



Universidad
Tecmilenio®

Certificado en Ventas

¿La cuenta es rentable?



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

<https://youtu.be/JNCVVK2thZI>





Hasta el momento se ha hablado de cómo seleccionar las cuentas clave, de entender la perspectiva de los compradores, así como se ha hecho énfasis en el desarrollo de relaciones a nivel institucional y personal para mantener relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, nunca se debe olvidar que al final de cuentas esto es un negocio y que el objetivo de la relación de cuentas clave es **generar y aumentar las utilidades.**



No todas las cuentas pueden ser iguales, algunas pueden tener una gran relación a nivel integrado, pero no con valor suficiente de rentabilidad para contribuir con la empresa. Por tanto es importante realizar un análisis detallado para cada cuenta clave.

Todas las cuentas demandan recursos de operación, mercadotecnia y finanzas, y hay que compararlas como si fueran acciones en la bolsa de valores. Puedes invertir la misma cantidad de dinero en los diferentes bonos de las empresas, pero algunos te darán más que otros. La decisión lógica es concentrar los esfuerzos de inversión en los que te den más rendimiento, incluso reduciendo la inversión en aquellas acciones y valores que rinden menos.



El procedimiento de análisis de cuentas clave es exactamente el mismo.



El **análisis de la rentabilidad** de las cuentas clave se debe realizar tomando en cuenta los diversos costos en los que incurre tu empresa al brindar el servicio a los clientes clave. Se deben considerar costos de producción, mercadotecnia, distribución, así como otros costos relacionados con el cliente.

Se propone el siguiente proceso de evaluación:

1

Establecer el valor bruto de las ventas y restar los distintos costos involucrados en producir y hacer llegar la propuesta de valor a los compradores.

2

Hacer una proyección de las futuras compras que hará cada cliente en el periodo antes citado, considerando:

- ✓ Previsiones del ingreso anual.
- ✓ Previsiones de los costos anuales.
- ✓ Flujo neto de efectivo anual de cada cliente.

3

Evaluar los riesgos que pueden hacer que estas proyecciones se modifiquen. Luego de esta evaluación vuelve a calcular los ingresos y ajusta tus cifras según los riesgos que hayas identificado.



4

Calcular el costo de capital de la empresa y el capital utilizado en ella; descuenta el costo proporcional de capital de flujo de efectivo libre de cada cliente de manera anual.

Una vez que hayas realizado el análisis y que observes los resultados, deberás considerar si es pertinente conservar la cuenta. ¿Vale la pena retener a este cliente clave? Quizá aporta una gran cantidad de dinero en la compra, pero causa mayores costos que las utilidades que genera. Esta es una decisión bastante complicada, pues por lo general se aconseja la retención de los clientes.



Conocer la rentabilidad de las cuentas clave ayuda a decidir si se debe mantener el estatus de cuenta clave con cierto cliente y bajo qué condiciones; también en las decisiones estratégicas acerca de la asignación de los escasos recursos de la compañía así como permite tomar decisiones informadas en las negociaciones y la determinación de los precios.

¿Por qué retener al cliente?

Menor costo

Cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que retener a uno existente.

Relación larga

Las empresas con retención del 90% anual de sus clientes mantienen relaciones con ellos en promedio 10 años.

Satisfacción

Un cliente satisfecho tiende a comprar más.

Comprensión

A mayor tiempo de relación, mayor colaboración y comprensión, lo que reduce costos.



Ejercicio de práctica

Completa el siguiente cuadro considerando los clientes de tu empresa.

Nombre de la cuenta clave	Ingresos actuales	Costos actuales	Utilidad neta (Ingreso-costos)	Proyección de ventas a cinco años	Proyección de costos a cinco años	Utilidad neta futura (Ingreso-costos)
Cliente 1						
Cliente 2						
Cliente 3						

¿Cuál fue el resultado? ¿Vale la pena mantenerlos como cuentas clave?





Considerando lo que has visto en el tema, ¿realmente vale la pena ser siempre el proveedor de una compañía de gran tamaño? La respuesta a esta pregunta tendría que ser negativa, pues antes de tomar una decisión es importante hacer un análisis de la rentabilidad de las cuentas clave para saber si en efecto las ganancias son mayores a los costos generados al hacerle llegar el producto o servicio al cliente.

De igual manera, este análisis debe ser un punto de partida para tomar la decisión de conservar o terminar una relación comercial. ¿Vale la pena conservar al cliente o es mejor buscar otro nuevo?



Certificado en Ventas

Analizando una cuenta clave



Introducción

Para completar el proceso de entender al cliente es necesario un paso más. En temas anteriores se asumió la perspectiva del cliente y de igual manera se analizó su rentabilidad.

Ahora es indispensable conocer al cliente por dentro, en cierta forma debes convertirte en el cliente. Esto es diferente al análisis de la perspectiva del cliente, donde se estudiaba qué esperan de nosotros. En cambio, en este tema se analizan los procesos internos del cliente para entender cómo nuestros productos encajan en el logro de los éxitos del comprador.



Una estrategia efectiva que siguen las empresas para vender es la segmentación de mercado, que ayuda a diferenciar al producto o servicio de otros, no sólo por su naturaleza misma, sino por el público al cual va dirigido.

La mayoría de las empresas segmentan su mercado a través de diferentes procesos.

Cartografía del mercado

- Se define el mercado.
- La cadena de distribución y valor añadido que existe para el mercado definido.
- Las personas con poder de decisión en el mercado son responsables de la cantidad de productos o servicios en su adopción de decisiones.

¿Quién compra?

- Se recopila información sobre los que toman decisiones en el mercado, empezando por quiénes son, cuál es su perfil, sus datos demográficos, psicográficos, geográficos, entre otros.

¿Qué se compra?

- Se analizan los aspectos que los clientes toman en cuenta al realizar su compra, por ejemplo qué compran, dónde, cuándo y cómo lo hacen.



¿Quién compra qué?

- Se lleva a cabo una investigación con base en las características distintivas clave.
- Los resultados se usarán para desarrollar un modelo de mercado del cliente.

¿Por qué?

- Se establecen los beneficios de cada característica clave que obtendrán los clientes.
- Estos beneficios son influencias críticas en la compra.



Formación de los seguimientos

- Una vez que se atribuye una calificación a las influencias críticas en la compra, se determina la similitud entre cada microsegmento.
- Los microsegmentos que tengan requerimientos parecidos se reunirán para formar un grupo.
- Los grupos se evalúan al sumar los volúmenes o valores representados por cada microsegmento.

Verificación del segmento

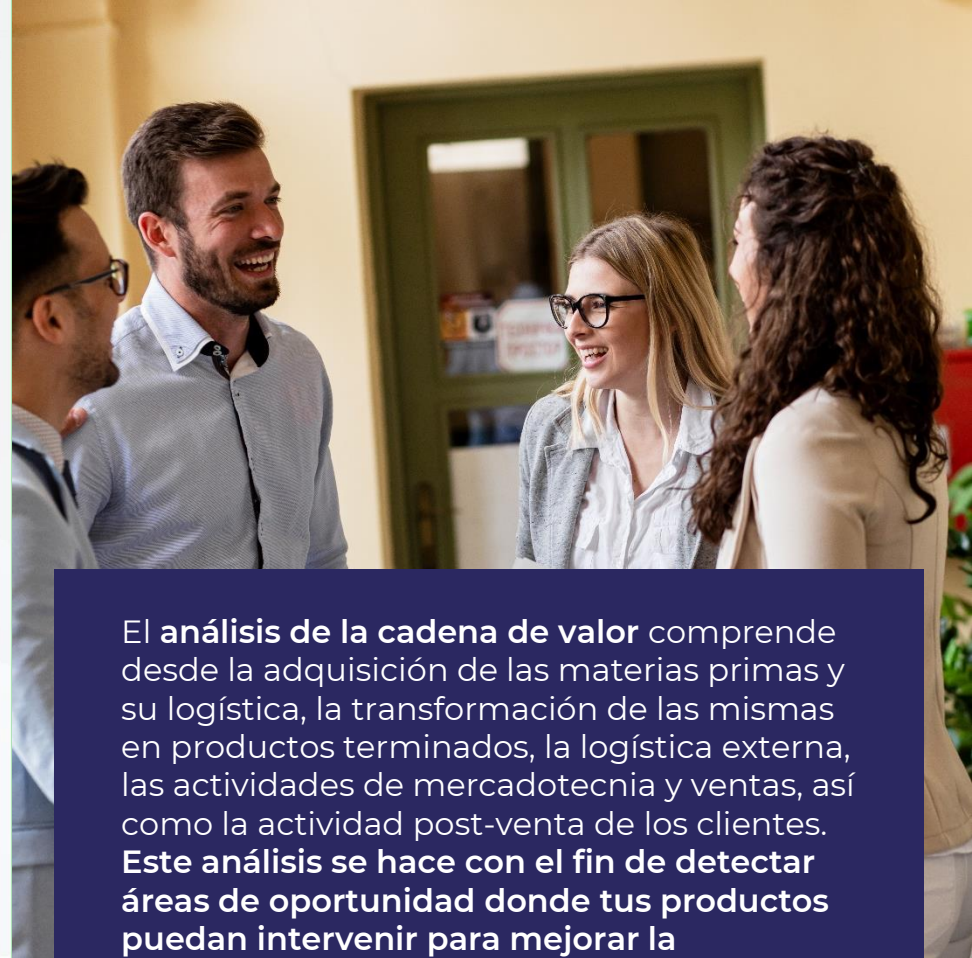
- Puede verificarse que el segmento que se ha desarrollado es el adecuado respondiendo las siguientes preguntas:
- ¿Qué tan grande es cada grupo para justificar una estrategia de marketing diferente?
- ¿Qué tan diferente es la oferta requerida por cada grupo?
- ¿La compañía cambiará y adoptará un enfoque de segmentos?



El modelo que acabas de observar permite conocer cómo tu cliente segmentó su mercado y cuáles son los aspectos fundamentales que debes considerar para administrar la relación que tienes con él.

En esta perspectiva el ejecutivo de cuenta clave no debe conformarse con entender las necesidades de su cliente, también las necesidades del cliente de su cliente. Esto le ayudará a hacer mejores propuestas de valor a su comprador.

Una vez que se comprende cuál o cuáles son los mercados de los clientes, se debe estudiar o analizar los procesos internos que utiliza para satisfacer las necesidades de sus mercados.



El **análisis de la cadena de valor** comprende desde la adquisición de las materias primas y su logística, la transformación de las mismas en productos terminados, la logística externa, las actividades de mercadotecnia y ventas, así como la actividad post-venta de los clientes. **Este análisis se hace con el fin de detectar áreas de oportunidad donde tus productos puedan intervenir para mejorar la productividad de la cuenta clave.**



Analiza el segmento de mercado de tres empresas que conozcas (pueden ser clientes tuyos, por ejemplo) y reflexiona sobre lo que has aprendido en este tema respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuál es el mercado objetivo del cliente? ¿Qué le aporta su producto a dicho mercado?

¿Quién compra? ¿Cuál es su perfil?

¿Qué se compra? ¿Dónde, cuándo y cómo lo hacen?

¿Quién compra qué? Por ejemplo, ¿el cliente tiene departamentos que hacen sus propias compras, o todo está centralizado?

¿Por qué lo compran? ¿Precio? ¿Tiempo de entrega? ¿Servicio?

¿Cómo se forman los segmentos que atienden, basados en la información anterior?

Verificación del segmento. ¿Qué tan grande es cada grupo para justificar una estrategia de marketing diferente? ¿Qué tan diferente es la oferta requerida por cada grupo? ¿La compañía cambiará y adoptará un enfoque de segmentos?





Se ha demostrado que las empresas que hacen un análisis detallado de las necesidades y procesos de sus cuentas clave, tienen mucho más éxito en el desarrollo de relaciones rentables a largo plazo. De cierta manera este análisis es una planificación previa que permitirá que los vendedores identifiquen las áreas de oportunidad de sus clientes y cómo pueden ayudarles.





Certificado en Ventas

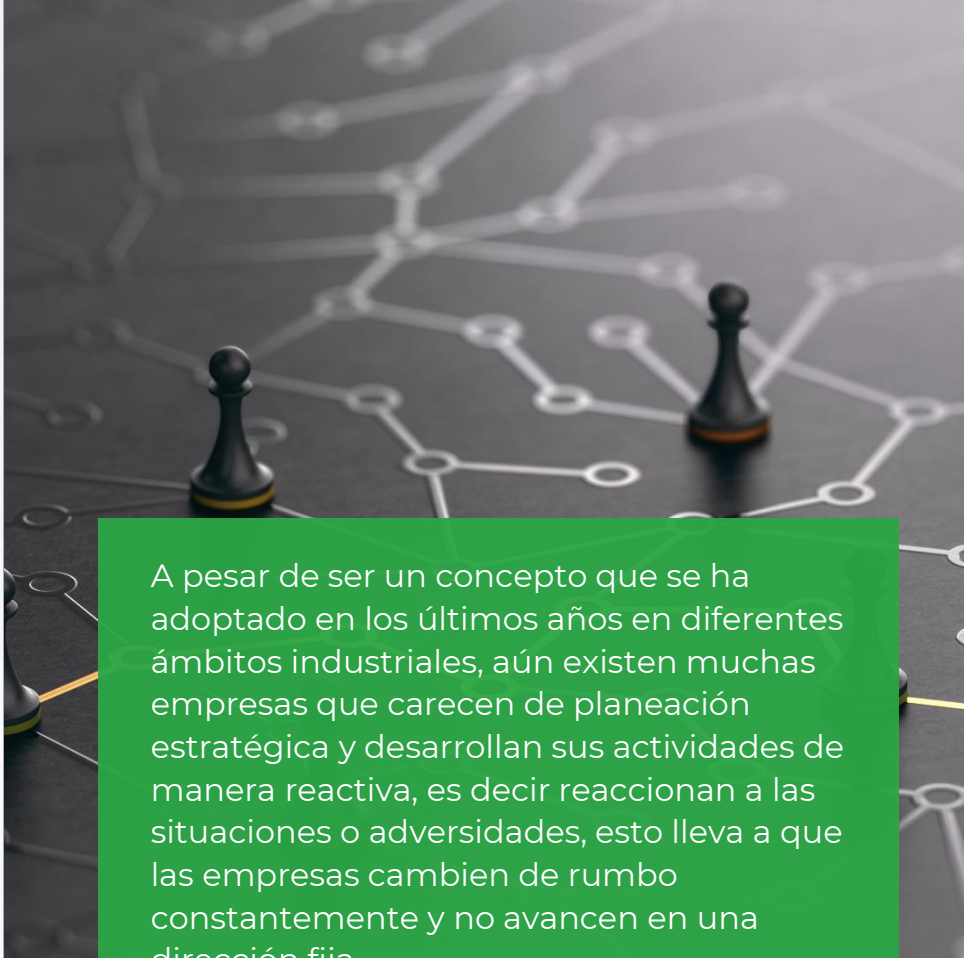
Plan de una cuenta clave



Uno de los principios que puedes escuchar en la mayoría de las empresas es que si no planeas, no puedes reducir riesgos, entonces estás más expuesto a fallar pues careces de las herramientas necesarias para solucionar los posibles inconvenientes que pudieran surgir.

Esto mismo ocurre en la relación entre vendedores y compradores, ya que si no tienes una planeación para el desarrollo de la misma, serás vulnerable a los problemas inherentes de ella.

Las compañías ahora buscan transmitir la estrategia de arriba hacia abajo, comprometiendo a todo el personal en la estrategia planeada.



A pesar de ser un concepto que se ha adoptado en los últimos años en diferentes ámbitos industriales, aún existen muchas empresas que carecen de planeación estratégica y desarrollan sus actividades de manera reactiva, es decir reaccionan a las situaciones o adversidades, esto lleva a que las empresas cambien de rumbo constantemente y no avancen en una dirección fija.





En un plan de cuentas clave se deben considerar dos elementos fundamentales:

01



La **visión estratégica** siempre debe ser proyectada a largo plazo, además debe tener objetivos claros y concretos que son conocidos por toda la organización.

02



La **visión táctica** es a corto plazo y se refiere más a las actividades cotidianas del ejecutivo de cuenta.





El principal problema de los planes de cuentas clave reside en no saber conciliar ambas visiones. Para lograrlo, la planeación tiene que ser dinámica y flexible, **las buenas empresas están en un continuo estado de planeación**, revisando cambios en la situación de los mercados y en el estatus de la relación con los clientes. Por eso **el horizonte de planeación ejecutable oscila entre tres y cinco años**.

Un elemento clave para que la planeación funcione es que cuente con **métricas** concretas que puedan ir señalando el avance hacia los objetivos planteados para cada ciclo de actividad económica. Estas métricas se revisan constantemente para ajustar el plan según sea necesario.

Asimismo la planeación debe ser realista, con objetivos alcanzables porque si se plantean metas demasiado altas e imposibles de lograr, lo único que se genera es una gran frustración en toda la organización.



Desarrolla el plan estratégico de una cuenta clave (puedes tomar una de tu empresa en caso de que conozcas alguna asignada).

Empieza por las preguntas básicas:

¿Cuál es el objetivo del plan?

¿Cuál es la visión estratégica del plan?

¿Cuál es la visión táctica?

¿Bajo qué métricas se medirá el avance del plan?

¿Qué estrategias se seguirán en caso de que el plan falle o se aparte de los objetivos?

¿Cuál es la previsión año por año, desde el año uno al año cinco?

¿Qué conclusiones te deja este ejercicio?





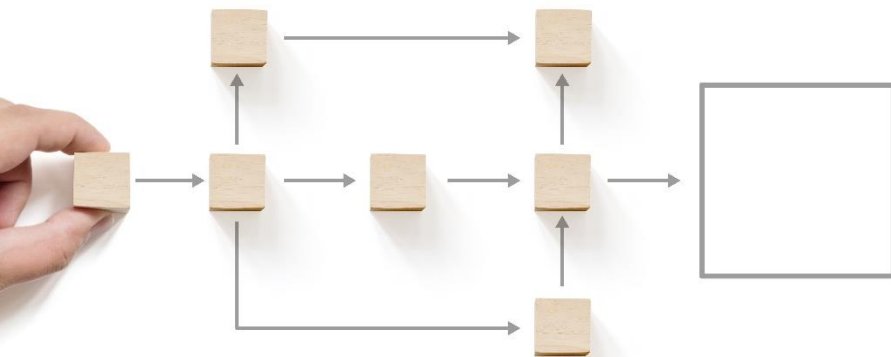
Es importante realizar un plan para cada cuenta clave; como ninguna cuenta es igual a otra, no se puede aplicar un plan general para todos los clientes de la empresa. Toma en cuenta que la suma de los planes de todas las cuentas clave es el gran plan maestro de administración de cuentas clave que te permitirá iniciar con la implementación del KAM en la empresa.



Certificado en Ventas

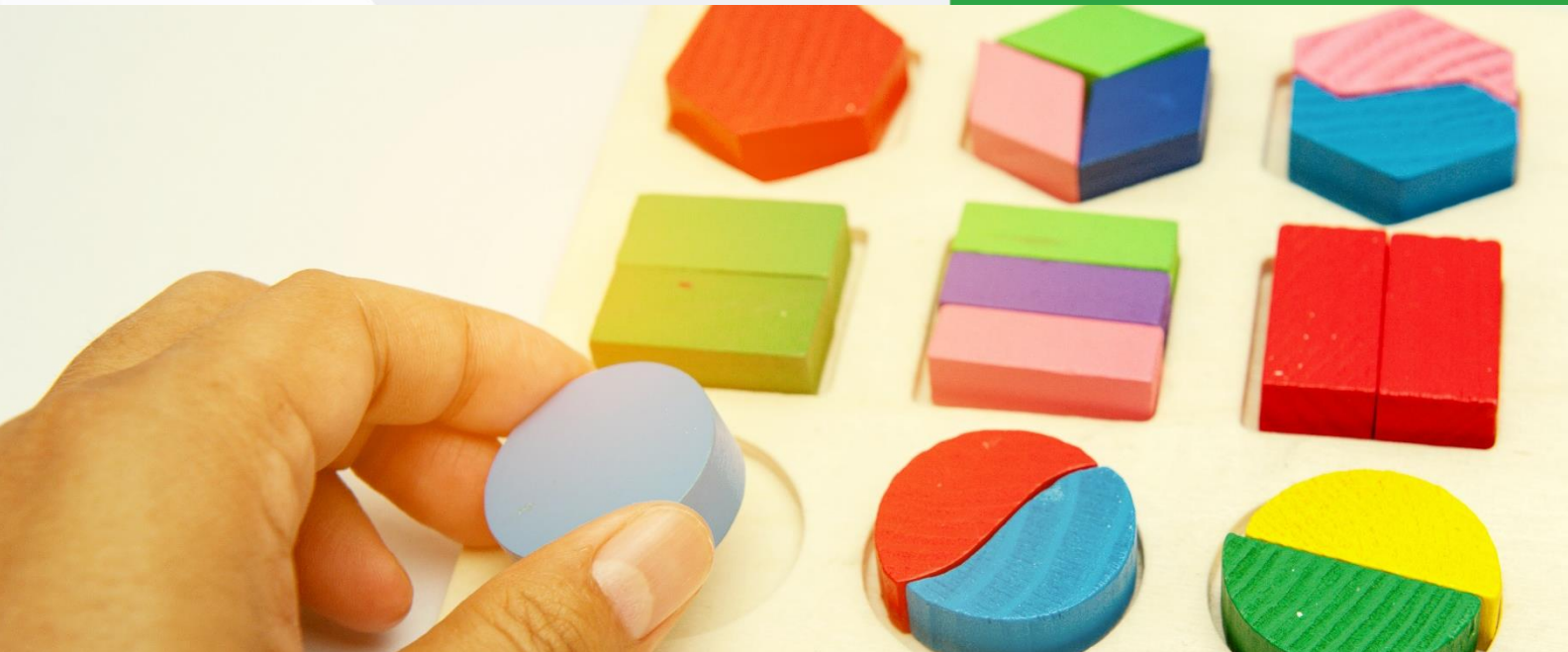
Procesos de la administración
de cuentas clave





Es común escuchar en las empresas que el personal operativo, los mandos medios y los directivos hablen de procesos. En ocasiones lo atribuyen a la falta de resultados a errores en los procesos, en otras justifican el éxito de una acción al diseño adecuado de los mismos. Tanto se habla de ellos que pocas veces uno se detiene a entender realmente qué es un proceso, cuáles son sus características e importancia en las diferentes áreas de la compañía.





Si una acción se repite con frecuencia en una empresa es necesario tener un proceso para llevarla a cabo de manera adecuada, pues si no existe esa normativa la repetición del acto puede generar un resultado diferente en cada iteración.

La estandarización de productos o servicios, es evidencia de la implementación de procesos en una organización.



Los procesos **enfocados a un cliente** deben presentar las siguientes cualidades para garantizar que su implementación sea exitosa:

Flexibilidad



Para poder adaptarse a las necesidades y solicitudes del cliente.

Rapidez



Para ajustarse a necesidades específicas en cuanto a velocidad de respuesta.

Integrables



A las estrategias y procesos de los clientes.



Solidez



Para responder a la presión en todo momento.

Información



Que permita generar medidas de rendimiento exactas.

Transparencia



Para conocer en todo momento qué está pasando.

Costeo estimable




Para saber cuáles son los costos y su impacto.



Cualquier meta que se plantee requiere un proceso para lograrlo y mientras más complejas sean las organizaciones, más complejos serán los procesos. En el caso del manejo de cuentas clave existe un mayor grado de dificultad, porque involucra dos perspectivas: la del cliente y la del comprador. Esto se da incluso cuando la cuenta clave es un individuo, pues él también tiene sus procesos, por ello deben definirse con claridad a la hora de atender las cuentas clave.

Un **proceso operativo** implica definir actividades concretas como llamar periódicamente al cliente. Esta actividad la puede realizar el vendedor.

En otro nivel existen **procesos de realización** de grandes estrategias generales, actividades como el desarrollo de relaciones con los clientes, el proceso de venta y negociación, la fijación de precios, la capacitación de los clientes, entre otras. Estos procesos pueden ser diseñados e implementados por un coordinador de vendedores o un director de cuentas clave.



En el nivel más alto de procesos se encuentran las actividades que haría un director comercial o de ventas, que tiene a su cargo varios coordinadores de cuentas clave. Actividades como la asignación de cuentas clave, de recursos y coordinación con otras áreas de la organización, son **procesos estratégicos** en el manejo de cuentas clave.





En tu empresa, ¿qué procesos tienen implementados dentro de las cuentas clave?

Basándote en la información que acabas de aprender, menciona procesos en los tres niveles (operativo, de realización y estratégicos) que se hayan desarrollado para tres empresas diferentes a quienes les da servicio tu empresa y contesta las siguientes preguntas:

- ¿Se les da el mismo tratamiento a todas?
- ¿Cuáles son las diferencias y las similitudes?
- ¿Hay procesos específicos para algún cliente?
- ¿Cuáles? ¿Por qué?

Reflexiona sobre tus hallazgos.





Tener procesos implementados nos ayudará a seguir ciertos pasos para alcanzar objetivos que se definen previamente durante la planeación estratégica la cual se diseña para un cliente en específico. Si estos procesos no se llevaran a cabo, no tendríamos congruencia entre el plan y los pasos que debemos seguir para llegar a nuestro objetivo.

