

# Gestión de oportunidades

## Un proceso para vender

Carlos Martínez Estévez, *Ingeniero Técnico de Telecomunicación*  
[carlos.martinez@nordkom.es](mailto:carlos.martinez@nordkom.es)  
[www.nordkom.es](http://www.nordkom.es)



Desde los comienzos de la civilización el ser humano ha utilizado los mapas como una herramienta esencial para poder definir su posición, para poder explicarla a otros y, por supuesto, para navegar y orientarse en el mundo. De hecho, la “invención” de los mapas supone un paso adelante muy significativo en el desarrollo intelectual y en el progreso del ser humano.

La venta es un viaje con un propósito, y como tal es un empeño que requiere una planificación y navegación cuidadosa, que además requiere estar llena de intención.

Un proceso de ventas, al igual que un mapa, nos guía en la consecución de nuestro propósito. Obviamente un proceso no es una meta en sí mismo, nos ayuda

en alcanzar nuestras metas: establecer cercanía con los clientes para estar en condiciones de proporcionarles lo que quieren o lo que necesitan.

Un proceso no es simplemente una colección de acciones. Es fundamental tener una estrategia, una intención. Además, planificar es importante, y es a la vez carente de sentido si no le sigue la acción de “campo”.

El tiempo disponible de los profesionales de ventas es limitado, como lo son los recursos en general. Ciertamente no gestionamos el tiempo, gestionamos lo que hacemos con él, las tareas. Un proceso es una herramienta de gestión que nos proporciona enfoque y sirve para optimizar el uso que hacemos del tiempo.

Y podemos enumerar más beneficios de tener un proceso.

Por ejemplo para vender internamente la necesidad de emplear recursos en la gestión de una oportunidad.

También nos es útil para crear una terminología común a toda la organización, criterios de evaluación consolidados y un mayor conocimiento de [tod@s](mailto:todo@s) en el proceso.

Nos permite conocer, de un vistazo, “como va” una determinada oportunidad, generar informes consistentes, y con los mismos parámetros, independientemente de la oportunidad de que se trate.

Hace más fácil gestionar una cartera para establecer prioridades y encontrar sinergias entre las oportunidades.



Una metodología nos ayuda a hacernos las preguntas adecuadas para encaminarnos a dónde queremos llegar.

En esta navegación hay cuatro áreas que son, sin duda, determinantes para tener éxito.

## 1º ¿En qué medida cumple la oportunidad/el cliente con nuestros criterios?

Puede considerarse la primera área que debemos tener en cuenta dado que “no se puede hacer todo” ni “disparar a todo lo que se mueve”. Hacer este análisis te da una base de selección y cualificación de oportunidades, y para establecer prioridades en tus esfuerzos como vendedor y en cuanto a los recursos de tu organización.

Dentro de esta dimensión de la *idoneidad de la oportunidad/cliente* vamos a identificar una serie de apartados.

Empieza por preguntarte si el cliente es el más adecuado para el perfil de tu empresa, para los recursos con los que contáis ¿vas a poder atenderle adecuadamente en todas sus posibles demandas? ¿a establecer el tipo de relación que te in-

teresa? o ¿te va a exigir más de lo que estas preparado y/o dispuesto? ¿es el cliente adecuado en cuanto a imagen? En definitiva, pregúntate si va a justificar una inversión sustancial y continuada de tiempo y recursos.

Otro apartado de la dimensión tiene que ver con la necesidad declarada por el cliente ¿es genuina o aparente? ¿es algo que puede satisfacer tu empresa fácilmente? Igualmente importante es saber si hay un presupuesto asignado por su parte.

Además has de preguntarte por los riesgos, tanto durante el proceso de venta como una vez que has conseguido el contrato. Y también los beneficios. Mas allá del margen bruto ¿qué otros aspectos son importantes?

Y por último, y desde luego no menos importante que el resto: La competencia ¿en qué sentido puede ser este negocio especialmente atractivo e importante para tus competidores? ¿qué prioridad crees que le van a dar?

Realizar el análisis de una oportunidad en línea con estos criterios no va a conseguir que tu empresa venda, pero sí va a facilitar la decisión acerca de su prioridad frente a otras ¿cuánto tiempo le vas a dedicar? ¿cuántos recursos?

Enfocarse a las mejores oportunida-

des incrementa por sí misma la productividad de un equipo de ventas, no todo se soluciona trabajando más, *también ayuda trabajar mejor.*

## 2º Y ahora vamos con la segunda área a considerar: el mapa de relaciones y proceso de compra

El foco aquí está en el proceso de evaluación que va a seguir el cliente con respecto a tu propuesta y las relaciones necesarias para inclinar el proceso a tu favor.

Conocer el proceso de evaluación que va a seguir tu cliente es importante para saber qué paso has de dar en cada momento ¿puedes describirlo?

Es posible que se haya nombrado un equipo de evaluación, y que tengan una metodología. Una buena señal es que hayas participado, por ejemplo, proporcionando contenido para el Pliego de Condiciones o para el documento de Petición de Ofertas.

En el diagrama de relaciones que construyamos, aunque exista un equipo de evaluación, debemos incluir a personas que se vean afectadas por el funcionamiento de la



solución que, eventualmente, vas a suministrar, o que la perciban como importante para adquirir una ventaja estratégica. Lo mismo ocurre con aquellos departamentos que la van a implementar, utilizar o mantener. Incluso piensa en los clientes de tu cliente o en los aliados estratégicos.

Otra perspectiva dentro de este área es la de tu principal competidor. Es una buena idea que te pongas en sus zapatos y analizar cuáles son sus fortalezas en cuanto a relaciones con tu cliente y en cuanto a su conocimiento del proceso de evaluación.

### 3º Hacer un mapa de tu posición competitiva

Este análisis suele estar presente para cualquier vendedor, voy a aportar una serie de aspectos que creo que suponen un estudio más completo.

En primer lugar, ponte en la perspectiva de tu cliente ¿qué características piensa él que definen al suministrador ideal? ¿las reúnes? Y en cuanto a la solución en la que estás trabajando ¿conoces cuales son exactamente los criterios de compra? ¿los satisface tu solución o producto?

Además es interesante repasar el historial con este cliente o incluso con clientes del mismo sector o con otros de referencia a los que hayas vendido una solución similar.

¿Y en lo referente a recursos? Evalúa si cuentas con las personas adecuadas y los recursos necesarios en el suministro,

implementación y mantenimiento de tu solución.

Mas allá de la solución puedes enumerar que otras ventajas y competencias pueden ser de valor para este cliente.

Y una vez más ¿qué ves desde la perspectiva de tu principal competidor? ¿cuáles son sus fortalezas y sus debilidades como compañía? ¿y en relación a su solución?

Una vez realizado éste análisis estás en mejores condiciones de hacer una matriz en la que comparas tus fortalezas y debilidades con las de tu competidor principal:

En este análisis hay cuatro perspectivas principales a incluir:

- Funcionalidad de la solución: atributos, especificaciones
- Servicio/mantenimiento
- Aspectos financieros/legales: además del precio, términos del contrato, financiación, ...
- Perfil empresarial: intangibles como experiencia, historial, clientes, ...

Cruzando las fortalezas/debilidades de tu propuesta con las del competidor en la matriz, encontramos una sugerencia del tipo de acción. Así tenemos que:

- Promocionar aquellos aspectos en los que nos sabemos fuertes frente al competidor
- Mencionar, sin enfatizar, aquellas fortalezas que compartimos con nuestro competidor. En este apartado el objetivo es asegurarnos que el cliente sabe de nuestra fortaleza.
- Innovar: En este punto débil para ambos hay la oportunidad de innovar.

- Minimizar, quitar importancia, a estos aspectos dónde somos débiles y nuestro competidor es fuerte.

Durante este análisis has de tener presente, todo el tiempo, que el punto de vista que determina lo que es relevante, y lo que no lo es, es el del cliente.

Eventualmente puede ser interesante compararnos con más de un competidor.

### 4ª (no menos importante) Se refiere al impacto que tu venta tendría en los resultados de tu cliente

En este caso esfuérazte en conocer el valor que tu oferta producirá, eventualmente, en sus resultados. Trata de ir más allá de considerar que satisfaces una necesidad y conoce el impacto de la solución en su productividad, su competitividad, ..., sus resultados en suma.

En esta parte del análisis mira más allá de la necesidad para entender que es lo que está deseando obtener tu cliente, y porqué es significativo para su negocio. Es interesante tener también una percepción de la urgencia del cliente en arrancar el proyecto y el poder cuantificar, en la medida de lo posible, el impacto en términos numéricos o financieros: ahorros, mayores ingresos o incrementos en productividad, por ejemplo.

## CONCLUSIÓN

Como se dijo en el comienzo del artículo, la venta es similar a una navegación con un propósito claro. Si durante el viaje te ocupas en analizar la oportunidad recabando información y haciendo preguntas tendrás la posibilidad de ir más directo a tu objetivo, con paso más firme. O por el contrario, llegarás a la conclusión de que ésta puede NO ser una oportunidad y enfocar tu tiempo y energía, y el de nuestra organización, en oportunidades más favorables.

En la práctica, mantener actualizada la información que hemos expuesto, te orienta en la toma de decisiones, te permite ver que acciones y camino tomar y te facilita mantener una línea de comunicación consistente y poderosa con tu cliente. ●