



# LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA VENTA

Convertir la función venta en un diferencial competitivo ventajoso y sostenible

# QUÉ ES ESTRATEGIA

## ¿Qué queremos lograr?

- Visión
- Misión

## ¿Qué hay en el entorno?

- Oportunidades
- Amenazas

## ¿Qué haremos?

- Desarrollar capacidades
- Actuar con excelencia

La estrategia **NO** es  
el deseo, **ES** lo que  
realmente ocurre.

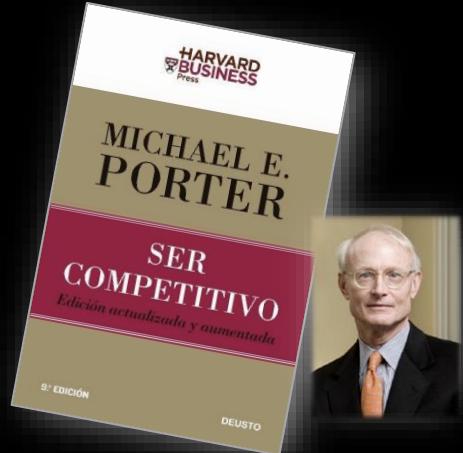
- ✓ La estrategia busca crear valor y exige un importante stock de recursos y **capacidades en acción**.
- ✓ La estrategia en el papel no sirve, la clave está en lo que se hace para llevarla a la práctica.

**¡ATENCIÓN!**  
“Obtener ganancias no  
es la estrategia es el  
resultado de ella”



# “Estrategia No Es Eficacia Operativa”.

Michael Porter



- Estrategia Competitiva, 1982
- Ventaja Competitiva, 1987

## RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTOS

## RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN

## RIESGOS DEL ENFOQUE

El liderazgo de costos no es sostenido

- Los competidores imitan
- La tecnología cambia
- Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan

La diferenciación no se sostiene

- Los competidores imitan
- Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores

El segmento objetivo se hace poco atractivo

- La estrategia se imita
- La estructura se erosiona
- La demanda desaparece

Se pierde la proximidad en la diferenciación

Se pierde la proximidad de costos

Los competidores de objetivos amplios agobian al sector

“Una estrategia no lleva a un desempeño superior al promedio a menos que sea sostenible frente a los competidores”

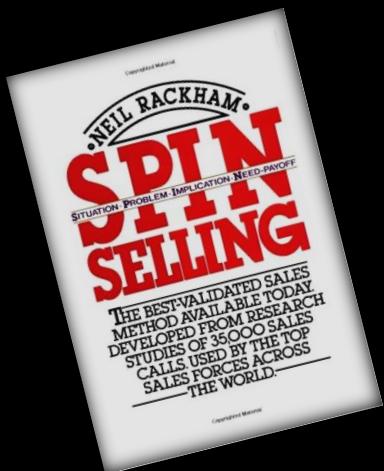
# ¿PODEMOS APORTAR ALGO MÁS QUE EFICACIA OPERATIVA DESDE LA FUNCIÓN VENTAS?



- ¿Son sostenibles las cifras de venta?
- ¿Son aceptables los márgenes?
- ¿Los ciclos de venta pueden acortarse?
- ¿Qué sucede con la satisfacción y fidelidad de los clientes?
- ¿Mejora el posicionamiento?
- ¿Se alcanzó la condición de aliados con los clientes?
- ¿Pueden crecer las cifras?
- ¿Se pueden predecir con seguridad las cifras de venta?



*Neil Rackham*



1988

*“Una fuerza de venta eficaz es una ventaja competitiva más sostenible que una línea de productos.*

*La manera en que se vende ha llegado a ser más importante que lo que se vende.”*

*Neil Rackham, 2012*

# INVITACIÓN A PENSAR LA VENTA DESDE FUERA DE LA CAJA



# UNA VISIÓN PARA COMENZAR

## ¿Qué sucede con el tiempo y el dinero?

La eficacia operativa toma **tiempo** y generalmente es de alto **costo** monetario (Instalaciones, equipamiento, tecnología, innovación, etc. ). Además, el **valor** creado limita en la frontera de la productividad.

La mejora estratégica que provee la **“calidad de la venta”** es de más rápido efecto y sin costo adicional, puesto que es una forma de actuar:

**“Hacer Lo Cotidiano, Pero Elevado A La Excelencia”**



# DISTINCIIONES NECESARIAS

## ¿Qué es VENTA?

- *VENTA es una acción: Vender*
- *VENTA es una función: Área Ventas*
- *VENTA es un resultado: Cerré una venta*
- *VENTA es una profesión: Me dedico a la Venta*

*Para identificar el Aspecto estratégico, nos interesa la dimensión de PROCESO en la Venta*

**AXIOMA 1: LA VENTA ES SIEMPRE UN PROCESO**



# UNA EVOLUCIÓN LENTA

## PROCESOS DE VENTA



### 1898 (Modelo AIDA)

Asimiló el proceso de venta al proceso de compra

### 1925 (Psicología de la Venta)

Conceptualizó características, beneficios, preguntas abiertas y cerradas, manejo de las objeciones, técnicas de cierre y otros.

### 1970 (Venta Consultiva)

Inició era de la Venta con Asesoría.



Transformación  
del concepto  
de “Venta  
Relacional”



# LA VENTA ES SIEMPRE UN PROCESO

*Si la Venta es un proceso,  
al menos tiene dos partes:*

<b>ESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Roles</li><li>• Procedimientos</li><li>• Objetivos</li><li>• Incentivos</li><li>• Métricas</li><li>• Tecnología... etc.</li></ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individuos</li><li>• Habilidades blandas</li><li>• Habilidades técnicas</li><li>• Selección y Formación</li><li>• Dirección y Coaching</li></ul>

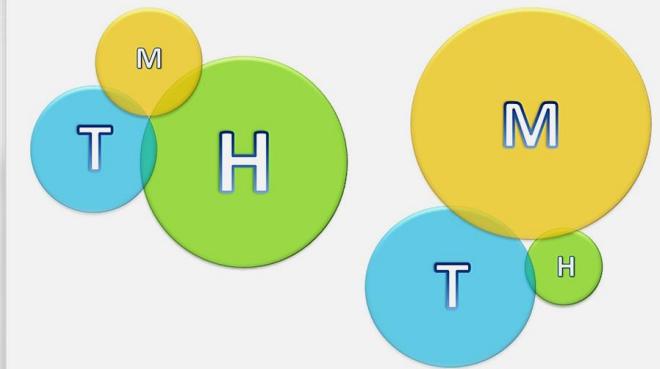
# GESTIONAR LA VENTA REQUIERE CONSIDERAR TRES DIMENSIONES (MTH)

Es necesario balancear las actividades que integren y otorguen coherencia al Modelo de Gestión y Control, las Técnicas de Venta y el Desarrollo de Habilidades Personales para la Venta

## GESTIONAR LA VENTA TIENE TRES DIMENSIONES

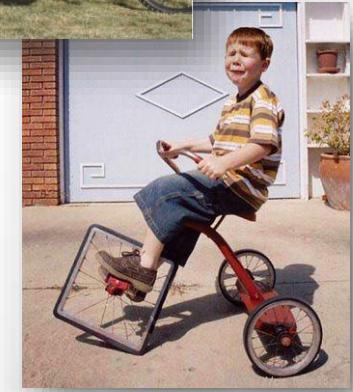


EL BALANCE E IMPORTANCIA DE CADA FACTOR  
DEPENDE DE CADA PRODUCTO Y MERCADO



*MTH es un concepto de Evaluación y Gestión desarrollado por Cristian Satele para identificar tópicos relevantes que permitan desarrollar una perspectiva estratégica para la venta.*

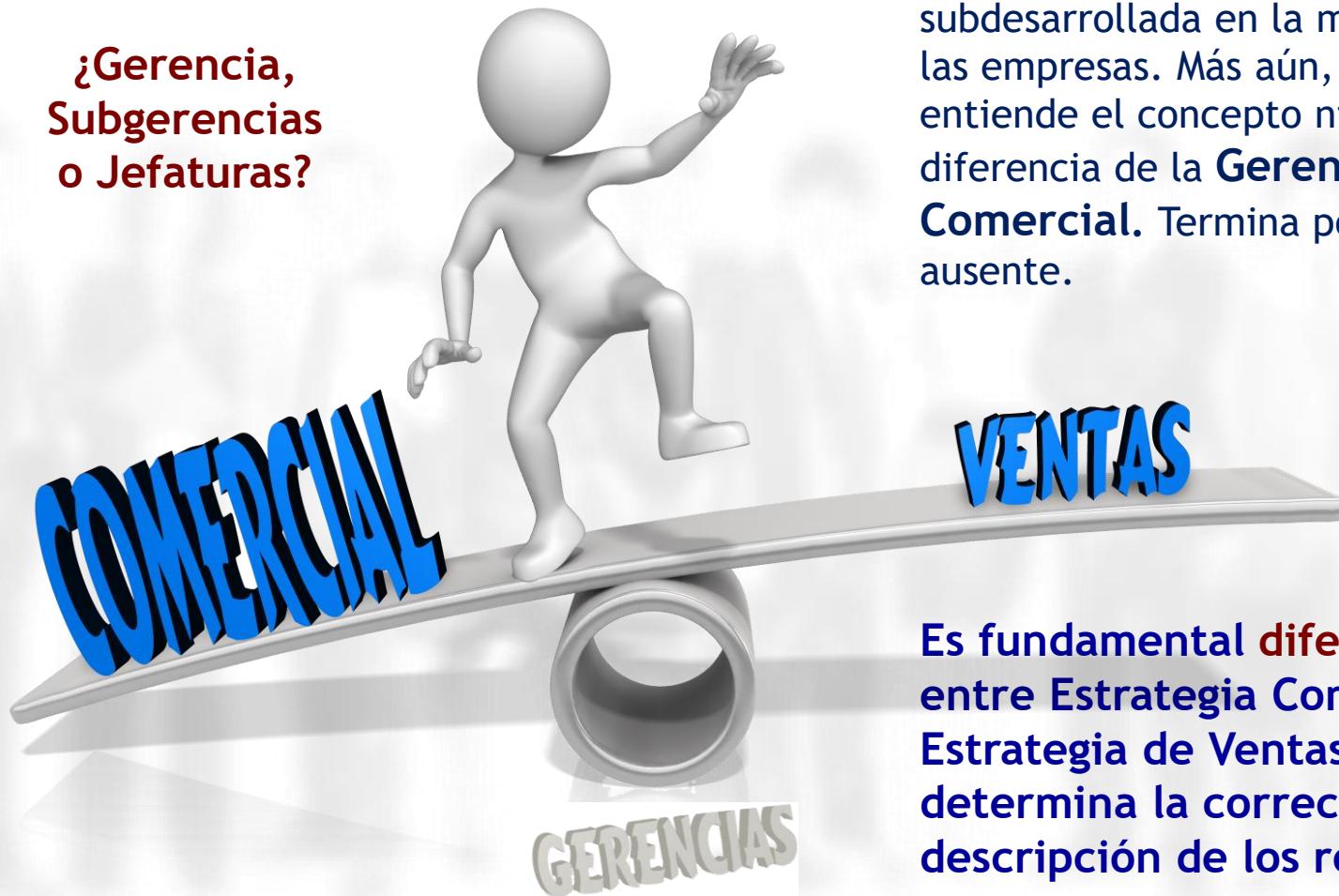
# MTH ES UN VEHÍCULO DE TRES RUEDAS



*Un mal  
diseño de  
tres ruedas  
puede ser  
catastrófico*

# EL ESLABÓN OLVIDADO

¿Gerencia,  
Subgerencias  
o Jefaturas?



La **Gerencia de Ventas** está subdesarrollada en la mayoría de las empresas. Más aún, NO se entiende el concepto ni se la diferencia de la **Gerencia Comercial**. Termina por estar ausente.

Es fundamental diferenciar entre Estrategia Comercial y Estrategia de Ventas. Esto determina la correcta descripción de los roles.

# GERENTES DE VENTA EN ACCIÓN

Toda jefatura o gerencia, en general, debe lidiar con aspectos similares, sin embargo, lo que caracteriza a la **gerencia o jefatura de ventas** es la necesidad de guiar en forma muy cercana al rol, a las personas que están en la tarea: **«supervisar y controlar desde la acción misma»**.



**En contacto estrecho con la venta: vendedores, clientes y las negociaciones mismas.**

Un gerente de ventas requiere conocer las dificultades que enfrenta su equipo de ventas, y analizar las opciones de éxito con los mismos recursos que ha entregado a sus vendedoras y vendedores (no superiores).

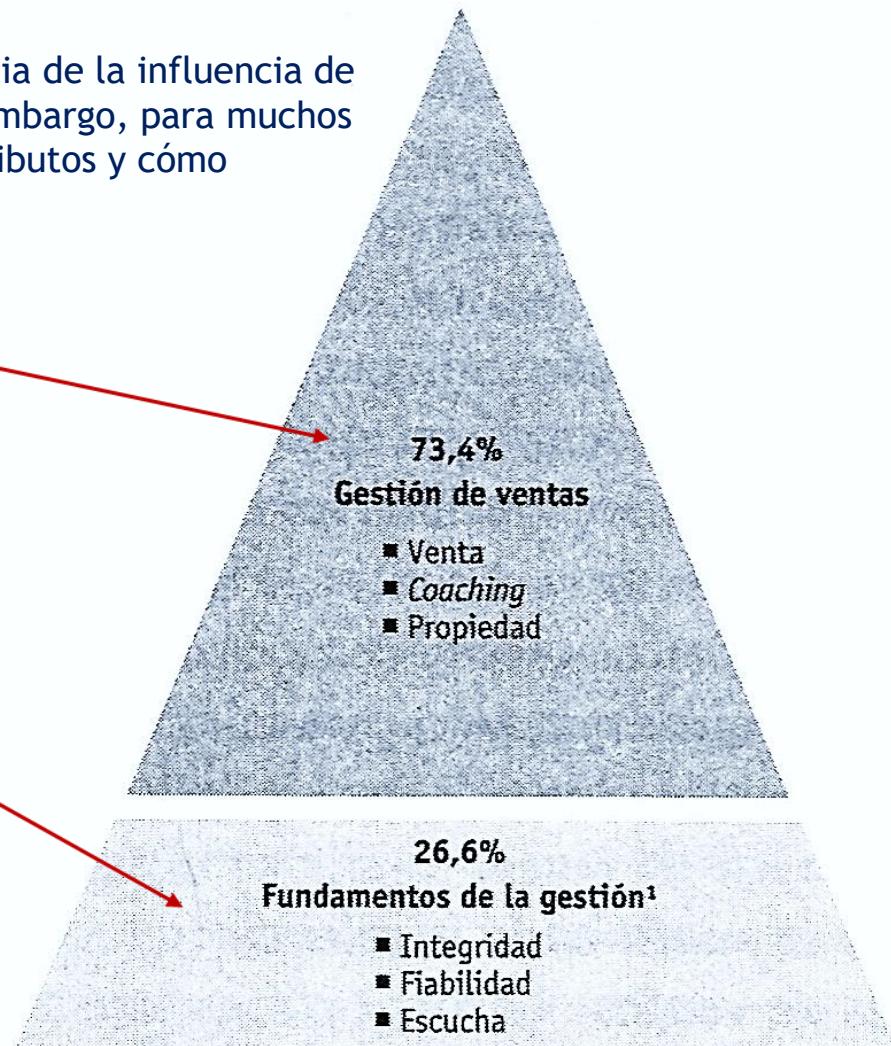


# LÍDERES O JEFES DE VENTA

## PRIMERA LÍNEA (vínculo entre estrategia y ejecución)

En general, existe consenso acerca de la importancia de la influencia de los jefes en el desempeño de los vendedores, sin embargo, para muchos es todo un enigma: cuáles son exactamente sus atributos y cómo expandir dicho rol.

MUESTRA PARCIAL DE LAS VARIABLES PROBADAS			
Fundamentos de la gestión	Venta	Coaching	Liderazgo de ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene la integridad</li> <li>Exhibe fiabilidad</li> <li>Reconoce a sus subordinados directos</li> <li>Forma equipos cohesivos</li> <li>Practica la comunicación en dos sentidos</li> <li>Escucha y comprende el punto de vista del vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseña nuevas ideas a los clientes</li> <li>Prepara ofertas a medida</li> <li>Habla de precio y dinero con los clientes</li> <li>Mantiene relaciones productivas con el cliente</li> <li>Es diestro en la negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personaliza el sistema de coaching</li> <li>Prepara las interacciones de coaching</li> <li>Comunica las expectativas</li> <li>Comparte su conocimiento del producto o el sector</li> <li>Sigue las actividades de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximiza el potencial territorial</li> <li>Analiza los datos de proyectos</li> <li>Delega proyectos</li> <li>Impulsa la cultura de ventas</li> <li>Comparte las mejores prácticas</li> <li>Llega a compromisos</li> <li>Idea nuevos medios para presentar las ofertas</li> </ul>



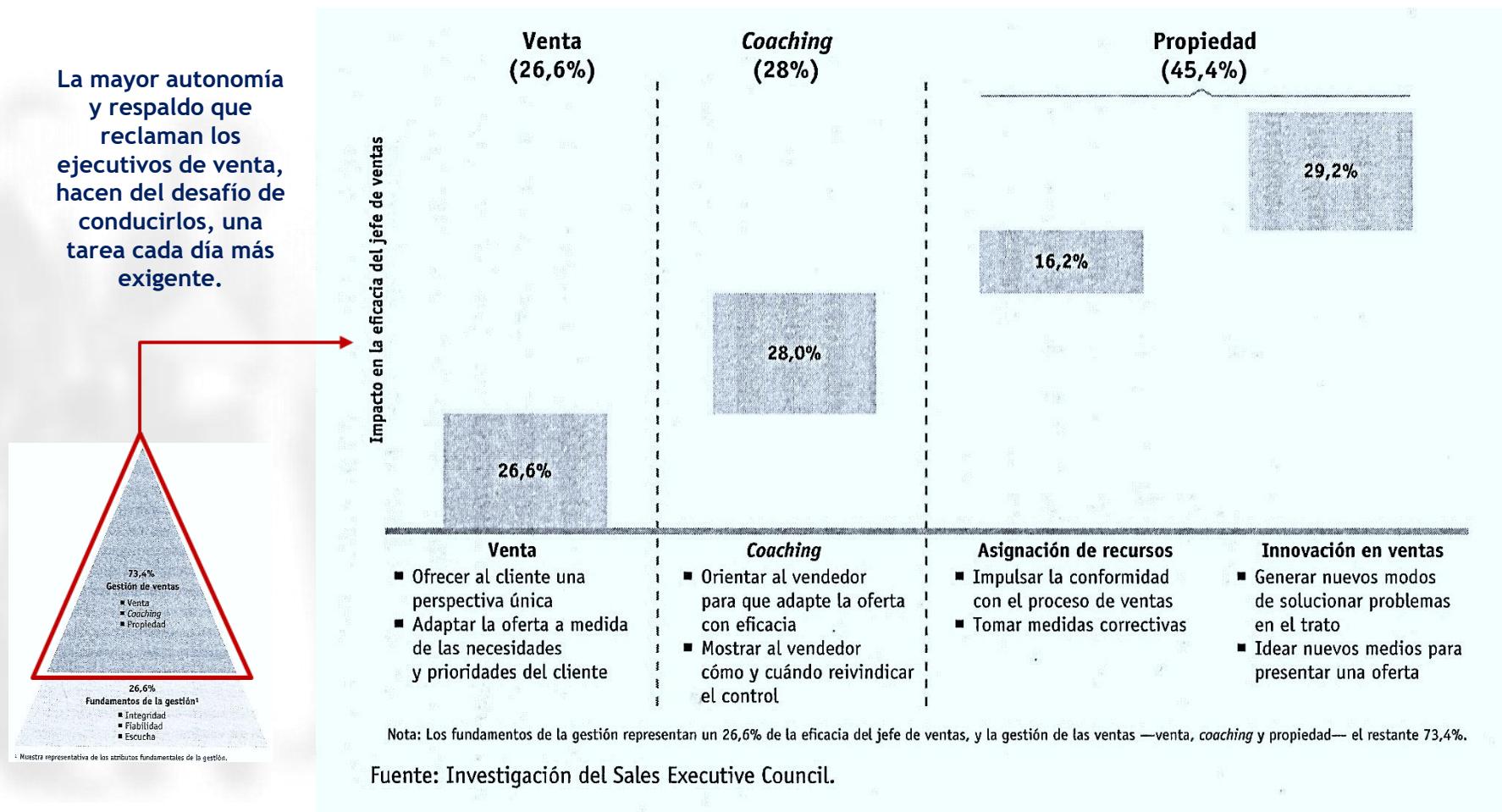
Sales Leadership Diagnostic (2010-2015).  
Sales Executive Council, Washington D.C.

<sup>1</sup> Muestra representativa de los atributos fundamentales de la gestión.

# LÍDERES O JEFES DE VENTA

## PRIMERA LÍNEA (vínculo entre estrategia y ejecución)

Si se consideran los factores específicamente vinculados a la gestión de venta (llevados al 100%), las habilidades de los líderes de venta se clasifican de la siguiente forma:



# UN CONCEPTO DESAFIANTE

Cuando las cifras de ventas son “buenas” los vendedores sienten y expresan que es debido a sus capacidades:

- Conocimientos del producto
- Conocimientos de los clientes
- Experiencia
- Habilidades personales
- Técnicas de venta
- Etc.

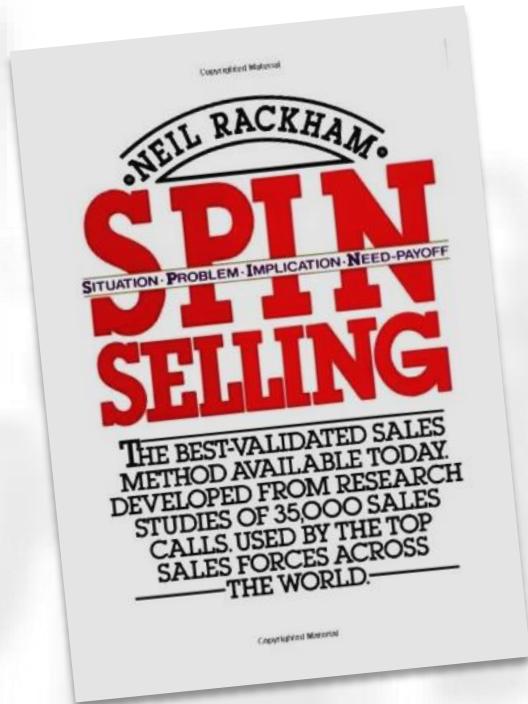
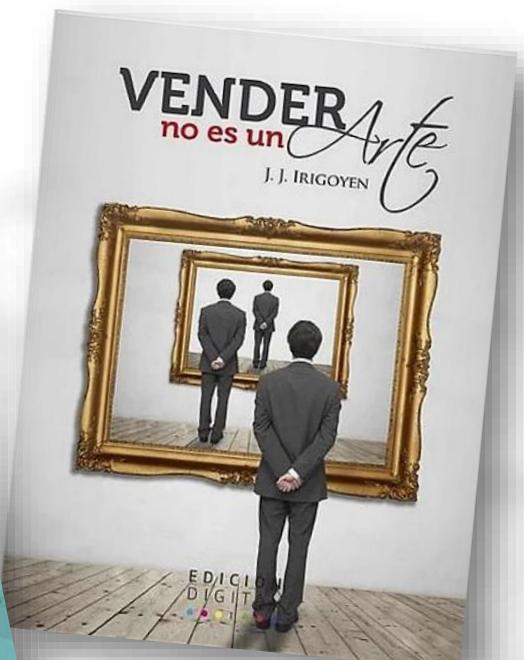
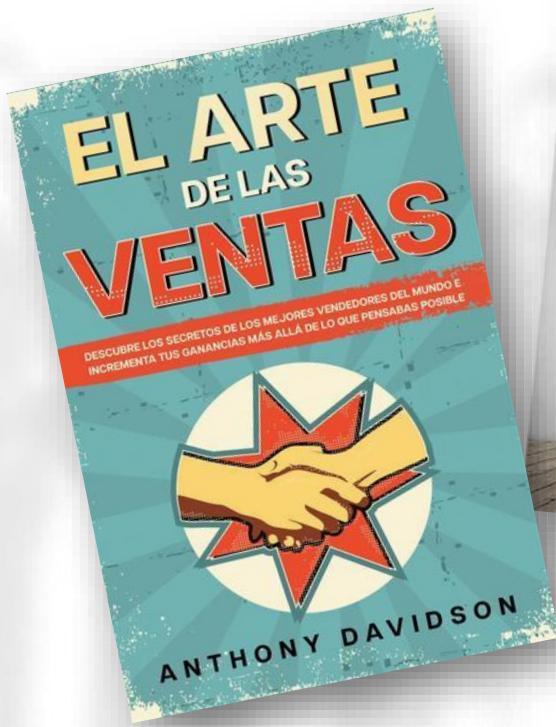


Y, cuando las cifras de venta son “malas” sienten que son fallas internas en la organización:

- Incumplimiento de plazos
- Crédito restringido
- Errores de despacho
- Fata de stock
- Fallas en posventa
- Etc.

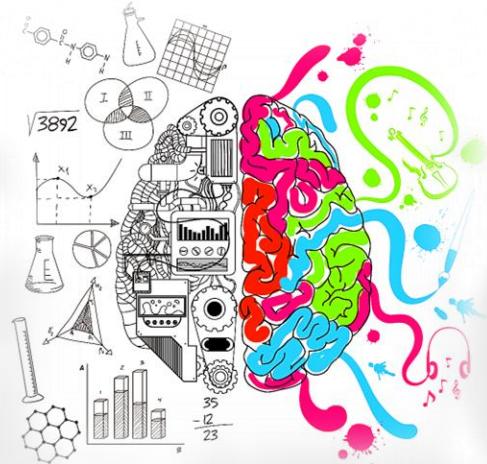
La Estrategia de Ventas ha alcanzado un nivel óptimo cuando esto es efectivo

# ¿LA VENTA ES O NO UN ARTE?



SE SUELE DECIR QUE SPIN SELLING ES EL LIBRO QUE TRANSFORMÓ EL ARTE DE VENDER EN UNA CIENCIA

# LA VENTA ES UN ARTE PROFESIONAL



La disyuntiva tradicional de si un vendedor nace o se hace, para un buen líder de ventas es irrelevante.

Este líder sabrá formar, si no puede escoger entre «genios», a los miembros de su equipo.



# SOBRESATURACIÓN DE INFORMACIÓN

# 7 COMPETENCIAS UNIVERSALES DE VENTA Y SUBCONJUNTOS DE HABILIDADES

## 1. Enfoque Emprendedor

- Muestra una actitud emprendedora
- Optimiza el tiempo
- Fija metas efectivas

## 2. Busca Activamente Nuevos Clientes (u Oportunidades)

- Identifica posibles clientes
- Consigue citas de ventas

## 3. Entiende al Prospecto

- Reconoce el comportamiento del comprador
- Conoce el proceso de compra

## 4. Controla el Proceso de Ventas

- Entiende la venta centrada en el cliente
- Establece un clima favorable
- Identifica las necesidades del prospecto
- Asesora al prospecto

## 5. Desarrolla Soluciones Apropiadas

- Propone soluciones basadas en beneficios
- Conoce los productos y servicios

## 6. Cierra la Venta

- Explora las opciones del prospecto
- Presenta la solución ideal
- Supera objeciones
- Cierra eficazmente

## 7. Maneja las Relaciones de Ventas

- Consolida la relación
- Desarrolla la relación



# RECLUTAMIENTO y SELECCIÓN

## Clave: PERFILES ADECUADOS A LOS CARGOS



Elaborar descriptores de cargo con requisitos adecuados es necesario para contar, en los equipos de venta, con buenas jefaturas y vendedores.

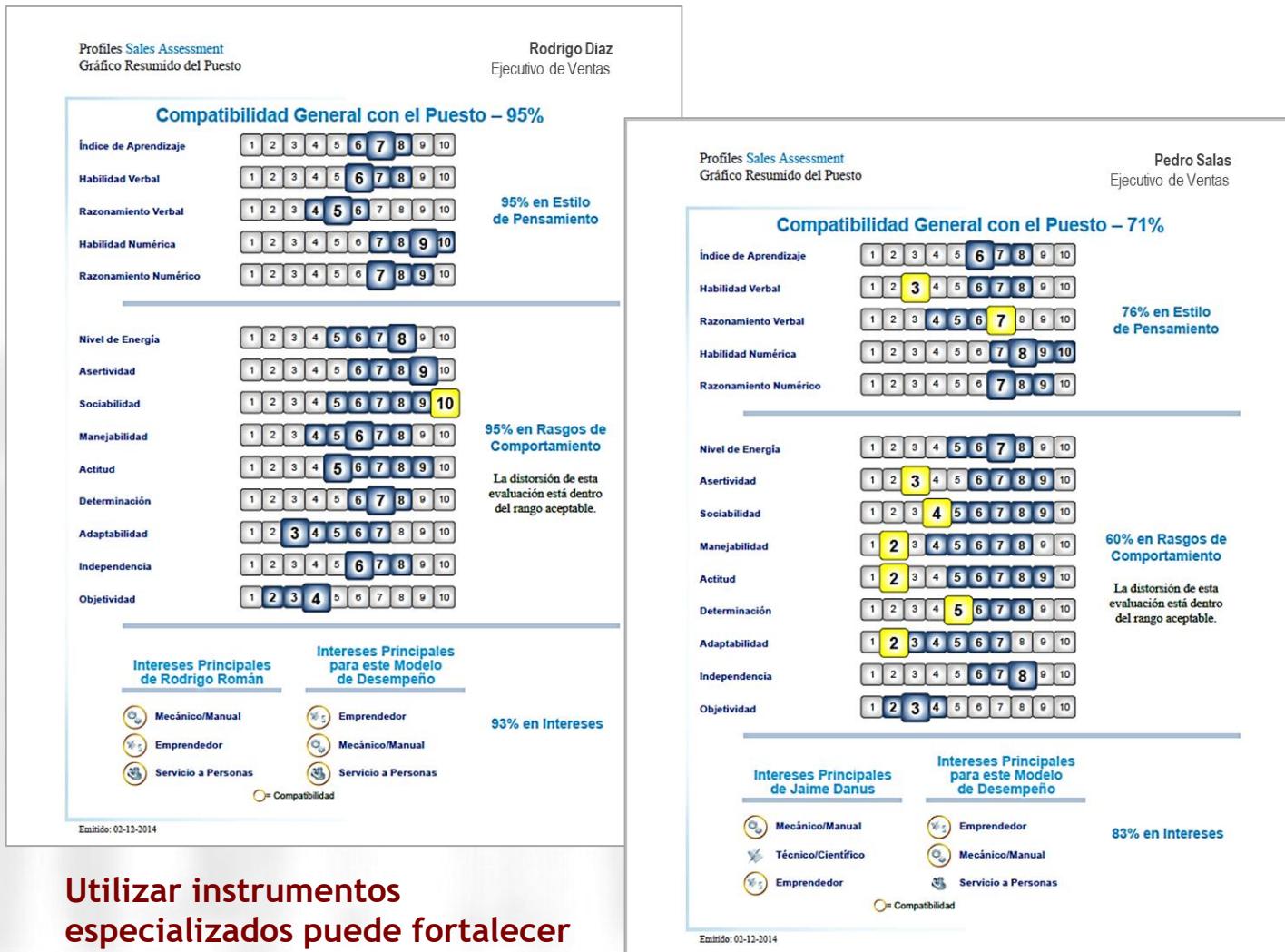
**No son siempre los mejores vendedores quienes desempeñarán una mejor jefatura.**

El esfuerzo combinado de las Gerencia de Personas con las Gerencias de Venta es clave.

Un perfil de base adecuado permitirá acortar los ciclos de formación y aportará en la retención posterior del talento.

# RECLUTAMIENTO y SELECCIÓN

## Clave: PERFILES ADECUADOS A LOS CARGOS



# COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN FUNCIÓN DE LOS CICLOS DE COMPRA



## 1. Enfoque Emprendedor

- Muestra una actitud emprendedora
- Optimiza el tiempo
- Fija metas efectivas

## 2. Busca Activamente Nuevos Clientes

- Identifica posibles clientes
- Consigue citas de ventas

## 3. Entiende al Prospecto

- Reconoce el comportamiento del comprador
- Conoce el proceso de compra

## 7. Maneja las Relaciones

- Consolida la relación
- Desarrolla la relación



## 6. Cierra la Venta

- Explora las opciones del prospecto
- Presenta la solución ideal
- Supera objeciones
- Cierra eficazmente

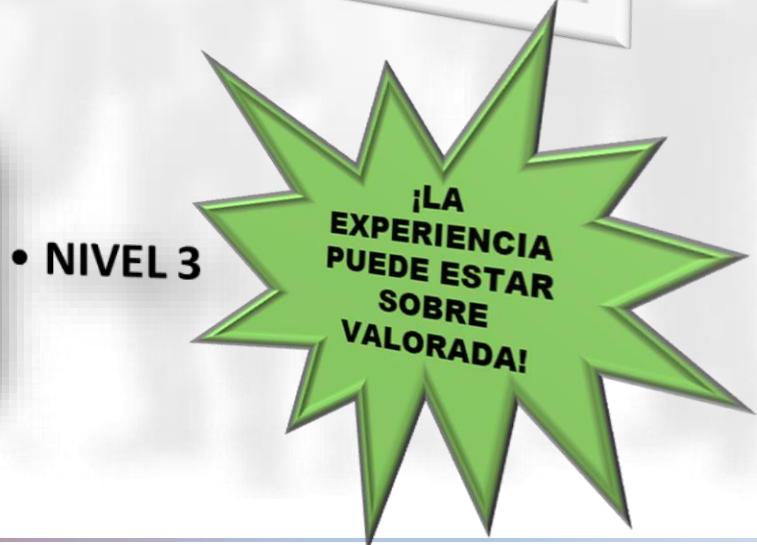
## 4. Controla el Proceso de Ventas

- Entiende la venta centrada en el cliente
- Establece un clima favorable
- Identifica las necesidades del prospecto
- Asesora al prospecto

## 5. Desarrolla Soluciones Apropiadas

- Usa soluciones basadas en características y beneficios
- Conoce los productos y servicios

# CONSTRUCCIÓN DE LA PERICIA TÉCNICA PARA LA VENTA



# TEMAS RELEVANTES PARA LA FORMACIÓN

## FORMATO DE MALLA CURRICULAR

Cada vendedor es una individualidad y por esa razón sus capacidades de aprendizaje son diferentes y requieren distinciones de contenido o metodología.

FOCUS GROUP VENDEDORES	AXIOMAS Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA VENTA	HABILIDADES ESENCIALES DEL VENDEDOR PROFESIONAL	COMPETENCIAS ESTRÁTICAS DEL VENDEDOR PROFESIONAL	FORTALEZA EN LA RELACIÓN CON CLIENTES	CASOS Y APLICACIONES
FOCUS GROUP JEFATURAS	TÉCNICAS DE VENTA 1: TRANSACCIONAL Y CONSULTIVA	TÉCNICAS DE VENTA 2: CONSULTIVA	TÉCNICAS DE VENTA 3: MODELO “VENDEDOR DESAFIANTE”	TÓPICOS DE NEGOCIACIÓN PARA LA VENTA	DESARROLLO DE KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)
EVALUACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA	PERSONALIDAD VENDEDORA	AUTO LIDERAZGO (ACTUAR FUERA DE LA ZONA DE CONFORT)	COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MANEJO DE CONFLICTOS	PRESENTACIONES EFECTIVAS Y VENDEDORAS	ACTOS DEL HABLA Y COORDINACIÓN DE EQUIPO

Para disponer de un programa de formación que haga sentido a todos debe contemplar, al menos, tres perspectivas:

1. Lenguaje técnico y principios fundamentales de la venta
2. Modelos probados que propongan procesos estructurados
3. Construcción de un **ADN** vendedor profesional

# EL ESCENARIO DE LA VENTA

**"La parte más difícil de las soluciones B2B no es venderlas, sino comprarlas", dice Brent Admason.**



Brent Admason es director del Corporate Executive Board's Sales Executive Council de Washington D.C., una red de investigación en temas de comercialización



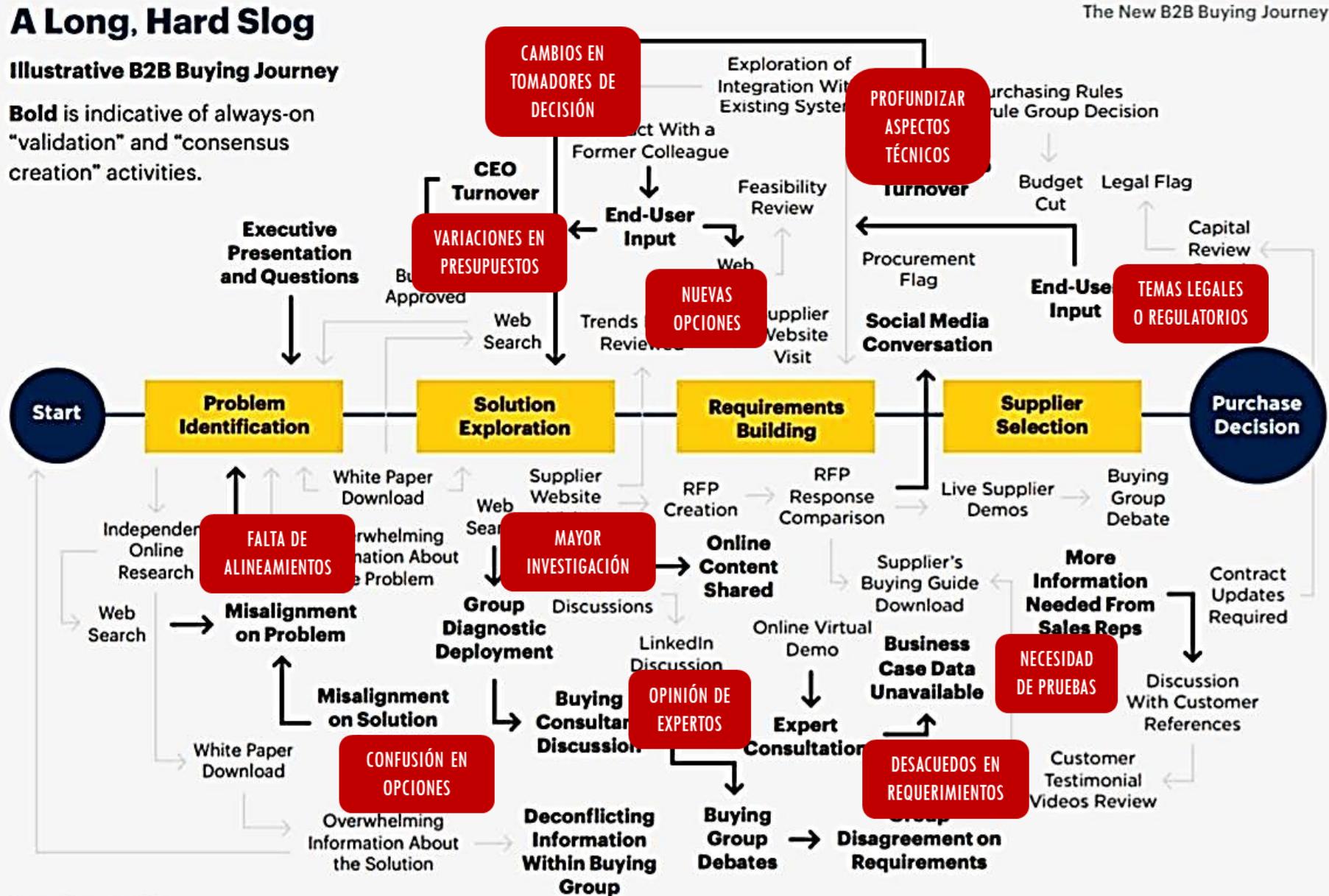
2012

# EL ESCENARIO DE LA VENTA

## A Long, Hard Slog

## Illustrative B2B Buying Journey

**Bold** is indicative of always-on “validation” and “consensus creation” activities.



# PROCESOS DE VENTA PERSONAL



## Proceso de Venta Transaccional

ABRIR

DEMOSTRAR  
CARACTERÍSTICAS,  
VENTAJAS Y  
BENEFICIOS DEL  
PRODUCTO

CERRAR LA VENTA

Ejemplo: MODELO **AIDA**

## Proceso de Venta Consultiva



ABRIR

INVESTIGAR

DEMOSTRAR  
CAPACIDADES

OBTENER  
COMPROMISO

Ejemplo: MODELO **SPIN**

# APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE VENTA

## ADECUADOS AL PRODUCTO Y CLIENTES

COMPRA DE  
IMPORTANCIA  
MAYOR

TIPO DE NECESIDAD

COMPRA DE  
IMPORTANCIA  
MENOR

La mejor técnica y el mejor modelo es aquel que se adapta flexiblemente, combinando lo que tiene mayor oportunidad de efectividad, en un instante determinado.

TRANSACCIONAL

GUIÓN

CONSULTIVA CLÁSICA

DESAFIANTE

COMPLEJA

RELACIONAL

MENOR DEPENDENCIA  
DEL PROVEEDOR

MAYOR DEPENDENCIA  
DEL PROVEEDOR

TIPO DE SOLUCIÓN

# CONCLUSIONES

DISPONER DE UNA FUERZA DE VENTAS PROFESIONAL ES LA COMPONENTE ESTRATÉGICA MÁS SOSTENIBLE Y MEJOR DIFERENCIADA

- MODELAR ROL DE GERENCIA DE VENTAS Y JEFATURAS DE VENTA
  - CAPACITAR EN EL MODELO DE ROL
  - INSTAURAR TÉCNICAS DE VENTA ADECUADAS
  - DESARROLLAR HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN
  - PROMOVER UN MODELO EFICAZ
- 
- The diagram consists of three overlapping circles. The top circle is yellow and labeled 'M' for 'Modelo de Gestión y Control'. It contains the text 'INFORMACIÓN – METAS MÉTRICAS – ENTRENAMIENTO'. The bottom-left circle is blue and labeled 'T' for 'Técnicas de Venta'. It contains the text 'MODELOS DE VENTA MÉTODOS'. The bottom-right circle is green and labeled 'H' for 'Habilidades Personales'. It contains the text 'ESTILOS – PERSONALIDAD PROFESIONALISMO'. The overlapping area of all three circles is labeled 'EXCELENCIA EN VENTAS'.
- RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS IDÓNEAS
  - REALIZAR INDUCCIÓN Y FORMACIÓN DE NIVEL PROFESIONAL
  - DESARROLLAR TALENTOS
  - RETENER TALENTOS
  - DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL
  - MODELAR Y FORTALECER LIDERAZGOS
  - PROMOVER HABILIDADES BLANDAS
  - CONSTRUIR EQUIPOS (ESCUELA)

La Mejor Estrategia Es Vender Bien

# ¡MUCHAS GRACIAS!

Cristian Sateler G.

[cristian.sateler@ventayestrategia.cl](mailto:cristian.sateler@ventayestrategia.cl)  
WhatsApp: +569 9083 3243



**40+ AÑOS EN VENTAS**