



ESTRATEGIAS Y COMPETENCIAS CLAVE

PARA EMOCIONAR A SUS
CLIENTES Y MEJORAR SUS
RESULTADOS DE VENTA

SEGUNDA ESTRATEGIA:

¿SABE USTED POR QUÉ COSAS ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR SUS CLIENTES?

Comenzaba diciendo en el artículo en la edición anterior de la revista GESTIÓN que la venta actual supone emocionar a sus clientes. Para ello, debe ser capaz de articular su oferta de valor de soluciones de productos y servicios de forma que cree emoción en sus compradores.

La fórmula para hacerlo es: **R=3E+5C**.

En esta fórmula “R” representa los Resultados, “3E” las 3 Estrategias y “5C” las 5 Competencias.

En ese primer artículo daba respuesta a la primera pregunta que conforma la primera estrategia: **¿Conoce usted bien a sus clientes?** En este segundo artículo, voy a responder a la segunda pregunta/estrategia que permitirá que usted emocione a sus clientes: **¿Sabe usted por qué cosas están dispuestos a pagar sus clientes?**

Actualmente, en los procesos de venta el valor añadido aportado es un elemento cada vez más importante, no solo como complemento de los servicios, productos y soluciones que ofrece el vendedor a sus clientes, sino como reflejo de su compromiso y profesionalidad como

asesor experto en los procesos de compra. Lo primero que tiene que preguntarse usted es: ¿Cuál es el papel de la fuerza de ventas en la empresa? Las respuestas más frecuentes que obtengo son:

- La razón de ser de la fuerza de ventas está en asegurar que los clientes estén en todo momento bien informados sobre las características, ventajas y beneficios de las ofertas de nuestros productos y servicios para que a la hora de tomar decisiones de compra, los clientes potenciales elijan nuestra oferta.
- La fuerza de ventas convence a los clientes potenciales de que nos compren a nosotros en lugar de a nuestros competidores, demostrándoles que nuestra oferta de productos y servicios es superior.
- La fuerza de ventas muestra a los clientes potenciales que la empresa posee algo que merece la pena que tengan en consideración porque cubre sus necesidades y resuelve sus problemas.
- La fuerza de ventas es como un traductor cuyo trabajo consiste en tomar la oferta de productos y servicios de la empresa y traducirla a un lenguaje inteligible por sus clientes.
- La responsabilidad de la fuerza de ventas es... ¡vender!
- El objetivo de la fuerza de ventas es el de hacer ganar dinero a la empresa.
- El objeto de la fuerza de ventas es comunicar a los clientes existentes y potenciales el valor que tiene para ellos la oferta de sus productos y servicios.

Esta última afirmación resume el fondo de lo que quiero decir todas las respuestas anteriores. El objetivo de la fuerza de ventas, y el de toda la empresa, es el de **saber identificar, definir, medir, comunicar y vender valor a sus clientes.**

¿Qué es **vender valor**? El **valor es una percepción del cliente**, no del vendedor. Si el beneficio percibido por el cliente al comprar algo está por encima de la percepción que tiene sobre el precio y el costo de lo comprado, la oferta de ese proveedor para ese cliente aporta valor. La fórmula es sencilla.

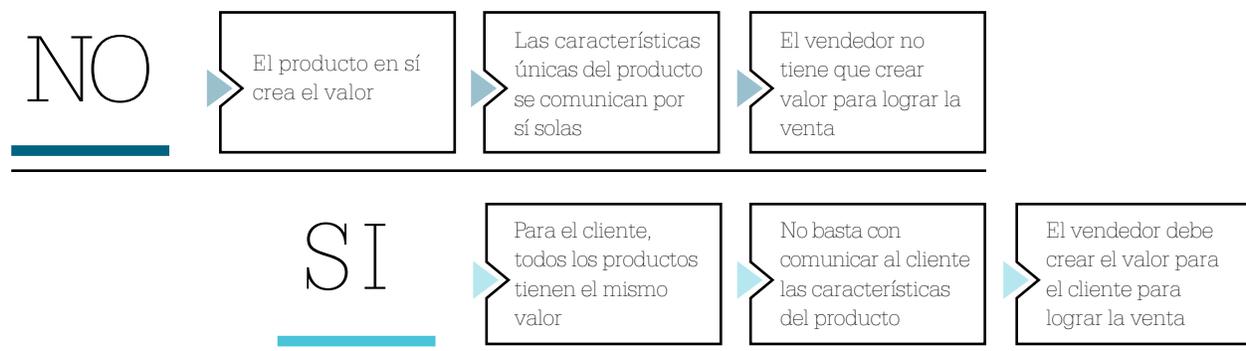
Valor = Beneficio - Costo

En ventas “sencillas” de productos de consumo, la comunicación y venta del valor la aporta el propio producto y el departamento de *marketing*. A la hora de hablar de valor aportado también debemos hacer una distinción entre productos **no sustitutivos** y **productos sustitutivos**.

Si el comprador puede evaluar las ofertas de distintos proveedores y elegir una en específico y, si no está satisfecho, puede cambiar de marca y proveedor con facilidad, se trata de un producto sustitutivo. En este caso es el proceso de venta el que esencialmente debe crear el valor para el cliente.

En los mercados locales y globales se observa la tendencia de que los productos y soluciones se parecen más entre sí y es muy difícil encontrar ofertas no sustituibles. Solo en casos excepcionales y en situaciones de lanzamiento de nuevos productos existe un tiempo, cada vez más corto, en que el producto se puede considerar como no sustituible. La figura siguiente explica lo que quiero decir.

Productos NO sustitutivos y sustitutivos



En ventas complejas a medianas y grandes empresas, en donde la oferta es esencialmente una solución compuesta de un *mix* de productos y servicios ajustados a una necesidad concreta del comprador en el tiempo, es el vendedor el que comunica y vende el valor.

En ventas complejas o ventas estratégicas entre empresas (o B2B), para vender correctamente es esencial conocer todo lo que rodea a los clientes, haciendo que los clientes se “sientan bien” y consiguiendo mantener relaciones duraderas con ellos para que nos sigan comprando.

Para ello, un KCRM (Key Customer Relationship Manager), el responsable de mantener relaciones con los clientes clave, lo primero que tiene que hacer –antes de establecer contactos, reuniones con los clientes potenciales y nuevos clientes, o para realizar nuevas ventas a clientes clave/estratégicos existentes– es trazarse un plan de venta que comunique el valor de su propuesta.

Pregunte a sus clientes cuál es su percepción del valor sobre su oferta. Toda la fuerza de ventas –y toda su empresa– debe tener la disciplina de estar preguntando permanentemente a sus clientes sobre cuáles son los atributos que diferencian su oferta de las de sus dos o tres competidores principales. ¿Pero cómo estructurar este cuestionario o investigación? La herramienta práctica que le voy proponer es sencilla y está comprobado que funciona. Se trata de la estrategia de diferenciación de la oferta en el mercado mediante el desarrollo de la **Matriz de Posicionamiento de la Percepción de Valor (MPPV)**. La MPPV tiene dos dimensiones:

- **Beneficio Percibido**
- **Costo de Uso Percibido**

A continuación describo paso a paso la construcción de la primera dimensión: **Beneficio Percibido**.

Paso 1

1

Tome un folleto de características de su producto, servicio o solución que lo vamos a analizar.

2

Haga un listado de las 10 ó 15 características que más aprecian sus clientes.

Aquí debemos comentar la diferencia entre **características, ventajas y beneficios**. En el argot de ventas se representa con las siglas CVB (en inglés FAB).

- Una **característica** representa el “**QUÉ ES**” un determinado producto, servicio o solución.
- Una **ventaja** representa el “**PARA QUÉ SIRVE**” un determinado producto, servicio o solución.
- Un **beneficio** representa el “**PARA QUÉ ME SIRVE A MÍ COMO CLIENTE**” un determinado producto, servicio o solución.

Según esto, el primer paso para construir la dimensión de Beneficio Percibido por los Clientes de la Matriz de Valor es convertir las **características** de su producto, servicio o solución en **ventajas**, y estas **ventajas** en **beneficios**, que es lo realmente importante a la hora de posicionar su oferta en el mercado y hacer el Análisis de la Matriz de Posicionamiento de la Percepción de Valor (MPPV)

Paso 2

De la lista de 10 o 15 beneficios, seleccione los 7 beneficios que, a su juicio, más importan a sus clientes.

Paso 3

Una vez hecha esta selección de los 7 beneficios más importantes, distribuya en tantos por cien 100 puntos (peso en %) cada uno de ellos, según la importancia relativa que tienen en la percepción del beneficio de la oferta para el sector de mercado en el que se mueve su empresa y los de sus competidores.

Ponemos a continuación un ejemplo de una **Tabla u Hoja de Composición de Beneficios** de una situación real de una empresa del sector informático de soluciones de *software*, que a partir de ahora llamaremos “nuestra empresa”.

Ejemplo sector informático

Hoja de composición de beneficios

Beneficios medidos según el tipo de característica	Peso en %
Posibilidad de producirse en varios idiomas	12
Existencias en depósito	35
Fiabilidad	25
Gama de productos disponibles	10
Disponibilidad de servicios	10
Call-Center-SAT (Número telefónico de ayuda)	3
Acceso rápido al mercado	5
Total	100

Paso 4

Una vez hecho el paso anterior, elija, para compararlos entre sí, su solución, producto o servicio y los de sus dos o tres competidores principales. En nuestro caso, usaremos solo dos competidores.

Paso 5

Para cada uno de los 7 factores de beneficios percibidos, con su % de peso (I) correspondiente, puntúe, en base a su apreciación, cómo está valorada por el mercado su solución y la de sus dos o tres competidores seleccionados, de acuerdo a la siguiente tabla de puntuación:

+3 = Muy bueno

+2 = Bueno

+1 = Estándar

0 = Malo

-1 = Muy malo

Paso 6

Multiplique, con su signo (+ ó -), los 7 valores porcentuales de importancia de cada beneficio en el sector por el valor de la tabla del Paso 5 que corresponda a la solución ofertada por la empresa y a los competidores seleccionados, tal como se ve en la figura siguiente.

En el ejemplo de las empresas del sector informático vemos en la columna de Peso en % que las “Existencias en depósito” es el factor de Beneficio Percibido más valorado por el sector, con un 35%.

Sobre el factor de “Fiabilidad”, cuyo peso en % corresponde a un 25%, hemos puntuado nuestra empresa con un -1, lo que da un total de -25 (-1 x 25). La solución del competidor 1 ha obtenido una puntuación de 25 (1 x 25), mientras que la del competidor 2, una puntuación de 50 (2 x 25). (En el gráfico estas puntuaciones las representaremos -1/25, 1/25 y 2/25 respectivamente).

Puntuación para las tres soluciones principales de proveedores del mercado

Beneficios medidos según el tipo de característica	Peso en %	Solución Nuestra empresa	Solución Competidor 1	Solución Competidor 2
Posibilidad de producirse en varios idiomas	12	2/24	3/36	-1/-12
Existencias en depósito	35	1/35	2/70	3/105
Fiabilidad	25	-1/-25	1/25	2/50
Gama de productos disponibles	10	1/10	3/30	2/20
Disponibilidad de servicios	10	2/20	-1/-10	3/30
Call-Center-SAT (Número telefónico de ayuda)	3	3/9	-1/-3	0/0
Acceso rápido al mercado	5	3/15	0/0	3/15
Total	100	88/300	148/300	208/300

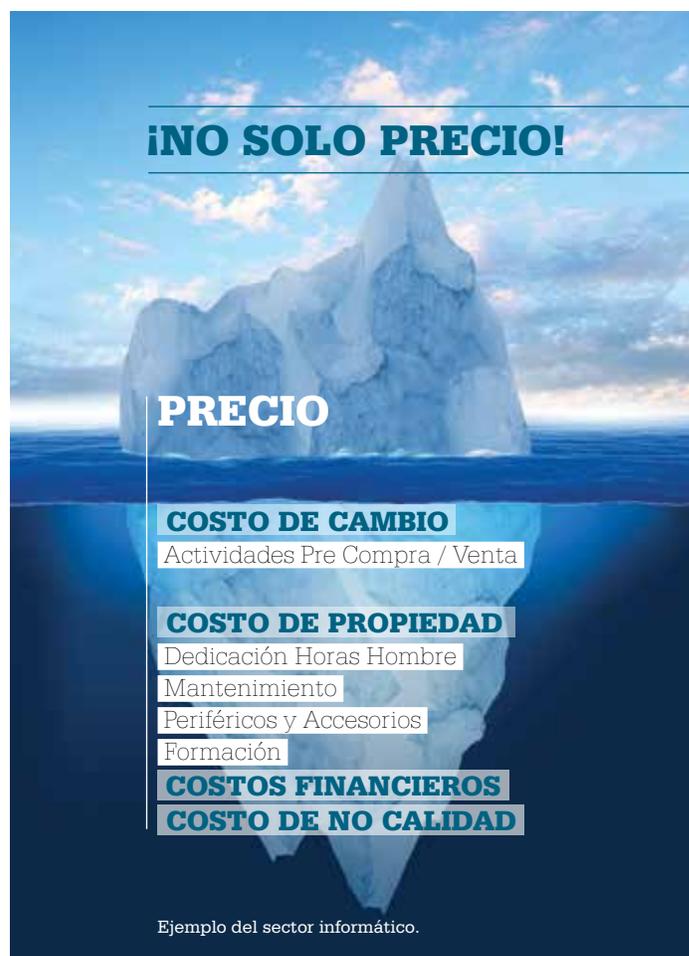
Paso 7

Sume cada columna de resultados.

El posicionamiento total del Beneficio Percibido por los Clientes, de las tres soluciones analizadas en el ejemplo, arroja unos resultados de 88 para la solución de nuestra empresa, 148 para el competidor 1 y 208 para el competidor 2.

A la vista de este resultado alguien podría pensar que nuestra solución (con un 88 comparado con 148 y 208 de nuestros competidores) no tiene ningún futuro, pero no olvidemos que todavía nos queda por posicionar la otra dimensión de la MPPV: el **Costo de Uso Percibido (CUP)**.

Vamos entonces a construir esta segunda dimensión de la MPPV. Lo primero que debemos hacer es definir correctamente el concepto de Costo de Uso Percibido por el Cliente en el que, por supuesto, estará incluido el precio. Nosotros utilizamos el modelo del “iceberg”, muy usado para identificar los valores ocultos de un determinado concepto de gestión que tienen mucha más importancia que aquellos valores visibles que suelen representar entre el 10% y el 30% de la importancia del conjunto. En la figura de la derecha representamos el modelo para el mismo ejemplo del sector de informática.





Explicaremos los conceptos reflejados en la figura anterior.

EL COSTO DE CAMBIO

Entendemos por **Costo de Cambio** todos aquellos costos en los que incurre un determinado cliente o comprador en sus actividades previas a la adquisición del producto, solución o servicio. Como ejemplos de Costos de Cambio podríamos considerar:

- El tiempo empleado en el desarrollo de pliegos de condiciones del equipo de profesionales del cliente para la valoración de las ofertas de los distintos proveedores.
- El tiempo empleado en las reuniones con los vendedores para la identificación y análisis de necesidades.
- El tiempo empleado en las presentaciones de las distintas opciones de soluciones.
- El tiempo para el análisis de propuestas.
- El tiempo empleado en las visitas a clientes actuales de los proveedores para tener información de primera mano sobre de la implantación soluciones parecidas.
- El tiempo empleado en las negociaciones, etcétera.

EL COSTO DE PROPIEDAD

Entendemos por **Costos de Propiedad o de Posesión** todos aquellos en los que incurre la empresa cliente, una vez tomada la decisión de compra, para implantar la solución, producto o servicio adquirido a un determinado proveedor. Como ejemplos de Costos de Propiedad podríamos considerar:

- Los de mantenimiento.
- El tiempo de aprendizaje y de familiarización con el producto o solución.
- Los de acondicionamiento de locales y áreas de ubicación de los productos adquiridos.
- Los de personal dedicado al nuevo producto.
- Los financieros.
- Los de formación de usuarios en el uso del nuevo producto.
- Los de compra de componentes y complementos asociados y necesarios para la implantación y puesta en marcha del producto nuevo, etcétera.

EL COSTO DE NO CALIDAD

El **Costo de No Calidad** de los productos y servicios adquiridos cada vez tiene más importancia para los clientes en su análisis de la aportación de valor de sus proveedores. Siguiendo con el ejemplo de una empresa de *software*, los costos de no calidad podrían ser:

- La falta de traducción de los documentos de descripción de características del producto.
- La falta de profesionalidad y conocimientos de los vendedores.
- Una mala edición y presentación de los contenidos de los manuales de usuario para la implantación y uso del producto.
- La falta de formación adecuada de los usuarios en el conocimiento del producto.

Para obtener los valores de la MPPV correspondientes a los Costos de Uso Percibido (CUP) se hace una simple reflexión sobre cada una de los elementos del conjunto (precio, costo de cambio, costo de propiedad, costo de no calidad). Esta reflexión debe ser realizada por los integrantes del equipo de ventas que son los que, por estar día a día con los potenciales clientes, tienen la información suficiente para hacer una estimación porcentual de su posición relativa sobre la oferta de sus dos o tres competidores principales. En las empresas que lo consideran necesario, un consultor o *coach* actúa como “moderador” en este debate de reflexión.

Posicionamiento del costo de uso percibido en la MPPV

Componentes del CUP	Solución Nuestra empresa	Solución Competidor 1	Solución Competidor 2
	Estimación en % sobre el CUP medio del mercado	Estimación en % sobre el CUP medio del mercado	Estimación en % sobre el CUP medio del mercado
Precio	-10%	+15%	+10%
Costo de cambio	+15%	-15%	+10%
Costo de posesión	0%	+10%	-5%
Costo de NO calidad	-15%	-10%	0%
Costo de uso percibido por el mercado	-10%	0%	+15%

En el ejemplo del sector informático de la Percepción del Costo de Uso Percibido para nuestra empresa y sus dos principales competidores vemos los siguientes resultados, donde es importante señalar que el costo percibido medio estándar es de un 0%:

- Nuestra empresa: Un -10 % por debajo del costo percibido medio estándar (0%).
- Competidor 1: Un 0%. Está justo en el estándar de costo percibido por el mercado (0%).
- Competidor 2: Un +15% por encima del costo percibido medio estándar (0%).

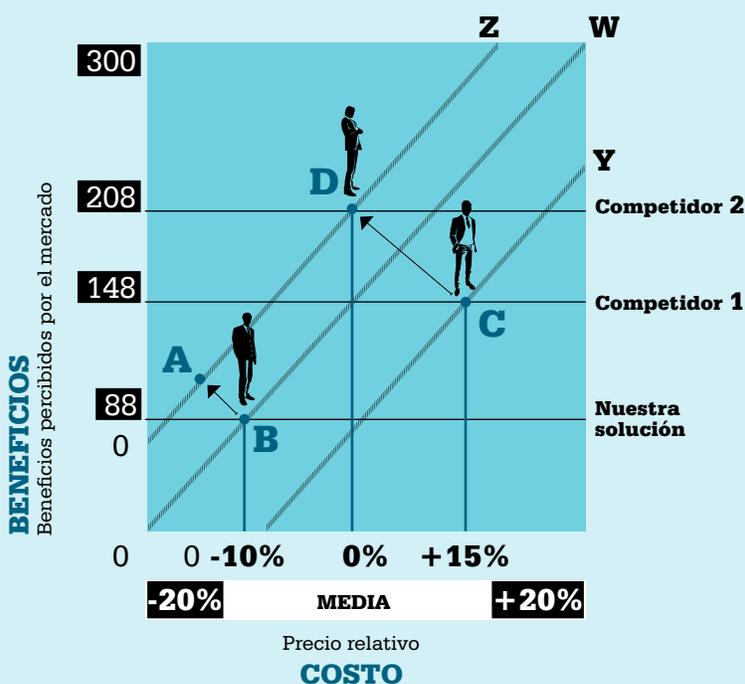
La representación gráfica de la MPPV de las tres empresas, en la que la diagonal OZ representa el liderazgo del Competidor 2, es la siguiente:

Si quisiéramos que la solución de nuestra empresa, ubicada en el punto B en la figura, tuviera una posición de liderazgo en la percepción de aportación al mercado, tendría que recorrer por lo menos la distancia marcada por la flecha BA. Esto se puede lograr de una de las tres formas siguientes:

- 1 Reduciendo el Costo de Uso Percibido actuando sobre la componente del mismo y sus factores, pero tenemos muy poco margen de maniobra.
- 2 Dando más por el mismo precio en base a ir dotando de más características a nuestra oferta, actuando sobre los atributos de los Beneficios Percibidos, que aquí si tenemos mucho más margen de maniobra que nuestros competidores, de 88 a 300.
- 3 Actuando conjunta y simultáneamente sobre las dos dimensiones de la MPPV: sobre los atributos de los Beneficios Percibidos y los componentes del Costo Percibido.

REPRESENTACIÓN DE LA MPPV

Ejemplo de 3 proveedores de soluciones informáticas



CONCLUSIONES

Usted debe saber por qué cosas sus clientes están dispuestos a pagar y centrar la estrategia de su comunicación de venta en ello.

En el siguiente artículo analizaré la tercera y última estrategia para incrementar sustancialmente los resultados de venta dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Está usted optimizando la totalidad de su portafolio de oferta de productos y servicios?

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. Es coautor del libro "Bailando con...Búhos, zorros, mulos y corderos en Matrix. Cómo gestionar los stakeholders clave en los procesos de Dirección Matricial". 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 -como parte de una red europea de más de 30 consultores y empresas- 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.