

Guía del Vendedor

Guía del vendedor

Esta guía se ha desarrollado para permitir que el vendedor utilice los conocimientos, métodos y mejores prácticas de ventas consultivas en su vida cotidiana. Se ha elaborado de manera amplia y completa con el objetivo de servir a diferentes tamaños de empresas y a empresas de diferentes segmentos de mercado.

Usted deberá completar sólo los datos que considere relevantes a su empresa y a sus necesidades.

En caso de dudas mientras rellene o utilice esta guía, solicite la ayuda del instructor o de los asesores de ADVANCE a través del e-mail advance@advanceconsulting.com.br o del teléfono (11) 3044-0867.

Formularios de la guía del vendedor

| | |
|--|----|
| Plan de Ventas (Territory Plan) _____ | 3 |
| Plan de Guerra (War Plan) _____ | 10 |
| Plan de Cuentas (Cliente) _____ | 11 |
| Plan de Oportunidades _____ | 14 |
| Ejemplos de dolores _____ | 16 |
| Alineación entre la visión del vendedor y la del comprador _____ | 17 |
| Elevator pitch _____ | 17 |
| Modelo básico de calificación de oportunidades _____ | 18 |
| Modelo avanzado de calificación de oportunidades _____ | 19 |
| Formulario de mapeo del competidor _____ | 20 |
| Formulario de preparación para la reunión con el cliente _____ | 21 |
| Formulario de preparación para la reunión con el cliente (Venta de VALOR) _____ | 22 |
| Formulario de registro de reunión con el cliente _____ | 23 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Prospección _____ | 24 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Calificación _____ | 24 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Preparación de la estrategia competitiva _____ | 25 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Aplicación de la estrategia competitiva _____ | 25 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Acciones de ventas _____ | 26 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Reunión con el cliente _____ | 26 |
| Formulario de autoevaluación – Etapa: Influencia y negociación _____ | 26 |
| Formulario de autoevaluación – Venta de VALOR _____ | 27 |

ADVANCE Consulting
Razón social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 – 1er piso
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo/SP - Brasil

Teléfono: +55-11-3044-0867
E-mail: advance@advanceconsulting.com.br
Sitio web: www.advanceconsulting.com.br



QR Code ADVANCE

© 2002-2021, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos los derechos reservados y protegidos por la Ley 9.610 del 19/02/98.

Ninguna parte de este libro podrá reproducirse o transmitirse sin la autorización previa y escrita de ADVANCE Marketing, cualquiera que sea el medio utilizado: electrónico, mecánico, fotográfico, grabado u otros.

Plan de Ventas (Territory Plan)

Identificación y Priorización de Segmentos

Principales segmentos trabajados

| Nombre del segmento | Principales clientes de cartera | Principales nuevos clientes |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Priorización de los segmentos

| Nombre del segmento | Criterios (Alto = 3, Medio = 2, Bajo = 1) | | | | Total |
|---------------------|---|-------------------------------|------------------------|------------|-------|
| | Número de empresas | Importancia de las soluciones | Volumen de inversiones | Proximidad | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Plan por Segmento

| Segmento | Gerente de la cuenta | Fecha de llenado |
|----------|----------------------|------------------|
| | | |

| Total de ventas en el año pasado en el segmento | Total de ventas previsto para este año en el segmento |
|---|---|
| | |

Mapa del conocimiento acerca del segmento

Principales problemas del segmento y propuesta de valor

| Problemas del segmento | Propuesta de valor |
|------------------------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Buyer personas del segmento

| Buyer persona | Características | Preocupaciones | Papel en la compra |
|---------------|-----------------|----------------|--------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Principales clientes de cartera

¿Quiénes son?
¿Cuál es su grado de importancia?

Mis objetivos para los clientes de cartera de este segmento

Mi estrategia para los clientes de cartera de este segmento

Plan de acciones para los clientes de cartera de este segmento

| Acción | Fecha límite | Responsable |
|--------|--------------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Principales empresas que quiero ganar en este segmento

¿Quiénes son?
¿Cuál es su grado de importancia?

Mis objetivos para los nuevos clientes de este segmento

Mi estrategia para los nuevos clientes de este segmento

Plan de acciones para los nuevos clientes de este segmento

| Acción | Fecha límite | Responsable |
|--------|--------------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Plan por Segmento

| Segmento | Gerente de la cuenta | Fecha de llenado |
|----------|----------------------|------------------|
| | | |

| Total de ventas en el año pasado en el segmento | Total de ventas previsto para este año en el segmento |
|---|---|
| | |

Mapa del conocimiento acerca del segmento

Principales problemas del segmento y propuesta de valor

| Problemas del segmento | Propuesta de valor |
|------------------------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Buyer personas del segmento

| Buyer persona | Características | Preocupaciones | Papel en la compra |
|---------------|-----------------|----------------|--------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Principales clientes de cartera

¿Quiénes son?
¿Cuál es su grado de importancia?

Mis objetivos para los clientes de cartera de este segmento

Mi estrategia para los clientes de cartera de este segmento

Plan de acciones para los clientes de cartera de este segmento

| Acción | Fecha límite | Responsable |
|--------|--------------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Principales empresas que quiero ganar en este segmento

¿Quiénes son?
¿Cuál es su grado de importancia?

Mis objetivos para los nuevos clientes de este segmento

Mi estrategia para los nuevos clientes de este segmento

Plan de acciones para los nuevos clientes de este segmento

| Acción | Fecha límite | Responsable |
|--------|--------------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Plan de Guerra (War Plan)

Estrategias de guerra

Para defender el territorio (cómo no perder dinero)

| ¿Qué queremos defender? | ¿Cómo lo vamos a defender? |
|-------------------------|----------------------------|
| | |
| | |
| | |

Para ampliar el territorio (como traer dinero rápido)

| ¿Hacia dónde podemos ampliarlo? | ¿Cómo vamos a ampliarlo? |
|---------------------------------|--------------------------|
| | |
| | |
| | |

Identificación de LOW HANGING FRUITS

| ¿Dónde vemos LOW HANGING FRUITS? | ¿Cuáles son las características de estos LOW HANGING FRUITS? | ¿Cómo podríamos encontrar otras empresas con las mismas características? |
|----------------------------------|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

Búsqueda de proyectos de corto plazo

| ¿Qué queremos vender? | ¿Cuáles historias podemos contar a los clientes para despertar su interés por la compra? | ¿A quiénes vamos a contar estas historias? |
|-----------------------|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

Acciones de corto plazo

Una única prioridad: _____

| DRIP Action | DRIP Result | Fecha límite | Hecho (Sí/No) | ¿Hecho hasta la fecha límite? |
|-------------|-------------|--------------|---------------|-------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Plan de Cuentas (Cliente)

| Cliente | Gerente de la cuenta | Fecha de llenado |
|---------|----------------------|------------------|
| | | |

| Total de ventas en el año pasado | Total de ventas previsto para este año |
|----------------------------------|--|
| | |

Mapa del conocimiento acerca del cliente

Visión general de la empresa

Principales productos y servicios y VALOR que este cliente genera para el mercado

Principales resultados financieros e indicadores de desempeño actuales y planificados

Posición en el mercado, market share y competidores de este cliente

Principales planes, objetivos y estrategias que tiene este cliente y cómo podemos ayudar

Qué necesitamos aprender todavía acerca de este cliente, de sus negocios y de su mercado

Nuestra historia de actuación ante este cliente, incluyendo propuestas enviadas y no cerradas y problemas ya enfrentados

Mapeo y elementos de control

Mapa del poder

Quién es quién:

Quién compra qué:

Quién influencia quién:

Quién gana qué:

Quién pierde qué:

Mapa de las relaciones

Mis objetivos de relación

*Qué obstáculos necesito eliminar:

*En cuáles áreas necesito entrar y hasta cuándo:

Lista de los ejecutivos que debo proteger o con quienes debo ampliar mi relación

Lista de los ejecutivos con quienes debo comenzar o desarrollar mi relación

Lista de los ejecutivos que debo acompañar o con quienes debo cultivar una relación

Mapa de las soluciones

Dolores, problemas o necesidades identificadas y demandas declaradas por el cliente

Soluciones que podrían interesar al cliente (principales oportunidades percibidas, incluyendo cross-selling y up-selling)

Mapa de la competencia

Cuáles son los competidores en esta cuenta, qué ya han vendido en la cuenta y para quiénes, cómo son vistos, cómo el cliente nos compara a ellos

Mapa de las influencias externas

Cuáles son las fuentes de influencia externa a que está sometido el cliente: asesores, asociaciones, gobierno, accionistas...

Objetivos, estrategias y plan de acciones

Metas y objetivos para este cliente

Estrategia de actuación ante este cliente

Plan de acciones en esta cuenta con fechas y responsables

Principales problemas y obstáculos identificados y cómo solucionarlos

Plan de Oportunidades

| Cliente | Gerente de la cuenta | Fecha de llenado |
|---------|----------------------|------------------|
| | | |

| Expectativa de ventas (USD) | Fecha estimada de cierre |
|-----------------------------|--------------------------|
| | |

| Descripción de la oportunidad |
|-------------------------------|
| |

Mapa de la situación o del ambiente actual

Dolores, problemas y necesidades identificados o declarados por el cliente

Cómo estos dolores, problemas y necesidades afectan al cliente

Beneficios y VALOR esperado por el cliente para la solución que se va a proponer

Visión de la solución – productos y servicios involucrados

| Nombre y función de los decisores involucrados | Estilo de comportamiento y de motivación | Estrategia de negociación |
|--|--|---------------------------|
| | | |

| Nombre y función de los patrocinadores | Estilo de comportamiento y de motivación | Estrategia de negociación |
|--|--|---------------------------|
| | | |

| Nombre y función de los apoyadores | Estilo de comportamiento y de motivación | Estrategia de negociación |
|------------------------------------|--|---------------------------|
| | | |

| Nombre de los influenciadores | Estilo de comportamiento y de motivación | Estrategia de negociación |
|-------------------------------|--|---------------------------|
| | | |

| Nombre de los opositores | Estilo de comportamiento y de motivación | Estrategia de negociación |
|--------------------------|--|---------------------------|
| | | |

Competidores, sus fortalezas y debilidades y nuestra estrategia de ataque o de defensa

Estrategias: atacar, flanquear, fragmentar, defender, desarrollar, simular

Metas y objetivos para esta oportunidad

Estrategia de actuación en esta oportunidad

Necesidad de recursos, soporte de otras áreas de nuestra empresa y soporte de proveedores o socios comerciales

Plan de acciones en esta cuenta con fechas y responsables

Principales problemas y obstáculos identificados y cómo solucionarlos

Involucramiento del departamento de compras y estrategia de negociación

Ejemplos de dolores

| Segmento de mercado: Manufactura | |
|----------------------------------|--|
| Cargo | Principales dolores |
| CEO (Chief Executive Officer) | <ul style="list-style-type: none"> • Perder market share • No satisfacer las expectativas de los accionistas • Disminución de la rentabilidad • Disminución del valor por acción de la empresa |
| COO (Chief Operating Officer) | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad inconsistente • Aumento de los costos de salarios • Aumento del costo de producción • No satisfacer la demanda actual de los clientes • Disminución de las ganancias operativas • No alcanzar las metas de productividad |
| CFO (Chief Financial Officer) | <ul style="list-style-type: none"> • Atrasos y falta de exactitud en los informes • Problemas de flujo de caja • Disminución del retorno de la inversión • Disminución del retorno de los activos |
| CIO (Chief Information Officer) | <ul style="list-style-type: none"> • No satisfacer la demanda actual de los usuarios • No tener una estrategia de largo plazo • Dificultad para mantenerse al día ante la constante evolución de la tecnología • Dificultad para integrar los diversos sistemas |
| Vicepresidente de Manufactura | <ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en la producción y en la entrega de los productos • Altos niveles de existencias • Dificultad para seguir los constantes cambios de la legislación • Falta de recursos para inversiones • Aumento del mantenimiento de la maquinaria |
| Vicepresidente de Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del market share • Aumento no planificado de los gastos • Bajo retorno de las campañas de marketing |
| Vicepresidente de Ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las ventas por debajo de lo esperado • Aumento del costo de ventas • Falta de precisión en el "forecast" • No alcanzar las metas establecidas en la planificación de ventas |

Fuente: The New Solution Selling

Alineación entre la visión del vendedor y la del comprador

Existen varios deseos, dudas y miedos tanto por parte del vendedor como por parte del comprador. La relación de confianza debe establecerse paso a paso. En la siguiente tabla, tenemos la visión de cada uno de los lados y cómo identificar si la persona de contacto inicial será su patrocinador dentro del cliente.

| Actividades del vendedor | Perspectiva/Decisión del comprador |
|--|---|
| Paso 1 – Establecer la sintonía con el cliente | <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiero realmente escuchar lo que este vendedor tiene para decir? |
| Paso 2 – Comenzar la conversación - Comunicar: <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos de la llamada Elevator pitch | <ul style="list-style-type: none"> ¿Es este vendedor diferente de los otros? ¿Es sincero? ¿Es competente? ¿Quiero compartir con él la información que tengo? |
| Paso 3 – Ayudar al cliente a admitir el dolor <ul style="list-style-type: none"> Hacer “situation questions” en caso necesario Hacer preguntas que motiven al cliente a pensar sobre sus dolores Narrar casos de éxito y verificar si el cliente se identifica Priorizar los dolores admitidos | <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiero admitir los aspectos críticos de mi negocio? |
| Paso 4 – Desarrollo de necesidades, la visión de compra del cliente <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar/crear una visión de la solución basada en los productos que usted ofrece o Hacer la reingeniería de la visión con las ventajas competitivas de su empresa <ul style="list-style-type: none"> Convertirse en una parte integrante de la visión del cliente Presentar las ventajas competitivas Determinar los dolores fundamentales (si todavía no se han admitido) | <ul style="list-style-type: none"> ¿Entiende este vendedor realmente las razones que me han llevado a esta situación crítica? ¿Estoy de acuerdo con su diagnóstico? ¿Debo discutir el impacto de este dolor con otras personas? ¿Estoy de acuerdo que la empresa tiene las habilidades presentadas y el valor establecido en el discurso del vendedor? ¿Quiero ser el responsable de solucionar este problema? |
| Paso 5 – Lograr el consentimiento para seguir adelante <ul style="list-style-type: none"> Medir el deseo de seguir adelante | <ul style="list-style-type: none"> ¿Estoy realmente seguro de que quiero seguir adelante con eso? ¿Estoy preparado para llevar eso a la persona responsable de aprobarlo? |
| Paso 6 – Determinar la habilidad de comprar <ul style="list-style-type: none"> “Supongamos que usted se convence de que podrá tener todas las ventajas y beneficios de que hemos hablado aquí y que quiera realmente comprar nuestra solución. ¿Cuáles serían los próximos pasos?” | <ul style="list-style-type: none"> ¿Debo revelar el proceso de decisión y de aprobación? |
| En caso de que el comprador tenga el poder de decisión: Paso 7a: Lograr el acceso a la persona que tiene el poder de decisión <ul style="list-style-type: none"> “Si le probamos todas las ventajas y beneficios de nuestra solución, usted nos presentaría a la persona que tomará la decisión?” <ul style="list-style-type: none"> En caso que sí el comprador hará la presentación, escriba la “Carta del Patrocinador” En caso que no, entonces usted deberá buscar un nuevo patrocinador | <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiero realmente ser el patrocinador de esta empresa si ella demuestra que tiene la habilidad para servirnos? |
| En caso de que el comprador tenga el poder de decisión: Paso 7b: Calificar el proceso de compras <ul style="list-style-type: none"> “¿Cómo le gustaría evaluar nuestra solución?” <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las aprobaciones legales, técnicas o administrativas necesarias? ¿Cuál es el proceso de la propuesta? ¿Es necesario una revisión previa de la propuesta? | <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiero realmente revelar cuál será el proceso de compras? ¿Estoy de acuerdo con la definición de la propuesta? |

Fuente: The New Solution Selling

Elevator pitch

| | |
|--|--|
| Frase impactante | |
| Empresa | |
| Productos y servicios | |
| Credenciales y ventajas competitivas (posicionamiento de la empresa) | |
| Referencias y casos de éxito actuales | |
| Beneficios (VALOR) para el cliente | |

Modelo básico de calificación de oportunidades

| Preguntas sobre la solución existente, es decir, el cliente ya tiene un proveedor | |
|---|--|
| S | <p>Situation (Situación) Objetivo: tener un dimensionamiento para verificar si el cliente es mínimamente interesante para su empresa Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados, número de computadores, número de sucursales • Consumo actual (datacenter, marketing digital, solución ERP etc.) • Expectativa de crecimiento |
| F | <p>Filter (Filtración) Objetivo: verificar si el cliente estaría interesado en cambiar de proveedor Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su proveedor? En una escala de 1 a 5, ¿cuál es su grado de satisfacción con su proveedor actual? • ¿Qué le gustaría recibir, que su proveedor actual no le proporciona? ¿Estaría dispuesto a escuchar la propuesta de otro proveedor? |

| Preguntas de la calificación BANT | |
|-----------------------------------|---|
| B | <p>Budget (Presupuesto) Objetivo: verificar cuál es el presupuesto aprobado o previsto para el proyecto Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ya existe un presupuesto aprobado o previamente aprobado para este proyecto? • ¿En su empresa, cuál es el proceso para aprobar el presupuesto de un proyecto como éste? • Tenemos 3 alternativas para atender este proyecto: Tenemos una solución "Basic", que va desde USD 10 a 12 mil. Ofrecemos esta solución a pequeñas empresas, así que no creo que cumpliría los requisitos mínimos de su proyecto. Tenemos una solución "Professional", que va desde USD 50 a 70 mil, la cual creo que sea la más adecuada para su empresa y para su proyecto. Y tenemos una solución "ADVANCED", que va desde USD 200 a 250 mil, la cual cuenta con todos los recursos disponibles. ¿De estas 3 opciones, cuál cree que satisfaría mejor su expectativa de inversión? |
| A | <p>Authority (Autoridad) Objetivo: descubrir el proceso de decisión y de aprobación (proceso documental), mapa de los dolores, mapa del poder y de las influencias y quién será su patrocinador (Champion) Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En su empresa, cuál es el proceso de decisión y de aprobación de un proyecto como éste? • ¿Sería posible tener una reunión rápida con la persona que tomará la decisión acerca del proyecto? Eso es parte del proceso de apertura de negocio de mi empresa. No tomará más que 5 minutos para un apretón de manos. • ¿Cuál sería su participación en el proceso de decisión y de aprobación de un proyecto como éste? • ¿El departamento de compras está involucrado en el proceso? |
| N | <p>Need (Necesidad, dolor o problema) Objetivo: utilizar la lista de los dolores y descubrir la necesidad, dolor o problema de NEGÓCIOS (business drivers) que el cliente busca solucionar, o la posibilidad de crear la necesidad para el cliente. Identificar las posibles soluciones que mapean con el NEED del cliente. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún evento determinante que está guiando este proyecto, por ejemplo, un cambio en la legislación, un requisito de su oficina central o una solicitud del área usuaria? • ¿Qué motiva su empresa a buscar un proyecto como éste? • Tenemos unos clientes similares a su empresa que han logrado reducir los costos operativos en el 10%, utilizando la tecnología para integrar el proceso de manufactura al financiero. ¿Tendría su empresa interés en este tipo de proyecto? • ¿Cuáles resultados espera obtener con este proyecto? ¿Cuál es su objetivo? |
| T | <p>Time (Tiempo) Objetivo: identificar la urgencia del cliente para el proyecto Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay una fecha determinante o fecha límite para este proyecto? • Tenemos 3 alternativas para atender este proyecto, con equipos de diferentes tamaños y, naturalmente, diferentes impactos en la inversión. Podríamos entregar dentro de 30, 90 o 120 días. ¿Podría esperar 120 días? |

| Preguntas sobre los competidores | |
|----------------------------------|---|
| C | <p>Competition (Competidores) Objetivo: descubrir quiénes son los competidores que participarán en el proceso Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Una otra empresa ya le ha ofrecido una solución similar? • ¿Conoce una otra empresa que brinde una solución similar? • ¿Qué le ha llamado la atención en estas empresas que tienen una solución similar a la nuestra? • ¿Qué le ha llamado la atención en nuestra empresa o solución? |
| S | <p>Selection Criteria (Criterio de selección) Objetivo: descubrir cuáles son los criterios más importantes en la selección de la solución Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene usted una lista con los criterios que ustedes utilizarán para seleccionar una solución? • ¿Cuáles son los 3 principales criterios que ustedes utilizarán para seleccionar la solución? • Crear una lista de criterios de selección es una tarea compleja. ¿Podemos ayudarlo con eso? • Dentro de los criterios que ustedes utilizarán para seleccionar la solución, ¿dónde está la cuestión del "precio"? ¿Cuáles son las demás cuestiones y pesos que se darán a cada una de ellas? • Entre "precio", "calidad" y "plazo de entrega", ¿cuál será el criterio más relevante para la selección de la solución? ¿Hay otros criterios? |

Modelo avanzado de calificación de oportunidades

Dolor x Poder x Visión x Valor x Control = Venta

| Cliente | Gerente de la cuenta | Fecha de llenado |
|---------|----------------------|------------------|
| | | |

| Expectativa de ventas (USD) | Status |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| | () Latente () Buscando una solución |

| Descripción de la oportunidad |
|-------------------------------|
| |

| | | ¿Tenemos? | | Notas | | | |
|----------|--|-----------|----|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Sí | No | Nuestra empresa | Competidor 1 | Competidor 2 | Competidor 3 |
| * | Dolor – ¿El cliente comprará? | | | | | | |
| 1 | ¿Identificamos un dolor potencial o de alta prioridad? | | | | | | |
| 2 | ¿Confirmamos el dolor con el comprador (o con el "dueño" del dolor)? | | | | | | |
| 3 | ¿Entendemos cómo los otros son impactados por el dolor? | | | | | | |
| 4 | ¿Hay un presupuesto aprobado? | | | | | | |
| 5 | ¿Hay un calendario del proyecto? | | | | | | |
| * | Poder – ¿Estamos alineados con las personas correctas? | | | | | | |
| 6 | ¿Entendemos el papel de las personas clave en esta oportunidad? | | | | | | |
| 7 | ¿Sabemos quiénes van a influenciar la decisión y cómo? | | | | | | |
| 8 | ¿Estamos conectados con las personas que tomarán la decisión? | | | | | | |
| 9 | ¿Tenemos el apoyo de las personas clave? | | | | | | |
| 10 | ¿Estamos conectados con las personas que tienen acceso al presupuesto? | | | | | | |
| * | Visión – ¿Prefiere el cliente nuestra solución? | | | | | | |
| 11 | ¿Hemos ayudado a establecer los requisitos iniciales del proyecto? | | | | | | |
| 12 | ¿Nuestra solución satisface las necesidades del cliente? | | | | | | |
| 13 | ¿Hemos creado o hecho la reingeniería de una visión diferenciada para las personas clave? | | | | | | |
| 14 | ¿Las personas clave apoyan nuestra propuesta de solución? | | | | | | |
| * | Valor – ¿Nuestra solución aporta valor al cliente y a nuestra empresa? | | | | | | |
| 15 | ¿Conocemos cuáles serán los beneficios para cada persona clave y para la empresa? | | | | | | |
| 16 | ¿Las personas clave han cuantificado y expresado para nuestra empresa los beneficios de la solución que ofrecemos? | | | | | | |
| 17 | ¿Existe un acuerdo en el análisis y en la propuesta de los beneficios? | | | | | | |
| 18 | ¿La propuesta de los beneficios garantiza que tengamos acceso al presupuesto? | | | | | | |
| 19 | ¿Existen beneficios para nuestra empresa en ganar esta oportunidad? ¿Es rentable? ¿Es estratégica? | | | | | | |
| * | Control – ¿Podemos acelerar el proceso de compras? | | | | | | |
| 20 | ¿Entendemos el proceso de decisión y los criterios establecidos por el cliente? | | | | | | |
| 21 | ¿Entendemos los requisitos de exigencia y satisfacción de las personas clave? | | | | | | |
| 22 | ¿Entendemos las prácticas, políticas y procedimientos de compras de este cliente? | | | | | | |
| 23 | ¿Está el cliente de acuerdo con realizar un proceso de evaluación con nuestra empresa? | | | | | | |
| 24 | ¿Podemos acelerar el proceso de evaluación? | | | | | | |
| 25 | ¿Podemos administrar nuestro riesgo con éxito? | | | | | | |

Fuente: The New Solution Selling

Leyenda para las notas:
1 - Débil 2 - Medio 3 - Bueno

¿Debemos esforzarnos por ganar esta oportunidad?
() Sí () No

Formulario de mapeo del competidor

Nombre del competidor

Breve descripción del competidor

Fortalezas del competidor

Cómo minimizar las fortalezas del competidor

| | |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|

Debilidades del competidor

Cómo utilizar las debilidades del competidor (utilícelas en asociación con nuestras fortalezas)

| | |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|

Estrategia recomendada para atacar o defenderse de este competidor

Discurso recomendado para atacar o defenderse de este competidor

Notas adicionales

Formulario de preparación para la reunión con el cliente

| Participantes del cliente esperados en la reunión | Cargo o función | GI | NR | ST | PC | AC |
|---|-----------------|----|----|----|----|----|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Objetivos de la reunión

¿Qué se va a considerar como éxito para usted o para su empresa en esta reunión?

Estrategia para la reunión y para alcanzar sus objetivos

Agenda y plan de la reunión

Favor de determinar los puntos que van a discutirse y su respectivo tiempo de duración

Si no obtiene éxito, ¿cuáles son los planes alternativos que utilizará?

Principales cuidados y posibles eventos inesperados

Material para llevar a la reunión

Breve historia de actuación con este cliente

GI = Grado de Influencia (**D**ecisor, **A**probador, **E**valuador, **U**suario, **I**nfluenciador, **P**atrocinador)

NR = Nivel de Relación (**E**xcelente, **B**ueno, **N**eutro, **M**alo)

ST = Status (**M**entor, **A**poyador, **N**eutro, **O**positor)

PC = Perfil Comportamental (**C**E=Catalizador/Expresivo, **A**A=Apoyador Amigable, **A**M=Analítico/Minucioso, **C**R=Controlador/Realizador)

AM = Adaptabilidad a Cambios (**I**nnovador, **V**isionario, **P**ragmático, **C**onservador, **L**ento)

Formulario de preparación para la reunión con el cliente (Venta de VALOR)

| Participantes del cliente esperados en la reunión | Cargo o función | GI | NR | ST | PC | AC |
|---|-----------------|----|----|----|----|----|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Objetivos de la reunión

¿Qué va a articular de VALOR para el cliente? ¿Cómo va a articular el VALOR?

¿Cómo mostrará que ha involucrado a los decisores, influenciadores y a los demás interesados?

¿Cómo acortará el ciclo de ventas? ¿Cómo usará la TENSIÓN CONSTRUCTIVA?

¿Qué se va a considerar como éxito para usted o para su empresa en esta reunión?

Estrategia para la reunión y para alcanzar sus objetivos

Agenda y plan de la reunión

Favor de determinar los puntos que van a discutirse y su respectivo tiempo de duración

Si no obtiene éxito, ¿cuáles son los planes alternativos que utilizará?

Principales cuidados y posibles eventos inesperados

Material para llevar a la reunión

Breve historia de actuación con este cliente

GI = Grado de Influencia (**D**ecisor, **A**probador, **E**valuador, **U**suario, **I**nfluenciador, **P**atrocinador)

NR = Nivel de Relación (**E**xcelente, **B**ueno, **N**eutro, **M**alo)

ST = Status (**M**entor, **A**poyador, **N**eutro, **O**positor)

PC = Perfil Comportamental (**C**E=Catalizador/Expresivo, **A**A=Apoyador Amigable, **A**M=Analítico/Minucioso, **C**R=Controlador/Realizador)

AM = Adaptabilidad a Cambios (**I**nnovador, **V**isionario, **P**ragmático, **C**onservador, **L**ento)

Formulario de registro de reunión con el cliente

| Empresa | Fecha de la reunión |
|---------|---------------------|
| | |

| Nombre de los asistentes | Cargo o función | Empresa |
|--------------------------|-----------------|---------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Objetivos de la reunión

Mapa de la situación o ambiente encontrado

Dolores, problemas o necesidades identificadas y demandas declaradas por el cliente

Cómo estos dolores, problemas y necesidades afectan al cliente

Beneficios y VALOR esperados por el cliente para la solución que se va a proponer

¿Cuáles son las soluciones presentadas?

| Próximos pasos | Responsable | Fecha límite |
|----------------|-------------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Prospección

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|---|-------|
| El vendedor identificó si su interlocutor era la persona correcta para el asunto | |
| El vendedor identificó al menos UNA OPORTUNIDAD | |
| El vendedor estableció una relación de sintonía (“rapport”) con el cliente | |
| El vendedor hizo preguntas y escuchó al cliente con atención. El vendedor habló menos que el cliente | |
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Utilizó el elevator pitch de una manera clara y despertando interés por la empresa | |
| 2) Utilizó referencias para atraer la curiosidad acerca de la llamada telefónica (contacto) | |
| 3) Utilizó una forma eficiente de romper el hielo | |
| 4) Mostró al cliente que tenía conocimientos acerca de su empresa o de él | |
| 5) Despertó la necesidad en el cliente utilizando “anécdotas” | |
| 6) Hizo preguntas cerradas para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| El vendedor identificó el dolor, problema o necesidad del cliente | |
| El vendedor hizo que el cliente se pusiera de acuerdo con la existencia del dolor, problema o necesidad identificados (explicitar el dolor) | |
| Con respecto a la preparación, el vendedor | |
| Demostró que había estudiado la empresa del cliente | |
| Elaboró un plan con las preguntas que debería hacer | |
| Pensó y estaba preparado para posibles eventos inesperados | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Calificación

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|---|-------|
| El vendedor hizo preguntas y escuchó al cliente con atención. El vendedor habló menos que el cliente | |
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Abrió correctamente la reunión explicando el propósito de la calificación y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 2) Obtuvo elementos que permitieron evaluar si podemos competir, si podemos y queremos ganar y si podemos entregar | |
| 3) Obtuvo las respuestas necesarias al BANT (Budget, Authority, Need, Time) | |
| 4) Identificó el evento determinante | |
| 5) Identificó los dolores, la intensidad y el mapa de los dolores | |
| 6) Obtuvo las respuestas necesarias al SPIN (Situation, Problema, Implication, Need Pay-off) | |
| 7) Descubrió si el cliente está hablando con un competidor sobre el tema | |
| 8) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| 9) Leyó correctamente las “señales” del cliente | |
| 10) Hizo preguntas para establecer una relación de confianza | |
| El vendedor hizo que el cliente se pusiera de acuerdo con la existencia del dolor, problema o necesidad identificados (explicitar el dolor) | |
| El vendedor identificó el Decisor y tuvo acceso a él o obtuvo un compromiso de tener acceso a él durante las próximas etapas | |
| Con respecto a la preparación, el vendedor | |
| Demostró que había estudiado la empresa del cliente y elaboró un plan con las preguntas que debería hacer | |
| Pensó y estaba preparado para posibles eventos inesperados | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Preparación de la estrategia competitiva

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|---|--------------|
| El vendedor hizo preguntas y escuchó al cliente con atención. El vendedor habló menos que el cliente | |
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Abrió correctamente la reunión explicando su propósito y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 2) Confirmó los elementos para evaluar si podemos competir, si podemos y queremos ganar y si podemos entregar | |
| 3) Identificó correctamente los criterios de selección y compra | |
| 4) Mapeó correctamente la situación (conocimiento, poder, relaciones, influencias externas y soluciones) | |
| 5) Identificó quiénes participarán en el proceso de compras y el perfil de los participantes | |
| 6) Identificó correctamente la situación del competidor dentro del cliente | |
| 7) Estableció adecuadamente la estrategia competitiva (atacar, flanquear, fragmentar, defender, desarrollar, sangrar) | |
| 8) Identificó las trampas armadas por los competidores | |
| 9) Validó la estrategia competitiva con profesionales de su empresa o con “patrocinadores” dentro del cliente | |
| 10) Estableció y utilizó alianzas para reforzar su posición | |
| 11) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| 12) Validó con el “patrocinador” cómo él podrá ser utilizado en el proceso de compras | |
| El vendedor pudo articular el valor de la solución y las ventajas mediante la situación competitiva y los validó con el cliente | |
| El vendedor demostró que había estudiado la empresa del cliente y elaboró un plan con las preguntas que debería hacer | |
| El vendedor supo extraer los datos del “patrocinador” sin violar reglas éticas o exponer al cliente sin necesidad | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Aplicación de la estrategia competitiva

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|--|--------------|
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Abrió correctamente la reunión explicando su propósito y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 2) Presentó adecuadamente sus conocimientos acerca de la empresa y de la necesidad | |
| 3) Demostró que conoce a los competidores | |
| 4) Utilizó adecuadamente la información sobre los criterios de compra | |
| 5) Utilizó adecuadamente los mapas (conocimiento, poder, relaciones, influencias externas y soluciones) | |
| 6) Utilizó adecuadamente el perfil de los participantes, involucrando a todos en la reunión | |
| 7) Abordó adecuadamente a los competidores demostrando el valor de su solución y las ventajas competitivas | |
| 8) Abordó las trampas armadas por los competidores y armó a su vez unas para ellos | |
| 9) Utilizó correctamente al “patrocinador” | |
| 10) Utilizó alianzas para reforzar su posición | |
| 11) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| El vendedor leyó correctamente las “señales” de los participantes | |
| El vendedor validó si los participantes estaban de acuerdo con la ventaja competitiva presentada | |
| El vendedor terminó correctamente la reunión, preguntando el “feedback” de los participantes y obteniendo información acerca de la nueva situación competitiva | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Acciones de ventas

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|--|-------|
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Abrió correctamente la reunión explicando su propósito y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 2) Se presentó adecuadamente generando credibilidad en el vendedor | |
| 3) Presentó adecuadamente el elevator pitch creando credibilidad en la empresa | |
| 4) Presentó adecuadamente el “dolor admitido” (necesidad reconocida) por el cliente Utilizar el término “situación presentada por el cliente” | |
| 5) Utilizó el diagrama de 9 bloques para llevar al cliente desde el “dolor admitido” hacia la “visión de la solución” | |
| 6) Utilizó la PERSUASIÓN (comunicación verbal, facial y corporal) para “crear una magia”, SEDUCIENDO al cliente | |
| 7) Validó si la visión de la solución presentada satisfacía las expectativas del cliente | |
| 8) Validó con el cliente si podrían evolucionar hacia una demostración de la solución o POC (prueba de concepto) | |
| 9) Validó con el cliente si podría enviar una propuesta basada en la visión de la solución | |
| 10) Validó con el cliente si el mismo podría analizar una propuesta previa antes de la entrega de la propuesta final | |
| 11) Revalidó con el cliente los criterios de selección | |
| 12) Validó con el cliente el proceso de compras una vez recibida la propuesta | |
| 13) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| El vendedor terminó la reunión con un plan de acciones, estipulando fechas para el proceso de decisión y de aprobación | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Reunión con el cliente

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|--|-------|
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Utilizó una forma eficiente de romper el hielo | |
| 2) Abrió correctamente la reunión explicando su propósito Y AGENDA y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 3) En caso de que hubo una reunión anterior, hizo correctamente la “conexión” entre las dos reuniones | |
| 4) Presentó adecuadamente el elevator pitch | |
| 5) Demostró que había preparado la reunión, contando con un plan | |
| 6) Presentó la solución de una manera convincente, demostrando al cliente los beneficios y las ventajas competitivas | |
| 7) Involucró a todos los participantes de la reunión, dejando claro que la solución trae beneficios a cada uno de ellos | |
| 8) Validó si la solución presentada satisfacía las expectativas del cliente | |
| 9) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| 10) Preparó el cierre de la reunión con un “recapitulando” (puntos abordados en la reunión) | |
| 11) Estableció los próximos pasos con fechas y responsables | |
| El vendedor salió de la reunión seguro de su éxito, es decir, seguro de que la solución satisface las expectativas del cliente | |
| El vendedor estableció una buena “sintonía cerebral” con los participantes | |

Formulario de autoevaluación – Etapa: Influencia y negociación

| Evaluación del vendedor | Sí/No |
|--|-------|
| Sobre la metodología, el vendedor | |
| 1) Utilizó el “calentamiento” para identificar si los demás competidores ya habían presentado la solución | |
| 2) Abrió correctamente la reunión explicando su propósito Y AGENDA y obteniendo la aprobación para seguir adelante | |
| 3) Hizo correctamente la “conexión” con las reuniones anteriores, demostrando la evolución de la negociación | |
| 4) Dejó claro que estaba allí para lograr una buena negociación para ambas partes | |
| 5) Hizo al cliente recordar los feedbacks positivos dados por el equipo a lo largo de todo el proceso como una manera de crear un ambiente positivo y favorable a la negociación | |
| 6) Utilizó correctamente el perfil del cliente durante la reunión | |
| 7) Utilizó correctamente los motivadores del perfil de cliente | |
| 8) Estableció una buena “sintonía cerebral” con el cliente | |
| 9) Utilizó argumentos adecuados para incentivar al cliente a tomar una decisión | |
| 10) Motivó al cliente a hablar sobre las objeciones para, luego, tratarlas | |
| 11) Hizo los “check-points” correctamente para confirmar la comprensión de lo que el cliente decía | |
| El vendedor supo abordar el tema “precio”, contando con su MAAN y negociando algo en cambio de los descuentos | |
| El vendedor supo negociar con las estrategias del “comprador profesional” | |
| El vendedor salió de la reunión seguro de los próximos pasos en el proceso de decisión y de aprobación | |

Formulario de autoevaluación – Venta de VALOR

| Formulario de evaluación del vendedor | Sí/No |
|---|-------|
| Articulando VALOR para el cliente | |
| El vendedor ha conducido bien la reunión del principio al fin | |
| 1) Calentamiento – creando credibilidad | |
| 2) Redefinición – sacando al cliente de su zona de confort | |
| 3) Ahogamiento racional – mostrando datos y hechos | |
| 4) Impacto emocional – para hacer que el cliente “se acerque más” | |
| 5) Propuesta de valor – mostrando el nuevo camino | |
| 6) Mapa de la solución e implementación | |
| El vendedor estableció los 3 niveles de credibilidad | |
| 1) Credibilidad en el vendedor | |
| 2) Credibilidad en la solución | |
| 3) Credibilidad en la empresa | |
| El vendedor dejó claras sus fortalezas y ventajas competitivas | |
| El vendedor utilizó “anécdotas” para descubrir la zona de adherencia con el cliente | |
| El vendedor enseñó con pasión | |
| El cliente se mostró satisfecho con la inversión de tiempo | |
| Involucrando a los decisores e influenciadores | |
| El vendedor mostró al cliente que tiene una red de relaciones | |
| 1) Utilizó la red para entender la situación | |
| 2) Mostró una solución a la red, haciendo que se sintieran cómodos | |
| 3) Conoce los beneficios de la solución para cada elemento de la red | |
| 4) Utilizó declaraciones o testimonios de elementos de la red | |
| Acortando el ciclo de ventas | |
| El vendedor “presionó” al cliente para evolucionar en el proceso | |
| El vendedor dejó la reunión sabiendo si el cliente quiere o no comprar | |
| El vendedor supo abordar correctamente los temas “precio” y “descuento” | |
| El vendedor supo demostrar el valor de la solución en lugar de presentar únicamente el “precio” | |
| El vendedor supo abordar la preocupación típica de esta fase de la negociación | |
| El vendedor se preparó para la negociación | |
| 1) Entendiendo la objeción, pero aplazando las concesiones | |
| 2) Descubriendo las necesidades básicas del cliente | |
| 3) Descubriendo la lista de criterios que el cliente utilizará para tomar la decisión | |
| 4) Haciendo concesiones según el plan (necesidades y criterios) | |
| Número total de “Sí” (S) | |