



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Certificado en Ventas

Relación con las cuentas clave



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/ja2IzRWoTck>



Cuando se habla de la relación del cliente con el proveedor usualmente se piensa en las típicas llamadas de seguimiento, las órdenes de compra, las visitas para solucionar malentendidos o cerrar nuevos tratos y las ocasionales comidas de cortesía. Sin embargo, a pesar de que todas estas acciones son necesarias para llevar una buena relación con el cliente, no es suficiente.

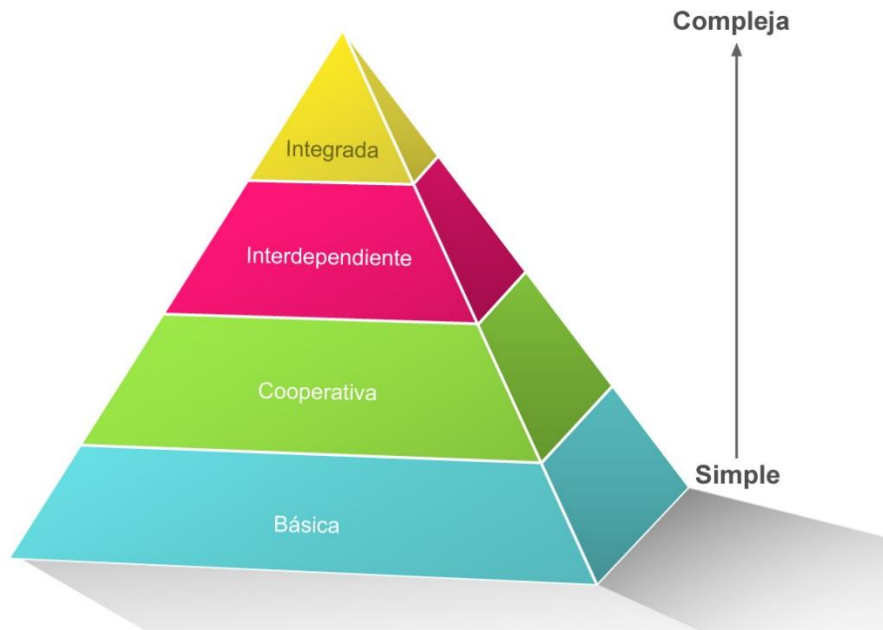
## ¿Por qué?

La razón es sencilla, en muchas ocasiones todos los esfuerzos de los ejecutivos de venta están orientados al corto plazo, pues no son producto del análisis de objetivos de su propia empresa. A través de la administración de las cuentas clave se puede diagnosticar cuál es el estatus de la relación con los clientes, las características de esa relación y, como resultado de dicho proceso analítico, cuáles serían las estrategias a seguir para cada una de ellas.

En el presente tema conocerás sobre los niveles de relación entre clientes y proveedores.







La administración de cuentas clave es el manejo de la relación entre un comprador y un vendedor, y a medida que las empresas crecen en tamaño, la complejidad de dicha relación se hace más difícil de controlar. Para brindar un mejor servicio a los clientes clave, la empresa necesita saber cuál es la relación que existe con ellos.

Las relaciones entre cliente y proveedor se pueden clasificar en los siguientes niveles:



## Básica:

Se enfocan primordialmente en el precio.

Ven la relación como sólo de negocios.

Los vendedores forman parte de un conjunto de proveedores.

No intercambian información.

Tienen solamente un canal de comunicación.

Manejan un nivel alto de órdenes de compra, pero pocas requisiciones de servicios adicionales.



## Cooperativa:

La compañía  
vendedora  
agrega valor a la  
relación.

Los vendedores son  
los proveedores  
preferidos.

Existen más  
contactos.

Se comparte  
información,  
pero no la  
suficiente.

No se llega a  
una planeación  
estratégica.

El cliente no  
confía tanto en  
el vendedor.



## Interdependiente:

La relación interdependiente implica que, tanto cliente como proveedor, están inmersos en acciones y planes colectivos, han desarrollado confianza, y comparten procesos y metodologías más allá de la compra. La relación es tan estrecha que si uno de los dos decidiera terminar con ella, habría grandes problemas e inconvenientes.

## Integrada:

Este nivel de relación es muy difícil de alcanzar ya que no hay una división explícita entre el proveedor y el cliente, sino que existen equipos de trabajo con tareas definidas.





## Lee el siguiente caso.

La casa de bolsa Inver0 maneja importantes cantidades de dinero para algunos de sus clientes, obviamente tiene un listado de cuentas AAA con carteras de inversión superiores a 100 millones de pesos. El cliente más importante llega a casi los 600 mdp en inversiones, lo cual deja a la casa de bolsa con importantes comisiones, aunque sólo constituye el 4% de la cartera total de los inversionistas.

Este cliente es un hombre casado de aproximadamente 50 años y es un empresario importante en la localidad. Tiene 12 años invirtiendo a través de esta casa. En una de sus últimas visitas conoció a una de las nuevas ejecutivas de cuenta y la invitó a cenar.

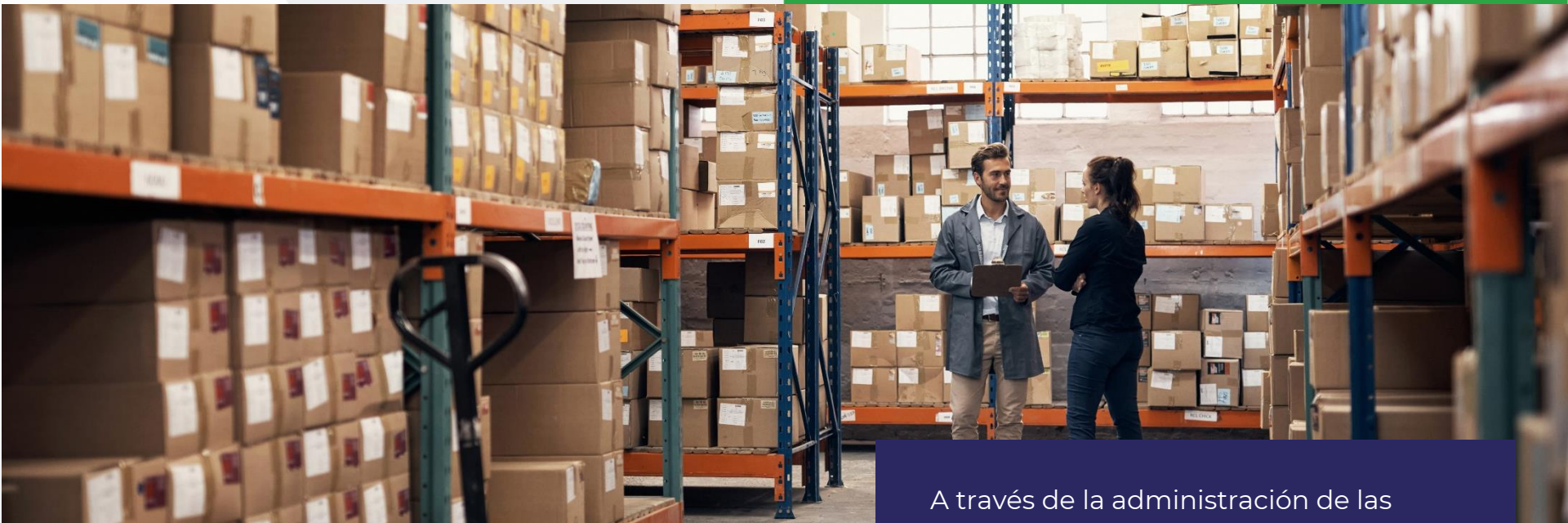


La ejecutiva de cuenta, casada también, declinó la invitación amablemente. Al día siguiente el cliente pidió hablar con el gerente de cuentas clave para solicitarle que cambiara el ejecutivo que le había servido por 12 años, uno de los vendedores estrella de la compañía y que pusiera a la nueva ejecutiva como responsable de su cuenta. En principio, el gerente de cuentas negó la solicitud porque afectaba las comisiones de quien ha servido al cliente por tantos años, pero este último, molesto, exigió el cambio de ejecutivo y amenazó con llevarse sus inversiones a otra casa de bolsa si no cumplían sus demandas.

Luego de leer el caso responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacer el gerente de cuentas clave?
- ¿Cómo puede solucionar la situación sin afectar a sus colaboradores?





Es imposible afirmar que la relación con las cuentas clave es la misma, y mucho menos decir que todas deben estar en un mismo nivel, ya que cada una tiene sus propias necesidades. Además, no todos los clientes son estratégicos o estrellas, por lo que es posible que no se compartan objetivos más allá de un periodo establecido.

A través de la administración de las cuentas clave se puede diagnosticar cuál es el estatus de la relación con los clientes, las características de esa relación y, como resultado de dicho proceso analítico, cuáles serían las estrategias a seguir para cada una de ellas.







# Certificado en Ventas

Desarrollando relaciones clave



Como vimos en el tema anterior, la relación entre el vendedor y el cliente de una cuenta clave debe trascender más allá de las visitas de cortesía e involucrar a las dos empresas.

En este tema profundizaremos un poco más acerca de cómo desarrollar estas relaciones a otros niveles. Para esto, primero debemos conocer mejor a la organización del cliente, tanto en su organización formal como en su rol de toma de decisiones.







Una vez que se han seleccionado las cuentas clave y se ha hecho un diagnóstico de los niveles en que se encuentra la relación con ellas, el paso siguiente dentro del KAM es generar un plan de desarrollo con cada cuenta en específico.

En las **relaciones básicas** pueden existir clientes estables que solamente ordenen gran volumen del producto, clientes de estatus cuya relación vaya decayendo o clientes estrella con los que no se han logrado progresos significativos.

La **relación cooperativa** incluye a clientes de estatus que previamente tuvieron una relación interdependiente y a clientes estrella cuya relación va en crecimiento.

En las **relaciones interdependientes** se incluyen a la mayoría de los clientes estratégicos.

Por último, tal como viste previamente, **las relaciones integradas** se dan sólo con unos cuantos clientes estratégicos. Son muy difíciles de alcanzar.

Posterior a esto, se deben establecer objetivos de relación con las cuentas, en otras palabras **¿a dónde se quiere llegar con esta cuenta?**



Dentro de cada empresa se debe clasificar el papel que juegan los individuos en cuanto a la decisión de la compra. Existen hasta 13 diferentes tipos de roles individuales en las empresas, aunque cada una de ellas tendrá una estructura diferente.

Los roles son:

1

El **iniciador** es quien detona el proceso de compra. Por ejemplo, el jefe de un proyecto de una construcción puede requerir para la obra un bulldozer, el cual solicita al jefe de compras.

2

Este colaborador asume el rol de **comprador**, se encarga de ejecutar la compra después de presentarle al dueño de la constructora las opciones.

3

Finalmente, el dueño de la constructora es quien asume el rol del **decisor**, ya que elige entre las opciones que le presentó el jefe de compras.

4

El jefe de compras no siempre es experto en la selección de equipo para la construcción, por lo que puede solicitar la opinión de los mecánicos, en este caso ellos son **influenciadores**.

5

El jefe de compras también puede recurrir a la opinión del **usuario**, que en este caso es el operador de la maquinaria. Es posible que la empresa que vende maquinaria tenga que contactar de alguna manera a cada uno de los involucrados.

6

En este contexto pueden existir aún más roles sofisticados, como un **filtrador**, que se encarga de administrar el flujo de información que llega a la empresa compradora. Dicho rol lo puede asumir incluso el encargado de recepción, y será quien niegue o permita el acceso al vendedor.



7

Otro rol es el del **consultor**; puede presentarse el caso de que la empresa cuente con un asesor externo que sea experto en maquinaria y a quien le pueden solicitar otra recomendación.

8

El rol de **decisor negativo** es aquel que expresa cuando no se lleva a cabo la compra. Un ejemplo puede ser el responsable de finanzas de la constructora, que tiene la capacidad de retrasar o bloquear los fondos necesarios para la renta de la maquinaria.

9

Un rol opuesto es el **decisor positivo**, quien no toma la decisión, pero la aprueba. En este caso también sería el director general.

10

El **preparador** es quien transforma el producto para que se consuma. En una constructora el agente puede ser el albañil, quien tiene que preparar los materiales para la construcción. Este rol puede, en un momento dado, bloquear la selección de la marca de cemento.



11

El **supervisor** monitorea el uso del producto. En el caso de la maquinaria, uno de los factores más importantes es el consumo de combustible, el supervisor opina sobre qué máquina es mejor, respecto a la cantidad de diésel que consume.

12

El **mantenedor** es quien se asegura de que el producto funcione correctamente. En el ejemplo, el jefe de mantenimiento puede objetar la compra de cierta marca por el alto costo de refacciones.

13

Finalmente, el **eliminador** se encarga de discontinuar el uso del producto, vendiéndolo cuando ya no sirva para los objetivos de la empresa.



La empresa Consultora QW maneja una clasificación de las cuentas en función del volumen de compra generado por cada uno de sus clientes. Obsérvala a continuación:

Cuenta	Tamaño	Estatus	Ganancia anual	Porcentaje de facturación
Aerolínea	Muy grande	Cambio de gerente	2 millones	70%
Cementera	Grande	Reducción de presupuesto	.6 millones	15%
Abogado	Mediana	Estable	.5 millones	10%
Clínica	Mediana	En cobranza	.4 millones	5%


¿Con esta información podrías definir los objetivos de cada cuenta?

¿Crees que esta información es suficiente para establecer cuáles son las cuentas clave?

Tomando en cuenta la información del caso, ¿cuál de las cuentas consideras es la que tiene una relación más complicada?







Tal y como se mencionó antes, en ocasiones es necesario que las cuentas permanezcan en una relación básica, pues quizá no necesite mejorarse debido a los objetivos planteados. Es importante contar con información y análisis suficiente, tanto para elegir las cuentas clave de la empresa como para trazar los planes estratégicos subsecuentes.



# Certificado en Ventas

Perspectiva del cliente



Como vendedores, tenemos que aprender a colocarnos en los zapatos del cliente para entender cómo piensa, sus razones y motivaciones para comprar nuestros productos y saber cómo evitar caer en una situación que nos haga perderlo como cliente.

En este tema aprenderás a identificar algunas razones por las cuales los clientes actúan como lo hacen y también a beneficiarte de dichos comportamientos.







## ¿Por qué es tan importante considerar la perspectiva del cliente?

La respuesta es muy sencilla, si no conoces el negocio de tu cliente y no te pones en sus zapatos, no puedes establecer una relación a largo plazo con él. Es posible que puedas vender en una o dos repeticiones, pero no serás considerado un proveedor de confianza que se pueda incluir en los planes estratégicos de la empresa.

Para que te conviertas en una relación clave para tu cliente, necesitas:

- Tener una comprensión profunda de lo que motiva a tu cliente.
- Saber cuáles son los objetivos que tiene tu cliente con sus proveedores.
- Desarrollar estrategias y soluciones para responder a lo que necesita tu cliente.



## ¿Qué motiva al cliente?

Velocidad del cambio y flexibilidad.

Innovación rápida y ciclos de vida más cortos.

Rutas hacia los mercados emergentes y declinantes.

Integración de la cadena de suministro.

Globalización.

Competencia de largo alcance.

Geografía, precios independientes.

Reducción, ampliación de tamaño, fusión.

Reducción del costo.

Reducción del riesgo.





Estrategias usadas para las relaciones con proveedores:

## Integración de cadena de suministro

Es una estrategia crítica para los compradores, pues cuando un proveedor cumple con los requisitos establecidos y se mantiene una relación con ellos, se tenderá a asimilarlos a los planes de la compañía tratando de disminuir los costos. Cuando las empresas están estrechamente conectadas, no pueden operar con distintas estrategias, sino con una sola homologada.

## Estrategias similares

En ocasiones los compradores deciden establecer relaciones con proveedores que ya tienen estrategias similares y persiguen objetivos parecidos. Aunque es imposible que tengan la misma finalidad, pueden coincidir en elementos clave.

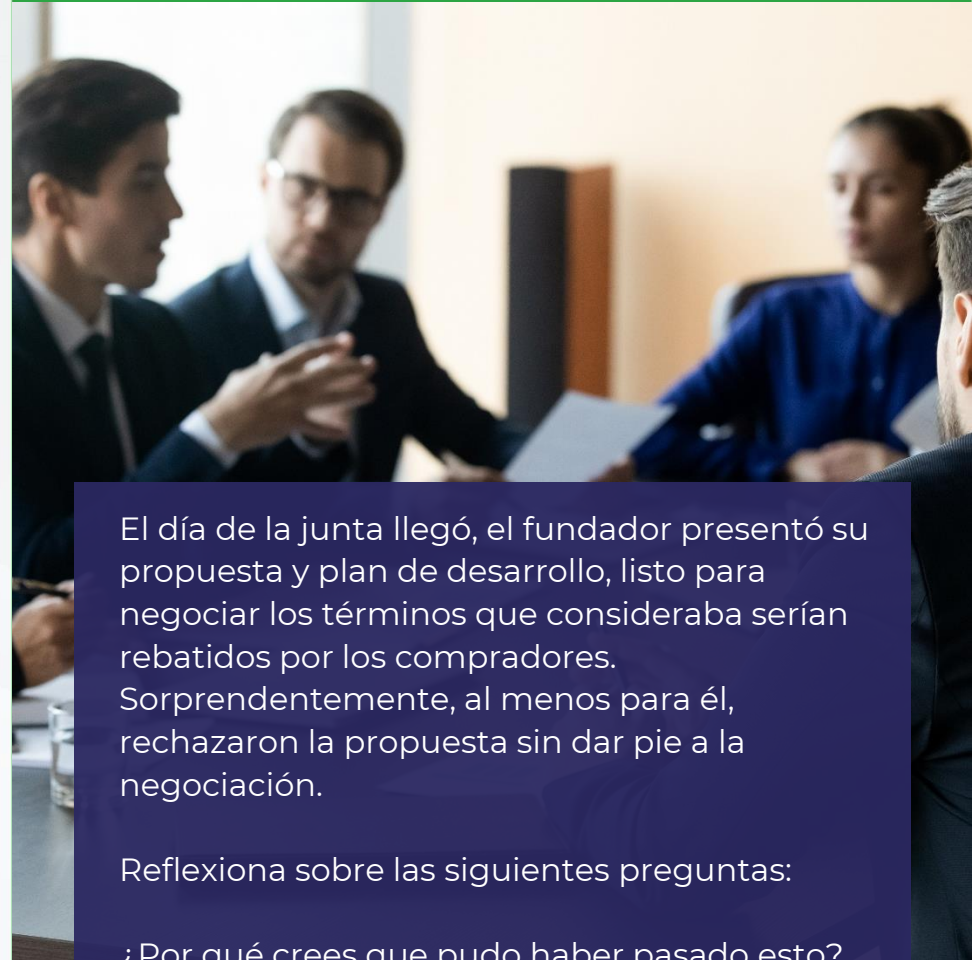
## Confianza

Esta estrategia es usualmente complementaria y se da en relaciones interdependientes o integradas. Si la confianza entre compañías existe, se reducen los tiempos de respuesta, los costos y los riesgos.



El fundador de la empresa LCY, ha pasado las últimas dos semanas en pláticas con una compañía a la cual le interesa los productos que ofrece. Además de las reuniones con los ejecutivos de compras, ha estado en contacto con el gerente del área. Aparentemente el interés es genuino y le pidieron que elaborara un plan donde se incluyera la cotización y las distintas estrategias a seguir durante la relación que establecerían.

Días antes de la fecha pactada, Miguel reúne a su equipo y se ponen a refinar la propuesta que ofrecieron en un principio. Fueron jornadas maratónicas y extenuantes, pero al final todos concluyeron que el plan que habían desarrollado era bastante conveniente para LCY. Estaban conformes con el resultado de su labor.



El día de la junta llegó, el fundador presentó su propuesta y plan de desarrollo, listo para negociar los términos que consideraba serían rebatidos por los compradores. Sorprendentemente, al menos para él, rechazaron la propuesta sin dar pie a la negociación.

Reflexiona sobre las siguientes preguntas:

¿Por qué crees que pudo haber pasado esto?

¿Qué factores determinan que se rechazara esta propuesta?



Es fundamental no olvidar que el manejo de una cuenta clave es el proceso de administrar una relación, por eso es importante no sólo tomar decisiones con base en la perspectiva propia, sino entender la del otro. Mientras que el objetivo de un ejecutivo de cuenta clave es incrementar las ventas, los de su cliente son muy diferentes y es crucial que conocer cuáles son para ayudarle a conseguirlos a través del servicio que la empresa proveedora puede ofrecer a la compradora.

