

EL PROCESO DE VENTAS



Ing. Gabriel Piñeiro
gp03@cema.edu.ar

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

1



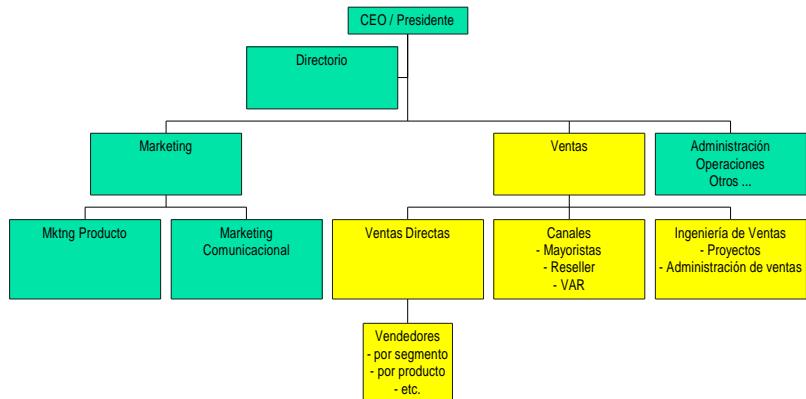
Pregunta: ¿ Que es la venta ?

- ↳ ¿...La concreción de un negocio...?
- ↳ ¿... el arte de satisfacer necesidades ...?
- ↳ ¿...lo que hacen los vendedores...?

RESPUESTA:

- ↳ La venta es el motor de la empresa.
- ↳ Hoy en día TODAS las organizaciones se orientan a proveer servicios al cliente.
- ↳ Por ende todos los empleados son "vendedores" en mayor o menor grado.

Ventas en el Organigrama



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

3

Tipos 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.
- ❖ Los ejecutivos de ventas pueden o no depender directamente de la empresa.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

4

Que hace un ejecutivo de ventas ?

↗ Funciones y roles primarios

- ↖ Relación con los clientes (satisfacción de ...).
- ↖ Objetivos de venta cuantitativos y cualitativos.
- ↖ El INGRESO de la empresa depende directamente de ellos (por eso se lo renombra en proporción).

↗ Funciones y roles secundarios

- ↖ Desarrollo de demanda.
- ↖ Cobranzas.
- ↖ Seguimiento del entregable.



5

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Tipos de Venta



↗ Ventas Compulsivas

- ↖ Preparación: **Mensaje corto, incitador.** Ciclo corto.
- ↖ Acción one-way. Un sólo feedback: la compra.
- ↖ Ejemplos: venta ambulante, 0-800-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.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

6

Proceso de Ventas Consultivas

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



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

7

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)

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

8

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



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

9

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 los asignen a mí)

↗ Otros criterios de valuación:

- ↗ Objetivos, ó subjetivos con valores objetivos.
- ↗ Volumen empresa, situación financiera, existencia contactos, competencia, estado del rubro, etc.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

10

Plan de Cobertura. Ejemplo.

Empresa	Perfil de la empresa							Cobertura de productos y servicios									
	Potencial	Estructura	Capital	Personal	Producción	Marketing	TI	Logística	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén	Almacén
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 Cibank	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 ? ? ?								

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

11

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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

12

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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

13

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 ...*

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

14



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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

15



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.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

16

3. Demostración de la solución



- ↗ Contribuye al 50% de la venta
- ↗ Consiste en "sorprender" al cliente con el manejo de sus estados de ánimo.
- ↗ Es el equivalente al drama de un Obra Teatral, tiene:
 - ↗ **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.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

17

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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

18

3. Demostración: Tener en cuenta estilos de personalidad

Orientado a la gente	Promotor	Facilitador
	"Flashy", "Fashion" Futuro Emocional y Pasional	"Esta todo bien" Pasado, pres. y fut. Emocional y amigable
Orientado a la tarea	Controlador	Analítico
	"Lo real y concreto" Presente Frio, calculador	"Lo que siempre anduve" Pasado Frio y aburrido
+ Dominante		- Dominante

Abril 2003 75.46 - Administración y Control de Proyectos II 19

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.





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.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

21



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".



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

22

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

23

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

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.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

24



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)

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

25



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)

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

26

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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

27

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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

28



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 !)

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

29



PREGUNTAS ???

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

30



Conclusiones

- ↗ Toda empresa tiene un área de ventas (a menos que no tenga 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).

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

31



Gracias por su atención y ...

... cualquier pregunta favor dirigirla a :

gp03@cema.edu.ar

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

32