



Estas son las **5 Competencias Claves** que debe poseer el KCRM:

**1**

Conozca cómo es y cómo funciona el ciclo del comprador en los proyectos de venta consultiva o estratégica y ajústelo a su ciclo de venta.

**2**

Optimice su habilidad de inteligencia relacional o social con las personas claves de la base de poder de la decisión de compra de cada cliente potencial.

**3**

Optimice su habilidad para saber desarrollar con éxito el *rapport* para descubrir las necesidades de cada persona implicada en la decisión de compra del cliente potencial.

**4**

Optimice su habilidad para saber gestionar el trámite de la negociación cierre de la venta.

**5**

Elabore un plan de cuenta por cada cliente reflejando en ella la fórmula  $R=3E + 5C$ .

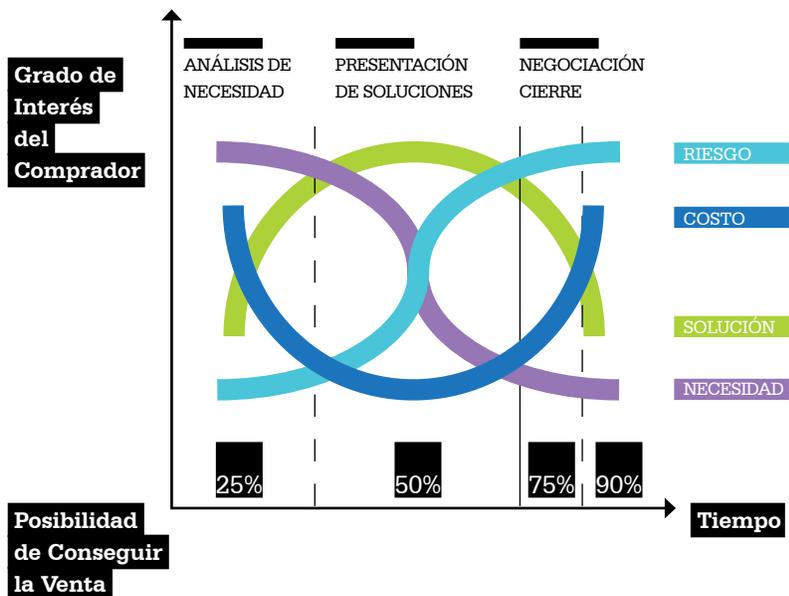
## LA PRIMERA COMPETENCIA CLAVE

**Conozca y ajuste los ciclos del comprador y del vendedor.**

Lo primero que procede explicar es en qué consiste un **ciclo de venta**. Para ello, lo mejor es analizar la Figura 1.

### Curvas de Interés del Comprador

Probabilidad de Cierre



**Básicamente, el ciclo de venta se compone de cuatro fases:**

1. Análisis de las necesidades del cliente potencial.
2. Presentación y demostración de la solución a medida de las necesidades analizadas y aceptadas por el comprador.
3. Negociación de la propuesta de la solución presentada por el vendedor.
4. Cierre con la solicitud del pedido o en la aceptación y firma de la propuesta por el comprador.

En la medida que el comprador vaya reconociendo haber cubierto con satisfacción una determinada fase, el vendedor lo confirmará y pasará a desarrollar la siguiente fase e irá obteniendo mayor probabilidad de éxito en conseguir la venta.

Tal como vemos en la Figura 1, la escala mayoritariamente asumida de probabilidades de conseguir una venta es la siguiente:

**25%**

**Al finalizar la fase de análisis de necesidades.**

**50%**

**Al finalizar la fase de presentación de la solución a medida.**

**75%**

**Al finalizar la fase de negociaciones.**

**90%**

**Al finalizar la presentación de la propuesta.**

**100%**

**Se considera cuando se acepta y firma la propuesta o se ordena el pedido por el cliente y se cobra.**

Estas fases se definen desde el punto de vista del vendedor.

Resulta interesante analizar la mente y la percepción del comprador a medida que se van sucediendo las fases anteriores representadas por las curvas trazadas en la figura.

El eje vertical representa el nivel de preocupación o interés del comprador sobre determinados factores. El horizontal representa el factor tiempo.

Los 4 factores de interés o incertidumbre y su grado de sensibilidad hacia ellos por parte del comprador son:

- **RIESGO.**
- **COSTO.**
- **NECESIDAD.**
- **SOLUCIÓN.**

En la **fase de análisis de la necesidad**, el comprador se encuentra altamente sensibilizado con la necesidad de resolver su problema y el costo que supone el resolverlo. Denota baja sensibilización a la solución que puede resolver el problema ya que, entre otras cosas, todavía no ha tenido la oportunidad de conocerla y evaluarla, y al riesgo de tomar la decisión de adquirir la solución que en esta fase prácticamente ni se lo plantea.

En la **fase de presentación de la solución a medida** de las necesidades descubiertas en la fase anterior, el comprador muestra alta sensibilidad a la solución, su curva de sensibilización a la necesidad decrece moderadamente, que es justo lo contrario que ocurre con la curva riesgo, mientras que la de costo decrece de forma pronunciada.

En las **fases de negociación y cierre**, las curvas de riesgo y costo reciben el mayor interés por parte del comprador por la incertidumbre, preocupación y estrés que suponen para él, mientras que la necesidad y la solución han perdido su interés.

Es vital que el vendedor actúe y sea consecuente con lo que representan en los ciclos de venta y de compra cada curva de sensibilidad percibida por el comprador hacia los factores de riesgo, costo, necesidad y solución para llevar a buen término el proceso de venta.

## LA SEGUNDA COMPETENCIA CLAVE

### Conozca y optimice su habilidad de inteligencia relacional o social.

Decía el filósofo español Ortega y Gasset “Yo soy yo y mi circunstancia”, lo que básicamente significa que las preferencias de cada uno al relacionarse con los demás son únicas e irrepetibles y están condicionadas por nuestra genética y nuestro entorno histórico familiar,

formativo, empresarial, etcétera. Así que lo primero que voy a proponerle es que conozca su perfil de preferencias sociales al relacionarse con los demás. Vamos a ello y le pido que realice la siguiente autoevaluación (Figura 2) para conocer el perfil de sus preferencias de inteligencia relacional o social.

Lea todas las palabras o atributos que aparecen en las cuatro columnas (A, B, C y D).

En las filas del 1 al 10, escoja solo una de las cuatro palabras (la que mejor lo describa a usted o la persona que desea analizar, dando prioridad a lo personal sobre lo profesional) y marque con una **X** en el cuadro en blanco a la derecha del atributo.

Sea realista y honesto consigo mismo.

Luego, al final del cuadro (en la fila de **Totales**), sume el número de **X** escritas en cada columna y escriba el resultado en los recuadros en blanco que quedan respectivamente a la derecha de **Total A =**, **Total B =**, **Total C =** y **Total D =**.

	A	B	C	D	
1	Analítico	Controlador	Sensible	Arriesgado	
2	Informado	Autoritario	Emocional	Curioso	
3	Las Cifras	Realizador	Sociable	Intuitivo	
4	Claro	Sistemático	Servicial	Caótico	
5	Concreto	Organizado	Receptivo	Sintético	
6	Activo	Cumplidor	Diplomático	Carismático	
7	Objetivo	Conservador	Bondadoso	Creativo	
8	Lógico	Disciplinado	Generoso	Impulsivo	
9	Resultados	Práctico	Conversador	Imaginativo	
10	Realista	Decidido	Comprensivo	Integrador	
	<b>Total A =</b>	<b>Total B =</b>	<b>Total C =</b>	<b>Total D =</b>	

Observe ahora las cifras más altas y menos altas obtenidas en los recuadros **Total A**, **Total B**, **Total C** y **Total D**.

Las puntuaciones más altas representan sus preferencias en la forma de vender, influenciar, comunicarse o relacionarse con los demás; es decir, su **inteligencia relacional o social**.

A continuación le muestro una guía para saber el significado y el cómo utilizar sus preferencias al relacionarse con sus compradores (Figura 3). Esta guía también le servirá para identificar las preferencias de sus compradores sin tener que hacerles este test de preferencias.

ATRIBUTOS	TIPOLOGÍA A	TIPOLOGÍA B	TIPOLOGÍA C	TIPOLOGÍA D
Se ve a sí mismo	Racional	Formal	Sentimental	Experimental
Estilo típico	Cuantitativo, pensamiento intelectual y técnico	Detallista, tradicional, conservador	Abierto, compasivo, comprensivo, siempre dispuesto a ayudar	Visionario, creativo, arriesgado y flexible
Forma de trabajar	Analítica	Organizada	Interpersonal	Conceptual
Formas de aprendizaje	Teorizando	Estructurado	Compartiendo	Descubriendo
Solución a los problemas	Buscando el origen del problema	Capturando la idea	Sintiendo la idea	Conceptualizando la idea
Enfoque del tiempo	El momento	El pasado	El presente	El futuro
Valores	Los hechos	La acción	Las relaciones humanas	Las ideas
Preocupado por	El Qué	El Cómo	El Quién	El Por qué
Se comunica mejor con	A o B	B o A	C o D	D o C
Se comunica peor con	C	D	A	B
Utilización del dinero	Formas de contabilizarlo	Formas de ahorrarlo	Formas de encontrarlo	Formas de gastarlo
Forma de escribir	Concisa	Precisa	En prosa	Poética

## LA TERCERA COMPETENCIA CLAVE

**Optimice su habilidad para saber desarrollar con éxito el *rapport* como vendedor.**

Podemos definir *rapport* como la **habilidad de compenetración** que un vendedor es capaz de desarrollar al tratar de descubrir los problemas, necesidades y expectativas de un determinado comprador. El *rapport* refleja un estado de “intimidad” entre dos personas -en nuestro caso el vendedor y el comprador- que se caracteriza, tal como indica Daniel Goleman en su último libro sobre liderazgo, por tres ingredientes:

1. Atención absoluta entre ambos interlocutores.
2. Positividad.
3. Sincronía no verbal.

Goleman llama a esta situación **el momento humano**.

Llevando lo dicho a la praxis de la venta podemos traducirlo en dos aspectos fundamentales: **la escucha activa y el arte de saber hacer preguntas**.

**Lo que supone que usted debe:**

- Planificar y preparar la entrevista de venta. Como dice un antiguo proverbio, “prepara tu cerebro antes que la boca”.

- Saber hacer preguntas abiertas sobre la situación del comprador y su empresa, incidiendo en aquellos aspectos que el comprador perciba como sus problemas, áreas de mejora o nuevas expectativas de negocio. En dos palabras: sus necesidades.
- Escuchar con atención y aclarar inmediatamente cualquier duda, concentrándose en lo que el comprador está diciendo y no en lo que usted como vendedor está pensando decir a continuación.
- Ser percibido como alguien que presta atención a lo que el comprador está diciendo y que reconoce la información sobre la marcha diciendo: “de acuerdo..., perfecto..., le entiendo”.
- Aumentar su capacidad de memoria tomando buena nota, si es necesario escrita, especialmente de los puntos clave.
- Finalice el *rapport* resumiendo los problemas, necesidades y expectativas manifestados por el comprador y consensuados con usted en la conversación de venta, utilizando la jerga propia del sector industrial, palabras y expresiones del comprador.

Resumiendo todos los puntos anteriores: practique la **empatía positiva**.

Para finalizar, y no dejar en el tintero el tercer punto mencionado sobre el buen *rapport* según Goleman referido a la “sincronía no verbal”, indicarle que **nunca olvide adaptar su imagen a las preferencias de sus compradores**. Tres consejos para ello:

1. Adapte sus palabras: representan el 7% de su imagen proyectada.
2. Adapte su música, su entonación al hablar: representa el 38% de su imagen proyectada.
3. Adapte su danza, su “sincronía no verbal”: representa el 55% de su imagen proyectada

## LA CUARTA COMPETENCIA CLAVE

**Optimice su habilidad para saber gestionar el trámite de la negociación y cierre de la venta.**

**La negociación y el cierre de la venta debe ser solo un trámite.** ¿Por qué digo esto? Porque el KCRM no debe cometer el grave error de considerar la negociación y el cierre como toda la venta.

¡Primero venda y después negocie! Esto significa que si el KCRM ha planificado y desarrollado correctamente con el “ritmo y tiempo” que marque cada comprador tutelado por el vendedor todas y cada una de las fases del proceso de la venta previas en la fórmula  $R = 3E + 5C$ , la negociación y el cierre no deben complicarse, sino que, al contrario, deberían convertirse en un trámite sencillo asumido por el comprador y el vendedor.

Analice la figura siguiente, en la que los tamaños de las superficies de cada fase del triángulo de la izquierda representan la forma correcta de gestionar la dedicación en **tiempo** por parte del vendedor.



Si el vendedor **no** dirige y da la importancia que requiere la gestión del tiempo en el ciclo de venta, el comprador tomará el liderazgo y minimizará la dedicación en tiempo de las fases previas al cierre (triángulo de la derecha en la figura) con el consiguiente perjuicio para el vendedor. Este verá que surgen todas las preguntas, objeciones y preocupaciones al final del ciclo, complicándose extraordinariamente el cierre y, lo que es todavía peor, obligándolo a rectificar y volver a empezar de nuevo, tarde y mal, con el desarrollo de todas las fases del ciclo de venta, poniendo en entredicho su profesionalidad.

## El arte de la negociación y el cierre de la venta

¿Sabe usted quiénes son los mejores negociadores? ¡Los niños! ¿Y por qué? Pues fíjese lo que dicen los estudiosos **sobre los ingredientes de un buen negociador:**

- Saben lo que quieren.
- Son claros con lo que quieren.
- Son persistentes.
- Saben utilizar y dosificar sus emociones y las de los demás.
- Actúan con naturalidad.
- No tienen miedo a preguntar.
- Saben cómo preguntar.
- Saben evitar la confrontación.
- Son creativos.
- Piensan con rapidez.

Compare estos ingredientes con la forma de proceder los niños y verá que los adultos hemos perdido nuestras habilidades negociadoras por haber dejado de ser niños. Sorprendente, ¿no?

## LA QUINTA COMPETENCIA CLAVE

**Elabore un plan de cuenta para cada cliente reflejando en la fórmula  $R=3E + 5C$**

A la hora de buscar literatura sobre cómo realizar un **plan de cuenta** uno encuentra que lo que hay es profuso, confuso y difuso. Ojalá le sirva el esquema siguiente que le voy a proponer como final de éste último artículo de la serie publicada en **GESTION**. A mí profesionalmente me ha sido y me es muy útil.

**Ingredientes de un plan de cuenta:**

### 1. Datos de la cuenta.

- A.** Fecha. Nombre del cliente. Web y datos de contacto.
- B.** Breve descripción de los antecedentes/historia de nuestras relaciones con este cliente.
- C.** Información sobre el cliente útil para ventas futuras:
  - Quién es quién en la empresa/cliente: Organigrama con perfiles A, B, C, D de preferencias.
  - Quién es quién en el proceso de toma de decisiones de la cuenta.
  - Su relación con nuestros productos y servicios.
  - Situación o condiciones financieras: cuál es su presupuesto.
  - Aspectos técnicos: su relación con nuestros productos y servicios.
  - Sus retos en su mercado: qué les preocupa.



- Sus clientes: para comprender mejor su negocio.
- Competencia de la cuenta: cómo se comparan con sus competidores.
- Qué les gusta y disgusta a nivel personal: aplicación a nuestros productos y servicios.
- Intereses personales fuera del trabajo.

## 2. Stakeholders claves de nuestro equipo de ventas.

## 3. Posicionamiento de la cuenta.

B	A	AA
C	B	A
CC	C	B

**A.** Según el posicionamiento obtenido de la cuenta, definir las estrategias que correspondan.

## 4. Oferta de productos y servicios.

- A.** De nuestra empresa: historia, cantidades y conclusiones.
- B.** De la competencia.

## 5. Análisis competitivo de la oferta de valor. Matriz VGA.

- A.** Percepción de beneficios/costos: Nuestros/de nuestros competidores.

## 6. Gestión del ciclo de venta y previsiones a la fecha.

- A.** Fecha de comienzo de la actividad de venta: \_\_\_\_\_
- B.** Fecha estimada de cierre de la venta: \_\_\_\_\_
- C.** Importe de los ingresos estimados por la venta: \_\_\_\_\_
- D.** Probabilidad de cierre de la venta versus situación en el ciclo de venta.
- E.** Estimación facturación en u.m. de la venta, hoy, a la fecha estimada de cierre.

## 7. Pasos siguientes: plan a corto plazo.

- A.** Objetivos.
- B.** Tareas.
- C.** Responsables.
- D.** Recursos necesarios.
- E.** Cronograma de seguimiento y control (graficar en diagrama de barras).

## 8. Factores críticos (FC) para el éxito/fracaso de la venta. KPIs.

Externos:

- FC 1 \_\_\_\_\_
- FC 2 \_\_\_\_\_
- FC 3 \_\_\_\_\_

Internos:

- FC 1 \_\_\_\_\_
- FC 2 \_\_\_\_\_
- FC 3 \_\_\_\_\_

## 9. Observaciones y gestión de la información necesaria en los puntos anteriores.

## 10. Firma del KCRM y otra(s) firma(s) de aprobación.

Despedida

En el cierre de este artículo, y de los tres precedentes, me gustaría recomendar a mis lectores lo mismo que recomendaba a los empresarios una periodista española en una de sus colaboraciones en un periódico económico y es que en los tiempos tan apasionantes y vertiginosos que vivimos ojalá que los KCRM de la venta estratégica se impregnaran de un sentido épico -miras altas en sus objetivos-, de un sentido ético -no vale todo- y de un sentido trascendente -que crean en algo más allá de nuestro pasar cotidiano por este maravilloso y sorprendente mundo que nos ha tocado vivir.

**Antonio Vilches** es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas La Unión y el Fénix Español, Management Science of America, Apple, Escuela de Organización Industrial y Grupo GESFOR, entre otras. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS. Entre sus clientes se encuentran Sara Lee, P&G, Bimbo, Gas Natural Fenosa, General Electric Healthcare, Compaq, Siemens, Avis, Nissan (LATAM), Apple, BDF Nivea, Abbott y Telefónica.