

SALES MANAGEMENT – PLAN DE ESTUDIOS

CONTENIDOS DE LAS SESIONES GRUPALES

Sesión 1: El Programa Sales Management: Objetivos y Metodología.

La Propuesta de valor: el ancla al inicio de todo ello

❖ Ejercicios previos a la sesión:

- Grabación pitch individual según guion presentación personal: cada uno elabora una vídeo presentación, de entre 1 y 2 minutos, en base al guion que se proporcionará y lo subirá al repositorio web MS Teams.
- Visionado de los pitches individuales para conocer al resto de participantes.

❖ Objetivos de la sesión:

- Presentación individual del alumnado y el equipo formador.
- Presentación de la dinámica del programa, los contenidos concretos de las sesiones, el detalle de tareas a realizar a lo largo del programa y de los materiales de apoyo a disposición del alumnado.
- Establecer método y tutorías del curso.
- Entender el encaje del Plan de Ventas dentro de la estrategia de la empresa.
- Conocer cómo se construye un Plan de Ventas y los aspectos necesarios para el punto de partida.
- Trabajar la Propuesta de Valor de cada participante.

❖ Contenidos de la sesión:

- Explicación de los contenidos del Plan de Ventas que cada participante elaborará a lo largo del programa con el apoyo del equipo de formación.
- Explicación de rentabilidad producto – cliente.
- Explicación de la articulación de las sesiones de asesoramiento individual.
- *Networking* – dinamización y creación de conocimiento del grupo.
- La Propuesta de Valor como herramienta comercial: ¿qué es? ¿Cómo se elabora? ¿Qué componentes tiene? Su utilidad en el foco a cliente potencial.
- Lienzo de propuesta de valor.
- Presentación voluntaria de la propuesta valor (2 participantes).
- Creación de grupos de trabajo para la sesión 360.

❖ Ejercicios post-sesión 1:

- *Ice breaker - Speed Dating One 2 one*: los participantes realizarán contactos entre ellos, llamadas (o videollamadas), de 10' aproximadamente donde entre los participantes se enviará, a su interlocutor, el objetivo/s de venta al que se enfrentan en este año 2022 o Plan de venta que pretenden llevar a cabo durante el curso. El interlocutor podrá dar *feedback* al respecto. *El objetivo es el de contrastar, conocer y como resultado llenar la primera ficha de objetivos de venta para el Plan de ventas propio.*
- Individual: Dibujar el propio Canvas de Propuesta de valor, seleccionando, mínimo, un producto o servicio y un segmento (obligatorio)
- Individual: Preparación de presentación servicio/producto y presentación a interlocutores.

- Preparar la sessió 360.
- Hoja Excel con objetivos comerciales (I).

Aportación al Plan de Ventas

- Formulación inicial de los objetivos comerciales. Estos objetivos, es recomendable que se detallan si es posible, que se enmarquen en un rango temporal, que se categoricen según producto o servicio a vender y a quién se debe vender.
- Incorporar la rentabilidad de producto y de cliente para priorizar consecución de objetivos. Realizar el análisis y de rentabilidad de la cartera existente: por producto o por tipo de cliente.
- Propuesta de valor.
- Lista de beneficios que aportamos al cliente.
- Detalle objetivos comerciales.

Sesión 2: Un ejemplo real de Plan de Ventas

❖ Objetivos de la sesión:

- Estudio en profundidad de todas las partes y contenidos de un Plan de Ventas de una empresa real.
- Adaptación del Plan de ventas a las necesidades y circunstancias particulares de empresa y mercado del alumno.

❖ Contenidos de la sesión:

- Presentación de un plan comercial completo: contenidos de cada uno de sus apartados, elementos clave y adaptación a los casos de cada uno.
- Plantear detalle de objetivos en ficha por participantes: el gran numero Vs la subdivisión de la Previsión de venta y objetivos comerciales – lo más detallado posible. Valorar la introducción de metas intermedias y/o calendario, para hacerlo más inteligente y alcanzable.

❖ Ejercicios post-sesión:

- Definir el alcance y prioridades del plan de ventas (territorialidad, canales, nuevo producto o servicio ...). Hoja Excel, con objetivos comerciales (II).
- Hacer ejercicio sobre la oportunidad de venta: a quién venderé, el tamaño del mercado, qué problemática les resolveré a los clientes.
- Reflexión: ¿por qué me compran mis clientes? (Lectura Osterwalder - Pigneur) .

❖ Aportación al Plan de Ventas

- Mapa de mercado (el entorno en el que esperamos) y objetivos comerciales.

Sesión 3: Neuroventas

❖ Objetivos de la sesión:

- Introducción a los 4 pasos de la venta.
- Conocer los puntos claves de la Neuroventa Moderna.
- Habilidades comerciales vinculadas al comercial moderno.

❖ Contenidos de la sesión:

- Los 4 pasos de la venta.

- Neuroventas.
- Habilidades comerciales.
- El conocimiento de cliente y la venta emocional.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Marcar 3 acciones concretas de mejora dentro de la rueda de habilidades comerciales:
 - Para llevar a cabo en tu presentación de producto o servicio y
 - Para poner en práctica con tus clientes actuales y las próximas actividades comerciales.
 - Para preparar la próxima sesión del curso en la propuesta de valor.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Para un perfil de comercial: aprender técnicas para crear un entorno de confianza con el cliente que facilite el proceso comercial.
- Para una persona responsable de equipos comerciales: cómo dar *feedback* al equipo comercial sobre conocimiento de cliente.
- En este punto el alumno ya dispondrá de los conocimientos necesarios para redactar su plan de ventas. Se recomienda que a partir de esta semana ya se hayan redactado todas las partes y se destine el resto del programa a afinar el guión de cada fase del proceso comercial (aproximación, concertación, contacto, etc. y a trabajarlo con el equipo formador durante las últimas tutorías.

Sesión 4: Plan comercial y de márketing.

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Presentar y compartir casos prácticos según los tipos de estructuras comerciales existentes, puntos fuertes, puntos débiles y encaje en la estructura de precios.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Estructuras comerciales: cuáles, características, aplicaciones e idoneidad.
- Ejercicio práctico: construir una estructura de precios.
- Presentación de una estructura comercial multi-nivel: B2B- B2C y su *pricing*.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Decidir qué alternativas de estructura comercial y precios (tarifario) pueden encajar en el Plan de Ventas propio.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Incorporar estructura comercial y precios: definir canales por donde llegar a los clientes y estructura de precios correspondiente para cada nivel.
- Revisar prioridad y la rentabilidad del ofrecido y de cliente (elaborada en S.1). ¿Hay cambios, novedades o se añaden nuevas circunstancias que modifiquen dónde poner el énfasis?

Sesión 5: El proceso comercial (I): utilidad, fases comerciales y herramientas (el *funnel* de ventas). Ejemplo de puesta en marcha de una campaña comercial.

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Tomar conciencia de la importancia de preparar la acción comercial.

- Entender el concepto del *funnel* de ventas: las fases de la venta y la utilidad de cada una de ellas en las operaciones comerciales.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Definir y preparar la acción comercial para ser efectivos y eficientes en la actividad comercial.
- Ejemplo de campaña comercial: EICMA, hacer de la necesidad virtud.
- El *funnel* de ventas: tipo, fases y utilidad.
- Ratios para medir el grado de avance en el *funnel*.
- *Guidelines* para el dimensionamiento de la estructura comercial.
- No todo son sistemas comerciales: ejemplo de un CRM elaborado en Excel.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Definir las fases clave de nuestro proceso comercial. Boceto de proceso comercial.
- Decidir las métricas que queremos medir de acuerdo con lo que consideramos relevante para nuestro caso

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Incorporar boceto proceso comercial propio: definirlo según producto-tipo de cliente.
- Boceto de recursos que necesitaré para ejecutar ese proceso comercial: materiales.

Sesión 6: El proceso comercial (II): ejemplo concreto y detallado

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Entender cómo se articulan las actividades para desarrollar el funnel de ventas: el proceso comercial.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- El proceso comercial al detalle: qué, quién, cómo y cuándo.
- El Modelo de Gestión Eficiente MGE → Del B2C a la franquicia B2B internacional.
- Presentación de una estrategia y proceso comercial de maduración larga.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Elaborar los KPIs que se quieren seguir como monitorización de la actividad comercial propia.
- Redactar la política de *reporting* comercial.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Elaborar una primera versión del proceso comercial: definir cada canal o política por segmento.
- Identificar recursos necesarios para llevar a cabo el proceso comercial definido.
- Incorporar al proceso recursos necesarios de aproximación y fidelización al cliente, (Pull o Push)
- La importancia de los pasos previos al primer contacto y posteriores al cierre de la venta.
- Propuesta de estructura y cobertura del equipo comercial de acuerdo con los objetivos.

Sesió 7: Proceso Comercial (III): Sistemas de gestión comercial.

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Entender los sistemas de gestión comercial como herramientas de seguimiento del Plan de Ventas y de apoyo a la toma de decisiones alineadas con los objetivos comerciales.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Exposición voluntaria de 3 sistemas de *reporting* (CRM) y modelo de gestión.
- Presentación de una aplicación real.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Calendarizar acciones a realizar en el tiempo para poder ver su factibilidad.
- Dimensionar recursos necesarios para ejecutar el Plan de ventas según el proceso comercial definido para nuestro equipo comercial.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Incorporar calendario, acciones y recursos necesarios en el Plan comercial.
- Definir modelo de gestión y coordinación del equipo comercial: El comité comercial – quién, cuándo y cómo se debe 'reunir' – y con qué 'orden del día' – seguimiento comercial a realizar. Coordinación con otras áreas, cuándo hacerla.

Sesió 8: Descubrir las necesidades del cliente.

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Presentar las técnicas de ventas más comunes que nos permiten maximizar nuestra labor comercial.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Técnicas de venta: cómo aumentar las probabilidades de convertir un *lead* en una venta.
- Descubrir las necesidades mediante la interacción y las preguntas clave.
- Ejercicio de preguntas.
- La escucha activa: más allá de la presentación unidireccional.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Guión de cada fase del proceso comercial (descubrimiento de necesidades, propuesta de solución) a ser trabajado individualmente o con el equipo formador durante las últimas tutorías.

Sesió 9: (TEATRO DE VENTAS) Objeciones del cliente y cierre de la venta

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Aprender técnicas y habilidades para superar las objeciones de los clientes y conseguir cerrar la venta.
- Cómo transmitir *feedback* a tu equipo comercial.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Cómo hacer frente a la existencia de necesidades no identificadas que se convierten en objeciones de compra.

- El momento de presionar para cerrar la negociación.
- Role-play. Teatro de ventas: situaciones de negociación, objeciones y cierre de la venta.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Guion de esta fase de la venta (objeciones y cierre) a ser trabajado individualmente o con el equipo formador durante las últimas tutorías.

Sesión 10: Entregable final de los participantes y cierre.

❖ **Ejercicios previos a la sesión:**

- Cada participante grabará en vídeo una breve presentación de su Plan de Ventas.
- Visionar la presentación del resto de participantes previo a la sesión.

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Presentación y feed back grupal a Plan de ventas.

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Presentar al resto del grupo el Plan de Ventas elaborado a lo largo del programa.
- Identificar puntos de mejora propios y de los demás.
- Cierre del programa.

CONTENIDOS DE LOS ASESORAMIENTOS INDIVIDUALES

**ASESORAMIENTO 0 (Tutoría en grupo reducido 1): Cómo transmitir mi propuesta de valor:
Ejercicio de 360 comercial – tutoría de *feedback***

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Evaluar el grado de madurez de la propuesta comercial del participante, esencial para poder establecer el camino a seguir para elaborar el plan de ventas desde la perspectiva de formulación de la propuesta de valor y el enfoque al cliente.
- Detectar los puntos fuertes y débiles de cada persona a la hora de presentar su propuesta de valor para mejorar la capacidad comercial y tomar conciencia de los ámbitos a mejorar.

❖ **Contenidos de la sesión:**

Esta sesión se hará dividiendo a los participantes en 4 grupos reducidos, junto con uno de los tutores del programa. Cada persona deberá asistir únicamente a la sesión del grupo que le corresponda. Será necesario haber preparado la presentación de su propuesta de valor y el role-play de cliente, que se habrá explicado previamente.

- En un formato de juego de rol de entrevista comercial, cada participante presentará su propuesta de valor al resto del grupo.
- El resto, haciendo el papel de cliente potencial asignado, planteará dudas y situaciones que la persona ejerciendo el rol comercial tendrá que resolver. Estas preguntas serán las mismas que podría presentar cualquier cliente potencial.

- Al final de cada presentació se hace una autoevaluación y evaluación de la presentación mediante un formulario online.
- Cada participante recibirá un informe con los comentarios del resto del grupo y los apuntes del consultor.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Análisis del *feedback* del formulario online sobre la exposición propia.
- Entre los participantes, se recomienda poder contrastar y poner en común los puntos fuertes y débiles que cada "cliente" ha detectado en las presentaciones.
- Individual: listar de acciones o "to do's" que cada participante en el programa debería llevar a cabo para mejorar su.
- Reformular la propuesta de valor -> input por las tutorías.

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Perfilar la Propuesta de valor.
- Lista de beneficios que aportamos al cliente.
- Detalle objetivos comerciales (periodo-producto/servicio – segmento). (canales principales).
- Herramientas para entrevista comercial – posible guion - *checklist* de primera entrevista.

ASESORAMIENTO 1. Objetivos comerciales y alineamiento estratégico. (Tutoría individualizada)

❖ **Objetivos de la sesión:**

- Disponer de unos objetivos estratégicos cuantificados por grandes áreas que permitan determinar el alcance de Plan de Ventas.
- Validar la propuesta de valor

❖ **Contenidos de la sesión:**

- Contrastar los objetivos estratégicos con la situación coyuntural de la empresa.
- Encaje de la estrategia y las ventas actuales.
- Contrastar el volumen y el importe de las ventas.
- Definir los objetivos comerciales: *big figure* y detalles (periodo, categoría de producto, segmento de clientes y canal de venta).
- Repaso de casos de éxito.

❖ **Ejercicios post-sesión:**

- Elaborar el mapa del mercado e incorporarlo al Plan de Ventas.
- Estudiar las ventas de los últimos 3 años, segmentadas por clientes nuevos / viejos, tipo de cliente o categoría de producto (los criterios de segmentación se definirán en función de cada caso).

❖ **Aportación al Plan de Ventas**

- Objetivos, segmentos de clientes, propuesta de valor y mapa de mercado.

ASESORAMIENTO 2. Proceso comercial y plan de acción. (Tutoría individualizada)

❖ Objetivos de la sesión:

- Evaluar el proceso de venta por segmento, canal y mercado.
- Afinar la política de *pricing*.
- Estudiar las acciones a realizar: estacionalidad, rutas y lanzamientos comerciales.

❖ Contenidos de la sesión:

- *Feedback* sobre proceso comercial AS IS → TO BE.
- Analizar las tarifas aplicadas a cada segmento y cliente.
- Recursos necesarios para proceso comerciales (acciones *pull* para el *funnel* + calendario y estacionalidad)
- Rutas comerciales, prioritarias (determinar y dimensionar)
- Proceso comercial definido + recursos y acciones
- Ejercicio para identificar necesidades/recursos ad hoc tipo (separados por clientes nuevos x canal o mercado o tipología)
- Documentación y herramientas de apoyo

❖ Ejercicios post-sesión:

- *Double check*: identificar necesidades y recursos para clientes. Definir nuevas por canal o mercado o tipología.
- Calendario y recursos necesarios: recursos y modelo de gestión necesarios para implementar la estrategia.

❖ Aportación al Plan de Ventas

- Detalle proceso comercial.
- Recursos necesarios.
- La evaluación de acciones para llevarlas a cabo.
- Calendario de despliegue.

ASESORAMIENTO 3. Estrategia de venta: priorización de productos-servicios y segmentos de cliente a potenciar. Modelo de gestión y presentación final (Tutoría individualizada)

❖ Objetivos de la sesión:

- Identificar y priorizar los productos (marcas o servicios) que nos aportan más rentabilidad.
- Identificar y priorizar tipologías de clientes (A, B, C).
- Detallar objetivos comerciales en cada caso.
- Contrastar el Plan de Ventas con su factibilidad en función de los recursos y calendario previstos.
- Definir herramientas de CRM y modelo de gestión necesario para hacer del plan una realidad.