Enviado para

Mejorando la productividad de ventas a través de las cuentas clave: diez actuaciones de éxito.

CLAVES DE DIFERENCIACIÓN DEL 'KEY ACCOUNT MANAGEMENT'

Carlos Jordana García

Profesor de ESADE, socio director de la consultora Merk2 *(www.merk2.com)* y consejero en varias empresas.

Cada vez más empresas buscan nuevas formas de enfocar la gestión de ventas y dirigir a sus equipos comerciales. La importancia de focalizarse en las cuentas clave es un elemento común que comparten aquellas empresas que ponen en práctica estrategias de éxito y que han demostrado un óptimo desempeño en la gestión de sus clientes.

Enviado para

De un estudio realizado entre 500 empresas europeas a principios de 2007 se desprende que el 76% de estas compañías afirma haber llevado a cabo una reorganización de su enfoque de gestión de cuentas durante los tres últimos años. Asimismo, el 81% de los encuestados ha respondido que el motivo más valorado para reorganizar las ventas es la mejora de la productividad (véase el cuadro 1).

Si se analizan los resultados obtenidos, se observa que sólo el 20% de las empresas encuestadas ha conseguido aumentar sus ventas sin ver que ese incremento es absorbido por los costes de ventas, el márketing, los descuentos, los *rappels,* etc.

¿Dónde han puesto el foco del cambio los ganadores? Se puede afirmar que todos los casos de éxito se han centrado en la gestión de sus cuentas clave *(key account)* y han puesto el énfasis en tres ámbitos:

1. **Centran el esfuerzo en la gestión del cliente y no en la venta del producto.** Los vendedores de las empresas ganadoras son grandes conocedores y entusiastas de sus productos, pero su enfoque comercial está centrado en el cliente. Conocen cómo es su negocio y qué influencia tiene la aportación de su oferta en la cuenta de explotación de su cliente y en los objetivos personales de su interlocutor. Construyen y venden soluciones. Las empresas ganadoras especializan a sus vendedores por tipo de cliente, no por territorios de venta o líneas productos.
2. **Piensan estratégicamente en cómo y en qué dedicar su tiempo.** Gastan menos tiempo en tareas administrativas. Dedican más tiempo a identificar y desarrollar nuevas oportunidades en sus clientes, a conocerlos y estar al tanto de sus negocios, a estar con ellos y a planificar y gestionar sus planes de cuentas. No son "llaneros solitarios", sino que trabajan en equipo. Destinan tiempo a conocer a sus clientes y a que éstos los conozcan, crean relaciones de negocio entre las direcciones de las compañías y consiguen una estrecha relación.
3. **Destinan más recursos a menos clientes, pero los seleccionan cuidadosamente.** Los equipos ganadores tratan con menos clientes que la media de las empresas; menos clientes, pero más importantes. Las empresas ganadoras tienen más vendedores dedicados en exclusiva a cuentas clave y delegan en terceros la gestión de clientes de menor valor. Focalizan su acción comercial en quienes tienen alto valor y ceden los clientes menos atractivos para disponer del tiempo necesario.

¿Qué distingue a los ganadores?

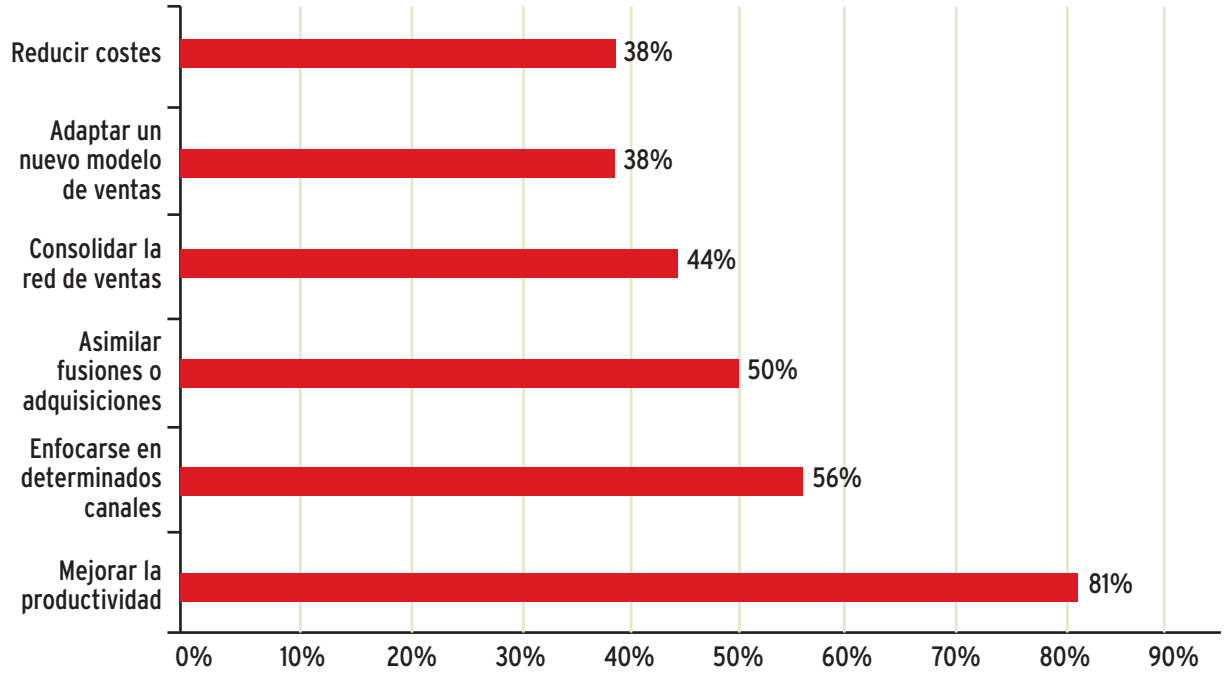
A continuación se señalan, de los aspectos investigados en la encuesta, cuáles son los más diferenciadores entre ese 20% de empresas que, además de aumentar su facturación, ha conseguido mejorar su productividad de ventas. Son los que denominamos "ganadores", que han sido comparados con aquellas otras compañías que no lo han conseguido. Al 20% de la muestra con peores resultados de productividad durante los tres últimos años es a lo que denominamos "perdedores". Por último, la "media" es el resultado del total de empresas encuestadas:

- Media de número de clientes por vendedor: los ganadores cuentan con menos clientes por vendedor, pero éstos son más rentables y les dedican más tiempo.
- Porcentaje de gestores de cuentas clave sobre el total de vendedores. Los ganadores priorizan en su estructura de ventas la gestión de cuentas clave (véase el cuadro 2).
- Los vendedores tienen un buen conocimiento del negocio de sus clientes, sus objetivos y sus retos: los ganadores focalizan la venta en el cliente y en sus retos, no sólo en el producto.
- Especialización por tipo de cliente: los ganadores se especializan por tipo de cliente; las áreas geográficas y la especialización por producto queda para los perdedores.
- Mantener una alta frecuencia, superior a la competencia, de visitas, llamadas y sesiones de trabajo con el cliente: los ganadores dedican más tiempo a establecer relaciones de confianza.
- La dirección realiza *meetings* periódicos con la dirección de la empresa cliente para reflexionar sobre el alcance de la relación y los retos del negocio: en los ganadores, la venta no es un trabajo "de los de ventas"; la dirección se implica y baja a la arena.
- La empresa realiza investigaciones sobre la satisfacción de los clientes y la experien-

Enviado para

CUADRO 1

Motivos para reorganizar las ventas



Nota: dado que los participantes en la encuesta podían escoger varias opciones propuestas, el porcentaje total es mayor de 100%.

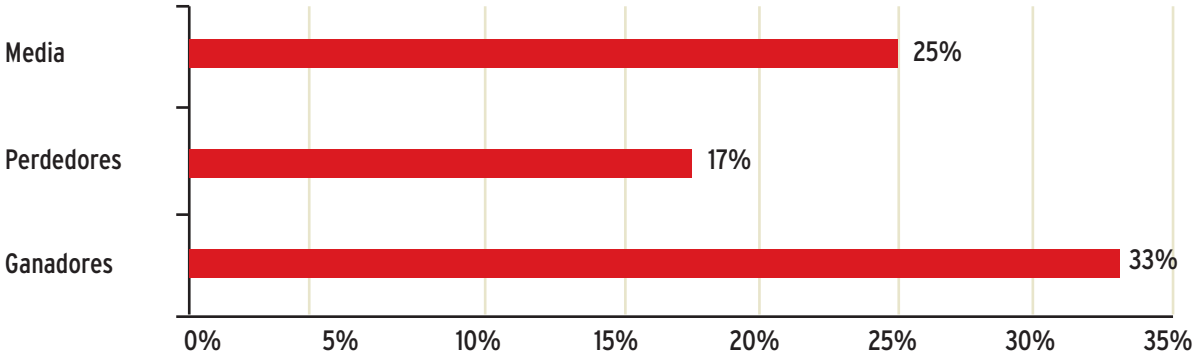
cia favorable de la relación comercial: medir para mejorar; todos los ganadores cuantifican la satisfacción de sus clientes.

- La satisfacción de los clientes es explícitamente una prioridad estratégica para la compañía más allá de las palabras: los ganadores entienden que más allá del producto hay que mejorar la experiencia del cliente.
- Se realizan programas de formación relacionados con las habilidades y competencias clave para los retos del negocio propio y de los clientes: la formación específica y a medida de los retos actuales es común en los ganadores.
- Desarrollan un plan de cuentas clave planificado, consistente y con una visión a medio plazo (más de un año): focalizar el esfuerzo en los clientes clave es una constante en los ganadores, es decir, dedicar más recursos a los mejores clientes.
- Tienen equipos de trabajo conjunto con los clientes para el desarrollo de nuevos productos y servicios: en los ganadores no hay "llaneros solitarios", sino que la venta es un trabajo en equipo en el que todos venden y todos mejoran la experiencia del cliente.
- Los vendedores disponen de unos objetivos comerciales fijados que asumen y entienden su contribución a los objetivos de la empresa: los objetivos comerciales son ambiciosos, pero compartidos.
- La empresa se esfuerza en particularizar la oferta a sus clientes combinando productos y servicios para crear soluciones alineadas con los retos del cliente: la venta de soluciones, la personalización de la oferta y la combinación de productos y servicios son parte del éxito.
- Al menos una vez al año, la compañía realiza una revisión de su base de clientes para decidir cuáles son fundamentales, cuáles deben traspasarse a otros canales y cuáles no son objetivo: la selección concienzuda de en qué clientes vale la pena concentrar los recursos comerciales es una práctica generalizada entre los ganadores.

Enviado para

CUADRO 2

Porcentaje de gestores de cuentas clave



Diez parámetros claves que marcan la diferencia del éxito

Las organizaciones que en estos tres últimos años han conseguido mejorar su cifra de negocio y su productividad de ventas se distinguen por haberse focalizado en las cuentas clave *(key account)* y se caracterizan por las siguientes diez características de éxito:

1. Las empresas discriminan en qué dedican el tiempo sus vendedores. Los ganadores dedican más tiempo a estar con los clientes (de media, 272 horas más al año por vendedor), realizando tareas de alto valor: prospección, presentaciones a clientes, negociación y cierre de ofertas.
2. Automatizan los procesos administrativos. Los perdedores dedican un 28% más de tiempo a tareas administrativas y están más tiempo en la oficina. Dedicar tres horas semanales más a actividades clave de la venta, como prospección, identificación de nuevas oportunidades en los clientes o visitas de venta, aumenta la productividad.
3. Medir para mejorar. Saben que la diferencia no sólo está en el producto, sino también en la experiencia que el cliente tiene en la relación comercial (márketing experiencial). Miden la experiencia, le dan valor estratégico e invierten en mejorarla.
4. Escogen concienzudamente en quién van a invertir el tiempo. Las empresas ganadoras tienen menos clientes por vendedor: de media, 15 por vendedor, frente a los 48 de las perdedoras. Dedican un 50% más de tiempo a analizar el potencial de sus clientes actuales y potenciales, buscan nuevas oportunidades y se focalizan en los de mayor potencial, traspasando a otros canales o incluso rechazando a los clientes de menor potencial. Dedicar tan sólo dos horas semanales a esta tarea marca una gran diferencia.
5. Focalizan la venta en gestionar clientes y no en el producto (el 91% de las ganadoras frente al 53% de las perdedoras), venden soluciones y se esfuerzan por conocer el negocio de sus clientes y los retos personales de sus interlocutores.
6. Los vendedores ganadores están motivados por sus incentivos: reciben un 40% más de incentivos que los perdedores. No hablamos de remuneración total, ya que no se ha observado que los mejor pagados sean más eficientes, sino que los ganadores tienen una retribución variable del 37% del total de su remuneración, mientras que los perdedores, sólo una media del 26% de variable.
7. Las empresas ganadoras retienen a sus mejores vendedores con planes de fidelización a largo plazo: *stock options,* premios plurianuales y planes de carrera. El 20% de las mejores lo hace frente a tan sólo el 2% de las peores.
8. Entienden que los clientes son personas y personalizan su enfoque de venta, sus argumentos y el material que entregan a la tipología de persona que tienen como interlocutor.
9. El 82% de los vendedores de las empresas ganadoras, frente al 51% de las perdedo-

Enviado para

ras, conoce y entiende los objetivos de la empresa y comprende la implicación de sus acciones y resultados en la consecución de los objetivos. Los vendedores ganadores se sienten implicados en la empresa y orgullosos de pertenecer a ella.

10. Priorizan la gestión de cuentas clave. Realizan planes de cuentas clave, organizan a sus vendedores para que trabajen en equipo, crean equipos de ventas que se complementan por sus capacidades en relación con las actividades de los clientes, por sus retos y por sus conocimientos de los productos.

Principales problemas en la gestión de cuentas clave

A la hora de abordar una focalización en las cuentas clave, entre los principales problemas que encuentran las empresas destacan los siguientes:

- Identificar quién es y quién no es una cuenta clave. Erróneamente, muchas empresas tienen como criterio único el tamaño del cliente o su nivel de compra actual. Reflexionar sobre los criterios de selección de cuentas clave no es un tema fácil ni rápido. Una buena selección de cuentas clave debería contemplar como mínimo tres parámetros:
  1. Tamaño: facturación, número de empleados y potencial de compra.
  2. Probabilidad de éxito: motivos por los que en esa cuenta hay más probabilidad de éxito que en la media del mercado.
  3. Proyección futura: crecimiento esperado de la cuenta y del sector en el que opera, esto es, en qué medida está en expansión o tiene la capacidad de acercarnos a otros compradores.
- Fijar como objetivo comercial únicamente la cifra de venta conseguida. La gestión de una cuenta clave es compleja y no se puede planificar sólo a partir de la facturación conseguida. Se tendrían que establecer cuatro tipos de objetivos:
  1. Objetivos comerciales: qué quiero vender y cuándo.
  2. Objetivos de información: qué información de la cuenta necesito y aún no tengo (competencia, nivel de compras, interlocutores clave, etc.).
  3. Objetivos de relación: qué grado de relación y complicidad tengo con los interlocutores clave y cuál debe ser mi grado de interlocución para gestionar la cuenta.
  4. Objetivos de posicionamiento: qué necesito que los interlocutores conozcan para lograr un óptimo posicionamiento.
- Pensar que los resultados serán a corto plazo. Entrar en una cuenta clave o conseguir de ella un potencial significativo puede llevar hasta dos o tres años. La empresa necesita un sistema de planificación y supervisión de los gestores de cuentas clave *(key account managers)* diferente al seguimiento habitual de ventas. Asimismo, es preciso establecer objetivos intermedios para medir el avance y motivar a los vendedores en un proceso que podrá durar meses o, incluso, años.

Cuando se habla de ventas, la mirada siempre está puesta en la primera línea de la cuenta de explotación. Es verdad que sin facturación poco se puede hacer, pero, una vez analizados los resultados de esta investigación, se observa que los responsables comerciales deben seguir mejorando la primera línea, pero también la última. ❑

Dedicar tres horas semanales más a actividades clave de la venta, como prospección, identificación de nuevas oportunidades en los clientes o visitas de venta, aumenta la productividad

«Claves de diferenciación del 'key account management'». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3104.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17921 en *www.e-deusto.com/buscadorempresarial.*