

# EL PROCESO DE VENTAS

Ing. Gabriel Piñeiro  
[gpo3@cema.edu.ar](mailto:gpo3@cema.edu.ar)

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

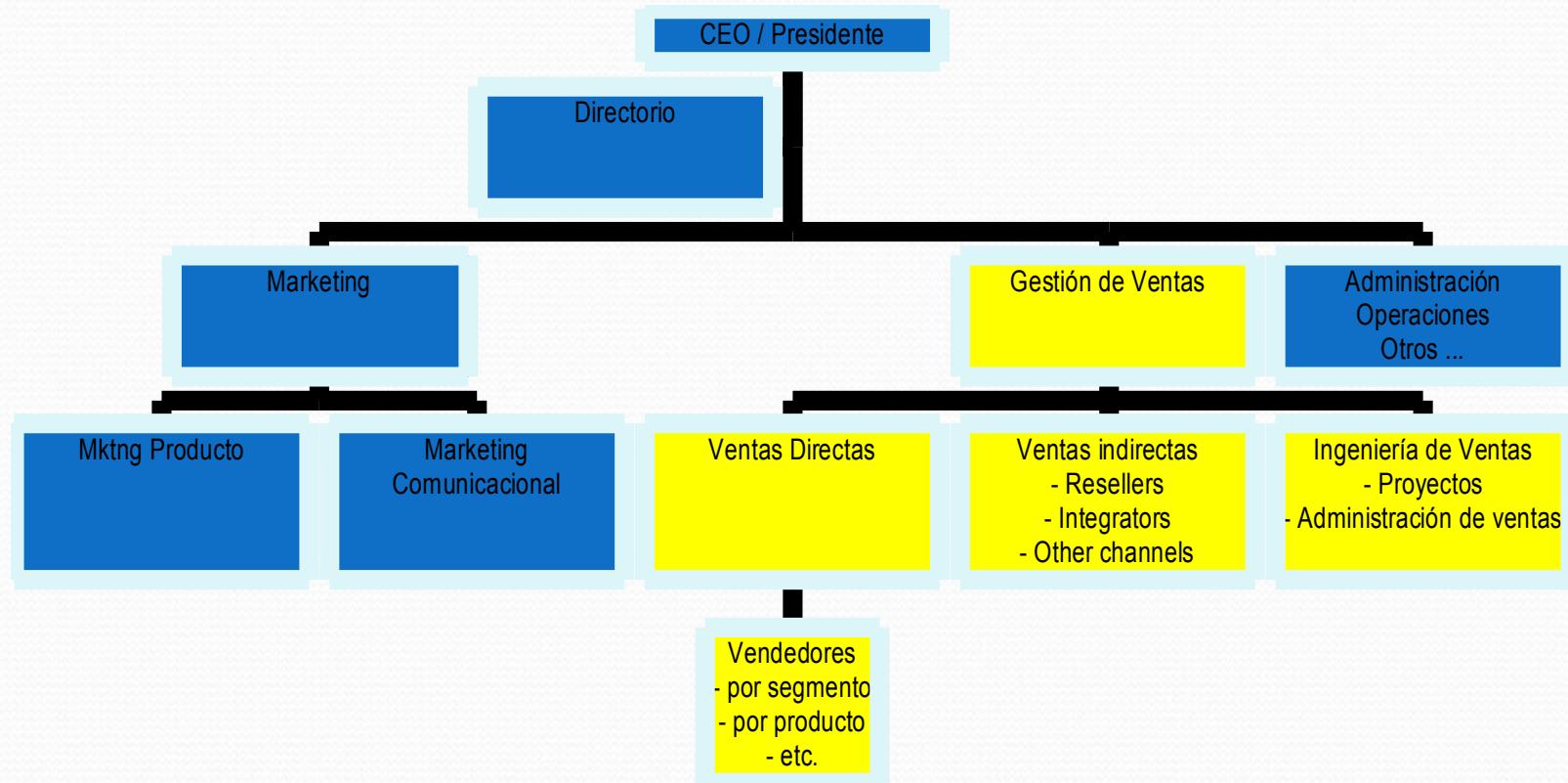
# Pregunta: ¿Que es la venta?

- La concreción de un negocio...?
- Una transacción de satisfacer necesidades por dinero ...?
- Lo que hacen los vendedores...?

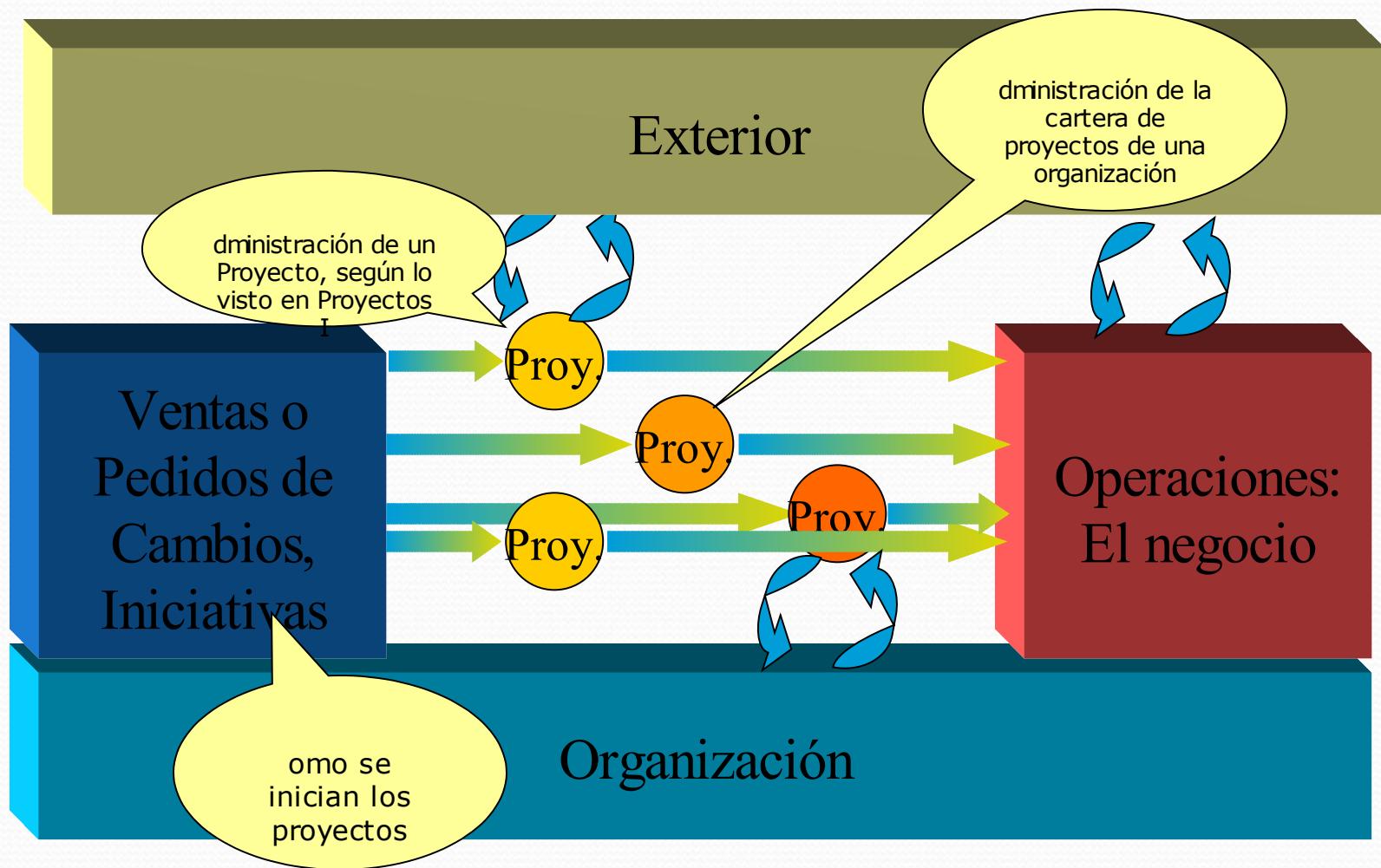
Posibles respuestas :

- La venta es el *MOTOR* de la empresa.
- Hoy en día *TODAS* las organizaciones se orientan a proveer servicios al cliente (*Service Profit Chain*).
- Por ende *TODOS* los empleados son “vendedores” en mayor o menor grado.

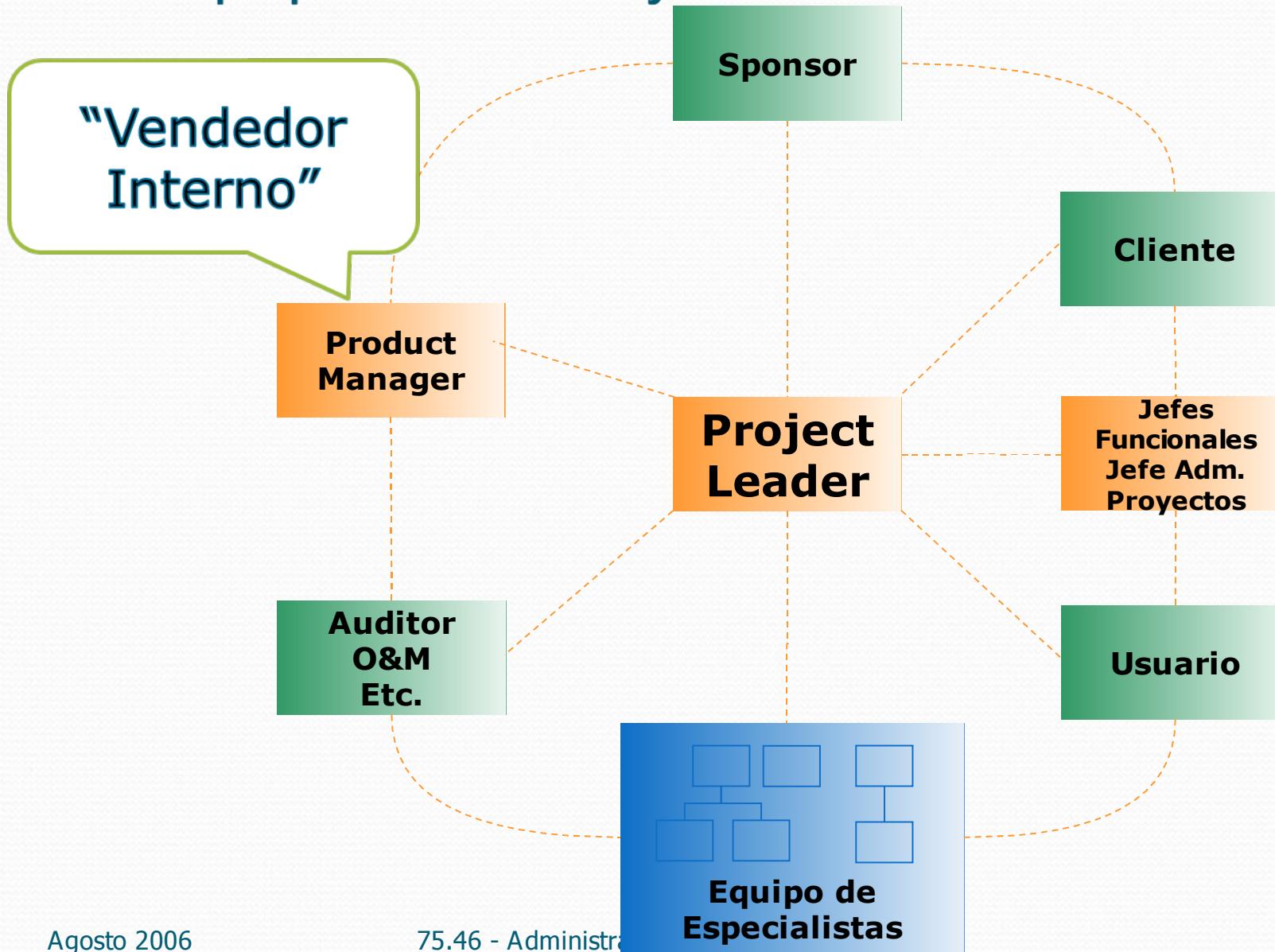
# Ventas en el Organigrama



# La venta en los Proyectos



# El Equipo de Trabajo



# El Product Manager (en el ciclo del Proyecto)

Dueño del  
**Producto**

Product  
Manager

Abogado del  
**Usuario**

- **Define** y **controla** la Visión del Producto.
- **Inserta** el Producto en el entorno del Usuario (mercado o área useria).

# Tipos de canales de Venta

- Ventas Indirectas (Canales)
  - La acción de venta consiste en la preparación, prospección y soporte al canal.
  - La acción de ventas está tercerizada.
  - La generación de demanda puede o no estar tercerizada.
- Ventas Directas
  - Generación de demanda, preparación, prospección, y relación directa con el cliente.
  - Nota: Los ejecutivos de ventas pueden o no depender directamente de la empresa.

# Tipos de Acción de Ventas

- Ventas Compulsivas (vendedor típico)
  - Preparación: **Mensaje corto, incitador.** Ciclo corto.
  - Acción one-way. Un sólo feedback: la compra.
  - Ejemplos: venta ambulante, o-800-LLAME YA !
- Ventas Consultivas
  - Preparación y prospección: Target definido.
  - Ciclos de venta largos. Producto a medida.
  - **Proceso recurrente de ajuste. Reuniones de feedback y consenso.**
  - Ej.: Ventas Técnicas, Servicios, Consultoría, etc.



# Que hace un “gestor” del proceso de ventas ? (Vendedor)

- Funciones y roles primarios
  - Relación con los clientes/canales (satisfacción de)
  - Objetivos de venta cuantitativos y cualitativos
  - El INGRESO de la empresa depende directamente de ellos (por eso se lo renumera en proporción)
- Funciones y roles secundarios
  - Desarrollo de demanda.
  - Facilitador entre grupos de trabajo.
  - Seguimiento del entregable. Cobranzas.



# Ventas es un proceso regido por la “incertidumbre” (risk mgmt.)



- 1000 mails  
↓
- 100 llamados  
↓
- 20 oportunidades  
↓
- 2 ventas realizadas

(hit rate del 10%)

# Proceso de Ventas Consultivas

- 1. Preparación**
- 2. Análisis de necesidades**
- 3. Demostración**
- 4. Estudio de la oferta**
- 5. Negociación**
- 6. Orden**
- 7. Seguimiento ...**





# 1. Preparación

- Conocimiento del producto
  - Características / Ventajas / Beneficios
- Material referencial
  - Presentación empresa / Catálogos / Folletos
- Conocimiento Mercado
  - Geográfico / Sector Económico
- Conocimiento Competencia
- Plan de Acción (Administración del Tiempo)

# 1. Prospección

- Fuentes de Información
  - Cámaras del Sector
  - Consultoras del medio (AC Nielsen, Gartner, etc.).
  - Relaciones personales
  - Barrido “outbound cold call”
  - Mailing directo
  - E-mailing, web tools etc.
  - Canales
  - Cualquier otra “prospecto de negocio”



# 1. Preparación / Prospección

- Plan de cobertura
  - Cartera de Largo y Corto Plazo
  - Calificación de empresas:
    - IPO: Índice de POTencialidad de Oportunidades  
(probabilidad de que haya negocios en esa empresa)
    - IPR: Índice de PRobabilidad de Exito  
(probabilidad de que esos negocios se los gane)
- Otros criterios de valuación:
  - Objetivos, ó subjetivos con valores objetivos.
  - Volumen empresa, situación financiera, existencia contactos, competencia, estado del rubro, etc.

# Plan de Cobertura. Ejemplo.

Orden	Empresa	Perfil de la empresa							Cobertura de productos y servicios									
		Potencial	Activos 2000	Resultado 2000	# Empleados	# Sucursales	Potencial x afinidad (0-10)	Cliente Unisys	CRE a Cargo	Mes de Cierre	WAN HW	WAN SERV	LAN HW	LAN SERV	PABX HW	PABX SERV	HELP DESK	SECURITY
<b>BANCOS</b>																		
1	de la Nación Arg.	54	17872	19	16200	645	5		GG-JD	IB IB DA DA AL AL	?	?	?					
2	Francés	42	11995	180	5173	308	9	1	DP	SN SN SN SN LU LU	?	?	?					
3	de la Pcia. de Bs. As.	41	14664	10	12923	500	1	1	BG	IM IM IB IB	?	?	?					
4	de Galicia y Bs. As.	38	14791	156	5878	278	5		GG	SN SN SN SN	?	?	?					
5	Río	38	14087	207	4881	323	2		SF	?	?	?	?	?	?	?	?	
6	Citibank	24	10344	50	3844	99	6	1	DP	SN SN SN SN UN UN	?	?	?					
7	Nazionale del Lavoro	21	4987	50	2598	134	8	1	DP	SN SN SN SN HA HA	?	?	?					
8	Credicoop	20	2360	20	3502	324	5	1	BG	AD AD SN SN LU LU	?	?	?					
9	BankBoston	17	11130	4	3989	150	1		JD	?	?	?	?	?	?	?	?	
10	Scotiabank Quilmes	16	3937	14	1758	92	8	1	SF	AD AD SN SN LU LU	?	?	?					
11	HSBC Bco. Roberts	13	5379	7	2928	216	1		JD	?	?	?	?	?	?	?	?	
12	Supervielle Soc. Genera	13	1053	-6	1123	70	10	1	BG	PR PR	?	?	LU LU	?	?	?	?	

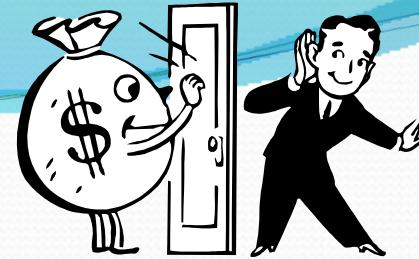
# Prospección. Relevamiento

- Prepararse bien, averiguar todo lo posible del entorno y necesidades del cliente.
- Si no está preparado... NO VAYA
- Acordar una reunión
- Averiguar objetivos estratégicos de la empresa y del área a visitar.
- Plantearse objetivos de MAXIma y miniMA
- Calma y excelente presencia:
  - “La primera impresión es lo que cuenta”
- SER PUNTUAL

# Pasos en una reunión



- Identificar y validar :
  - Interlocutor: Quien interactúa con proveedores
  - Decisor: Quien decide
  - Asesor: Influye en la decisión
- Ser sensible a la imagen del cliente
- Crear un buen ambiente
- Ser positivo, consciente que traemos soluciones provechosas.
- Tener presente CICLO DE VENTA
- Averiguar OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## 2. Análisis de necesidades

- Planteo de ayuda para contribuir a cumplir los objetivos estratégicos
- Sondeo: preguntar y ESCUCHAR !!! ...
  - Preguntas Abiertas:
    - Dan mucha información, permiten al interlocutor explayarse, dan una idea del perfil de comunicación
  - Preguntas Cerradas:
    - Sirven para validar (la respuesta es un “si”, un “no”, una cifra, etc)
- *Al cliente le interesa que oigan sus problemas, hay que dejarlo hablar ...*

## 2. Análisis de necesidades. Cuestiones de escucha activa

- Contexto:
  - Actividad, Hombres, Trabajo, Equipos.
- Problemas:
  - Descubrir insatisfacciones
  - Descubrir CUANTO CUESTA la insatisfacción
- Soluciones:
  - NO PLANTEAR SOLUCIONES (no es el momento)
  - Validar el deseo de cambio
  - Validar las CONSECUENCIAS de la insatisfacción  
(repreguntar insatisfacciones donde le “duele”)
  - Descubrir necesidades LATENTES y REVELADAS

# 2. Análisis de necesidades.

## Como catalogar necesidades

- Necesidades Reveladas:
  - Deseo o insatisfacción claramente revelado por el cliente
  - Siempre se las debe considerar
- Necesidades Latentes:
  - Declaraciones vagas que podrían ser una insatisfacción
  - Se las debe considerar según su aporte a los Objetivos Estratégicos.

### 3. Demostración de la solución

- Contribuye al 50% de la venta
- Consiste en “sorprender” al cliente con el manejo de sus estados de ánimo.
- Equivalente a una Obra Teatral:
  - **Introducción:** Para que se hizo este proyecto, que objetivos estratégicos persigue.
  - **Nudo:** Que necesidades existen. Cuanto cuestan.
  - **Desenlace:** Como se satisface. Que BENEFICIOS aporta a los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.



### 3. Demostración de la solución

- Debe satisfacer necesidades, latentes y reveladas
- Tener precaución con los “vicios del técnico”
  - **Características:** Particularidad de un producto o servicio (sólo los muy técnicos las entienden !!!).
  - **Ventaja:** Lo que la característica puede dar en función del contexto.
  - **Beneficio:** Finalidad de la característica o ventaja que responde a la necesidad del cliente.
- Siempre hay que hablar de BENEFICIOS para alinearse con OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 3. Demostración: Influencia de los estilos de comunicación

Orientado a la gente	<b>Promotor</b> “Flashy”, “Fashion” Futuro Emocional y Pasional	<b>Facilitador</b> “Esta todo bien” Pasado, presente, futuro Emocional y Amigable
	<b>Controlador</b> “Lo real y concreto” Presente Frio, calculador	<b>Analítico</b> “Lo que siempre anduve” Pasado Frio, Pasivo
Orientado a la tarea	+ Dominante	- Dominante



# Perfil Promotor

- DOMINANTE. Orientado a la GENTE.
- Impone su estilo. Está en el centro de todo.
- Vestimenta a la moda. Auto moderno, distinto.
- Le gusta marcar tendencias.
- Llega siempre tarde. Piensa en tiempo futuro.
- Si se lo presiona REACCIONA con EMOCIÓN
- Responde siempre con un “SI” (es una ventaja !)
- Que tipo de solución le gusta ?:
  - Solución “Flashy”. Lo último. Lo más nuevo.
  - Presentación vistosa. Pocas hojas. Muchos gráficos en color.



Agosto 2006



# Perfil Controlador

- DOMINANTE. Orientado a la TAREA.
- Se ocupa de hacer ejecutar sus responsabilidades, el resto no existe.
- Vestimenta neutra. Auto estrictamente funcional a sus necesidades.
- Le gusta el orden, todo debe funcionar bien.
- Es puntual. Piensa en tiempo presente.
- Si se lo presiona REACCIONA con LÓGICA.
- Responde como si siguiera un checklist.
- Que tipo de solución le gusta ?:
  - Solución “Justa”. Estrictamente lo que necesita.
  - Presentación clara y concisa. Pocas hojas.

# Perfil Facilitador



- NO DOMINANTE. Orientado a la GENTE.
- Le gusta estar bien con la gente. Atiende si lo interrumpen. Es ecológico.
- Vestimenta poco estridente, colores suaves.
- Es poco puntual. Es desordenado e indeciso.
- Piensa en tiempos pasado presente y futuro.
- Si se lo presiona SE REPLIEGA con EMOCIÓN.
- Sigue cualquier hilo que se le proponga. Responde a cualquier interrupción.
- Que tipo de solución le gusta ?:
  - Solución “Buena para la gente”.



# Perfil Analítico

- NO DOMINANTE. Orientado a la TAREA.
- Le gusta analizar todo. Es callado, solitario, tiene muchos papeles en el escritorio
- Vestimenta fuera de moda, colores neutros. Auto clásico, fiable (x ej.: Ford Falcon).
- Medita. Tarda mucho en ejecutar cada paso.
- Llega tarde. Piensa siempre en tiempo pasado.
- Si se lo presiona SE REPLIEGA con LÓGICA.
- Que tipo de solución le gusta ?:
  - Solución “Probada”, que jamás falle. Referencias.
  - Carpeta voluminosa. Mucha información de cualquier tipo.



# 3. Demostración: Influencia de los estilos de comunicación

Orientado a la gente  
Orientado a la tarea

## Promotor

REACCIONA  
con  
EMOCIÓN



## Facilitador

SE REPLIEGA  
con  
EMOCIÓN



## Controlador

REACCIONA  
con  
LÓGICA



## Analítico

SE REPLIEGA  
con  
LÓGICA



+ Dominante

- Dominante

# 3. “Make-up” de la Solución



- El mito de intereses contrapuestos:
  - MITO 1: Los “vendedores” solo quieren vender
  - MITO 2: Los “técnicos” siempre plantean proyectos carísimos que están fuera del mercado.
- Lo que funciona: TEAMWORK !!! (win-win)
  - ... si los proyectos no se ajustan al cliente y al mercado, éstos no se venden... (paradigma CP)
  - ... si la calidad de los proyectos es mala, es difícil volver a vender... (paradigma LP).
- Conclusión: La solución debe satisfacer al cliente y sobreponerse a la competencia.

# 3. “Make-up” de la Solución.

## Prueba Ácida.

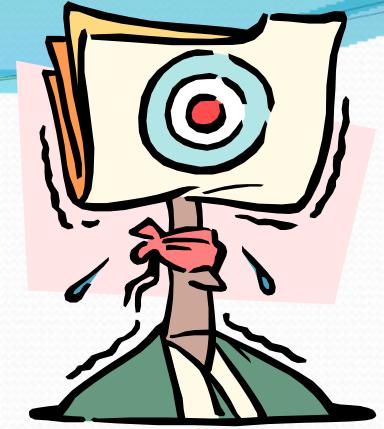
- Análisis S.W.O.T. vs. competencia (FODA):
  - Strengths: Que se debe maximizar
  - Weakness: Que se debe minimizar
  - Opportunities: Que otras puertas de negocios se pueden generar
  - Threats: Que objeciones o imponderables deberé tener en consideración (anticipar “sorpresa”).
- *Siempre conviene que alguien ajeno al team de proyecto y que conozca al cliente, revise la propuesta y la critique “sin contemplaciones”.*  
*(Evaluemos antes, el trabajo que va a hacer el cliente)*

## 4. Estudio de la oferta

- Adyacente a la presentación
- “Explicarle” al cliente la oferta
- Ser afirmativo
- Objetivo MÁXIMO y míniMO
- Validar necesidades reveladas
- Presentar oferta en términos de:
  - Características (Hechos)
  - Ventajas (Porque es bueno)
  - Finalidades (Porque se traduce en un beneficio para cumplir sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

# 5. Negociación

- Cliente:
  - Se encuentra entre el deseo y el miedo de comprar
- Objetiones del cliente (señal de compra)
  - Identificarlas, Reconocerlas, Reformularlas
  - Si son FÁCILES: Maximizarlas (son una ventaja)
  - Si son DIFÍCILES: Minimizarlas (juegan en contra)
  - SIEMPRE DARLES RESPUESTA



# 6. Orden (pedido de compra)



- Despues de haber contestado las objeciones:
  - SIEMPRE PEDIR DE FORMALIZAR EL ACUERDO
- Como sigue .?, depende del estilo de persona
  - Si es promotor -> manejar decisión “rápida”
  - Si es controlador -> razonar una decisión “lógica”
  - Si es facilitador -> mostrar decisión “amigable”
  - Si es analítico -> mostrar decisión “conservadora”
- Se deben respetar los “tiempos” de cada uno sin perder de vista “concretar” la venta

# 7. Seguimiento.

## Ciclo continuo.

- A nivel Ventas:
  - De los pedidos en curso:
    - Concretar, acordar condiciones contrato
  - De la cartera de clientes:
    - Generar nuevas oportunidades
- A nivel Operativo:
  - De los proyectos en curso:
    - Cumplimiento del timeframe, pagos parciales
    - Adicionales de obra
  - De los proyectos concretados
    - Satisfacción del cliente
    - Nuevos proyectos (Ahora es mucho mas fácil !)

# PREGUNTAS ???

# 7. Seguimiento.

## Ciclo continuo.

- A nivel Ventas:
  - De los pedidos en curso:
    - Concretar, acordar condiciones contrato
  - De la cartera de clientes:
    - Generar nuevas oportunidades
- A nivel Operativo:
  - De los proyectos en curso:
    - Cumplimiento del timeframe, pagos parciales
    - Adicionales de obra
  - De los proyectos concretados
    - Satisfacción del cliente
    - Nuevos proyectos (Ahora es mucho mas fácil !)

# 7. Seguimiento.

## Decisión Farming vs. Hunting

- Hunting: Como capturar clientes nuevos:
  - Nuevos contactos, nuevas relaciones
  - Aprender rápidamente nuevos entornos
  - Superar lo más rápido el umbral de “confianza”
  - Considerar que sale 5 veces + caro que el farming
- Farming: Como “atender” un cliente existente:
  - Mantener la relación de confianza
  - Maximizar la facturación sobre un proyecto existente
  - Participar en nuevos proyectos en el mismo cliente
  - Elevar la barrera de entrada a nuevos competidores

# 7. Seguimiento.

## Algunas estrategias de Hunting

- Ataque Frontal: Solución / Reputación
  - Contar con ventaja de 3 a 1
  - Tamaño / Agilidad / Sorpresa
  - Abundancia de recursos sobre el resto
- Flanqueo: Cambio de reglas / Visión y Expansión
  - Cambio de foco del proceso
  - Requiere soporte de un “insider”
  - Cambio del valor agregado del negocio
- Fragmentación: Nicho / Coexistencia Pacífica.
  - “Paracaidista”, “Entrar por la ventana”
  - Afirmarse en las fortalezas

## Algunas estrategias de Farming

- Defensa: Aislar / Inmunizar
  - Expandir relaciones
  - Soportar a los aliados, Disminuir a los enemigos
  - Tener en cuenta de “no auto aislar”
- Desarrollo: Invertir / Retardar
  - Invertir en marketing
  - Establecer presencia
  - Establecer nombre como probable proveedor alternativo.

# Conclusiones

- Toda empresa tiene un área de ventas (a menos que sea una ONG sin fines de lucro !)
- Marketing y Ventas son las que generan el ingreso de la empresa.
- Las ventas consultivas exigen pericia en el manejo de etapas de un ciclo de ventas.
- En el ciclo de ventas participa TODA la empresa
- El fin último de una empresa es generar negocios lucrativos manteniendo a los clientes satisfechos (actuales y nuevos).

# Gracias por su atención y ...

... cualquier pregunta favor dirigirla a :

[gpo3@cema.edu.ar](mailto:gpo3@cema.edu.ar)