

Guía de 4 PASOS

PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches



Paso 2

De la Oportunidad de Venta a la Gestión del Plan de Cuenta

En el artículo anterior¹ indiqué que en el siguiente analizaríamos el Paso 2 para actualizar un departamento comercial, que es la puesta al día de la implantación y gestión del plan de cuenta. El **plan de cuenta** es uno de los elementos fundamentales para el *Key Account Management* o gestión de clientes claves o estratégicos.

Hasta hace poco, el plan de cuenta se actualizaba coincidiendo con los periodos de revisión –trimestral/semestral- de la situación de realizaciones y previsiones por parte de la dirección comercial de la empresa para reflejar todas las actividades que el ejecutivo comercial

¹ Ver edición enero-marzo 2014 de GESTION o visite www.gestion.com.do

responsable de la gestión de cuentas desarrolle en sus clientes. Con el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y en concreto la de los Sistemas CRM Comerciales, el proceso de actualización del plan de cuenta se puede mecanizar. Esto permite a los vendedores consultivos poder cargar de forma inmediata la información de los planes de cuentas.

Pero no es lo mismo gestionar un plan de cuenta de un cliente con historia dentro de nuestra organización que el de un cliente nuevo o uno antiguo que, por la propia dinámica de los mercados, sufre importantes cambios en un momento dado. Para clientes nuevos o clientes en fase de padecer grandes cambios organizacionales debe pensarse en una herramienta previa a la de definición y desarrollo del plan de cuenta que denominamos *opportunity plan* o **plan de oportunidad de venta**.

Antes de hacer el plan de cuenta defina y desarrolle un plan de oportunidad de venta. Dejo al buen saber y entender del gerente de cuenta la frecuencia y el momento en que sobre un plan de cuenta existente se reflexione sobre la necesidad de volver a “mapear” la estrategia de cliente/cuenta con un buen plan de oportunidad. Muestro a continuación la herramienta modelo o checklist que utilizo para que el lector la someta a su consideración y uso.

Checklist por Fases de un Plan de Oportunidad de Venta para poder determinar y fijar a posteriori el correspondiente Plan de Cuenta

En cada uno de los apartados de las cuatro fases del plan de oportunidad recomiendo que el lector se pregunte lo siguiente y actúe en consecuencia:

¿Estoy seguro de tener la información anterior?

- **Sí.**
- **No estoy seguro. ¿Por qué?**
- **No. ¿Qué me falta por conocer?**

FASE 1

ANÁLISIS DEL NEGOCIO DEL CLIENTE (ANC)

El **análisis de negocio del cliente** consta de una serie de puntos de control específicos para conocer a fondo el negocio de su cliente, su mercado y sus clientes.

1. Información general

- Análisis de la página Web corporativa de la cliente
- Nombre y divisiones del cliente
- Clientes y negocios del cliente
- Proyectos y servicios del cliente
- Organización, estructura y localizaciones

2. Utilización de nuestros productos y servicios

- Utilización histórica y actual
- Ciclo de actividad del cliente
- Proyectos futuros
- Expertise* técnico

3. Poder de decisión y acceso a fondos. Identificar la DMU o Decision Making Unit² y conocer el DMP o Decision Making Process³ de la cuenta o cliente.

- Mapa de decisores con acceso a fondos
- Mapa de influenciadores
- Proceso de toma de decisiones DMP
- Número de contactos (personas) en la DMU

4. Condiciones Financieras

- Forma de pago
- Estructura de descuentos
- Estabilidad financiera
- Políticas de precios

5. Competencia

- Otros proveedores utilizados
- Su cuota de mercado
- Estrategia de los competidores
- Sus fortalezas y debilidades (hechos)

6. Nuestra situación actual

- Cuál es nuestro volumen, margen y *mix*
- Cuál será su evolución si no hacemos nada
- Qué recursos se están utilizando
- Éxitos y fracasos
- Indicadores de estabilidad (ratios repetición ventas)

7. Nuestro potencial

- Futuro potencial del cliente
 - En proyectos existentes
 - En futuros proyectos
- Que garantía tenemos de continuidad del cliente
- Desde la perspectiva del cliente, dónde reside la urgencia/necesidad del proyecto

FASE 2

CUALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Las cuestiones principales que se plantean en esta fase deberán ser:

- **¿Es realmente una oportunidad de venta?**
- **¿Podemos competir?**
- **¿Podemos ganar?**
- **¿Merece la pena ganar?**

² Unidad de toma de decisiones de la cuenta o cliente

³ Proceso de toma de decisiones de la cuenta o cliente

Primera cuestión:

¿Es realmente una oportunidad de venta?

8. Aplicación o proyecto del cliente

- Cuáles son los requerimientos del cliente
- Cuáles son para este cliente los temas y objetivos clave de este proyecto
- Quién inicio el proyecto y lo gestionara en el futuro
- Cómo se ajusta el proyecto al plan estratégico de negocio del cliente

9. Perfil de negocio del cliente

- Cuáles son los productos y servicios del cliente
- Cuáles son sus mercados clave
- Quiénes son sus clientes y competidores
- Qué condiciona interna y externamente el negocio del cliente

10. Condiciones financieras del cliente

- Cuál es la tendencia de la facturación y de los beneficios del cliente
- Cómo comparan sus resultados con los de empresas similares
- Cuál es su perspectiva financiera
- Cuáles son sus indicadores clave de rendimiento

11. Acceso a fondos

- Cuál es el presupuesto para este proyecto
- Cómo es el proceso de elaboración de presupuestos
- Qué prioridad tiene este proyecto sobre otros
- Qué alternativas hay a la utilización del capital

12. Necesidad/Urgencia del proyecto

- Por qué tiene el cliente que actuar
- Cuál es la fecha límite para la toma de decisión del cliente
- Cuáles son las consecuencias para el cliente si el proyecto se retrasa
- Qué obtiene a cambio el cliente si el proyecto se realiza en plazo
- Cuál será el impacto en los resultados
- Cuál es el valor diferencial para el negocio del cliente

Segunda cuestión:

¿Podemos competir?

13. Criterios formales de la decisión

- Cuáles son los criterios de toma de decisión del cliente
- Cuál es el proceso de toma de decisiones
- Cuál es el criterio de decisión más importante y por qué
- Quién formuló los criterios de decisión

14. Ajuste de la solución a la necesidad

- Cómo de bien resuelve los problemas del cliente nuestra solución
- Qué piensa el cliente
- Qué modificaciones o mejoras requerirá
- Qué recursos externos necesitaremos para cubrir los requerimientos del cliente

15. Requerimientos de recursos de venta

- Cuánto tiempo necesita invertir el equipo de ventas en esta oportunidad
- Qué recursos adicionales externos y/o internos necesitaremos para ganar esta oportunidad
- Cuál es el costo de ventas previsto
- Cuál es el costo de esta oportunidad

16. Nivel actual de relación

- Cómo son nuestras relaciones con el cliente
- Cómo son las relaciones de la competencia con el cliente
- Quien proporciona relación de ventaja competitiva en esta oportunidad
- Cómo nosotros y la competencia comparamos la visión del cliente respecto al ideal de relaciones

17. Oferta única de Valor

- Cuál es el posicionamiento diferenciador competitivo de nuestra oferta
- Cuáles son los atributos del beneficio percibido por el cliente
- Qué importancia tiene el precio para el cliente
- Cuáles son los atributos del costo percibido por el cliente
- Qué nos diferencia de nuestros competidores en oferta de valor

Tercera cuestión:

¿Podemos ganar?

18. Soporte interno del cliente

- Quiénes de la organización del cliente quieren que ganemos
- Qué han hecho que nos indique su apoyo
- Hay disposición y capacidad de actuar por su parte
- Tienen credibilidad dentro de su organización

19. Credibilidad de los directivos y ejecutivos

- A qué directivos/ejecutivos afecta o puede afectar la decisión de compra
- Cómo hemos establecido nuestra confianza y credibilidad
- Cómo conseguiremos acceder a estos ejecutivos
- Cuál es nuestro plan para tener acceso y contacto permanente con ellos

20. Compatibilidad cultural

- Cuál es la cultura del cliente
- Qué grado de afinidad tiene con la nuestra
- Cuál es la actitud/filosofía del cliente con los vendedores y proveedores
- Necesitamos adaptarnos a ella
- Cómo lo hacemos

21. Criterios informales de decisión

- Cómo se toma realmente la decisión
- Qué factores intangibles, subjetivos pueden afectar a esta decisión
- Cuáles son los aspectos no establecidos
- Qué opiniones privadas conocemos y cuáles tienen valor

22. Política de alineamiento con la DMU

- Cuál son las personas con más poder implicadas en la decisión
- ¿Quieren que ganemos? ¿Por qué?
- Tienen capacidad para influir o cambiar los criterios de decisión
- Pueden crear un sentido de urgencia. Cómo lo han demostrado antes

Cuarta cuestión:

¿Merece la pena ganar?

23. Ingresos por ventas esperados a corto

- Cuál es nuestra previsión de ingresos del proyecto
- Excede nuestro umbral esperado: >.....RD\$ o US\$
- Cuál es el tiempo esperado de cierre de la venta
- Esta dentro de nuestras previsiones de cierre:<.....días

24. Ingresos futuros

- Cuál es nuestra previsión económica del proyecto a 2 o 3 años
- Excede nuestro umbral esperado
- Cómo se relaciona el proyecto/aplicación con los ingresos a futuro
- Cómo conseguiremos que las promesas del cliente se conviertan en compromisos

25. Rentabilidad

- Cuál es nuestra previsión de beneficios esperados del proyecto
- Excede nuestro umbral esperado de beneficios
- Qué impacto tendrán los descuentos en la rentabilidad
- Cómo podemos mejorar la rentabilidad de esta oportunidad

26. Nivel de riesgo

- Qué podría causar el fracaso de nuestra solución
- Cuáles son los factores críticos ligados a la oferta de valor al cliente
- Cómo podría el cliente hacer que fracase nuestra solución
- Cómo impactaría en nuestro negocio el fracaso de la solución

27. Valor estratégico

- Cuál es valor de esta oportunidad además de los ingresos
- Cómo encaja esta oportunidad en nuestro plan de negocio
- Cómo podría potenciar esta oportunidad nuestras ventas con otras empresas o mercados
- Cómo nos puede ayudar esta oportunidad a mejorar nuestros productos y servicios

FASE 3

ESTRATEGIA COMPETITIVA: CRITERIOS DE DECISIÓN Y DMU

En esta fase, el responsable comercial de la cuenta o cliente debe definir la estrategia de personas/momentos/acciones claves para conseguir la venta. Para ello, debe rellenar los siguientes cuadros:

Cuál es la DMU y el DMP (Proceso de Decisión)

	Temas Clave por orden	Persona Clave 1	Persona Clave 2	Persona Clave 3
1				
2				
3				
4				

Momentos clave del DMP de la DMU

Momento Clave (fecha)	Descripción	Comprobación (de realización)

Resumen de la Estrategia Competitiva

Análisis	Mi empresa	Competidor 1	Competidor 2
Solución			
Ventaja Competitiva			
Fortalezas Debilidades			
Estrategia derivada del conocimiento: Urgencia del proyecto: Podemos/ pueden competir: Podemos/ pueden ganar: Merece la pena ganar:			

FASE 4

PLAN DE ACCIÓN

- Objetivos
- Acciones
- Responsabilidades
- Cronograma
- Recursos
- Seguimiento y Control

El plan de cuenta

Una vez realizado el plan de oportunidad de venta es cuando podremos definir y desarrollar el correspondiente plan de cuenta cuya estructura podría ser la siguiente.

1 Datos de cuenta

- a. Gerente:
- b. Fecha:
- c. Cuenta:
- d. Página Web:
- e. Dirección y teléfonos de contacto del cliente/cuenta:
- f. Antecedentes/historia de nuestras relaciones con este cliente.
- g. Información para la venta:

1. Estructura organizacional: localizaciones, departamentos, primeras líneas de dirección, etcétera. (Quién es quién con sus nombres y cargos en el más alto nivel o primera línea del organigrama de dirección del cliente o cuenta).
2. Proceso de toma de decisiones: su relación con nuestros productos y servicios.
3. Situación o condiciones financieras: ¿cuál es su presupuesto?
4. Aspectos técnicos: su relación con nuestros productos y servicios.
5. Sus retos en su mercado: ¿qué les quita el sueño?
6. Sus clientes: para comprender mejor su negocio.
7. Nuestra competencia: actuales patrones de compra.
8. Competencia de la cuenta: cómo se comparan con sus competidores.
9. Qué les gusta y disgusta a nivel personal: aplicación a nuestros productos y servicios. (Las preferencias respecto a aspectos determinados de la oferta de venta de nuestra empresa por parte de las personas que integran la DMU).
10. Intereses personales fuera del trabajo

2 Gestión de stakeholders claves de los departamentos internos de nuestra empresa implicados en la venta:

Personas / Cargo	Necesidades	Expectativas	Medición	Observaciones

3 Posicionamiento de la Cuenta "CC...AA".

Según el criterio del responsable comercial de la cuenta, ubicar al cliente -al momento de hacer este análisis- en uno de los 9 cuadros posibles siguiendo el modelo a continuación:

Modelo de segmentación de clientes

Cliente ideal	300	B	A	AA
	200	C	B	A
	100	CC	C	B
	0			
		100	200	300

- a. Según el posicionamiento obtenido de la cuenta en el modelo de segmentación, definir y escribir a continuación las estrategias que correspondan:

4 Gestión del portafolio de productos y servicios

Según el criterio del responsable comercial de la cuenta, ubicar al cliente -al momento de hacer este análisis- en uno de los 9 cuadros posibles siguiendo el modelo a continuación:

- a. De nuestra empresa
- b. De la competencia
- c. Historia, cantidades y conclusiones
- d. Productos/servicios ofertados

	Servicio(s):	Producto(s):	Producto(s):
Unidades			
Importe			
Descuentos aplicados			

- e. Productos o servicios ofertados por los 2 o 3 competidores principales.

	Servicio(s):	Producto(s):	Producto(s):
Competidor 1			
Competidor 2			
Competidor 3			

A continuación, definir y escribir la estrategia, *Cross Selling* y *Up Selling*, para esta cuenta.

5 Análisis competitivo de la oferta de valor

- a. Historia y conclusiones
- b. Ventajas competitivas nuestras y de la competencia (Breve descripción)

6 Gestión de los organigramas de áreas internas de nuestra empresa versus la DMU de la cuenta o cliente. (Quiénes son las personas claves para llevar a buen término la venta).

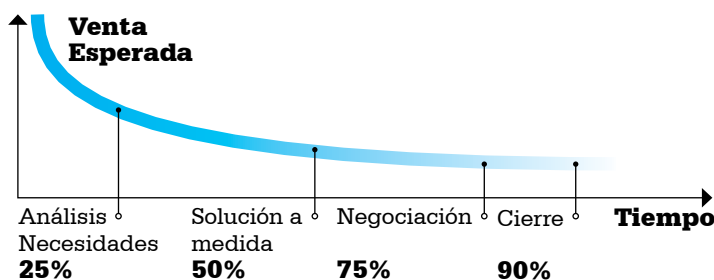
- a. Graficar ambos organigramas con las personas clave y con poder de decisión
- b. Personas/cargos, perfiles de preferencias comunicacionales
- c. *Stakeholders* internos clave de nuestra empresa versus *stakeholders* de la DMU del cliente:

Personas / Cargo	Necesidades	Expectativas	Medición	Observaciones

7 Gestión del ciclo de venta y previsiones a la fecha

- a. Fecha de comienzo de la actividad de venta
- b. Fecha estimada de cierre de la venta
- c. Importe de los ingresos estimados por la venta
- d. Probabilidad de cierre a la venta versus situación en el ciclo de venta en %

Modelo de segmentación de clientes



Escribir en el siguiente cuadro la estimación facturación en u.m. de la venta, hoy, a la fecha estimada de cierre:

8 Análisis competitivo de la oferta de valor

- a. Objetivos
- b. Tareas
- c. Responsables
- d. Recursos necesarios
- e. Cronograma de seguimiento y control (graficar en diagrama de barras)

9 Factores Críticos (FC) para el éxito/fracaso de la venta

Externos:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Internos:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Observaciones y Gestión de la información necesaria en los puntos anteriores carga de la información existente:

Firma del Gerente de la Cuenta:

Aprobación Firma(s):

Conclusión

En el próximo artículo abordaré el **Paso 3** para actualizar el departamento de ventas que consiste en cómo definir, identificar y desarrollar los ingredientes del menú de un documento dinámico de **preparación de las visitas a clientes claves/estratégicos** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la función comercial. ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. 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.