



## 3 ESTRATEGIAS Y 5 COMPETENCIAS

# CLAVE

para **emocionar**  
a sus clientes  
y **mejorar** sus  
resultados  
de venta

### PRIMERA ESTRATEGIA:

¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?

Como ya dije en los dos primeros artículos de esta serie publicados en la revista **GESTIÓN**<sup>1</sup>, si usted hoy, como directivo o ejecutivo comercial, quiere incrementar sus resultados de venta, debe conocer, definir, establecer y desarrollar la fórmula

$$R=3E + 5C$$

<sup>1</sup> Vea las ediciones enero-marzo y abril-junio 2013 o visite [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

donde “R” representa los Resultados, “3E” representa las 3 estrategias de venta y “5C” representa las 5 competencias del Key Customer Relationship Manager (KCRM), esa nueva raza de ejecutivos responsables de mantener las relaciones con las cuentas clave, entendiendo como competencias los conocimientos y las habilidades necesarias para optimizar sus relaciones con el equipo de compras del cliente.

Estas 3 Estrategias corresponden a la respuesta que debe dar como responsable de venta a las 3 preguntas siguientes:

- ¿Conoce usted bien a sus clientes?
- ¿Sabe usted por qué cosas están dispuestos a pagar sus clientes?
- ¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?

En este artículo abordaré la respuesta a esta tercera pregunta que corresponde a la tercera y última estrategia de la fórmula.

Lo primero que tendría que preguntarse como ejecutivo de ventas de su empresa es si sabe qué vende y a quién lo está vendiendo. La pregunta puede parecer baladí y la respuesta obvia, pero mi experiencia como formador y consultor en venta estratégica me dice que no es así.

Por ejemplo, cuando se hace esta pregunta a participantes en nuestros cursos de venta estratégica o de programas de consultoría, sean directivos o ejecutivos de cuentas, las respuestas que obtenemos no son homogéneas; a menudo, se crean dudas y esto obliga a la reflexión del encuestado. Esto es grave por las consecuencias que tiene en nuestra comunicación con los interlocutores responsables de tomar las decisiones de compra sobre nuestra oferta de soluciones de productos y servicios, ya que es fundamental que toda nuestra empresa como un equipo de ventas tenga criterios únicos de difusión, que no creen confusión en la mente del equipo de compras del cliente.

No nos llevemos a engaño: la razón de ser de una empresa es la venta. Si una empresa no vende, es una cuestión de tiempo el que quiebre y cierre. El saber identificar, definir y valorar el binomio de lo que vende nuestra empresa y a quién lo vende, y la evolución en el tiempo -o “cambio”- de este binomio es un factor de alta estrategia empresarial y el primer marco de referencia para cualquier acción de ventas de los responsables comerciales.

Cualquier empresa es como una “caja” de actividades ligadas a sus distintas ofertas al mercado que se venden simultáneamente. Desde el punto de vista de la venta, realizar un análisis uniforme del conjunto de todas las ofertas impedirá un correcto enfoque. Por tanto, la primera habilidad que debe poseer un KCRM es la de identificar, definir y evaluar las distintas ofertas de productos y servicios de su empresa y cómo se ajusta cada una de ellas a los cambios en el comportamiento y a las necesidades de sus clientes, especialmente de sus Cuentas Clave Estratégicas. Esta habilidad no debe ser exclusiva de los KCRM, sino de toda la primera línea de dirección de la empresa ya que son los primeros vendedores de la organización.

¡Entremos en materia!

**Cómo evaluar, desde el punto de vista de la venta estratégica, sus distintas ofertas al mercado y su evolución en el tiempo:**

### EL CONCEPTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO O UEN

Su empresa diseña y desarrolla productos y servicios diferentes. Un análisis simultáneo en conjunto de toda la oferta de productos y servicios impedirá un correcto enfoque de la venta estratégica.

Por lo tanto, lo primero que tienen que saber y gestionar con soltura y con inteligencia de negocio los responsables de la venta estratégica y de la gestión de clientes clave es segmentar y clasificar su oferta al mercado de productos y servicios en forma de soluciones que luego deberán ajustarse a medida de la necesidad de cada uno de sus clientes. Esto se hace identificando, definiendo y evaluando lo que, en el argot de la dirección y administración de empresas, se denominan las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), pero... ¿qué es una UEN?

Básicamente, una Unidad Estratégica de Negocio es una oferta de productos y servicios de una empresa que:

- Tiene los mismos grupos de competidores.
- Tiene los mismos proveedores.
- Va dirigida a un conjunto homogéneo de clientes.
- Satisface necesidades parecidas de los clientes.
- La tecnología de producción es igual o parecida.
- Se podría gestionar como una empresa independiente.

### ¿Cómo segmentar y posicionar cada una de las ofertas de venta por Unidades Estratégicas de Negocio?

- 1 / Se debe hacer una lista de lo que vendemos, es decir, de nuestra oferta de productos y servicios.
- 2 / Se debe hacer una lista de perfiles/mercados de clientes.
- 3 / Se debe integrar estas dos dimensiones, oferta y perfiles, en una matriz de doble entrada. Cada posición de la parrilla de la matriz es una UEN.
- 4 / Se debe marcar con una cruz las casillas de la matriz donde exista una combinación posible entre una determinada oferta y un determinado perfil de clientes.

Puede incluir en la casilla correspondiente de la matriz no solo los cruces de productos y servicios con perfil de clientes con los que está actualmente operando su departamento de ventas, sino también con aquellos con los que podría estar operando. Es decir, este modelo sirve también para analizar las posibles nuevas ofertas y mercados en los que se puede introducir su empresa a corto, medio y largo plazo.

- 5 / El responsable de hacerlo y con la información suficiente, debe dotar de **"inteligencia de negocio"** cada casilla de la matriz con cruz. Es decir, debe, a ser posible, graficar cada UEN desde el punto de vista de su volumen relativo de facturación, su rentabilidad de venta, la evolución de su tendencia a futuro del potencial de venta, etcétera.

Se debe tener presente que cada UEN exigirá su propio análisis DAFO y su propio Plan de Ventas.

A continuación, ponemos un ejemplo gráfico real de una matriz de UEN de una empresa del sector muebles metálicos y accesorios para equipamientos electrónicos.

	Operadores Tele- Comunicaciones	Instaladores	Integradores	Sector Defensa	Informática Profesional	TV / Radio
<b>Armarios 19"</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Pared murales 19"</b>	X	X				
<b>Pupitres consola 19"</b>		X	X	X		
<b>Accesorios 19"</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Diseño a medida 19"</b>	X			X		
<b>Ingeniería integración</b>	X		X	X		



En la gráfica anterior, las *X dentro de los círculos* indican que existe actividad de venta en la cuadrícula que corresponda. Si la *X* estuviera sola sin círculo, lo que no es el caso en la figura, indicaría que puede ser de interés analizar el potencial de venta a futuro.

Los tamaños pequeño, mediano y grande de *los círculos* representan el nivel de facturación relativa entre las distintas UEN:

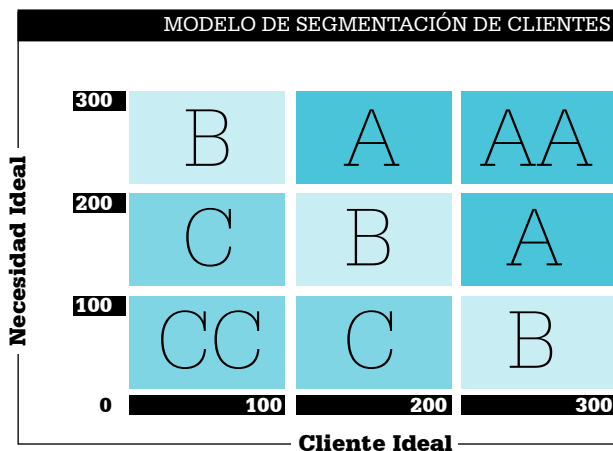
- Baja (círculos pequeños)
- Media (círculos medianos)
- Alta (círculos grandes).

Y por último, *las flechas* indican la tendencia de crecimiento o no de la casilla/mercado correspondiente a futuro:

- ▶ **Diagonal hacia la derecha:** tendencia de mercado en crecimiento medio.
- ▶ **Horizontal hacia la derecha:** tendencia de mercado estable
- ▶ **Hacia arriba:** tendencia de mercado en alto crecimiento
- ▶ **Hacia abajo:** tendencia de mercado en declive

A la vista de todo lo anterior, se preguntará el lector acerca de nuestra experiencia práctica sobre cuál es la forma elegida por las empresas para abordar la 3ª Estrategia para incrementar los Resultados en la fórmula mencionada varias veces con anterioridad,  $R=3E + 5C$ .

La respuesta es utilizar la segmentación de clientes. Para ello, seleccionaremos prioritariamente los clientes clave "AA" y "A" que vimos al describir la 1ª Estrategia que daba respuesta a la pregunta "¿Conoce usted bien a sus clientes?" y concentraremos en ellos el máximo esfuerzo, dando prioridad a las propuestas de **venta cruzada** (*cross selling*) y de **venta vertical** (*up selling*), que explicaremos a continuación, y que en nuestra red de consultores denominamos el **modelo Granjero/ Cazador** que, junto con el **modelo de Segmentación de Clientes**, incluyo en las dos figuras siguientes.



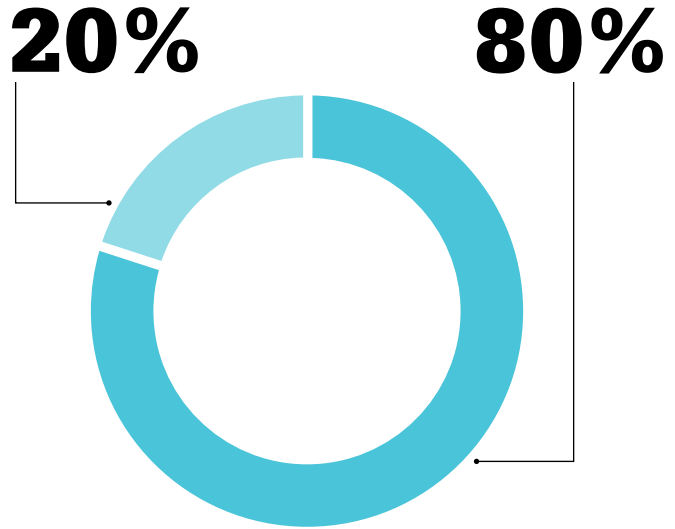
**MODELO DEL GRANJERO - CAZADOR**

**NUEVOS CLIENTES**

*Opportunity Plan*  
**Cazador**  
*Marketing*  
 Pruebas / Pilotos  
 Prospecciones  
 Nuevos contratos

**REPETICIÓN DE VENTAS EN CLIENTES ACTIVOS / PASIVOS**

*Account Plan*  
**Granjero**  
*Up selling*  
*Cross selling*  
*Account management*  
 Satisfacción del cliente  
 Entregas sin fallos  
 Correcta facturación



Interesante señalar, observando la figura del Modelo Granjero/ Cazador, la tendencia actual en las empresas de focalizar **el esfuerzo** (80% en la figura) en la gestión de la repetición de venta **sobre los clientes existentes** "Granjero", reduciendo el esfuerzo para conseguir nuevos clientes "Cazador" (20% en la figura).

**En pocas palabras, cuesta 10 veces más hacer y vender a un nuevo cliente que vender a un cliente existente.**

Explicadas las tres estrategias "3E" de la fórmula  $R = 3E + 5C$  para optimizar el esfuerzo e incrementar los resultados en la gestión de la venta estratégica, me gustaría trasladar al lector el concepto del **"clima de relación"** que se debe percibir cuando se implantan y desarrollan correctamente estas 3 estrategias en la base de clientes estratégicos o clave que denominamos con las siglas "A" y "AA" en la matriz de clasificación y segmentación de clientes del primer artículo de esta serie<sup>2</sup>.

Lo que mencionaré a continuación sirve como cierre y resumen de los tres artículos publicados y también -y esto es mucho más interesante- como una especie de *checklist* de comprobación de que las cosas se están haciendo correctamente en la implementación de las "3E" de la fórmula reiteradamente referenciada en estos tres artículos.

<sup>2</sup> Vea la edición enero-marzo 2013 o visite [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

Para ello, nos debemos hacer y responder la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son las características que debe percibir el ejecutivo y la dirección comercial de una empresa sobre el “buen clima” generado en las relaciones con nuestros clientes clave cuando se desarrollan correctamente las tres estrategias de optimización del esfuerzo en la gestión de la venta consultiva?**

Las respuestas a esta pregunta son fruto de la información proporcionada por nuestros clientes y profesionales participantes en programas de consultoría y formación, así como por los alumnos ejecutivos de las escuelas de negocios con las que colaboro.

A continuación, el resumen ejecutivo, o *checklist*, de los factores positivos que dan respuesta a la pregunta planteada. Recomiendo al lector que utilice la siguiente información para valorar cómo está el clima de sus relaciones con cada una y con el conjunto de su base de clientes o cuentas clave o estratégicas. De esta valoración podrá extraer el lector sus fortalezas y áreas de mejora y aplicarlas a sus estrategias de reforzamiento de la relación con sus clientes clave. ¡Vayamos a ello!

#### NIVEL DE PROFUNDIDAD EN LA INTERACCIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- La información personal y profesional es la base de los intereses y riesgos compartidos del negocio mutuo.
- La alabanza y la crítica se expresan con sinceridad.
- Los sentimientos y la inteligencia emocional se expresan sin rodeos.
- Se asumen mayores riesgos en determinadas tareas y proyectos de venta consultiva.
- Existe una “unidad emocional” en las tareas y proyectos comunes.

#### NIVEL DE AMPLITUD DE LA INTERACCIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- Amplitud y variedad en el intercambio de información.
- Las conversaciones van más allá de los asuntos del día a día.
- El diálogo va más allá de los temas relacionados con el trabajo.
- La interacción contempla una mayor variedad de temas.
- Frecuencia de las referencias a posibles compromisos futuros.

#### NIVEL DE INTERDEPENDENCIA CON SUS CLIENTES CLAVE

- Los clientes participan en más proyectos de la empresa.
- Los clientes proponen programas con menos competencia.
- La empresa desarrolla cada vez más programas específicos para el cliente.
- Mayor capacidad de reacción y velocidad de respuesta a los imprevistos que surgen.

#### NIVEL DE ENTENDIMIENTO Y ANTICIPACIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- Ambas partes incrementan su capacidad de predecir las respuestas del otro.
- Ambas partes sienten el entendimiento mutuo a nivel personal y profesional.
- Ambas partes sienten mayor seguridad yendo juntos ante el riesgo.

#### NIVEL DE PERSONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- La confianza permite que muchas cosas se hagan sin tener que decir las.
- Se produce la comunicación taquigráfica, es decir, con pocas palabras.
- Las expresiones no-verbales sustituyen a las expresiones verbales.
- Ambas partes desarrollan un lenguaje propio de expresión y comunicación.

#### SUPERPOSICIÓN DE REDES DE CONTACTOS PERSONALES

- Ambas partes tienen conocimiento de los socios de cada uno.
- Ambas partes desarrollan una red propia de asociados.
- Ambas partes frecuentan las mismas reuniones fuera del lugar de trabajo.
- Ambas partes se apoyan mutuamente mediante nuevas redes/agendas de relaciones personales.

Con todo esto doy por terminado este tercer y último artículo de las 3 Estrategias para incrementar las ventas y optimizar el esfuerzo comercial. En el próximo artículo abordaré las **5 competencias de un KCRM para optimizar sus relaciones con el equipo de compras del cliente.**

**Antonio Vilches** es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas La Unión y el Fénix Español, Management Science of America, Apple, Escuela de Organización Industrial y Grupo GESFOR, entre otras. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS. Entre sus clientes se encuentran Sara Lee, P&G, Bimbo, Gas Natural Fenosa, General Electric Healthcare, Compaq, Siemens, Avis, Nissan (LATAM), Apple, BDF Nivea, Abbott y Telefónica.