su plan de telecomunicaciones es obsoleto y lento, afectando la logística. Tu vendedor, Juan, tiene una lista de 50 contactos de la empresa, pero se ha estancado tras las primeras llamadas.
- Análisis Detallado (para el estudiante):
- Identifica los Errores: ¿Qué hizo mal Juan al no segmentar su lista? ¿Por qué se estancó?
- Aplica la Matriz: ¿Dónde ubicarías a esta empresa en la Matriz de Priorización? ¿Es una cuenta A-A, A-B, B-A o B-B?

Procedimiento Correctivo: ¿Qué pasos debe seguir Juan para aplicar el Procedimiento de Prospección 360°? ¿A quiénes debe buscar realmente (ej. Gerente de Logística, Gerente de TI)? ¿Qué "triggers" podría investigar?

Respuestas del caso 1:

1. Identificación de Errores de Juan

- No segmentó la lista de contactos: Tener 50 contactos sin jerarquía ni análisis es igual a “disparar a ciegas”. No distingue entre decisores, influenciadores o usuarios.
- Se enfocó en cantidad, no en calidad: Llamar a cualquier persona de la sucursal genera desgaste y bajo avance.
- Falta de estrategia en el mapeo organizacional: No identificó áreas críticas (Logística y TI), que son las más impactadas por telecomunicaciones obsoletas.
- Estancamiento por falta de "triggers": No investigó necesidades específicas (ejemplo: problemas en trazabilidad de carga, caídas de red en sucursales, presión por digitalizar flota).

2. Ubicación en la Matriz de Priorización

- Potencial de Negocio (Valor del Negocio): Alto (A). La empresa de transporte terrestre con 50 sucursales es un cliente estratégico, porque un upgrade en telecomunicaciones abarca toda la red nacional → contrato de alto valor.
- Acceso/Conexión: Bajo (B). El acceso es limitado porque Juan no ha identificado decisores ni construido una conexión real.

Clasificación en la Matriz: A-B (Alto Potencial, Bajo Acceso).

3. Procedimiento Correctivo – Aplicando la Prospección 360°

Objetivo: transformar la oportunidad A-B en A-A (Alto Potencial + Alto Acceso).

a) Pasos a Seguir

1. Mapeo Organizacional:
2. Construir organigrama interno de la empresa.
3. Identificar áreas con dolor: Logística, TI, Operaciones.

Identificar Decisores y Champions Internos:

1. Gerente de Logística → usuario directo que sufre por retrasos.
2. Gerente de TI → responsable de infraestructura tecnológica.
3. CFO/Finanzas → interesado en costos por ineficiencia.
4. Gerente General → visión estratégica de competitividad.

Buscar Triggers Externos: Los triggers externos son como alarmas de oportunidad en el mundo B2B.

Son cambios o eventos en el entorno del cliente que disparan la necesidad de comprar o mejorar servicios. Son oro puro para detectar el momento perfecto de entrar en una cuenta.

1. Noticias de ampliación de flota o sucursales.
2. Licitaciones públicas/privadas de transporte.
3. Quejas de clientes en prensa/redes sociales por retrasos.
4. Cambios en normativas de trazabilidad de carga.

Segmentación del Mensaje:

1. Para Logística: énfasis en eficiencia de despacho y seguimiento en tiempo real.
2. Para TI: seguridad, velocidad de red, redundancia y escalabilidad.
3. Para Gerencia: ROI en reducción de retrasos y mejor satisfacción del cliente

Acción Comercial:

1. Preparar propuesta piloto: ejemplo → “Proyecto de 5 sucursales como caso inicial” antes de escalar a las 50.
 2. Usar casos de éxito de telecomunicaciones en transporte para generar confianza.
- Introducir métricas de impacto (ej. 20% menos retrasos, trazabilidad en tiempo real, menores reclamos).

Conclusión Estratégica: Este cliente debe tratarse como Cuenta Clave Estratégica (A-B). El error fue abordar masivamente contactos sin poder de decisión. Juan debe aplicar el enfoque de Prospección 360°, apuntando a decisores de alto impacto y apoyándose en triggers de mercado para abrir puertas. Una vez conseguido acceso a los niveles adecuados, la cuenta se moverá a A-A

¿Cómo se detectan? (Fuentes de datos)

- Noticias corporativas
- LinkedIn: nuevas vacantes, cambios en liderazgo
- Registro de licitaciones públicas
- Altas en zonas industriales nuevas
- Web y notas de prensa
- Información del Account Manager en visitas
- Bases de datos públicas o comerciales

Resumen rápido:

Pregunta	Indicador
Quién es	Firmográficos
Cuánto vale	ARPU, RFM
Qué puede crecer	Potencial
Cuando contactar	Triggers externos

Así se integran en la segmentación

Combinados con:

- Firmográficos = quién es la empresa
- RFM = cómo se comporta con nosotros
- Potencial = cuánto puede crecer
- Triggers = cuándo actuar

Paso 2: La Metodología de Mapeo de Contactos Clave

Herramientas Avanzadas: Se utilizan herramientas como LinkedIn Sales Navigator u otro sistema al que se pueda acceder (contactos y/o otras bases de datos) para identificar a las personas clave dentro de las empresas del ICP.

Quién Decide, Quién Influencia, Quién se Beneficia

En una venta B2B, la decisión de compra es un proceso grupal. Mapear a los actores es crítico.

Procedimiento: Mapeo de Stakeholders y Centros de Influencia

1. Identificar el "Decisor" (\$): El Gerente General, Director Financiero o Director de Tecnología (CIO). Ellos dan el sí final.
 2. Identificar al "Campeón" (el que te defiende): Un jefe de área o un gerente de proyecto que tiene un problema que tu producto resuelve. Es tu aliado interno.
 3. Identificar al "Técnico" (el que te evalúa): El equipo de TI que verificará la compatibilidad y la seguridad de tu producto.
 4. Identificar a los "Influenciadores": Personas que usan el producto o se verán afectadas (ej. el equipo de TI, los usuarios finales). Su opinión es crucial.
- Identificar a los "Detractores": Personas que pueden oponerse a la compra por miedo al cambio o por lealtad a la competencia. Deben ser identificados y neutralizados.

Paso 3: El Procedimiento de "Trigger-Based Selling" (Venta Basada en “Disparadores” o llamados de atención)

Concepto: En lugar de llamar sin razón, se monitorean eventos que disparan una necesidad de compra.

Ejemplos de Triggers en Telecomunicaciones:

- o **Expansión:** Anuncio de una nueva sucursal.
- o **Fusiones y Adquisiciones:** Necesidad de unificar plataformas y redes.
- o **Problemas de Servicio:** Noticias sobre fallas o quejas de la competencia.
- o **Cambio en la Gerencia de TI:** El nuevo CIO suele querer dejar su huella con un cambio.
- o Visitar una página de producto específica y luego abandonar un carrito de compras.
- o Regresar a la plataforma después de un tiempo.
- o Buscando un producto particular.
- o Encontrarse en un evento, seminario, ferias
- o Otros.

Planificación Estratégica de la Cartera de Clientes

¿Qué es la Planificación Estratégica de la Cartera de Clientes (empresas)?

Es un proceso analítico y estratégico mediante el cual una empresa de telecomunicaciones organiza, clasifica y gestiona a sus clientes corporativos de manera planificada, con el objetivo de maximizar la rentabilidad, fidelización y crecimiento del valor del cliente en el tiempo. En otras palabras, es diseñar una estrategia diferenciada por tipo de cliente (por ejemplo: grandes corporaciones, pymes tecnológicas, instituciones públicas, etc.), para:

- Asignar mejor los recursos comerciales.
- Retener a los clientes más valiosos.
- Desarrollar relaciones a largo plazo.
- Optimizar la rentabilidad y reducir la fuga.

En telecomunicaciones B2B, esto implica:

- Definir qué tipo de empresas priorizar (por tamaño, potencial, rentabilidad o sector).
- Determinar qué servicios ofrecerles (planes móviles, fibra, VPN, IoT, cloud, ciberseguridad, etc.).
- Establecer acciones concretas de fidelización, venta cruzada y crecimiento de consumo.
- Planificar metas y tácticas por segmento.
- Beneficios de la planificación estratégica de la cartera de clientes

Categoría	Beneficios concretos
Económicos	Aumenta ingresos recurrentes, mejora rentabilidad y reduce costos de adquisición.
Comerciales	Permite priorizar clientes con mayor potencial, identificar oportunidades de Upselling y cross-selling.
Relacionales	Fortalece la lealtad y satisfacción de cliente corporativo mediante atención diferenciada.
Operativos	Optimizan la carga de trabajo de los equipos de ventas y servicio.
Estratégicos	Alinea la gestión comercial con la estrategia corporativa de la empresa de telecomunicaciones.

Paso a paso para elaborar una planificación estratégica de cartera de clientes (con enfoque práctico B2B):

1. Diagnóstico y análisis inicial

- Reunir toda la información de clientes actuales: consumo, facturación, antigüedad, productos contratados, quejas, satisfacción, etc.
- Identificar patrones de comportamiento y valor: frecuencia de compra, crecimiento anual, rentabilidad neta.
- Analizar sectores con mayor potencial (por ejemplo: educación digital, retail omnicanal, salud conectada, logística inteligente).
- Herramientas útiles: CRM si es que hay, BI (Business Intelligence), análisis RFM (Recencia, Frecuencia, Monto)

2. Segmentación de la cartera

- Clasifica a los clientes empresariales según criterios objetivos y estratégicos:

Criterio	Ejemplo de aplicación
Valor actual	ingresos facturados, margen, consumo mensual
Potencial futuro	crecimiento proyectado, posibilidad de adoptar nuevos servicios.
Riesgo de fuga	índices de quejas, atrasos de pago, baja satisfacción
Sector y tamaño	gran corporativo, PyME, microempresa, entidad pública

3.Resultado: una matriz tipo BCG o ABC de clientes:

- A: Alta rentabilidad y potencial → clientes estratégicos.
- B: Rentables, pero con potencial moderado → mantener.
- C: Bajo valor actual → automatizar o revisar estrategias.

Definición de objetivos por segmento

Ejemplo para una telco B2B:

Segmento	Objetivo principal	Métrica clave
Corporaciones (A)	Fidelizar y expandir servicios	ARPU, retención, Cross
Pymes tecnológicas (B)	Incrementar consumo de datos y servicios digitales	Crecimiento mensual de facturación
Pequeñas empresas (C)	Automatizar atención y reducir costos de servicios	coste de atención

4. Estrategias y tácticas específicas:

Define planes de acción diferenciados:

Clientes estratégicos (A):

- Ejecutivo dedicado.
- Ofertas personalizadas.
- Soluciones integradas (voz + datos + nube).
- Reuniones trimestrales de revisión de valor.

Clientes medios (B):

- Paquetes estandarizados con incentivos.
- Programas de lealtad y beneficios por antigüedad.
- Contacto semestral para detectar nuevas necesidades.

Clientes pequeños (C):

- Atención digital (chatbot, portal autogestión).
- Comunicación masiva (email marketing segmentado).
- Renovaciones automáticas de planes.

5. Ejecución y asignación de responsabilidades

- Establece quién gestiona qué tipo de clientes (ejecutivo, equipo especializado, canal digital).
- Define indicadores (KPIs): retención, NPS, ARPU, share of wallet.
- Usa una agenda o similar para seguimiento estructurado.

6. Monitoreo, evaluación y ajuste continuo

- Evalúa resultados trimestralmente: rentabilidad, satisfacción, crecimiento.
- Ajusta la estrategia según cambios del mercado o tecnología.
- Incorpora feedback del cliente para mejorar la oferta.

Ejemplo concreto (simplificado)

- Empresa de Telecomunicaciones X – Planificación de cartera B2B 2025

Segmento	Nºde empresas	Ingreso promedio	Estrategia clave
A. Corporativo	50	USD 120.000/Año	Fidelización + soluciones digitales avanzados
B. Pymes	400	USD 10.000/Año	Upselling y cros-selling con planes integrados
C. Microempresas	1,2	USD 1.500/Año	Automatización y campañas digitales de retención

Matriz de Gestión de Riesgos del Contrato. Blindando la Venta

Herramienta para identificar y mitigar riesgos en la negociación.

Un gerente de alto nivel anticipa los problemas. Esta matriz permite a los vendedores identificar los riesgos más probables en su proceso de venta y tener una respuesta preparada, evitando sorpresas que puedan hacer colapsar el cierre.

Riesgo del contrato	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación
Demora en aprobación	Alta	Medio	Establecer un cronograma de aprobaciones desde el inicio.
Cambio de alcance	Media	Alto	Definir claramente los entregables y usar un anexo de cambio de alcance
Objeción de precio	Alta	Medio	Justificar el precio con ROI (Retorno de Inversión) para el cliente
Pérdida de decisor clave	Baja	Alto	Mapear al decisor de respaldo y mantener informado

Caso de Análisis: El Cliente que solo quiere descuento

Caso de Estudio: Negociación Agresiva

Contenido: Un gran cliente está interesado en tu plan de servicios, pero su equipo de adquisiciones solo se enfoca en el precio y exige un descuento del 30%. Sabes que ceder ese descuento haría que la venta no sea rentable.

Análisis Detallado (para el estudiante):

1. Determinar tu MAAN: Si no cierras la venta, ¿cuál es tu siguiente mejor opción? ¿Te enfocas en otro cliente?
2. Identificar su ZOPA: ¿Qué intereses del cliente (además del precio) podrías usar en la negociación? (ej. servicio al cliente, tiempo de implementación, beneficios adicionales).
3. Plan de Acción: ¿Qué estrategia aplicarías? ¿Ofrecerías un plan de servicio diferente, más básico, para justificar el precio, o agregarías valor con servicios adicionales que no cuestan mucho?

Postventa Estratégica y Fomento de la Lealtad

La Venta como una Alianza a Largo Plazo. La Venta No Termina con el Contrato, la postventa es el motor de la rentabilidad a largo plazo. En el mundo B2B, retener un cliente es más rentable que adquirir uno nuevo. La postventa estratégica es un motor de crecimiento y fidelización.

Procedimiento para Up-selling y Cross-selling Proactivo

- Título: Creando Oportunidades de Crecimiento
- Contenido: El up-selling y cross-selling no son empujones agresivos, son el resultado de un buen gestor de negocios con foco en su cliente.

- Procedimiento Proactivo:

1. Monitoreo del Uso: Analizar los patrones de uso del cliente. Si usan el 90% de su ancho de banda, es una señal para un up-selling.
2. Revisión de Negocio: Agendar revisiones trimestrales o semestrales con el cliente para entender sus nuevos desafíos.
3. Identificación de Oportunidades: Preguntar sobre sus planes de expansión, sus necesidades de nuevas herramientas de colaboración o la apertura de nuevas oficinas.
4. Presentación de Valor: Mostrar cómo tu nuevo producto/servicio resuelve un problema que identificaste en el paso 3.

- Matriz de Lealtad y Potencial de Crecimiento
- Segmentación para Retención y Crecimiento
- Matriz para segmentar tu cartera de clientes y priorizar el esfuerzo de postventa.

Un ejecutivo usa esta matriz para asegurar el no centrarse solo en los clientes más grandes, sino en aquellos que tienen el potencial de crecer, y en los clientes en riesgo, para evitar la pérdida de ingresos.

Nivel de lealtad	Potencial de crecimiento	Estrategia de Postventa
Alto	Alto	Cliente Estratégico: Asignar ejecutivo de cuentas exclusivo
Alto	Bajo	Cliente fieles: Mantener una comunicación fluida.
Bajo	Bajo	Clientes en Riesgo: Identificar la causa de su baja lealtad. Ofrecer valor adicional.
Bajo	Bajo	Clientes con Bajo ROI: Automatizar la comunicación. No invertir tiempo de forma manial.

Caso de Análisis: El Cliente Fiel que Quiere Dejarnos

Caso de Estudio: El Cliente en Riesgo

Contenido: Una empresa de retail que ha sido tu cliente por 5 años ha recibido una oferta más económica de la competencia y te ha notificado que considera irse.

Análisis Detallado (para el estudiante):

1. Diagnóstico: Usando la Matriz de Lealtad, ¿en qué cuadrante lo colocarías ahora?
2. Procedimiento Correctivo: ¿Qué pasos seguirías del Procedimiento de Up-selling y Cross-selling para retenerlo? ¿Qué valor agregarías (ej. un plan de capacitación a su equipo)?
3. Estrategia de Retención: En lugar de igualar el precio, ¿qué otra cosa puedes ofrecer que la competencia no pueda? (ej. servicio al cliente 24/7, una persona de contacto exclusiva).

¿Qué es el UP-Selling y el Cross-Selling?

- El UP-Selling consiste en vender una versión más cara o de mayor categoría del producto o servicio que el cliente ya iba a comprar. El Cross-Selling (venta cruzada) implica ofrecer al cliente productos o servicios complementarios al que ya está adquiriendo. Ambas estrategias buscan aumentar el valor promedio del pedido (ticket medio) y la rentabilidad de cada venta, pero lo hacen de formas diferentes. El UP-Selling se centra en aumentar el valor individual de la compra y el Cross-Selling en aumentar el volumen total de productos comprados.
- UP-Selling objetivo: Convencer al cliente de adquirir una versión superior, más avanzada o más cara del producto que tiene pensado comprar.
- Cómo funciona: Se ofrece un producto o servicio de mayor gama, con más funciones o características, en lugar del que el cliente inicialmente quería.
- Ejemplo: Ofrecer un smartphone de mayor capacidad de almacenamiento o con más funciones avanzadas en lugar de un modelo básico, o una bebida de mayor tamaño en un restaurante.
- Cross-Selling (Venta Cruzada):
- Objetivo: Incrementar la cantidad de artículos que compra el cliente ofreciendo productos relacionados o complementarios a su compra original.
- Cómo funciona: Se sugieren productos o servicios que se pueden usar o disfrutar junto con el artículo principal, que no son el mismo pero que añaden valor a la compra.
- Ejemplo: Ofrecer una funda, un protector de pantalla o unos auriculares junto con la compra de un teléfono móvil, o un postre o entrada para complementar un plato principal en un restaurante.

Matriz de Dolor y Valor. Vinculando Problemas a Soluciones

Matriz para documentar cómo tu oferta resuelve los desafíos de la empresa.

Un vendedor de alto nivel usa esta matriz en su presentación para mostrarle al cliente que ha comprendido sus problemas y tiene la solución exacta. El enfoque no está en las "características" (velocidad de 1 Gbps), sino en los "beneficios" (aumento del 30% en productividad).

Área del Negocio	Problema (Dolor) del cliente	Nuestra Solución	Valor Generado (beneficio medible)
Operaciones	Baja productividad por lenta conexión a internet	Conectividad con Fibra óptica	Aumento del 30 % en la velocidad de transferencia de datos
Costo	Altas tarifas por llamadas de larga distancia	Planes VOIP	Reducción del 40% en costos de telefonía
Seguridad	Riesgos de ciberataques por no conexión encriptada	VPN corporativa segura	Reducción del riesgo de filtraciones de datos en un 90%

Procedimiento Proactivo para UP-Selling y Cross-Selling:

Este no es un procedimiento de venta, sino de "asesoría continua".

- **Paso 1:** Monitoreo de Uso y Métricas: Analiza los datos de uso del cliente. Si una empresa con un plan de 100 Mbps usa consistentemente más del 90% de su capacidad, es una señal de que necesitas un up-selling.
- **Paso 2:** La Revisión de Negocio Trimestral: Agenda reuniones con el cliente para revisar su desempeño y entender sus metas a futuro. No hables de tu producto; habla de sus desafíos.
- **Paso 3:** Identificación de Oportunidades de Crecimiento: Basado en la reunión, detecta oportunidades para ofrecer nuevos servicios que resuelvan los nuevos desafíos (ej. ofrecer seguridad en la nube si van a migrar datos).
- **Conclusión:** La planificación estratégica de la cartera de clientes empresariales permite a una empresa de telecomunicaciones gestionar de manera proactiva su base de clientes, asignar recursos con inteligencia y alinear la fuerza comercial con los objetivos estratégicos de valor y crecimiento.

En resumen: no se trata solo de vender más, sino de vender mejor, a los clientes adecuados y con relaciones duraderas.

Objetivos SMART en Ventas: Organización y Gestión del Tiempo Eficaz. Planificación y Preparación de Visitas de Alto Impacto Seguimiento y Gestión de Oportunidades

Los objetivos SMART: son un método para establecer metas que utiliza un acrónimo inglés: Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant) y con un Plazo definido (Time-bound). Este enfoque ayuda a que las metas sean claras, concretas y más fáciles de alcanzar, ya que eliminan la generalidad y permiten seguir el progreso de forma eficiente.



Características de los objetivos SMART:

- **Específico (Specific):** La meta debe ser clara y definida, detallando qué se quiere lograr, quién está involucrado y qué se necesita.
- **Medible (Measurable):** Debe incluir indicadores que permitan saber si se está progresando y si se ha alcanzado el objetivo.
- **Alcanzable (Achievable):** La meta debe ser realista y posible de lograr con los recursos y el tiempo disponibles.
- **Relevante (Relevant):** Debe ser importante para la persona o el equipo y estar alineada con los objetivos generales.
- **Plazo definido (Time-bound):** Debe tener una fecha límite clara para su finalización, lo que ayuda a generar un sentido de urgencia.

Definición: Los objetivos SMART son metas comerciales formuladas bajo cinco criterios:

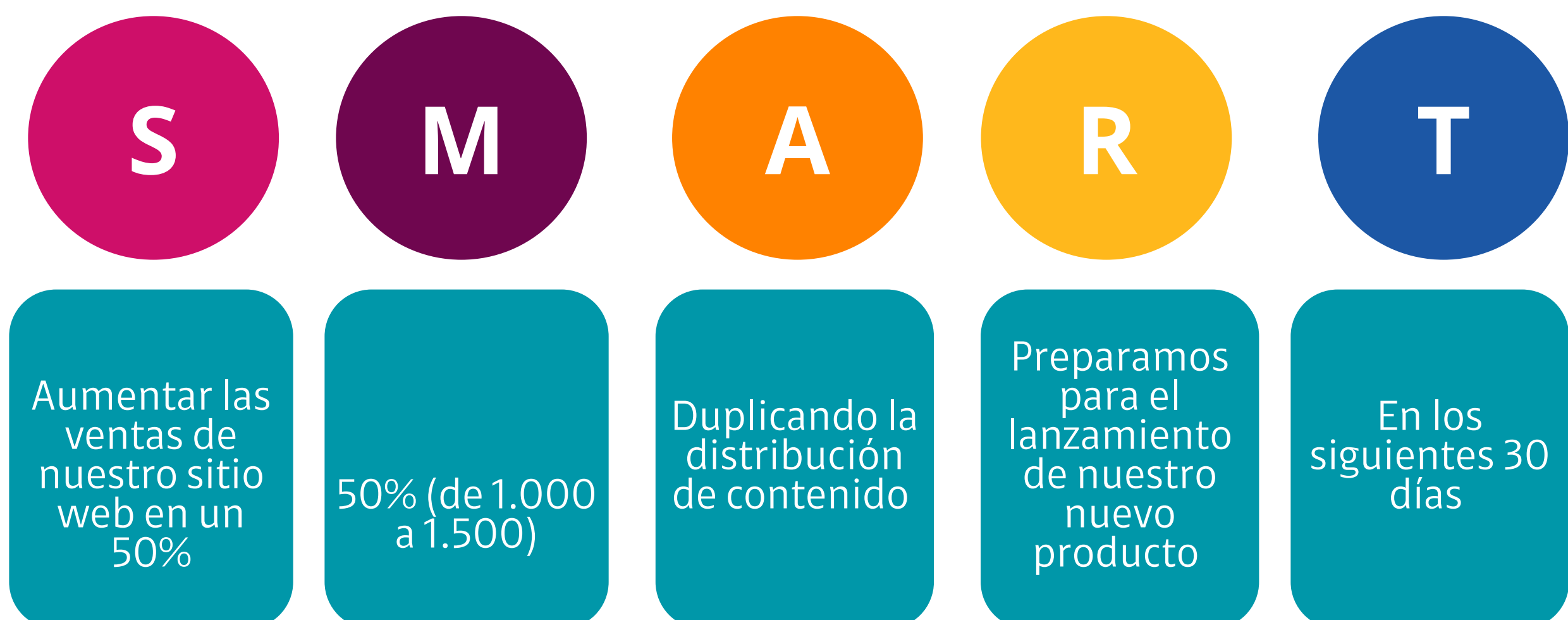
- **S (Specific)** → Específicos
- **M (Measurable)** → Medibles
- **A (Achievable)** → Alcanzables
- **R (Relevant)** → Relevantes
- **T (Time-bound)** → Limitados en el tiempo

En ventas B2B, sirven para definir metas claras, medibles y alineadas con la estrategia comercial y de cartera.

Beneficios

- Clarifican el rumbo de la fuerza de ventas.
- Permiten medir resultados objetivamente.
- Facilitan la evaluación del desempeño por segmento o producto.
- Incrementan la motivación y responsabilidad del equipo comercial.
- Mejoran la alineación entre marketing, ventas y servicio postventa.

Ejemplo simple: En lugar de un objetivo vago como "quiero mejorar las ventas", un objetivo SMART sería: "Aumentar las ventas de la línea X en un 15% para el final del tercer trimestre de este año, asignando un presupuesto adicional para publicidad y capacitando al equipo de ventas en nuevas técnicas".



Caso práctico real (telecom B2B)

Situación: Una operadora desea incrementar la venta de planes corporativos 5G para PYMEs en Lima.

Objetivo SMART: “Incrementar en un 25% las ventas de planes móviles corporativos 5G en el segmento PyME de Lima Metropolitana, entre enero y junio de 2025.”

Desglose SMART:

- S: Vender planes 5G corporativos.
- M: +25% respecto al semestre anterior.
- A: Basado en análisis de demanda y capacidad de ventas.
- R: Contribuye a la estrategia de transformación digital.
- T: Lograrlo antes de junio 2025.

Resultado: La meta se midió mensualmente, permitiendo ajustes rápidos en campañas y capacitación del equipo. Se logró un crecimiento real del 27%.

Gestión del Tiempo Eficaz y Planificación Comercial

La gestión del tiempo eficaz en ventas B2B consiste en planificar, priorizar y ejecutar las actividades comerciales (visitas, prospección, seguimiento, reuniones, cierres) de forma organizada, maximizando la productividad del equipo comercial. No se trata de hacer más, sino de hacer lo correcto en el momento correcto para aumentar resultados y reducir desperdicios de tiempo.

Matriz de Eisenhower

Urgente	Importante	Acción
Sí	Sí	Hacer ahora: citas con clientes clave
Sí	No	Delegar: tareas administrativas
No	Sí	Planificar: prospección estratégica
No	No	Eliminar: actividades improductivas

Resultado: El comercial usa su agenda para vender, no para apagar incendios.

2) Ley de Pareto (80/20)

El 20% de clientes genera el 80% de ingresos.

Aplicación en B2B:

- ◆ Priorizar clientes alta facturación + potencial
- ◆ Dedicar menos tiempo a cuentas que no crecen

Ejemplo operativo:

Segmento	% Tiempo Comercial
Estrella	50-60%
Potencial	25-35%
Bajo valor	10-15%

3) Time Blocking Comercial:

Bloques de agenda dedicados a actividades de venta:

Bloque	Actividad
AM	Prospección, llamadas en frío
Medio día	Reuniones con clientes
PM	Seguimiento y propuestas

Modelos de Priorización Comercial

Ejemplo: RFM + Potencial + ARPU

Creas un ranking de cuentas que define:

- 1. A quién visitar
- 2. Qué vender
- 3. Con qué urgencia

Resultado: Más ventas con menos esfuerzo.

4. Planificación semanal 3 Horizons

Horizonte	Actividades
H1	Operaciones actuales, cierre de quarter
H2	Crecimiento de cuentas con potencial
H3	Prospección y mercados nuevos

Resultado: Balance perfecto entre corto y largo plazo.

5. “Regla de Oro” Comercial

Cada reunión debe generar siguiente paso confirmado antes de terminar.

Evita:

- ❌ “Te aviso y lo vemos”
- ✅ Avanza pipeline sin retrasos

Beneficios:

- Incrementa la productividad de los ejecutivos B2B.
- Permite una mayor cobertura de cartera y prospectos.
- Mejora la calidad del seguimiento y cierre de ventas.
- Reduce tiempos muertos, duplicaciones o visitas poco rentables.
- Facilita la planificación semanal y control de KPIs.

Resultado final:

- ✓ Comerciales enfocados en clientes que compran y crecen
- ✓ Aumento de ventas sin aumentar horas de trabajo
- ✓ Menos estrés y más motivación
- ✓ Cultura comercial sostenible

Caso práctico real (telecom B2B)

Situación: Un equipo de ventas corporativas tenía baja eficiencia (solo 3 visitas efectivas por día y bajo cierre).

Acción aplicada: Implementaron un plan de gestión del tiempo comercial con:

- Agenda estructurada por zonas y potencial del cliente.
- Prioridad diaria (A: clientes top, B: medianos, C: prospectos).
- Uso de la agenda para programar tareas y recordatorios.
- Revisión semanal de resultados.

Resultado:

- +40% en visitas efectivas.
- +20% en cierres trimestrales.

Mayor equilibrio entre prospección y fidelización.

Preparación de Visitas de Alto Impacto y Seguimiento:

Una visita de alto impacto es una reunión planificada estratégicamente, enfocada en entender la necesidad real del cliente, presentar soluciones personalizadas y generar valor diferencial. El seguimiento posterior consiste en mantener el contacto y ofrecer continuidad comercial, fortaleciendo la relación y aumentando la probabilidad de cierre o expansión.

Beneficios:

- Aumenta la eficacia de cada interacción comercial.
- Genera confianza y credibilidad ante el cliente.
- Permite identificar nuevas oportunidades de venta cruzada o upselling.
- Mejora la experiencia del cliente y reduce la rotación (churn).
- Facilita la fidelización a largo plazo.

Metodologías más efectivas para preparar reuniones potentes y asegurar un seguimiento impecable.

1) Método GPCT + BA (HubSpot)

Muy usado en ventas consultivas telecom.

Letra	Significa	¿Qué descubres?
G	Goals (Objetivos)	Qué quiere lograr el cliente
P	Plans (Planes actuales)	Cómo lo intenta
C	Challenges (Retos)	Problemas con su proveedor
T	Timeline	Horizonte y urgencia
B	Budget (Presupuesto)	Capacidad real de compra
A	Authority	Quién decide y firma

Se preparan preguntas poderosas antes de la reunión. Ejemplo ¿Cómo afecta la velocidad actual al trabajo remoto?

2) 3x3 Research

3 insights sobre el cliente investigados en 3 minutos

- Industria y contexto
- Últimos movimientos (web, LinkedIn)
- Tecnología o servicios actuales

Se llega informado y el cliente lo siente inmediatamente.

3) Guión de Reunión (PASA)

Secuencia que genera impacto:

1. Presentar agenda
2. Analizar situación del cliente
3. Solucionar con propuesta de valor
4. Acordar siguientes pasos

No se improvisa. Se dirige la reunión.

4) Matriz de Preguntas SPIN (Neil Rackham)

Perfecta para descubrir oportunidades ocultas:

Se activa urgencia y negocio fluye.

Tipo	Objetivo	Ejemplo
S	Situación	“¿Cuántas sedes necesitan
P	Problema	“¿Qué ocurre cuando se cae la
I	Implicación	“¿Cuánto dinero pierden por
N	Necesidad	“¿Cómo ayudaría una red con

Se activa urgencia y negocio fluye. (visto en módulos anteriores).

Cierre con Siguiente Paso Firmado

Regla de oro:

Antes de cerrar la visita, definir:

- Responsable
- Fecha
- Entregable. Ejemplo: “Yo te envío cotización mañana, reunión de ajuste el jueves 10:00”. Nada de “ya hablamos”.

Resultado Final:

Visitas que:

- ✓ Descubren negocio real
- ✓ Conectan con la estrategia del cliente
- ✓ Crean urgencia
- ✓ Avanzan pipeline sin desgaste
- ✓ Fidelizan con seguimiento inteligente

Tu equipo pasa de “tomadores de pedidos” a “creadores de oportunidad”.

Caso práctico real

Situación: Una empresa de telecomunicaciones se reúne con un grupo logístico que tiene 150 líneas móviles y busca digitalizar su operación.

Preparación de la visita:

- Se analizó previamente su consumo, ubicación y puntos débiles (conectividad irregular en rutas).
- Se preparó una propuesta de plan corporativo con routers 5G y IoT vehicular.
- Se llevó un caso de éxito similar en transporte.

Durante la visita: Se enfocó la conversación en beneficios operativos, no en precios: reducción de tiempos y mejora en trazabilidad.

Seguimiento:

- Envío de resumen ejecutivo post reunión.
- Contacto a los 3 días para afinar propuesta.
- Cierre al mes con contrato por 200 líneas.

Resultado: Cierre exitoso por USD 48,000 anuales y apertura de oportunidades de IoT en flota.

Caso práctico real

Situación: Una empresa de telecomunicaciones se reúne con un grupo logístico que tiene 150 líneas móviles y busca digitalizar su operación.

Preparación de la visita:

- Se analizó previamente su consumo, ubicación y puntos débiles (conectividad irregular en rutas).
- Se preparó una propuesta de plan corporativo con routers 5G y IoT vehicular.
- Se llevó un caso de éxito similar en transporte.

Durante la visita: Se enfocó la conversación en beneficios operativos, no en precios: reducción de tiempos y mejora en trazabilidad.

Seguimiento:

- Envío de resumen ejecutivo postreunión.
- Contacto a los 3 días para afinar propuesta.
- Cierre al mes con contrato por 200 líneas.

Resultado: Cierre exitoso por USD 48,000 anuales y apertura de oportunidades de IoT en flota.

Caso práctico real:

Situación: El área comercial manejaba las oportunidades de forma dispersa (Excel sin control), provocando olvidos y baja conversión.

Acción aplicada:

- Implementación de un CRM comercial (Salesforce / HubSpot) con fases del pipeline:
- Prospecto identificado
- Contacto inicial
- Propuesta enviada
- Negociación
- Cierre ganado / perdido

- Cada ejecutivo debía registrar oportunidades con valor estimado y probabilidad de cierre.

Resultado:

- +35% de incremento en cierres efectivos.
- Reducción del ciclo promedio de venta de 45 a 30 días.

Mayor visibilidad para la dirección sobre ingresos proyectados.

Conclusión General

Elemento	Qué logra en la organización B2B de telecomunicaciones
Objetivos SMART	Define metas claras, medibles y alcanzables
Gestión del tiempo eficaz	Optimizar recursos y prioriza actividades de alto impacto
Visitas de alto impacto + seguimiento	Genera confianza, personaliza soluciones y mejora cierres
Gestión de oportunidades	Ordena el proceso comercial y aumenta la conversión

En conjunto, estos cuatro pilares crean una estructura de ventas profesional y predecible, centrada en el cliente empresarial y alineada con los objetivos estratégicos de crecimiento.

Liderando el Futuro de las Relaciones con el Cliente

Cómo seguir liderando el futuro de la relación con el cliente

En un entorno B2B de servicios de telecomunicaciones donde la conectividad ya no es un diferencial sino un requisito básico, liderar la relación con el cliente significa transformarse de proveedor de servicios a socio estratégico de negocio; se trata de anticipar las necesidades de las empresas clientes, de orquestar un ecosistema de soluciones (conectividad, cloud, seguridad, IOT) y de construir una experiencia de cliente que vaya más allá del contrato técnico para centrarse en los resultados de negocio.

Esto implica una relación dinámica, proactiva, basada en datos, en la confianza y en la capacidad de aportar valor continuo durante todo el ciclo de vida del cliente — desde la prospección hasta la renovación y expansión —, de modo que el cliente perciba que la empresa de telecomunicaciones no solo le da líneas o ancho de banda, sino que le permite lograr sus objetivos estratégicos (digitalización, productividad, seguridad, innovación). En este enfoque, la empresa debe redefinir su rol: de operadora tradicional a integradora de valor, con una relación centrada en el resultado, en el servicio, en la personalización y en la anticipación.

Principales tendencias que sustentan ese futuro (con definiciones y explicaciones)

1. Integración de servicios como socio estratégico

Definición: Las empresas clientes B2B esperan que sus proveedores de telecomunicaciones no sean solo vendedores de conectividad, sino socios que integren servicios de red, seguridad, cloud, datos y aplicaciones.

Explicación: En la práctica, esto significa que una empresa de telecomunicaciones debe ofrecer un portafolio ampliado — por ejemplo: conectividad + seguridad gestionada + nube privada + IoT — y gestionarlo de forma coordinada, para que el cliente perciba una solución holística. Cuando el cliente tiene este tipo de expectativa, la relación se vuelve más estratégica, y el proveedor pasa a estar más alineado con los objetivos del cliente, lo cual eleva el valor percibido y dificulta la sustitución.

2. Personalización y experiencia omnicanal habilitada por datos y IA

Definición: La relación con el cliente se basa cada vez más en una experiencia personalizada, apoyada por datos de uso, preferencias, contexto de negocio y automatización/IA, entregada a través de múltiples canales de forma fluida (digital, presencial, híbrida).

Explicación: Esto se traduce en que el proveedor de telecomunicaciones utilice la información de la empresa cliente (consumo, patrones, retos, vertical) para anticipar necesidades, sugerir mejoras, intervenir proactivamente ante problemas, y comunicarse por el canal preferido del cliente (por ejemplo: portal digital + ejecutivo dedicado + alertas automáticas).

Una experiencia coherente y personalizada refuerza la lealtad y crea una ventaja competitiva en un mercado donde el producto puede parecer “comoditizado”.

3. Transición hacia modelos de negocio y servicios gestionados de valor agregado

Definición: Debido a la comoditización de la conectividad, los operadores B2B deben migrar hacia modelos de negocio que incluyan servicios gestionados, suscripciones de valor, plataformas, ecosistemas de socios y no solo venta de líneas o ancho de banda.

Explicación: Para seguir liderando, una empresa de telecomunicaciones exige que su relación con el cliente evolucione hacia contratos “outcome-based” (basados en resultados), servicios gestionados (monitorización, seguridad, IoT) y plataformas abiertas de socios. En este escenario, el cliente no compra “planes” sino “soluciones” que cubren sus necesidades de negocio. Esto también cambia la relación hacia una colaboración a largo plazo, donde el proveedor es parte del roadmap tecnológico del cliente.

4. Automatización, IA y orquestación de la jornada del cliente (customer journey)

Definición: El uso de tecnologías como IA, analítica avanzada, automatización de procesos y orquestación de la experiencia (customer journey orchestration) permite al proveedor de telecom anticipar problemas, personalizar interacciones, optimizar procesos de servicio y fidelización

Explicación: En la práctica, esto significa que el proveedor de telecomunicaciones tenga sistemas que detecten una caída de servicio antes de que el cliente la reporte, que ajusten dinámicamente ofertas o planes basados en uso real, que utilicen chatbots o asistentes digitales para tareas rutinarias y humanos para casos complejos, que coordinen todos los puntos de contacto del cliente (ventas, soporte, billing) para ofrecer una experiencia fluida y sin fricciones. Esto mejora la satisfacción, reduce churn y fortalece la relación.

5. Ecosistemas y plataformas abiertas

Definición: En lugar de funcionar como silo cerrado, el proveedor de telecom evoluciona hacia una plataforma que integra redes propias, socios tecnológicos, APIs, desarrolladores, verticales industriales y clientes, generando un ecosistema donde el valor se co-crea.

Explicación: Para liderar el futuro, la empresa de telecomunicaciones debe abrir sus capacidades (por ejemplo, conectividad de red, datos de red, IoT) mediante APIs, colaborar con socios (cloud, seguridad, desarrolladores) y permitir que los propios clientes o terceros construyan sobre su infraestructura.

Esto transforma la relación tradicional proveedor-cliente en una red colaborativa, donde el cliente participa activamente, y el proveedor actúa como hub de valor. Ese cambio de rol fortalece la posición estratégica del proveedor.