

Guía de 4 PASOS

PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches



Paso 3

Preparación y Desarrollo de las Visitas de Venta

En los dos anteriores artículos en la revista GESTION¹ sobre los **4 pasos para actualizar el departamento comercial de una organización**, indicaba que lo primero a realizar es redefinir los roles de todas las partes implicadas o *stakeholders* en la función de ventas de la empresa. En esta acción debe darse la oportunidad de que puedan opinar y participar los distintos departamentos funcionales de la empresa, ya que toda la organización debe actuar como un gran equipo de ventas, asumiendo el liderazgo del proceso de esta primera actividad el *front office* o los profesionales que están en la línea de fuego del día a día de la venta: los gerentes de cuenta, los responsables del soporte comercial, los especialistas y el departamento de *marketing* contando con un apoyo y un liderazgo institucional sin fisuras de la alta dirección de la empresa.

Una vez concluida esta primera fase, y tal como indicábamos en el artículo anterior, la segunda fase o estrategia a abordar es la implantación, la puesta al día, la gestión y la mecanización o informatización del Plan de Cuenta y su correspondiente integración en el CRM comercial como uno de los elementos fundamentales para la gestión de clientes claves o estratégicos o *Key Account Management*.

Realizadas estas dos fases de renovación de la función comercial de la empresa, es el momento de acometer la **tercera fase** que consiste en definir, identificar y desarrollar un documento dinámico de **preparación y desarrollo de las visitas a clientes clave o estratégicos** consensuado, con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la labor comercial, tal como acabamos de indicar al principio de este artículo. Muchas veces se da por hecho que la profesionalidad de los ejecutivos de ventas responsables de la gestión de las cuentas clave es suficiente para desarrollar correctamente las visitas de venta B2B de alto nivel con nuestros clientes estratégicos. Pero hoy por hoy esto no es así y voy a tratar de justificarlo a continuación.

Nuestros clientes clave lo quieren todo.

En los proyectos de venta B2B o de empresa a empresa, nuestros clientes clave o estratégicos lo quieren todo con cada oportunidad comercial que se nos presente con ellos. Me explicaré. Las necesidades del cliente son cada vez más diversas y con frecuencia cambian de un día a otro, ejerciendo una enorme presión sobre los recursos y capacidades de los departamentos de ventas de las empresas.

La mayoría de estos se basan en canales de ventas de bajo costo, tales como internet o televentas para los clientes más pequeños, o en canales de alto costo, basado en el cara a cara de las ventas típico del *Key Account Management*. Esto significa que, por un lado, los clientes demandan de sus proveedores clave -y cada vez con más frecuencia- transacciones simples, rápidas y de bajo costo y, por otro, soluciones complejas diseñadas por equipos comerciales experimentados -a menudo globales- del proveedor.

El resultado es que las empresas B2B están simultáneamente en estado de sobreinversión y de estrictas e imperiosas condiciones de entrega a sus clientes y estas necesidades cambiantes superan muchas veces la capacidad de respuesta de los proveedores. Es por todo ello que **las organizaciones de venta B2B están luchando en tres frentes**.

El primer frente supone que como proveedores de sus clientes clave sienten la necesidad de desarrollar modelos de multicanal flexibles que puedan gestionar sin problemas cada tipo de costo de cada transacción con eficacia. Por poner un ejemplo real, comentar el caso de un importante proveedor de transporte y logística que se ve abocado a intensificar la inversión en sus capacidades de transacciones de venta *online* para proporcionar un servicio más receptivo y cómodo en las ventas

¹ Vea las ediciones enero-marzo y abril-junio de GESTION o visite www.gestion.com.do para ver las dos entregas previas.



simples y con un costo menor, y, al mismo tiempo, tener que dedicar esfuerzo, recursos y dedicación para que sus gerentes de cuenta se centren en las ventas de alto valor.

El segundo frente está relacionado con la situación que se da en la actualidad, cada vez con más frecuencia, de que los contratos entre proveedores y clientes, en transacciones de venta de alto valor, se están volviendo cada vez más complejos, y se exige por parte del cliente incluir cláusulas para compartir riesgos (*risk-sharing*) y de acuerdos de nivel de servicio (*service level*

agreements)² para asegurarse que realmente se mantiene un compromiso cliente-proveedor de ofrecer el máximo valor en su venta. Es el caso, por ejemplo, del negocio del sector de venta de

² Según Wikipedia, un acuerdo de nivel de servicio o Service Level Agreement, también conocido por las siglas ANS o SLA, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

equipos *offshore* para la extracción de petróleo y gas, que pasó recientemente de una estructura típica de comisiones diarias a otra basada en tener que contemplar como factores decisivos de decisión de compra por sus clientes los rendimientos de extracción, los tiempos de ejecución o determinados índices financieros del mercado. Todo este enfoque, además de suponer grandes retos al *back office* de la empresa proveedora, requiere por parte de la fuerza de ventas el saber desarrollar nuevas habilidades para crear estructuras de negocio que optimicen el crecimiento de la empresa proveedora reduciendo al mínimo su exposición al riesgo.

Y por último, **el tercer frente** es el de que atrás han quedado los días en que un mismo representante de ventas podía ofrecer todos los productos a todos los compradores. Actualmente, en la venta consultiva B2B se exige a los ejecutivos comerciales saber vender un portafolio cada vez más amplio y complejo de productos y soluciones como resultado de la consolidación de los sectores, la proliferación de productos y la mayor sofisticación y conocimientos de los compradores.

Como resultado de todo lo anterior, las empresas B2B deben decidir entre tener un número de diferentes tipos de fuerzas de ventas para vender diferentes productos o la incorporación de equipos de especialistas de soporte comercial que ayuden a sus colegas del *front office*.

Como me dijo recientemente un director de compras, “la mayoría de las veces, el tipo de venta puro y duro tradicional ya no nos sirve, porque lo que realmente necesitamos hoy de nuestros proveedores son ejecutivos de ventas que, por una parte, conozcan en profundidad el día a día de nuestro negocio y, por otra, que tengan la capacidad técnica para que conjuntamente con nosotros diseñen la solución adecuada a cada una de nuestras necesidades concretas”. Por toda esta situación es crítico, como ejecutivos comerciales, el saber resolver con profesionalidad cara a cara o **visitas de venta** con los responsables de tomar las decisiones de compra de nuestros clientes clave.

Documento de 10 puntos para preparar, desarrollar y tener bajo control las visitas de venta B2B de alto nivel.

Sobre cada uno de los 10 puntos que voy a proponer a continuación para preparar y desarrollar con éxito el antes, el durante y el después de una **visita de venta B2B**, recomiendo al lector que se pregunte lo siguiente:

¿Estoy seguro de tener la información adecuada?

- **Sí**
- **No estoy seguro. ¿Por qué?**
- **No. ¿Qué me falta por conocer?**

PUNTO 1: Información preliminar para la visita de venta

Esta información preliminar para llevar a cabo con la profesionalidad que exige en la actualidad la venta consultiva debe extraerla el ejecutivo de cuentas de la información del plan de cuenta que debe estar disponible y actualizada en el Sistema CRM Comercial de su empresa.

Información previa a la visita de venta	Completar
Nombre del ejecutivo responsable de la gestión de la cuenta.	
Fecha de la visita de venta.	
Análisis de la página web corporativa de la cuenta.	
Revisión del plan de oportunidad de venta y cuenta.	
Posicionamiento del cliente siguiendo los criterios Cliente y Necesidad Ideal del Plan de Cuenta: CC-AA.	
Agenda de la visita de venta consensuada con el cliente.	
Graficar el organigrama de asistentes a la visita por parte del cliente y su posicionamiento interés/poder en nuestro proceso de venta. A ser posible, incluir el perfil de preferencias de comunicación, tipo HBDI, DISC, etcétera, de cada uno de los asistentes.	

PUNTO 2: Objetivos “SMART” de la visita de venta

Un objetivo no es simplemente una declaración de intenciones, sino que debe cumplir las siglas “SMART” habitualmente conocidas y utilizadas en cualquier manual o práctica de *management*, cuyo significado adaptado a nuestro idioma es:

- **e**Specíficos
- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**elevantes
- **T**emporales o medibles
en un determinado plazo de tiempo.

En el caso de la preparación y desarrollo de una visita de venta debemos identificar, definir y consensuar con todas las partes implicadas de nuestra empresa los siguientes tres tipos de objetivos:

Los 3 tipos de objetivos	Describir y consensuar con nuestro equipo de venta
Nombre de objetivo principal de la visita de venta.	
Objetivos secundarios/ colaterales a conseguir si se presenta la oportunidad durante la visita de venta.	
Objetivos imprescindibles a conseguir sin los cuales la visita de venta podemos considerarla como desaprovechada.	

PUNTO 3: Información que necesitamos obtener del cliente en la visita de venta

Igual que en el paso anterior, debemos hacer partícipes de nuestra estrategia en cuanto a la información a conseguir en la visita de venta a todo nuestro equipo de soporte y tenerla presente en nuestra reunión comercial con el cliente. Para ello, recomiendo reflejar los tipos de información a conseguir en un cuadro sencillo como el siguiente y estableciendo en lo posible el orden de prioridades informativas necesarias para el buen desarrollo de la visita de venta.

• Prioridad 1:
• Prioridad 2:
• Prioridad 3:

PUNTO 4: Preguntas "SPIN "que debemos hacer en la visita de venta

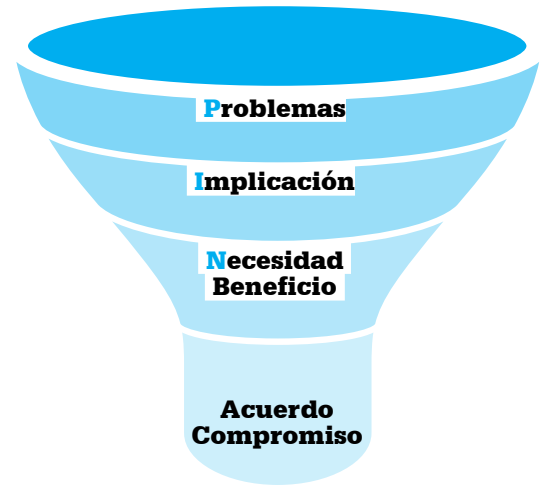
Tipos de Preguntas SPIN	Complete su propio cuestionario de preguntas SPIN para esta visita de venta
S: Situación del cliente	
P: Problemas del cliente	
I: Implicación del vendedor con los problemas del cliente	
N: Definición de las Necesidades del cliente	

Es una práctica tradicional utilizar el "Modelo del Embudo" asociado al SPIN ya que con ello conseguiremos ir estrechando el argumento de venta con la aceptación del cliente, partiendo de lo más amplio a lo más concreto en forma de Necesidad para concretar con ella una Solución específica a su planteamiento general del problema.

El "Embudo" de la Venta

SPIN

Situación



PUNTO 5: Presentación del beneficio de lo que podemos hacer con nuestra Solución de productos y servicios para dar respuesta a las necesidades particulares manifestadas por el cliente

Entendiendo por beneficio para el cliente la conversión de las características de nuestros productos y servicios en argumentos que den respuesta a la pregunta del tipo: ¿Para qué me sirve a mí como cliente esta característica de su producto o servicio? Utilice el siguiente cuadro para organizar y argumentar la presentación de beneficios al cliente. Una recomendación muy útil: utilice siempre que pueda las palabras y el argot de cada cliente.

Argumentos organizados sobre cada Necesidad identificada y definida en el Punto 4 en forma de Beneficio para el Cliente

PUNTO 6: La gestión de objeciones

Nunca vaya a una visita de venta sin haber evaluado previamente las posibles objeciones que puedan surgir durante la entrevista comercial.

A los vendedores con experiencia les encantan las objeciones. Si las saben atender adecuadamente, su papel como ejecutivo de ventas, no solo queda justificado ante el cliente, sino que, además, se verá reforzado. El gerente de cuentas entiende que si con su forma de tratar las preocupaciones de su cliente este queda satisfecho, **estará mucho más cerca de cerrar la venta** haciendo, además, que el cliente se sienta bien. Utilice el siguiente cuadro para que le sirva como base para afrontar las posibles objeciones que le plantee el cliente.

Posibles objeciones: Estándar o no estándar	Nuestra respuesta a cada objeción estándar o no estándar

Los puntos 7, 8, 9 y 10 para preparar y desarrollar una visita de venta B2B de alto nivel que expongo a continuación se explican por sí mismos.

PUNTO 7: Decisiones que deseamos que tome el cliente en la visita de venta

PUNTO 8: Para ir bien preparado a esta visita de venta debo además:

PUNTO 9: Pasos siguientes acordados y confirmados después de la visita de venta: qué, por quién, dónde, fecha límite

--

PUNTO 10: Factores Críticos "FC." para el éxito o el fracaso de esta venta

Factores Externos del Cliente:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Factores Externos del Cliente:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Conclusión

Si usted elabora un documento extractando los 10 puntos/ cuadros expuestos en este artículo, tendrá una excelente herramienta para preparar y desarrollar una visita de venta. Además, tendrá la fuente de información adecuada para actualizar el plan de cuenta de cada cliente.

En el próximo y último artículo de esta serie, abordaré el **Paso 4 para Actualizar hoy el Departamento de Ventas:** cómo crear y desarrollar una cultura práctica de "primero vender y después negociar" desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de la fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos necesarios para una óptima gestión del ciclo de venta adaptándolo al ciclo del comprador y cómo le puede servir ello para hacer sus previsiones de venta.

¡Le espero! ©
↓

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.