

# Administración de Oportunidades

Octubre de 2020

Patricio Guzmán  
BDLA Chile Ltda.



# **Contenido del Programa**

## **Administración de Oportunidades**

### **Repaso de algunas nociones básicas:**

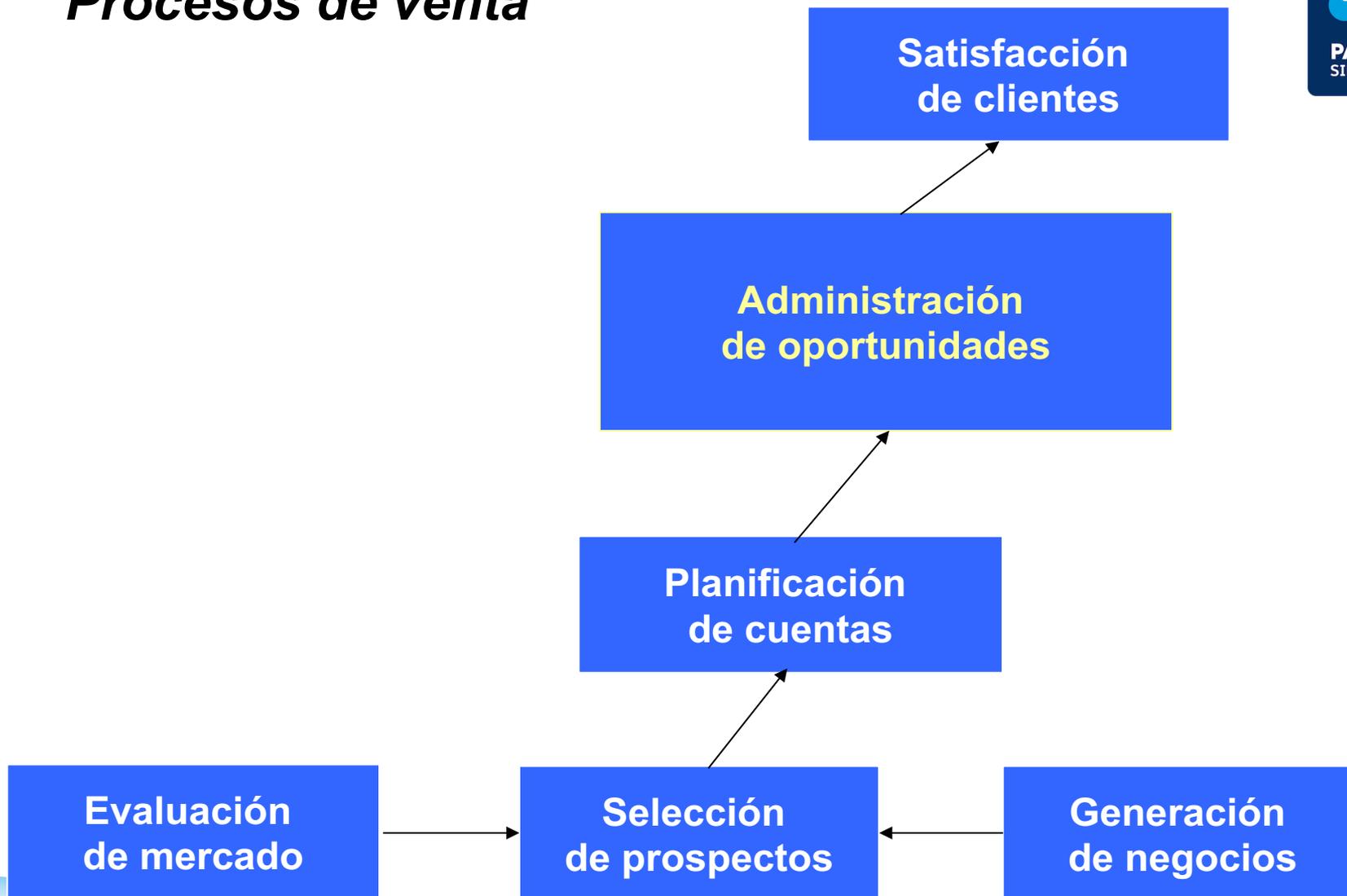
- Estrategia de cliente al centro
- Procesos de Venta
- Roles de las personas en una oportunidad

1. **¿Que es la Administración de Oportunidades?**
2. **Objetivo de la administración de oportunidades:** Mantener el control una de venta compleja
3. **Algunos desafíos críticos del equipo de cuentas** en una venta compleja
4. **Entendimiento de nuestras capacidades:** el arsenal competitivo
5. **Construcción de la propuesta de valor para la oportunidad**
6. **Desarrollo de Relaciones – creación y mantención**
7. **El “valle de la muerte” y las encrucijadas en el proceso de ventas**
8. **Gestión de la oportunidad y CRM**
9. **El plan de la oportunidad**
10. **Resumen y conclusiones**

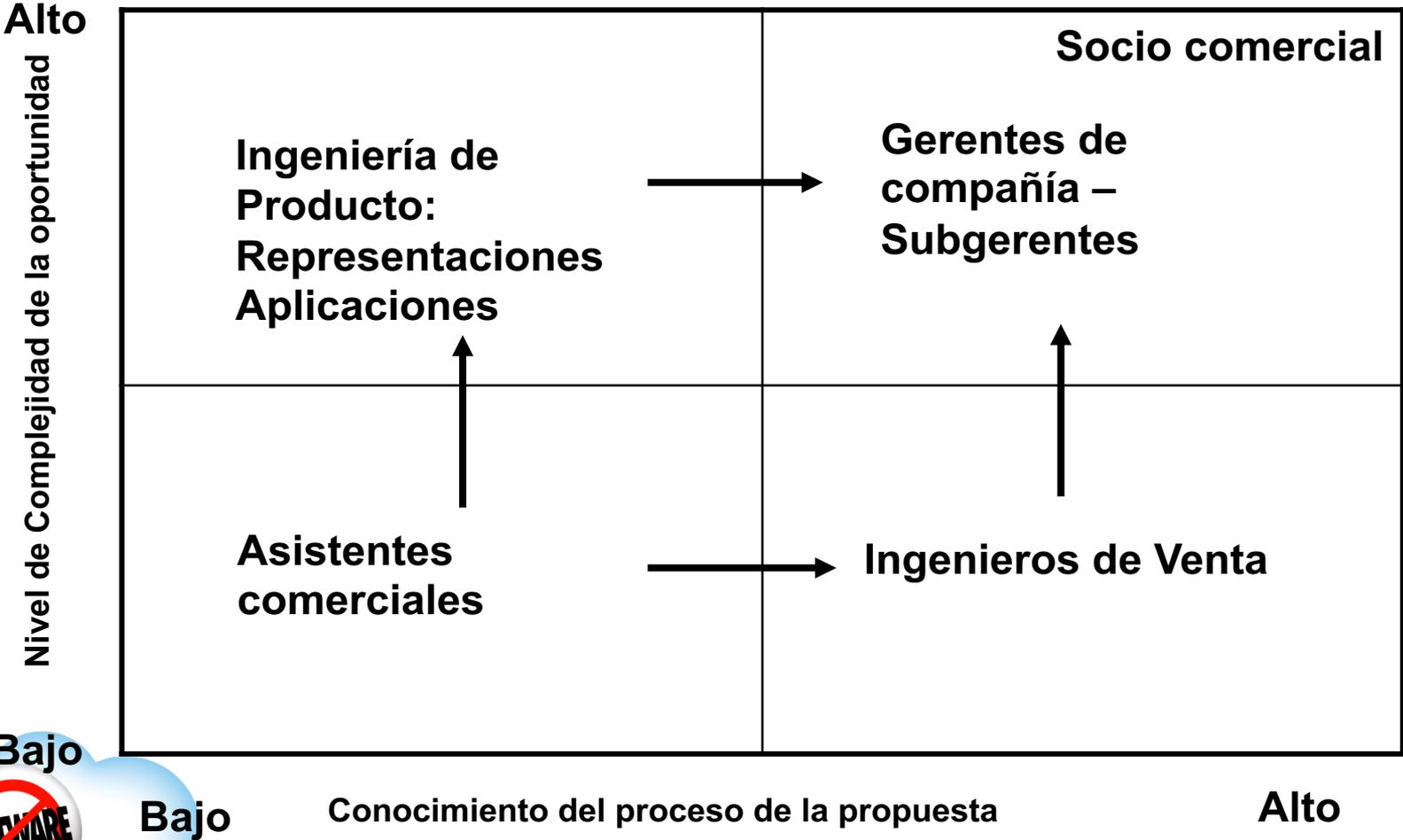
# Cliente al centro: Customer 360



# Procesos de venta



# Roles de las personas en una oportunidad



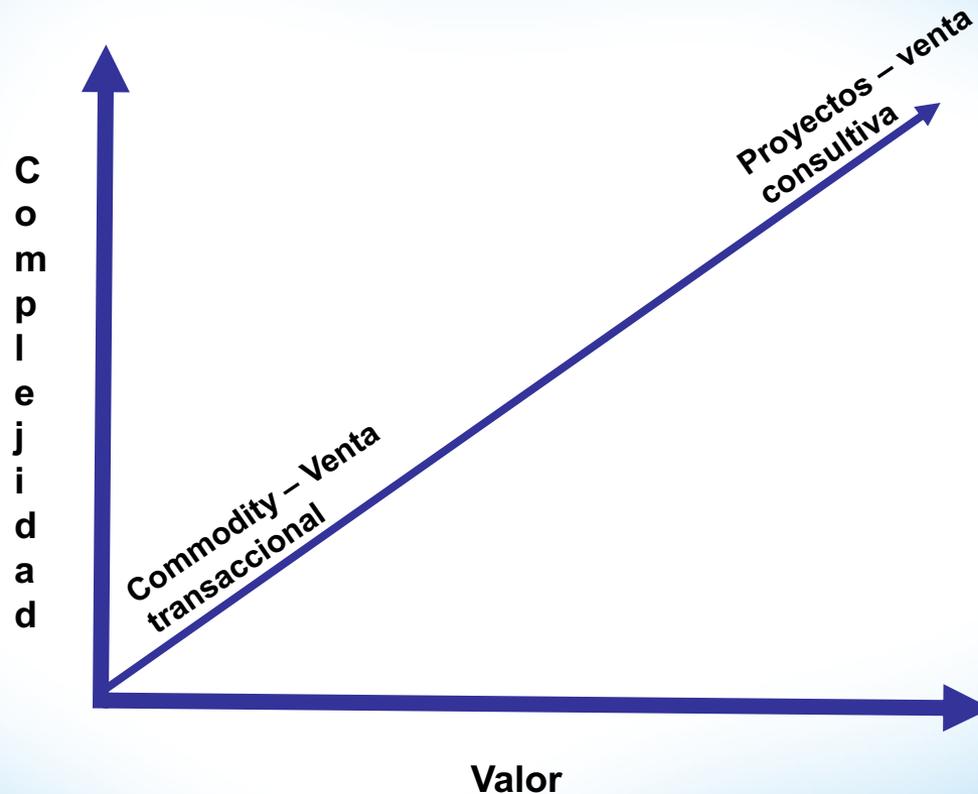
# 1. ¿Que es la Administración de Oportunidades?

*“Administración de oportunidades: Metodología estructurada para crear un plan estratégico y táctico para ganar ventas en oportunidades que surgen en cuentas claves mediante siete pasos metodológicos”:*

- *Identificar los asuntos críticos del cliente y su posible solución*
- *Confirmar el compromiso de compra del cliente*
- *Calificar la oportunidad*
- *Construir preferencia competitiva*
- *Entender el proceso de decisión de compra*
- *Crear la Propuesta de Valor*
- *Crear el plan para ganar la oportunidad*

*(The Complex Sale Inc.)*

# ¿Por qué hacer Administración de oportunidades?



## Inversiones

- Equipo de venta dedicado
- Análisis de necesidad
- Construcción de preferencia
- Horas profesionales
- Visitas técnicas
- Trabajo en el cliente
- Formular propuestas de Valor
- Proveer credenciales
- Efectuar demostraciones
- Garantizar negocios
- Informaciones de valor

## Retornos

- Preferencia competitiva
- Satisfacción del cliente
- Asegurar pedidos
- Acortar ciclo de ventas
- Cumplimiento de Metas
- Incremento de las ventas
- Asegurar márgenes

## ¿Qué es una venta compleja..?

- **Múltiples compradores y roles**
- **Largo ciclo de ventas**
- **Soluciones que incluyen tecnologías**
- **Soluciones que requieren Análisis de Necesidades**
- **Dimensionamiento y Carga de Productos**
- **Participación de Aplicaciones y representaciones**
- **Razones políticas**
- **Compradores experimentados**
- **Requerimientos cambiantes**
- **Muchos vendedores presentes**
- **Activa presencia de competidores capaces**

## *Control del proceso de ventas – ¿cuándo se pierde..?*

- **No devolución de llamados telefónicos ni e-mails**
- **No hay acceso a las personas claves**
- **Reuniones se cancelan**
- **Historias contradictorias**
- **Atendemos al cliente por medio de un tercero**
- **Respuestas vagas o sobre generalizadas**
- **Análisis = Parálisis**
- **Modalidad de trabajo reactivo**
- **Sorpresas en el ciclo de ventas**
- **Sin información interna**
- **Pronósticos sobre-optimistas**



### 3. *Desafíos críticos del equipo de cuenta*



- **Prospectos no calificados**
- **Venderle a las personas erróneas**
- **Expectativas muy altas**
- **Bajo control de las reuniones**
- **Escaso tiempo de preparación**
- **Sin investigación previa de la cuenta**
- **No atender basado en “recursos envasados”**
- **Hacer un buen plan**
- **Preparar buenos credenciales y roles del equipo de cuenta**
- **Cuidado con las multitudes de venta “School bus selling”**
- **No entrar tarde a la oportunidad – siempre lo más temprano posible**



## 4. Entienda y despliegue su arsenal competitivo



Elemento diferenciador	¿Con que competimos?
Producto – solución	Capacidades, propiedades, ventajas, tecnologías, calidad, certificaciones, lealtad de marca, precio
Industria	Experiencia de industria, participación, liderazgo, demanda de la industria
Equipo de venta	Expertos, conocimiento y liderazgo, presencia ejecutiva, confianza, relación profunda, planificación de la cuenta
Calidad de servicio	Capacidad de respuesta, historia de servicio, dedicación, cumplimiento, satisfacción comprobada
Calidad asociativa	Alianzas, madurez de canales, buenas representaciones
Marca	Marca leal y conocida, respeto, prestigio, estabilidad financiera, fortaleza nacional y/o internacional



# 5. Construcción de la Propuesta de Valor para la oportunidad



***Tendencias de la industria:*** Conozca los factores estructurales que afectan a su cuenta clave. Mega Tendencias y tendencias de la industria son preocupaciones dinámicas y permanentes

- **Alineamiento estratégico**
  - Conozca el pensamiento estratégico del cliente
  - Estrategias de soporte, de áreas y de contactos clave
- **Asuntos críticos de negocio**
  - Asuntos que no dejan dormir: lo urgente
  - Dolores estratégicos: lo importante
  - Agendas corporativas y agendas personales
  - Tenemos que ganar “relevancia a nivel estratégico”
  - Relacionar los asuntos críticos con nuestras soluciones
  - ¿Quién es “dueño del asunto crítico” en la cuenta clave? – quien lo sufre?



Una pregunta imperativa que hay que formular es: ¿Cuál es nuestra **propuesta de valor** para esta oportunidad ?



¿Cuándo existe  
Propuesta de Valor?



## **Preguntas — temas de conversación con el cliente**

- ***Inventario de equipos***
  1. *Parque del cliente antigüedad/estandarización*
  2. *¿cuántos equipos tiene esta cuenta?*
  3. *¿Que marcas y representadas tiene?*
  4. *¿Se pueden visitar esos equipos?*
  5. *¿Quiere recibir información de sus equyipos?*
  
- ***Análisis de Necesidades***
  1. *¿Que problemas de bombeo tiene el cliente?*
  2. *¿Qué situación no tiene bien resuelta?*
  3. *¿En que lo podemos ayudar?*
  4. *¿Qué ejecutivo del cliente tiene/sufre el problema?*
  5. *¿Cómo quiere resolver este asunto?*

## **Preguntas — temas de conversación con el cliente**

- ***Como quiere ser atendido***
  1. *¿Requiere que un Ingeniero lo atienda personalmente?*
  2. *¿Cada cuanto tiempo desea que lo visitemos o nos reunamos?*
  3. *¿Que información le debemos entregar periódicamente?*
  4. *¿Puede ser contactado por un Asistente Comercial para coordinar su atención?*
  
- ***Gastos y presupuestos de bombas y bombeo***
  1. *¿Cuánto es su presupuesto para mantenimiento de equipos?*
  2. *¿Que presupuesto y financiamiento para inversiones en equipos tiene su empresa?*

# Preguntas y temas de conversación con el cliente



## ■ *Desempeño energético y términos hidráulicos*

1. *¿Como se mide el desempeño energético de la compañía – en particular asociado a procesos de bombeo*
2. *¿Está abierto a conocer/implementar eficiencias de energía en sus procesos de bombeo?*
3. *¿Las decisiones de inversión y mantenimiento pueden basarse en desempeños energéticos?*

## ■ *Formas de compra y de hacer negocios*

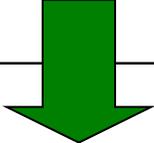
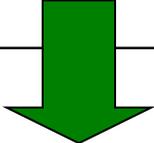
1. *¿Como podemos ser proveedores de soluciones integrales de bombeo para su empresa?*
2. *¿Cuenta con Ingeniería propia o debe adquirirla con firmas externas?*
3. *¿Requiere de financiamiento para comprar/invertir en soluciones de bombeo?*

## ■ *Proyectos e inversiones que implican soluciones de bombeo*

1. *¿Que inversiones y proyectos están aprobados y/o en estudio para los próximos años?*
2. *¿Qué firmas de Ingeniería podemos contactar para proponer soluciones para proyectos en curso – futuros?*

# Propuesta de valor para la Oportunidad



<b>Entendimiento de las necesidades del cliente</b> 	Cuales son los asuntos críticos para esta oportunidad		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>Factores clave de éxito</b> 	Cuales son los factores clave que determinarán el éxito en esta oportunidad		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>Factores de diferenciación</b> 	Cuales son los factores únicos de diferenciación que aportamos a la oportunidad – por que el cliente debería comprarnos a nosotros		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>Propuesta de valor</b> 	Como agregaremos valor al cliente – que beneficios concretos podemos aportar en esta oportunidad		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> </ul>



# Formulación de la propuesta de valor



*“Si su estrategia es mejor que la de su cliente para enfrentar los asuntos críticos, entonces usted tiene una “propuesta de valor”. “Hay que formularla (el speech del ascensor), comunicarla hábilmente y transferir al cliente “percepción de valor””*

- **Entienda su arsenal de ventajas competitivas**
  - ¿Por qué el mercado tolera la existencia de su empresa?
  - El arsenal se compone de seis fuerzas: solución – industria – equipo profesional – calidad de servicio – fuerza asociativa – marca o reputación
  - Articular el arsenal – resumir su propuesta de valor – claridad de mensajes y coherencia
  - Cuidado con: mensajes confusos – comentarios conflictivos – opiniones anticipadas.
  - Jerarquía del valor: la *cadena alimenticia* del valor. El issue grande se come al mas chico
  - El trabajo sobre las prioridades del cliente: entiendalas y muevase mas arriba en la cadena alimenticia de issues y prioridades
  - Hacia arriba: pregunte *¿por qué...tal cosa...?*
  - Hacia abajo: este preparado para bajar en la cadena... Pregunte *¿cómo... tal cosa..?*



## *Propuesta de Valor: Transferir percepción de valor*

*Construya su propuesta de valor – Prepare su propuesta de valor en forma sintética y clara, articulada para varios niveles de decisión y para diferentes audiencias dentro de la cuenta – estableciendo claramente el valor que se transferirá a cada una de ellos*

- El “elevator pitch” – el discurso del elevador: formule su propuesta de valor de modo que todos puedan entenderla
- Piense como el cliente – esto ayuda a desarrollar la propuesta de valor en una forma que será aceptada y apreciada por su cuenta clave
- ¿Por qué exactamente **Su** empresa? – articule sus mensajes en torno a esta pregunta que en algún momento se hará el cliente
- Usted tiene que crear la oportunidad para comunicar su propuesta de valor al interior del cliente
- Asegúrese que lo que usted transmitió ahora existe en el cliente como “**percepción de valor**”



# Hoja de Valor



Escenario estratégico – descripción situación de negocio

Tendencias de la Industria del cliente que lo afectan

Asuntos críticos del cliente	Responsables del Asunto crítico		Solución basada en nuestros productos	Compromiso + Valor que aportamos
	del Cliente	de Teknica		
Propuesta de Valor	¿Por que este cliente debería comprarle a Teknica?		Valor operativo y técnico	Valor Económico y Financiero

## 6. Desarrollo de Relaciones – *creación y mantención*



“ *Cultive relaciones poderosas* ”

- Conozca las personas claves y sus roles
- Defina las “Funciones de los Contacto” en el CRM
- Poder personal – poder posicional – ambos – ninguno
- Cambie el foco: de “relaciones de abajo hacia arriba” a “relaciones de arriba hacia abajo”
- Una relación a la vez una actividad a la vez
- Efectúe su balance político
- Nota sobre el “patrimonio relacional”
- Conserve el “historial de resultados” de la relación







## Construcción de preferencia competitiva

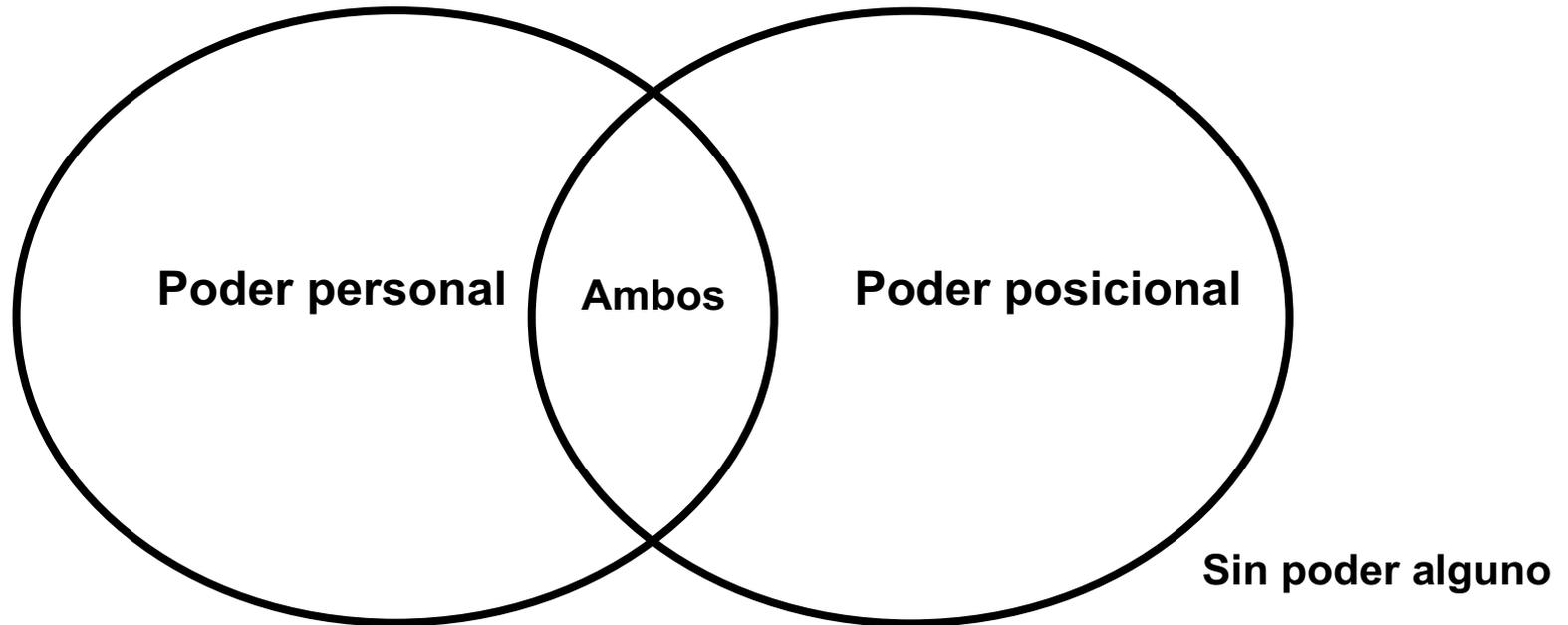
- Siempre trate de cambiar la preferencia
- Una persona a la vez – una tarea a la vez
- Ignore y evite los contactos negativos
- Construya relaciones permanentemente

Puntaje	Nivel de preferencia	Significado
50	Confianza	El cliente nos trata como su asesor de negocio
40	Apertura	Nos hablan con apertura de su negocio y nos favorecen
30	Soporte	Nos dan ayuda siempre que la solicitamos
20	Aceptación	La posición es favorable a nosotros entre alternativas
10	Abierto	Recién Comienzan a ser positivos acerca nuestro
0	Neutral	No tienen razones para favorecernos. Pero posición justa
- 10	Indiferente	Pueden inclinarse en cualquier dirección
- 20	Escéptico	Desconfiados e inseguros de nuestras ofertas
- 30	Desafiante	Cuestionan y discuten todo lo que proponemos
- 40	Opuesto	Esta en contra a nosotros o se resiste
- 50	Hostil	Persona muy negativa que se opondrá siempre a nosotros



## *Balance de poder de compra – vender a quien puede comprar*

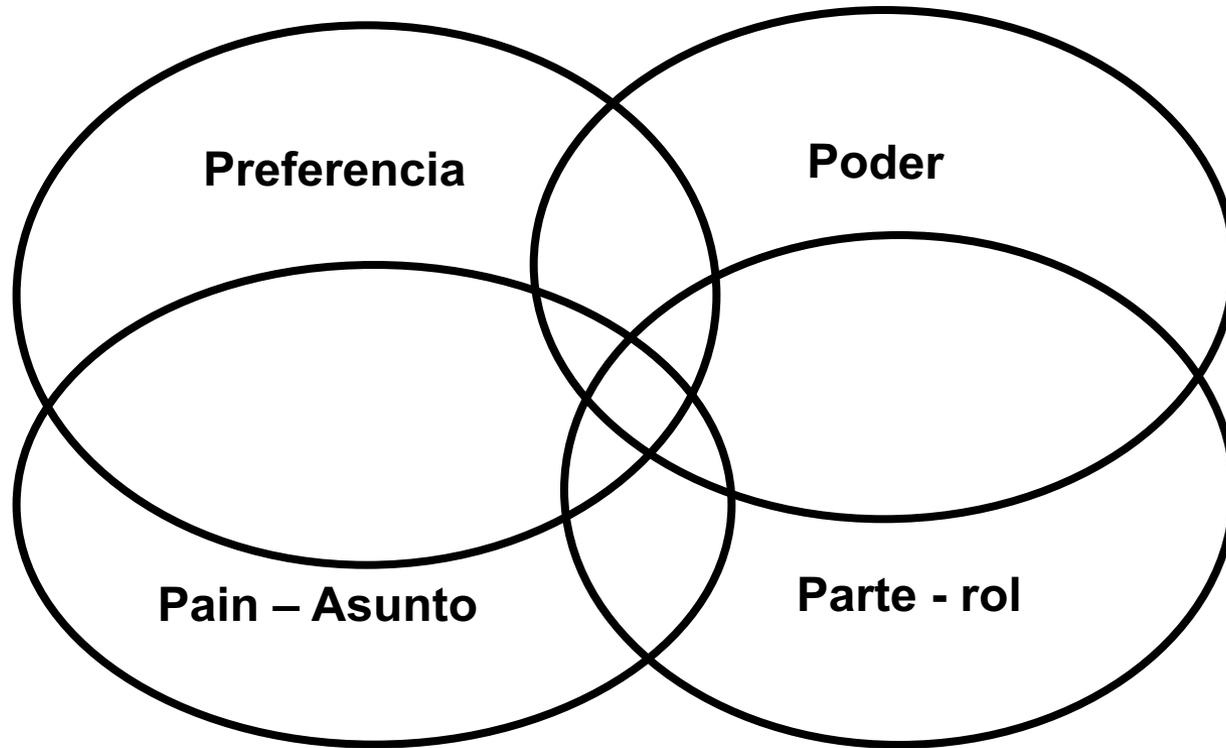
- Tienen poder personal los líderes de opinión, las personas de mucho prestigio y antigüedad



- Tienen poder posicional personas que ocupan cargos clave



*Balance de poder de compra – vender a quien puede comprar*



*Para ganar una oportunidad: Conocimiento es poder*



<b>Nosotros sabemos</b>	<b>Conocimiento común</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Nosotros no sabemos</b>	<b>Vulnerabilidad</b>	<b>Oportunidad (para alguien)</b>
	<b>Ellos saben</b>	<b>Ellos no saben</b>



# Haga su balance político

Contacto	Cargo	Rol	Preferencia	Responsable	Próxima actividad
J. Perez		TD			
A Sierra		US			
N. Wilson		\$\$			
B. Gómez		OC			
S. Nuñez		RC			
F. Lara		ET			
R. Martin		ET			

*“Indique usted cual es su plan de acción para cambiar la preferencia o trabajar en construir una relación positiva”*



# 7. “El valle de la muerte” y la encrucijada

*Una estrategia de oportunidad basada en el tiempo*

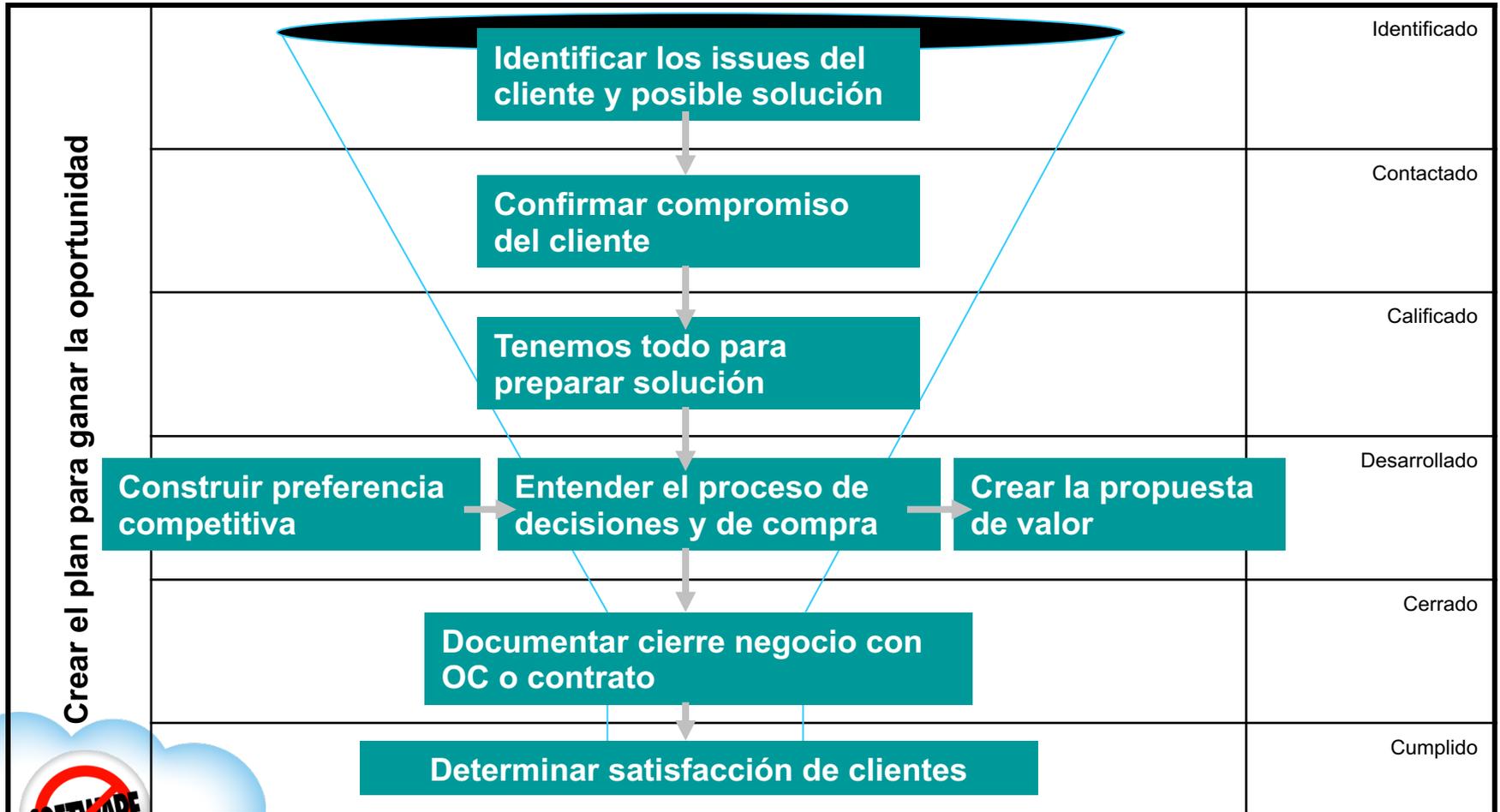


***“El valle de la muerte y la encrucijada”***: Las fuerzas que guían la venta son el valle de la muerte: requerimientos – análisis de necesidades – presentaciones – evaluaciones cierres – abastecimiento/implementación

- Las oportunidades se deben empujar a través del valle en una jornada llena de incertidumbre: los negocios no se cierran solos
- Mientras más se entra al valle, hay menos espacio de maniobra
- Solución: importante al comienzo
- Precio: importante al comienzo y al final
- Riesgos: dormidos hasta la decisión
- Mueva la discusión “por que su empresa” lo antes posible
- Todas las promesas y limitaciones muy muy al comienzo
- Lo que sirve al comienzo, no sirve después
- “Malas noticias temprano – son buenas noticias”.
- “Si usted no es el perro que guía el trineo: el paisaje nunca cambia”
- “El torpe piensa que está ganando, hasta que pierde”
- “El sabio piensa que está perdiendo, hasta que gana”



# 8. Plan para ganar su oportunidad



- **Identificar el issue del cliente**
  - ¿Que quiere comprar el cliente?
  - ¿Que necesidad atiende la compra?
  - ¿Quienes son los usuarios de esta necesidad?
  - ¿Que sentido de urgencia tiene el cliente?
  - ¿Cuándo decidirán la compra?
  - ¿Que presupuesto se estima dispone el cliente?
- **Confirmar compromiso del cliente - Gestionar proceso de contacto**
  - Una persona del cliente fue contactada verbalmente
  - Se conversó el presupuesto para la oportunidad
  - Se logró un compromiso serio de evaluar nuestra cotización
  - Cliente entendió que tenemos excelentes competencias en esto
  - Sabemos quienes son las personas clave en el proceso de decisiones
- **Calificar el prospecto**
  - ¿Cual es la solución actual con la que el cliente resuelve esta necesidad?
  - ¿Puede el cliente no comprar en esta ocasión y que le sucede?
  - ¿Compartió esta oportunidad con personas técnicas, con operaciones o Gerencia?
  - ¿Necesita asegurar relaciones con personas clave?
  - ¿Que potencial tiene esta cuenta en el futuro?
  - ¿Tenemos una posición fuerte y competitiva para ganar la oportunidad?
  - ¿Hemos recogido todos los antecedentes necesarios para cotizar?



- **Construir preferencia competitiva**
  - Evaluación de nuestra participación como proveedores
  - Evaluar nuestras fortalezas y debilidades
  - Evaluación de los competidores
  - Posición competitiva
    - Su empresa esta cotizando en exclusiva
    - Su empresa está en ventaja competitiva
    - Su empresa está en desventaja competitiva
    - Parece que la oportunidad esta definida a favor de competidor
  - Nunca se vaya sin tener una razón para volver
  
- **Entendimiento del proceso de compra**
  - Tenemos un patrocinador interno
  - Como será su proceso de tomar la decision de compra
  - Cuales serán los factores para evaluar la compra?

Si te conoces a ti mismo y también a tu enemigo, no debes temer el resultado de cien batallas.

Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, por cada victoria, también obtendrás una derrota.

Si no te conoces a ti mismo, ni a tu enemigo, sucumbirás en todas las batallas.

Sun-Tzu



## *Roles en el proceso de decisiones*

- Identifique los diferentes roles y partes en la compra
- Establezca las preferencias que estos pueden tener
- Determine sus niveles de poder dentro del cliente
- Usted no puede aparecer influenciando personas del cliente

Rol	Significado
Informador Interno	Puede darnos información y también a la competencia
Vendedor Interno	Nos promueva activamente dentro del cliente
Coach - socio	Tiene preferencia y trata de ayudarnos – puede no tener poder
Patrocinador	Persona valida con preferencia por nosotros
Influyente	Persona que influencia a otros en el proceso de compra
Recomendador	Responsable de recomendar a quien se le compra
Tomador de decisiones	Tiene la responsabilidad formal de decidir la compra
Evaluador técnico	Responsable por la opinión técnica de nuestra solución
Proceso – Comprador	Procesa la cotización, la orden de compra y los pagos
Evaluador económico	Responsable por los aspectos económicos de la oportunidad
Usuario	Persona que utilizara nuestro producto o solución
Portero	Persona que solo puede decir que no pero nunca que si



## *Estrategias para ejecutar sus planes*

- **Haga su plan para ganar la venta**
  - Información – visión – objetivos y metas – estrategia – ejecución – pruebas – resultados – revisiones
  - Trate de ganar sin dar batalla: haga sus estrategias para cada etapa de evaluación
  - Haga alianzas si las necesita
  - Trate de participar en la preparación de las bases
  - Cuando no hay plan hay asalto. Para ganar: ventaja debe ser 3 a 1
  - Si no hay un camino, podemos hacer uno

“  
*Si no obtenemos un trozo, obtengamos una tajada*  
”



# Nuevas Métricas *referidas a Identificación de las próximas ventas*



Cotizaciones de alta urgencia para el cliente				
Cotizaciones de baja urgencia para el cliente				
	Pre adjudicado a otro	Desventaja competitiva	En ventaja competitiva	Solo nuestra oferta
	Posición de ventaja competitiva			





## 10. Conclusiones y cierre

- ¿Que conclusiones saca usted de este cambio cultural?
- ¿Que compromisos puede tomar para participar de él?
- ¿Que estima usted que puede fallar?
- ¿Que ayuda necesita usted para efectuar una planificación de cuentas exitosa?
- ¿Como puede ayudar usted al éxito de la estrategia?
- ¿Que es lo primero que usted cree debiera hacer para integrarse a este plan?
- ¿Cree usted que esto beneficiará a Su empresa?

## ***Agradecimientos***

**Agradecemos la oportunidad de desarrollar este programa**

**Si usted necesita ayuda por favor contáctenos sin demora**

patricio.guzman@bdlachile.com

hernan.lbarra@bdlachile.com

**Tel.: 562 2785 5714**

**Cel: 569 – 9538 7373**

**[www.bdlachile.com](http://www.bdlachile.com)**

