

Guía de **4** **PASOS** PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

Paso 4

Gestión del ciclo de ventas versus ciclo del comprador

En mis tres artículos anteriores de esta serie publicados en GESTIÓN¹, abordé los primeros 3 Pasos de 4 para poner al día un departamento comercial o de ventas. Estos 3 Pasos son los siguientes:

Paso 1:

Revise y actualice los roles de todos los profesionales que componen los distintos niveles jerárquicos de implicación en la función comercial de su empresa.

Paso 2:

Planifique la Venta definiendo, creando o actualizando y desarrollando los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Plan de Cuenta**.

Paso 3:

Planifique las Entrevistas de Venta definiendo un documento dinámico de **Preparación de las Visitas a Clientes Claves/Estratégicos**.

¹ Ver las ediciones enero-marzo 2014, abril-junio 2014 y julio-septiembre 2014 o visite www.gestion.com.do



En este cuarto y último artículo, voy a abordar el **Paso 4 que consiste en crear y desarrollar una cultura práctica de “primero venta y después negocie”** desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de su fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos para la óptima gestión del ciclo de venta y la fijación de las previsiones de resultados comerciales asociados a la gestión anterior.

El Modelo de la Cremallera para ajustar el ciclo del vendedor al ciclo del comprador

Los Gestores de las Relaciones con los Clientes Claves² poseen las siguientes habilidades:

1 La gestión del ciclo de venta y de compra, que contempla:

- **La gestión de la unidad de poder de decisión del cliente (Decision Making Unit o DMU por sus siglas en inglés).**
- **La comunicación interpersonal en la venta.**
- **El análisis de las necesidades del cliente.**
- **Las presentaciones y demostraciones de las soluciones a medida de las necesidades descubiertas con el cliente.**
- **La negociación en general y la negociación del precio en particular como un trámite sencillo si se ha realizado una buena gestión del ciclo de venta.**
- **El cierre de la venta.**
- **El refuerzo de la venta en la posventa.**

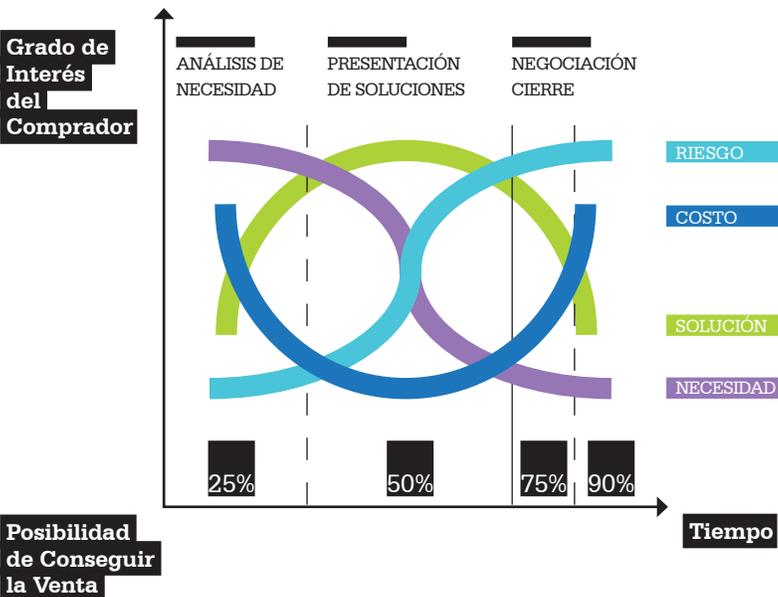
2 La gestión dinámica y permanente de la información.

Ahora, centrémonos en **la gestión del ciclo de venta y de compra**. Lo primero que procede explicar es en qué consiste un proceso de venta estratégica. Para ello, lo mejor es analizar la gráfica siguiente.

² Key Customer Relationship Manager o KCRM, según sus siglas en inglés



Curvas de Interés del Comprador
Probabilidad de Cierre



A grandes rasgos, puestos en los zapatos de cada comprador, un proceso de venta de cierta complejidad se compone de:

- **Una fase de análisis de las necesidades del cliente potencial.**
- **Una fase de presentación y demostración de la solución a medida de las necesidades analizadas y aceptadas por el comprador,**
- **Una fase de negociación de la propuesta de la opción de solución presentada por el vendedor.**
- **Una fase de cierre consistente en 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 pasará a desarrollar la siguiente e irá obteniendo mayor probabilidad de éxito en conseguir la venta.

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.

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

Es muy interesante analizar la mente y la percepción del comprador a medida que se van sucediendo las fases del proceso de venta. En la figura de Curvas de Interés del Comprador lo he representado por las curvas trazadas entre los ejes del **grado de interés del comprador** y del **tiempo**. El eje vertical representa el nivel de interés o preocupación del comprador sobre determinados factores; el eje 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** y **solución**.

- **En la fase de análisis de la necesidad (25% de probabilidad de cierre de la venta), el comprador se encuentra altamente interesado y sensibilizado con la necesidad de resolver su problema y el costo que supone resolverlo. Asimismo, 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 (50% de probabilidad de cierre de la venta), el comprador posee alta sensibilidad al factor solución, su curva de sensibilización a la necesidad decrece moderadamente, que es justo lo contrario que ocurre con la curva de riesgo, mientras que el factor costo decrece de forma pronunciada.**
- **En las fases de negociación y cierre (75% y 90% respectivamente de probabilidad de cierre de la venta), son las curvas de riesgo y costo sobre las que recae la mayor incertidumbre, preocupación y estrés en la percepción por parte del comprador, mientras que las de necesidad y solución han perdido su interés.**

Cada ejecutivo comercial debe ser consecuente y actuar con profesionalidad sobre la secuencia en el tiempo de la sensibilidad percibida por el comprador hacia los factores de riesgo, costo, necesidad y solución, ya que es vital para llevar a buen término el proceso de venta y gestionar con éxito el ciclo del vendedor y del comprador.

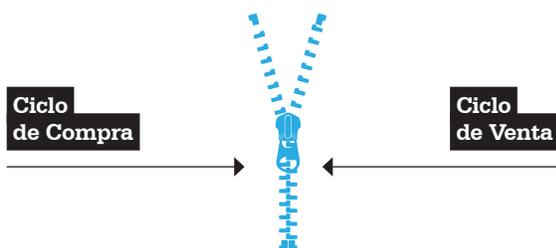
El planteamiento anterior sobre la descripción de los pasos que debe dar el ejecutivo de cuentas es un proceso un poco más complejo y lo voy a desglosar con un poco más de detalle, tanto en el **ciclo del vendedor** como en el **ciclo del comprador**, utilizando las **8 actividades** de las dos tablas siguientes.

Las 8 actividades del ciclo del vendedor

- 1 Análisis general de la situación existente, investigar la situación del cliente y desarrollar la oportunidad de la venta.
- 2 Influenciar al cliente en la articulación de necesidades respecto a los productos disponibles.
- 3 Ultimar los objetivos de venta y obtener el acuerdo del cliente.
- 4 Desarrollo de la estrategia de ventas en base a los criterios del cliente.
- 5 Presentación de las posibles soluciones al cliente en forma de mapa de Necesidades/Problemas del Comprador por cada uno de los miembros de la DMU.
- 6 Reconocimiento de la solución por el cliente. Gestión de presentaciones, demostraciones, visitas de referencia, etcétera.
- 7 Aclaración de los impedimentos técnicos y financieros, emisión de la propuesta, clarificación de los términos y condiciones, creación del plan de implantación.
- 8 Negociación y cierre.

- 1 Detección de problemas y mejoras en la operativa diaria.
- 2 Definición de los pasos necesarios para resolver los problemas o las mejoras.
- 3 Definición de objetivos globales y específicos. Creación de la DMU.
- 4 La DMU define la lista concreta de requerimientos, beneficios y prioridades y los pondera.
- 5 La DMU analiza en profundidad las soluciones disponibles y las valora contra una lista de criterios concretos.
- 6 La solución buscada se define claramente y los proveedores son examinados contra la lista maestra.
- 7 El cliente elige la lista de propuestas y analiza las cotizaciones.
- 8 Negociación comercial y gestión del pedido.

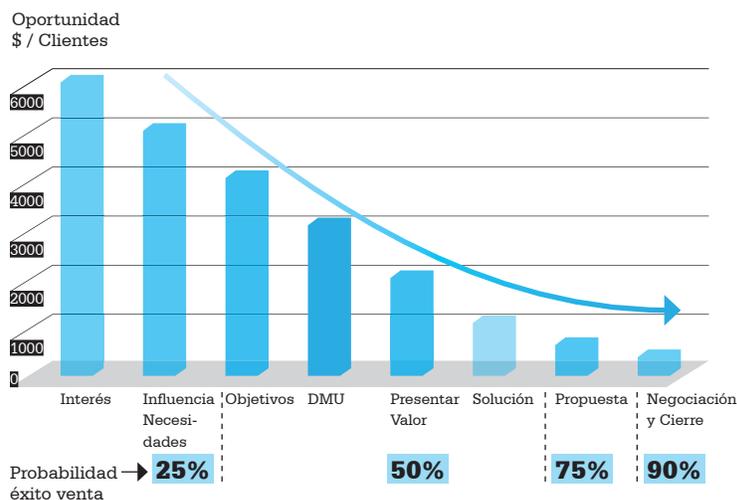
A estas 8x8 actividades del ciclo del vendedor y del comprador yo lo llamo el **Modelo Cremallera** porque la necesidad de sincronía entre ambos ciclos debe parecerse al de las dos guías de una cremallera.



El conocer el tiempo específico que necesita cada cliente para el cierre de su proceso de compra y que no se produzcan atascos en el mismo por ir demasiado despacio o deprisa, con la consiguiente vuelta atrás en el proceso, queda en manos de la profesionalidad y el arte del responsable de dirigir, liderar y ejecutar la venta. Si los vendedores de las empresas competidoras gestionan mejor el tiempo y las fases del proceso de venta, serán ellos los que conseguirán la venta.

Pero la cosa se complica más cuando no solo hablamos de un cliente, sino de gestionar el portafolio de clientes/cuentas de toda la empresa y de un determinado ejecutivo de cuentas en un determinado tiempo para conseguir unos determinados resultados de venta. La figura siguiente de gestión de *prospects* o potenciales compradores pretende reflejar ese arte de la gestión de clientes en el tiempo para alcanzar los objetivos de venta previstos.

Ciclo de Ventas Gestión de Prospects



La dirección de ventas de la empresa, por la totalidad o por territorios de responsabilidad de cada ejecutivo comercial, puede conocer los resultados esperados de ventas en función del número de proyectos de venta activos y lo que representa su monto en unidades monetarias (barras verticales y curva de la figura anterior) sin más que multiplicarlo por el coeficiente de probabilidad que se asocia a cada fase de la venta. Hay empresas de tecnologías de información y comunicación que comercializan programas o paquetes de *software* con este tipo de modelos para hacer previsiones y planificación mediante simulaciones de todos los parámetros que intervienen en dichos modelos.

Todo lo dicho hasta el momento es lo que yo entiendo como isaber vender!

La negociación y el cierre de la venta con los clientes estratégicos debe ser un trámite. ¿Por qué digo esto? Porque el responsable de la venta estratégica o consultiva no debe cometer el grave error de considerar la negociación y el cierre de la venta como la principal habilidad comercial.

Recuerde: ¡primero venta y después negocie! Si el ejecutivo comercial ha planificado y desarrollado correctamente -en el tiempo justo y necesario y con el interés que haya requerido- todas y cada una de las fases del ciclo de venta previas al cierre ajustándolas al ciclo del comprador, dicho cierre no debería complicarse y debe convertirse en un trámite sencillo y asumido por el comprador y el vendedor.

Me gustaría que el lector analizara la gráfica siguiente para entender lo que he querido decir cuando he mencionado el diseño y desarrollo correcto de cada fase en el tiempo justo y necesario. En ella, se refleja que el vendedor debe liderar y gestionar adecuadamente la dedicación en tiempo que pide cada fase de la venta representado por el triángulo del vendedor que vemos a la izquierda.

Los Triángulos del Tiempo
dedicados a las fases de venta



Se puede observar que el ancho superior del **triángulo del vendedor** representa la mayor cantidad de dedicación en tiempo, que corresponde a la fase inicial de análisis de las necesidades del cliente, y que en las fases de presentaciones, negociación y cierre, el triángulo se va estrechando, lo que debe suponer menor cantidad de tiempo dedicado por el vendedor.

Si el vendedor NO dirige y da la importancia que requiere la gestión del tiempo en el proceso de venta, el comprador tomará el liderazgo y minimizará la dedicación en tiempo de las fases previas al cierre, según se ve en el **triángulo del comprador** a la derecha en la gráfica, con el consiguiente perjuicio para el vendedor que verá que surgen todas las preguntas, objeciones y preocupaciones al final del proceso, complicándose extraordinariamente el cierre y, lo que es todavía peor, obligando al vendedor a rectificar y volver a empezar, tarde y mal, con el desarrollo de todas las fases del proceso de venta, poniendo en entredicho su profesionalidad.

Si los competidores de la empresa del vendedor gestionan correctamente el tiempo del ciclo de venta, obtendrán el contrato... simplemente por una cuestión de saber administrar el tiempo de la venta. Sobre esto, hay una frase que yo utilizo con frecuencia en mis seminarios y cursos y que no debería usted olvidar nunca: ¡si no ofrecemos valor al cliente en nuestro proceso de venta, lo único que nos quedará es el precio!

Me gustaría terminar este artículo dedicando unas palabras sobre lo que entiendo que debe ser una buena negociación y cierre de la venta una vez que hemos vendido correctamente.

Las 4 Estrategias de la Negociación

Seguro que habrá visto u oído hablar alguna vez del modelo de las 4 Estrategias de Negociación Vendedor-Comprador que muestro en la figura siguiente.

Elección de la Estrategia Negociadora: Vendedor - Comprador

Más ↑ Relaciones	Perder - Ganar	GANAR GANAR
	Perder - Perder	Ganar - Perder
Menos	Menos	Más → Resultados

La estrategia de negociación en que ambas partes salen perdiendo, **Perder-Perder**, no interesa ni al vendedor ni al comprador. Puede suceder solo en casos excepcionales y nunca en clientes de alto valor estratégico.

La estrategia de negociación **Ganar-Perder** se da en situaciones en la que la duración de la relación con clientes de bajo valor estratégico no interesa al vendedor.

La estrategia negociadora de **Perder-Ganar** se produce habitualmente en situaciones de una nueva venta con un cliente nuevo, de gran atractivo como futuro cliente clave para la empresa proveedora y con el que interesa mantener una relación a largo plazo.

La estrategia **Ganar-Ganar** debe ser contemplada de forma prioritaria en los clientes de alto valor que se desea que sean socios estratégicos.

Por último, les recuerdo que los expertos dicen que las cualidades de un buen negociador son:

- **Saben lo que quieren.**
- **Son claros con lo que quieren.**
- **Son persistentes.**
- **Saben gestionar sus emociones.**
- **Actúan con naturalidad.**
- **Son desinhibidos.**
- **No tienen miedo a preguntar.**
- **Saben cómo preguntar.**
- **Saben evitar la confrontación.**
- **Son creativos.**
- **Piensen con rapidez.**

¿Y sabe usted quiénes son los que cumplen mejor con estos atributos?... ¡Los niños! ☺

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. 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.