

EL PROCESO DE VENTAS

Ing. Gabriel Piñeiro
gp03@cema.edu.ar

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

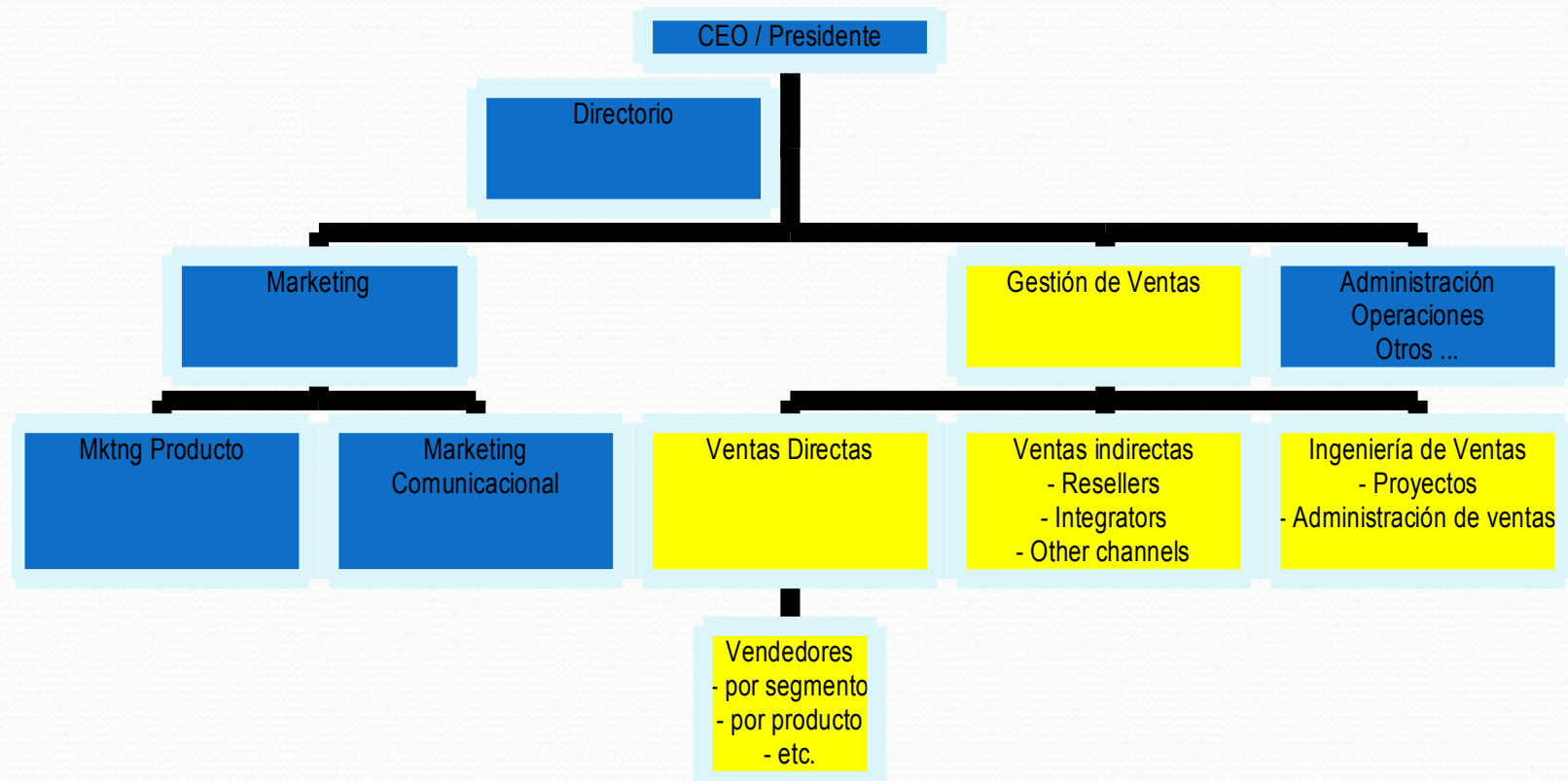
Pregunta: ¿Que es la venta?

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

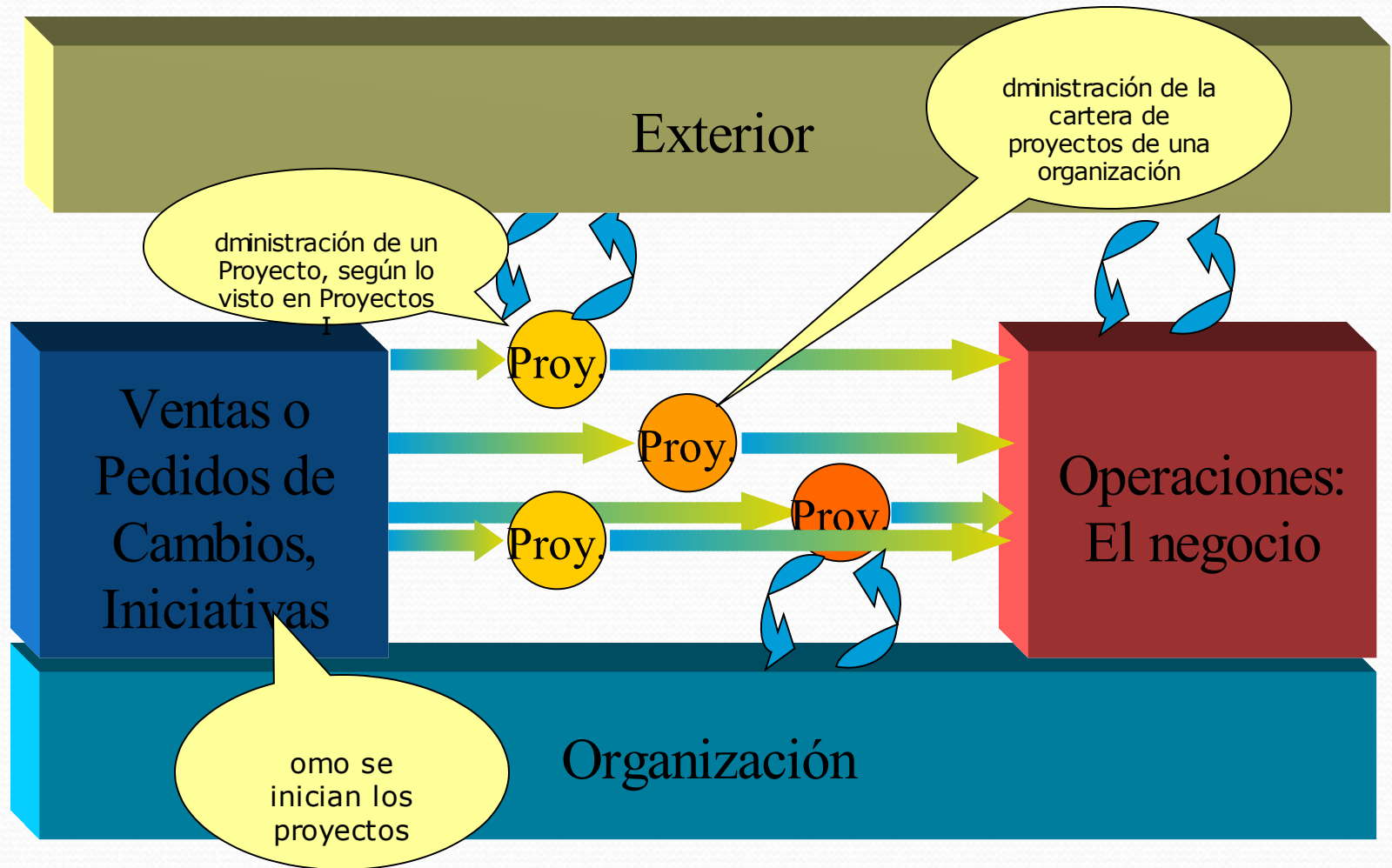
Posibles respuestas :

- 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.

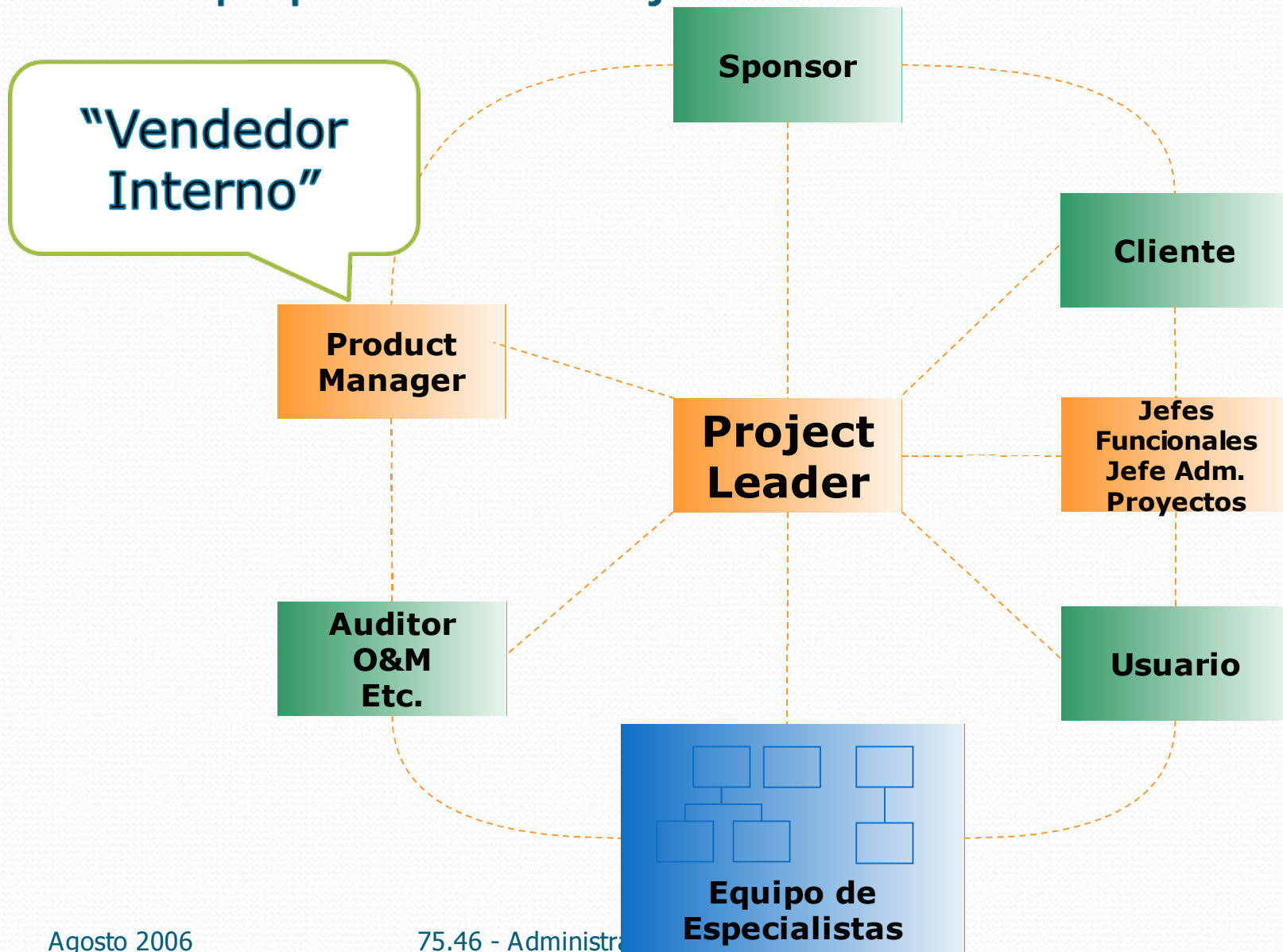
Ventas en el Organigrama



La venta en los Proyectos



El Equipo de Trabajo



El Product Manager (en el ciclo del Proyecto)

Dueño del
Producto

**Product
Manager**

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

Abogado del
Usuario

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 remunera 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 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	NMS
	BANCOS																		
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	Superviella Soc. Genera	13	1053	-6	1123	70	10	1	BG		PR	PR	?	?	LU	LU	?	?	?

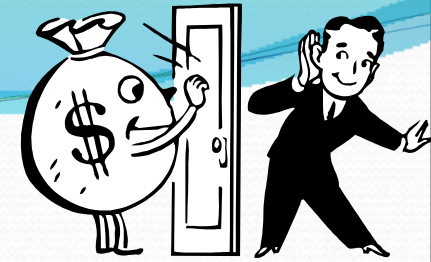
Prospección. Relevamiento

- 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 expresarse, dan una idea del perfil de comunicación
 - Preguntas Cerradas:
 - Sirven para validar (la respuesta es un “sí”, 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	Promotor “Flashy”, “Fashion” Futuro Emocional y Pasional	Facilitador “Esta todo bien” Pasado, presente, futuro Emocional y Amigable
Orientado a la tarea	Controlador “Lo real y concreto” Presente Frio, calculador	Analítico “Lo que siempre anduvo” Pasado Frio, Pasivo
+ 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.
- Llegar 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.





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 comunicacion

Orientado a la gente	<p>Promotor</p> <p>REACCIONA con EMOCIÓN</p> 	<p>Facilitador</p> <p>SE REPLIEGA con EMOCIÓN</p> 
Orientado a la tarea	<p>Controlador</p> <p>REACCIONA con LÓGICA</p> 	<p>Analítico</p> <p>SE REPLIEGA con LÓGICA</p> 
	+ 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 estan 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 sobreposicionarse a la competencia.

3. “Make-up” de la Solución.

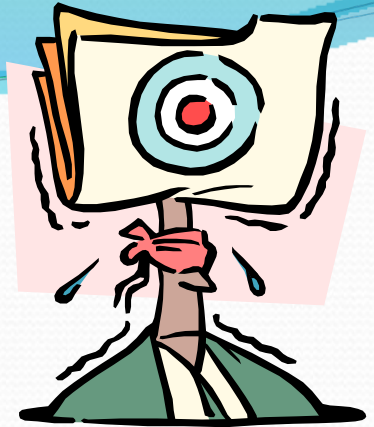
Prueba Ácida.

- 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 deberá tener en consideración (anticipar “sorpresas”).
- *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
- Objeciones 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 rapidamente nuevos entornos
 - Superar lo mas rapido el umbral de “confianza”
 - Considerar que sale 5 veces + caro que el farming
- Farming: Como “atender” un cliente existente:
 - Mantener la relacion de confianza
 - Maximizar la facturacion 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 la fortalezas

7. Seguimiento.

Algunas estrategias de Farming

- Defensa: Aislar / Inmunizar
 - Expandir relaciones
 - Soportar a los aliados, Disminuir a los enemigos
 - Tener en cuenta de “no auto aislarse”
- 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 :

gp03@cema.edu.ar