

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:

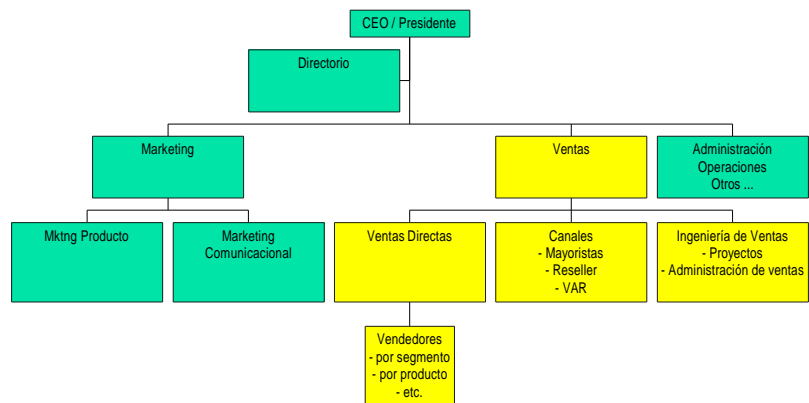
- La venta es el motor de la empresa.
- Hoy en día TODAS las organizaciones se orientan a proveer servicios al cliente.
- Por ende todos los empleados son "vendedores" en mayor o menor grado.

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

2

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.

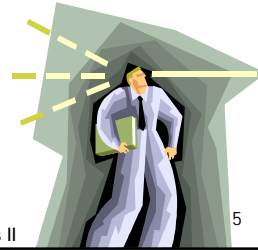
Abril 2003

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 remunera en proporcion).
- ⌘ Funciones y roles secundarios
 - ⌘ Desarrollo de demanda.
 - ⌘ Cobranzas.
 - ⌘ Seguimiento del entregable.



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

5

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.

		Perfil de la empresa					Cobertura de productos y servicios																
Empresa	Preferencial																						
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	Ciñbank	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	Superville Soc. Genem	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



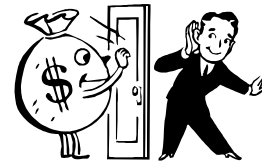
- ⌘ Identificar y validar :
 - ⌘ Interlocutor: Quien interactúa con proveedores
 - ⌘ Decisor: Quien decide
 - ⌘ Asesor: Influye en la decisión
- ⌘ Ser sensible a la imagen del cliente
- ⌘ Crear un buen ambiente
- ⌘ Ser positivo, consciente que traemos soluciones provechosas.
- ⌘ Tener presente CICLO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

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.

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: Tener en cuenta estilos de personalidad

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

Abril 2003 19
75.46 - Administración y Control de Proyectos II

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.



Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

20

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

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

23

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 sobreposicionarse 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 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)

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

25



4. Estudio de la oferta

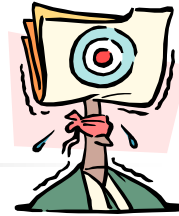
- ⌘ Adyacente a la presentación
- ⌘ "Explicarle" al cliente la oferta
- ⌘ Ser afirmativo
- ⌘ Objetivo MÁXIMO y mínIMO
- ⌘ Validar necesidades reveladas
- ⌘ Presentar oferta en términos de:
 - ⌘ Características (Hechos)
 - ⌘ Ventajas (Porque es bueno)
 - ⌘ Finalidades (Porque se traduce en un beneficio 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
- ✦ 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

Abril 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

27

6. Orden (pedido de compra)



- ✦ Después 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 !)



PREGUNTAS ???



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