

Curso Venta Consultiva

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE



ANESCO CHILE A.G.

Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Curso Venta Consultiva

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Agenda



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Agenda

Venta Consultiva:

- Fundamentos y aspectos clave
- Proceso de Venta Consultiva
- Paso 1: Generar confianza
- Paso 2: Detección de necesidades
- Paso 3: Propuestas de soluciones
- Paso 4: Resolución de Objeciones
- Paso 5: Cierre
- Evaluación de aprendizajes

Curso Venta Consultiva

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Fundamentos y aspectos clave



ANESCO CHILE A.G.

Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Algunas preguntas

¿Qué queremos vender?

¿Qué estamos vendiendo?

¿Qué podemos vender?

Conceptos iniciales



Según la RAE:

Venta:

1. f. Acción y efecto de **vender**.
2. f. Cantidad de cosas que se venden.
3. f. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

Vender:

1. tr. Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que se posee
2. tr. Exponer u ofrecer al público los géneros o mercancías para quien las quiera comprar.

Consultor:

1. adj. Que da su parecer, consultado sobre algún asunto.
3. m. y f. Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente

Evolución de las ventas



La venta ha pasado por diversas etapas (1):

- Una primera en la que la venta se centraba en saber argumentar el producto. Los conocimientos técnicos y saber describir con todo detalle las especificaciones de los productos y servicios era la clave.
- Una segunda en la que la clave es identificar necesidades del cliente con el fin de adaptar la oferta a esta necesidad.
- Una tercera, centrada en abordar y armonizar ambas cuestiones: se identifican necesidades específicas para argumentar posteriormente de forma convincente la propuesta de valor, materializada en una oferta personalizada y perfectamente adaptada a la situación real del cliente y a sus demandas. A esta última se le conoce como Venta Consultiva

“Cómo dominar la venta compleja”, Jeff Thull

Venta Consultiva

- Es un método de ventas por aproximación, donde el vendedor proporciona al cliente sus conocimientos para ayudarlo en su negocio y así construir una relación de largo plazo basada en la confianza y beneficio mutuo.
- Proceso mediante el cual, una persona experta o equipo experto (vendedor), asesora al prospecto (cliente) a solucionar un problema o alcanzar una nueva meta por medio del uso de sus productos o servicios.
- En la venta consultiva, el valor ofrecido va más allá de la descripción o especificaciones del producto o servicio.
- El concepto no es vender sino asesorar

Venta
Consultiva



Venta tradicional v/s Venta Consultiva

Venta tradicional

Se venden productos o servicios (sustantivos)

Se busca vender un bien o servicio que funcione de acuerdo a lo especificado

Los vendedores dominan las características y especificaciones de los productos o servicios

Ventas de soluciones comunes, minimizando el costo de transacción

La venta finaliza con la firma del pedido o contrato

Venta consultiva

Se venden beneficios y soluciones (verbos)

Se busca proveer una solución que se integre con los procesos del cliente

El vendedor no sólo conoce las especificaciones de los bienes o servicios que componen la solución, sino que también conoce el negocio del cliente, domina las técnicas de comunicación y de negociación

Venta de soluciones específicas, invirtiendo tiempo en conocer el negocio y problemas del cliente

La venta es sólo un paso intermedio en la construcción de una relación duradera en el tiempo

Factores que impulsan la Venta Consultiva

Comoditización
(poca o nula
diferenciación)

Sustentabilidad
(riesgos)



Desaceleración
económica
(márgenes
estrechos)

Cambios
regulatorios
(nuevas reglas)

Vendedor Consultivo



Cualidades

- Piensa como empresario (emprendedor)
- Piensa en soluciones específicas para el cliente, no en bienes o servicios genéricos
- Genera y cultiva una relación con los clientes
- Hace “pensar” a su cliente
- Promueve la creación de valor, privilegiando la solución del problema del cliente

Competencias

- Capacidad para ver cada oportunidad de negocio como un proyecto (rentabilidad a futuro)
- Conocimiento acabado de las operaciones (procesos) del cliente
- Genera contactos con distintos niveles de la organización del cliente
- Capacidad de identificar y entender los problemas del cliente
- Capacidad para proponer la mejor solución (aún cuando sean ajenas)

Resumen Principios Clave para la Venta Consultiva



AUTENTICIDAD
la intención de ayudar
cuenta más que la técnica



ACTITUD +
la actitud y la energía
influyen y contagian



ACTIVIDAD
la actividad es la clave
de la productividad



DOLOR / VALOR
sin dolor reconocido
no hay valor percibido



NECESIDAD
hay 3 niveles mentales
de necesidad de compra



OPORTUNIDAD DE VENTA
hay 2 tipos de clientes, los
que buscan y los que no



DIAGNOSTICO
¡No adivinar!, diagnosticar
antes de prescribir



OBJECIONES
detenerse a tiempo
con luz amarilla



PODER DE COMPRA
no se le puede vender
a quien no puede comprar



VALOR
las mejores relaciones de
negocios están basadas
en el valor

Ejercicio 1:

Análisis prácticas de venta

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es caracterizar las prácticas de ventas utilizadas regularmente por las empresas participantes del taller
- A continuación se presenta una ficha guía, la cual se solicita discutir y completar.
- El ejercicio debe ser realizado en forma grupal (1 grupo por cada mesa de trabajo)
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Ejercicio 1:

Análisis prácticas de venta

Aspectos a desarrollar	Desarrollo
Identificación cliente tipo	
Descripción oferta al cliente	
Valor percibido por el cliente	
Decisor clave del cliente	
Criterios de compra del cliente	
Discurso comercial hacia el cliente	

Prácticas de Venta B2B

Tipo de Venta	Transaccional	Técnica	Soluciones	Consultiva	Transformacional
Valor percibido	Menor precio	Nueva tecnología / mejora prestaciones	Más prestaciones, servicios de operación y gestión	Nuevas prestaciones y opciones asociadas a explotación	Reformulación del negocio actual, identificando nuevas fuentes de creación de valor
Decisor clave	Área compras	Líder técnico	Autoridad operaciones	Autoridad financiera + estratégica	CEO
Criterio de compra	Precio / prestaciones competitivas	Precio / prestaciones sobre tecnología actual	Mejoras asociadas a resultados operacionales	Beneficios asociados al balance	Valor asociado a nuevo mercado
Discurso comercial	Precio / prestaciones	Capacitar en nueva tecnología y capacidad de operación	Mejoras de proceso + ratios operativos	Mejora en modelo de negocio actual + ratios financieros y operativos	Nuevo modelo de negocio + ratios posicionamiento
Relación	Transacción rápida	Transacción rápida + capacitación técnica	Acompañamiento durante implementación	Relación de mediano / largo plazo	Partnership estratégico

Curso Venta Consultiva

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Venta consultiva: Método 5 pasos



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Venta
consultiva

Método de los
5 pasos
(enfoque
tradicional)

1.
Acercamiento
y generación
de confianzas

3. Propuestas
de solución

5. Cierre

2. Detección
de necesidades

4. Manejo de
objeciones



Venta
consultiva

Método de los
5 pasos
(enfoque
alternativo)

1.
Acercamiento
y generación
de confianzas

2. Detección
de
necesidades

3. Propuestas
de solución

4. Cierre



Venta consultiva: Paso 1

1. Acercamiento y generación de confianzas

- Tiene como propósito identificar prospectos e iniciar la comunicación con el cliente
- Requiere de un análisis previo del modelo de negocio (propio) y conocimiento detallado del negocio (mercado) en el cual se encuentra el o los clientes objetivo
- Se compone de los siguientes pasos:
 - Segmentación del mercado
 - Identificación de prospectos
 - Definición de candidatos
 - Contacto inicial
 - Preparación de la entrevista



Ejercicio 2:

Venta Consultiva Paso 1

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es desarrollar los pasos del proceso de venta consultiva
- A continuación se presenta una ficha guía, la cual se solicita discutir y completar, de acuerdo a la realidad de negocios de los miembros del grupo.
- El ejercicio debe ser realizado en forma grupal (1 grupo por cada mesa de trabajo)
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Ejercicio 2:

Venta Consultiva Paso 1

Aspecto	Desarrollo
Segmentación del mercado	
Identificación de prospectos	
Definición de clientes objetivo (candidatos)	
Contacto inicial	
Preparación entrevista	
Desarrollo entrevista	
Seguimiento compromisos y acuerdos	

Ejercicio 2:

Venta Consultiva Paso 1

Aspecto	Desarrollo	Problemas a resolver
Segmentación del mercado		
Identificación de prospectos		
Definición de clientes objetivo (candidatos)		
Contacto inicial		
Preparación entrevista		
Desarrollo entrevista		
Seguimiento compromisos y acuerdos		

Ejercicio 2: Repaso

Venta Consultiva Paso 1

Aspecto	Desarrollo
Segmentación del mercado	Requiere llegar a nivel de industria
Identificación de prospectos	Identifique empresas que conforman la industria. Puede filtrar por algún criterio
Definición de clientes objetivo (candidatos)	Defina criterio, luego seleccione empresas y locaciones específicas a visitar (Ej: Planta Curacaví)
Contacto inicial	Identifique nombre, cargo y área de la persona de contacto
Preparación entrevista	Indague: Datos empresa, datos entrevistado, prepare 5-6 láminas, envíe cite con temas a tratar
Desarrollo entrevista	Identifíquese formalmente al inicio, verifique tiempo disponible, repase agenda de temas, defina cómo realizará seguimiento
Seguimiento compromisos y acuerdos	Envíe correo resumen (saludo, temas tratados, acuerdo), primera llamada (3 días post-entrevista)



Venta
consultiva

Método de los
5 pasos
(enfoque
alternativo)

1.
Acercamiento
y generación
de confianzas

2. Detección
de
necesidades

3. Propuestas
de solución

4. Cierre





Venta consultiva: Paso 2

2. Detección de necesidades

Una vez que el cliente nos “abrió la puerta”...

¿Cómo detectamos necesidades y/o problemas?

¿Qué problemáticas enfrentamos para realizar esto?





Venta consultiva: Paso 2

2. Detección de necesidades

- Tiene como propósito identificar y caracterizar problemáticas del cliente (en forma simple y concreta) y relevar los beneficios que conlleva resolverlas
- La idea es completar la brecha entre el problema y la(s) solución(es)
- Técnica recomendada: Spin Selling:
 - **S**ituación
 - **P**roblema
 - **I**mplicancias
 - **N**ecesidad de lograr beneficios (Need of pay)

METODO SPIN SELLING

S

Preguntas sencillas que nos ayudan a situarnos frente al cliente y su realidad

En base a un fenómeno de la industria o situación específica de la empresa

P

Preguntas sobre los problemas del cliente (que mi propuesta de valor puede resolver)

Qué situaciones terminan en un llamado del jefe

I

Conectar problemas-impactos, para evidenciar consecuencias negativas

Para evidenciar el impacto sobre la gestión de la contraparte

N

Ayudar a expresar al cliente cuáles son los beneficios potenciales de resolver los problemas tratados

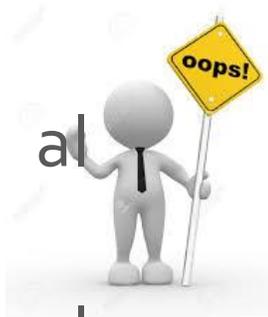
Y que asuma como propia la necesidad y responsabilidad de resolverlos

Venta
consultiva:
Paso 2 – Spin
Selling



Venta consultiva: Paso 2 – Spin Selling

1. Evite pasar directamente del problema al producto
2. Impulse a que el cliente verbalice el problema en sus propias palabras (apropiación)
3. Impulse al cliente a reconocer los beneficios de resolver el problema y que está en sus manos resolverlo (empoderamiento y dar crédito) ... y hágale ver que la idea fue toda suya (“recórcholis, eres un genio”)
4. Si el escenario es favorable y el cliente demanda la identificación de posibles soluciones, incorpórelas con el carácter de “Recomendaciones”



Ejercicio 3:

Desarrollo

Paso 2 – Spin Selling

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es aplicar la metodología Spin Selling, como herramienta para la Detección de Necesidades del cliente
- A continuación se presenta una ficha guía, la cual se solicita completar, de acuerdo a las experiencias de negocios de los miembros del grupo.
- Utilice como apoyo el material desarrollado en los bloques previos
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Ejercicio 3:

Desarrollo Paso 2 – Spin Selling

Aspecto	Desarrollo
Situación	
Problema	
Implicancias	
Beneficios	



Venta
consultiva

Método de los
5 pasos
(enfoque
alternativo)

1.
Acercamiento
y generación
de confianzas

2. Detección
de
necesidades

3. Propuestas
de solución

4. Cierre



Venta consultiva: Paso 3



3. Propuestas de solución

- Tiene como propósito identificar y presentar en forma razonada y justificada, la solución a las problemáticas identificadas... y que ya fueron validadas por el cliente
- Recoge y conecta las apreciaciones y antecedentes aportados por los distintos participantes del proceso
- Técnica recomendada:
 - Hallazgos (apreciaciones entrevistados)
 - Problema (datos + juicio experto)
 - Implicancias (datos duros recogidos durante el levantamiento)
 - Soluciones (propuesta del consultor)
- Si el cliente está desbordante de entusiasmo y quiere que en el informe se incluya "su solución que por supuesto ya tenía pensada"... ¡Inclúyala... de una forma que no entorpezca ni dañe la solución óptima

Ejercicio 4:

Paso 3 – Propuesta de solución

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es aplicar la metodología de hallazgos y soluciones, como herramienta para la presentación de Propuestas de Solución
- A continuación se presenta una ficha guía, la cual se solicita completar, de acuerdo a las experiencias de negocios de los miembros del grupo.
- Utilice como apoyo el material desarrollado en los bloques previos
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Ejercicio 4:

Paso 3 – Propuesta de solución

3. Propuestas de solución

Hallazgos
(apreciaciones
claves
entrevistados)

Problema
(datos + juicio
experto)

Implicancias
(impacto
cuantificado)

Soluciones
(propuestas)

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

1. Resumen ejecutivo: Oportunidades de mejora

Oportunidades de ahorro

Captura de ahorros en categorías de alto valor (estratégicas y apalancadas)

Oportunidades de mejora de la calidad de servicio

Formalización de estándares de servicio y relacionamiento con usuarios

Oportunidades de mejora de procesos

Fortalecimiento de los procesos de gestión de compras/contratación, gestión de contratos y gestión de empresas colaboradoras

Oportunidades de mejora en organización y desempeño

Alinear la estructura, competencias y desempeño del equipo de acuerdo a la Estrategia de Abastecimiento

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

2. Análisis de oportunidades

Oportunidades de ahorro

Captura de ahorros en categorías de alto valor

CATEGORÍAS DE ALTO VALOR

Reparaciones estructurales

Fletes

Transporte de personal

Reparación de componentes

Máquinas y materiales de soldadura y gases

Arriendo de equipos menores

Mecanizado y fabricación

Alojamiento y alimentación

Hallazgos:

- La búsqueda de oportunidades de ahorro, se realiza partir del análisis de las variaciones del gasto por proveedor (análisis 80-20). Posteriormente se definen acciones orientadas a la obtención de ahorros, principalmente a través de negociación de tarifas con proveedores actuales o licitación.
- La medición de ahorros (cost-savings) se monitorea a través de reportes trimestrales del gasto real obtenido en las iniciativas de ahorro.
- No obstante lo anterior, no se visualiza la utilización de una clasificación por categorías de bienes y servicios, como marco para el análisis de la demanda, consumo y gasto.
- Se aprecia un bajo énfasis en la búsqueda de oportunidades derivadas del análisis de las condiciones de mercado y/o exploración conjunta de oportunidades con proveedores actuales.
- Bajo desarrollo de esfuerzos conjuntos con áreas usuarias para la búsqueda de oportunidades de ahorro, tales como internalización de servicios o equipos, gestión de impulsores de demanda, entre otros.

Causas:

- No se dispone de metodologías y prácticas que permitan en forma sistemática la identificación y captura de oportunidades de ahorro y/o beneficios, que se traduzcan en forma sostenible en el mediano y largo plazo, en mejoras de costos, menores de riesgos de suministro y mejoras en la calidad de servicio a los usuarios internos y clientes finales.

Implicancias:

- Espacio limitado para la búsqueda de oportunidades de ahorro u otros focos de contribución con los resultados de la compañía.
- Soluciones de alcance acotado y horizonte de corto plazo para la captura de ahorros o beneficios (foco en la mejora de tarifas como palanca principal para obtención de ahorros).
- Riesgos no gestionados para asegurar el cumplimiento de compromisos de ahorros y sostenibilidad de beneficios en el tiempo.

Recomendaciones:

- Implementar metodología de abastecimiento estratégico basada en la metodología de gestión por categorías

Metodología



Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

2. Análisis de oportunidades

Oportunidades de mejora de procesos

Fortalecimiento de los procesos de gestión de compras y contratación, gestión de contratos y gestión de empresas colaboradoras

INICIATIVAS

Realizar estudio de oferta, costos y riesgos de suministro de bienes y servicios por categoría

Desarrollo y/o adecuación de normativa y documentos de contratación para la gestión de abastecimiento

Adopción de registro externo y adecuación de metodología de precalificación de proveedores

Implementación de stock en faena para insumos de bajo valor y alta rotación

Hallazgos:

- Existe un nivel de avance razonable respecto a la cobertura de la normativa y documentos de contratación, especialmente a través de formularios tipo que permiten estandarizar la ejecución de distintas tareas y de los procesos de compra y contratación.
- No se observa la aplicación de metodologías para el análisis de la demanda de bienes y servicios (identificación, cuantificación y proyección).
- si bien existen como documentos separados, no existen bases técnicas tipo diferenciadas para la compra de bienes y la contratación de servicios.
- No se observa un tratamiento diferenciado para la contratación de servicios menores de aquellos servicios de mayor relevancia para el negocio
- Existe una cartera de contratos y convenios, cuyas fechas de vencimiento han expirado y/o están pendiente de actualización.
- Se observa un alto volumen de solicitudes en convenio, que deben ser liberadas en primera instancia por un comprador de abastecimiento.
- No se observan planes de desarrollo de contratistas, actividades de cierre de brechas y reconocimiento, ni políticas orientadas a proveedores locales.
- Se evalúa la gestión de los proveedores, pero no hay evidencia de procedimientos o estándares relativos al control o evaluación de contratos sobre la base de SLA y/o KPI pactados.
- No se visualiza un práctica de gestión de riesgos de suministro y variabilidad de costos.

Causas:

- Existen falencias en las prácticas y dominio de metodologías para el análisis de la demanda, oferta, costos y riesgos de suministro de bienes y servicios.
- Procesos de administración de contratos no formalizados.
- La organización no cuenta con una política contractual que fije el marco de relacionamiento con sus proveedores.

Implicancias:

- Dificulta para estimar y proyectar costos y riesgos.
- Sobrecarga de requerimientos para el equipo de compras debido a que no existe stock de compras locales
- Riesgo de mantener o recontractar a proveedores con bajo desempeño en suministros o servicios anteriores.
- Riesgos no gestionados para asegurar el cumplimiento de compromisos de ahorros y sostenibilidad de beneficios en el tiempo.
- Proveedores desconocen las expectativas respecto al marco y alcances de su relación con la empresa.

Recomendaciones:

- Fortalecer el marco normativo y procedimental para la gestión de abastecimiento.
- Reforzar los procesos de registro y precalificación de proveedores con información de mercado confiable y actualizada.
- Mejorar los tiempos de atención de requerimientos de suministros de bajo valor el número de transacciones de compra a través de inventarios de insumos en faena.

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

2. Análisis de oportunidades

Oportunidades de mejora en la calidad de servicio

Formalización de estándares de servicio y relacionamiento con usuarios

INICIATIVAS

Establecer acuerdos de niveles de servicio (SLA's) por categoría y usuario

Definir criterios y procedimiento de priorización y tratamiento de urgencias y situaciones de proveedor único en faena

Implementar instancia periódica de planificación, retroalimentación y priorización de requerimientos con las áreas usuarias

Hallazgos:

- Las áreas usuarias reconocen el avance logrado por abastecimiento en el último año, (especialmente Taller y A&R).
- Usuarios manifiestan disconformidad por demoras en casos puntuales en los procesos de compra, especialmente respecto a la liberación de la solicitud de pedido y primera recepción del bien o servicio adquirido.
- Espacios de colaboración con áreas usuarias son insuficientes, especialmente con LCM.

Causas:

- Desalineamiento de expectativas de los usuarios internos respecto a los servicios y estándares.
- No existen instancias formales y periódicas de planificación y/o identificación conjunta de oportunidades de ahorro.
- No existe un modelo o metodología para gestionar la calidad del servicio y administrar la relación con el cliente interno.

Implicancias:

- Espacio limitado para la búsqueda de oportunidades de ahorro u otros focos de contribución con los resultados de la compañía.
- Dificultad para la búsqueda de soluciones conjuntas y/o acuerdos de niveles de servicio.

Recomendaciones:

- Generar marco de relacionamiento y estándares de servicio (SLA's) y retroalimentación periódica con los usuarios internos.
- Designar un profesional senior a cargo de la atención del área LCM
- Establecer con la participación de las áreas usuarias un proceso de planificación anual, sujeto a actualización mensual y revisión de prioridades en forma semanal.

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

2. Análisis de oportunidades

Oportunidades de mejora en organización y competencias

Alinear la estructura, competencias y desempeño del equipo de acuerdo a la Estrategia de Abastecimiento

INICIATIVAS

Reorganización del equipo de abastecimiento orientado a la gestión por categorías

Programa de desarrollo de competencias en gestión de abastecimiento

Externalizar compra de categorías transaccionales

Hallazgos:

- Estructura de abastecimiento organizada por zonas geográfica (grupos de compra de Santiago y Antofagasta).
- Línea operativa de compradores compuesta por personal interno y externo, sin diferenciación de dependencia, roles y responsabilidades.
- Compradores senior operan principalmente en funciones de jefes de compra.
- Se aprecian debilidades respecto al conocimiento de la oferta de bienes y servicios, metodologías de costeo, análisis de demanda y elaboración de especificaciones técnicas.
- Se aprecian diferencias entre el nivel de manejo de los procesos de compra de bienes versus los procesos de contratación de servicios.
- Se aprecian falencias en la capacidad de análisis y juicio crítico en la mayoría de los compradores, quienes evidencian un rol predominantemente ejecutor, con una menor función de asesoría y acompañamiento del cliente
- Cultura y prácticas operacionales focalizadas en la resolución de imprevistos dificultan las labores de análisis y planificación.

Causas:

- Composición heterogénea del equipo de abastecimiento, respecto de su calidad contractual, formación, experiencia profesional, conocimiento de la industria y expertise en el ámbito de abastecimiento.
- Existencia de brechas respecto al perfil y competencias deseables para el equipo de abastecimiento.
- Inexistencia de programas de formación y/o desarrollo en gestión de abastecimiento en la compañía.

Implicancias:

- Tratamiento no diferenciado entre adquisiciones de alto valor o impacto (categorías estratégicas, clave o apalancadas) y las de tipo menor (categorías transaccionales).
- Dificultad para desarrollar tareas vinculadas al entendimiento y análisis de requerimientos de los usuarios y estudios de mercado.
- Riesgos por incumplimiento de ley de subcontratación en el caso de compradores externos.

Recomendaciones:

- Reorganizar área de abastecimiento, focalizando los recursos internos y desarrollando las competencias del equipo en la gestión de las categorías de alto valor y alto impacto, definiendo especialistas diferenciados para la compra de suministros y la contratación servicios.

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

3. Resumen alternativas de solución

Oportunidades de ahorro

Captura de ahorros en categorías de alto valor (estratégicas y apalancadas)

Reparaciones estructurales

Transporte de personal

Arriendo de equipos menores

Fletes

Máquinas y materiales de soldadura y gases

Mecanizado y fabricación

Reparación de componentes

Alojamiento y alimentación

Oportunidades de mejora de procesos

Fortalecimiento de los procesos de gestión de compras y contratación, gestión de contratos y gestión de empresas colaboradoras

Realizar estudio de oferta, costos y riesgos de suministro de bienes y servicios por categoría

Desarrollo y/o adecuación de normativa y documentos de contratación

Adopción de registro externo y adecuación de metodología de precalificación de proveedores

Implementación de stock en faena para insumos de bajo valor y alta rotación, incluyendo incorporación de nuevos ítems al inventario y automatización de pedidos de materiales en convenio

Oportunidades de mejora en la calidad de servicio

Formalización de estándares de servicio y relacionamiento con usuarios

Establecer acuerdos de niveles de servicio (SLA's) por categoría y usuario

Definir criterios y procedimiento de priorización y tratamiento de urgencias

Implementar instancia periódica de coordinación y priorización de requerimientos con las áreas usuarias

Oportunidades de mejora en organización y competencias

Alinear la estructura, competencias y desempeño del equipo de acuerdo a la Estrategia de Abastecimiento

Adecuar la estructura de abastecimiento en función de la gestión por categorías

Programa de desarrollo de competencias en gestión de abastecimiento

Externalizar compra de categorías transaccionales

Paso 3: Ejemplo propuestas de solución

FICHA DE INICIATIVA						
Tipo de oportunidad de mejora:	Ahorro					
Oportunidad:	Gestión de la categoría "Reparación componentes"					
Situación actual:	Categoría concentrada en 2 proveedores principales (Parker y Maestranza Diesel). Debido a la naturaleza del servicio, existe dificultad para establecer la competitividad y razonabilidad de los precios. No se cuenta con metodologías e información sistematizada para hacer análisis y estimación de costos. Tarifas a pagar se definen caso a caso, en función del alcance del trabajo informado por el proveedor. Dificultad para desarrollar método de pricing, llevando un registro de las reparaciones que se realicen con su respectivo alcance detallado y análisis de costos. . Negociar precios unitarios y tarifas por recursos para las reparaciones más recurrentes.					
Situación deseada:	- Mejores tiempos de respuesta por priorización					
Beneficio asociado al cambio:	- Mayor confiabilidad y menor gasto en la reparación de cilindros - Ahorro esperado: 5 - 10%					
Consecuencias de no hacer el cambio:	Riesgo de incumplimiento debido a la baja precisión en la formulación y forecast de gastos por reparación de componentes					
Acciones en curso:	Se está ejecutando un proyecto para internalizar el 80% de la reparación de cilindros. El 20% restante correspondiente al cromado se está externalizando					
Esfuerzo adicional requerido:	El desarrollo de la iniciativa requiere de una dedicación de esfuerzos adicionales de entre 180 y 360 HH					Medio
Urgencia:	Alta					
#	Etapa/actividad	Fecha Inicio	Fecha de Término	Entregable(s)	Responsable	Esfuerzo (hh)
1	Definición del catálogo de reparación de componentes	01-03-2015	25-03-2015	Listado de reparaciones de componentes especificando criticidad, alcance y plazo esperado para la ejecución de cada reparación	Jefe Taller	34
2	Análisis de costos de reparaciones estructurales	26-03-2015	03-04-2015	Elaboración de base de datos de tarifas de reparaciones establecidas en el catálogo, a partir de los costos de trabajos similares en el tiempo, desagregados por partida y	Category Manager	40
3	Definición de modelo de negocio para la categoría	04-04-2015	14-04-2015	Modelo de negocio por tipo de reparación	Consultor	40
4	Desarrollar mecanismo de control de calidad de las reparaciones	15-04-2015	20-04-2015	Procedimiento de auditoría de reparaciones, a incluir en especificaciones técnicas para la contratación del servicio	Jefe Taller	24
5	Estandarización de especificaciones	21-04-2015	09-05-2015	Especificaciones técnicas tipo para la contratación de reparación de componentes	Category Manager	80



Venta
consultiva

Método de los
5 pasos
(enfoque
alternativo)

1.
Acercamiento
y generación
de confianzas

2. Detección
de
necesidades

3. Propuestas
de solución

4. Cierre



Venta consultiva: Paso 4



4. Cierre

- Es el segundo momento crítico del proceso. A esta altura se recomienda recordar que todo el esfuerzo necesario ya se hizo. Lo que manda son los pequeños detalles
- Tiene como propósito concretar el acuerdo comercial con el cliente (venta)
- Incluye la revisión y negociación de los términos comerciales, incentivos y penalidades asociadas al negocio
- Recomendaciones
 - Trate de presentar la propuesta económica en forma presencial
 - Esté atento a las señales corporales de las contrapartes y del tomador final de la decisión

Venta consultiva: Paso 4



4. Cierre

- Señales clave para identificar el momento de cierre
 - Deja de presentar objeciones
 - Hace comentarios positivos
 - Pregunta por el precio, instalación, la entrega
 - Pregunta si hay incentivos o beneficios adicionales
 - Desea mas información acerca de la solución
 - Pide que le información comparada con otras alternativas o experiencias similares
 - Pregunta sobre aspectos logísticos

Venta consultiva: Paso 4



4. Cierre

- Algunas recomendaciones en el cierre son:
 - Tenga una actitud positiva
 - Control de la visita
 - Permitir que el cliente decida
 - Hacer que el cliente compre
 - Guardar algunos ases bajo la manga
 - **PERMITA QUE EL CLIENTE COMPRE!**
 - Debe sentir que tomó la decisión de comprar y no que usted se lo vendió
 - Tenga un as bajo de la manga
- Una vez que hemos logrado el cierre de la venta, se deben **RECAPITULAR LOS ACUERDOS** obtenidos

Curso Venta Consultiva

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Conclusiones y comentarios



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética