

LOS CIMIENTOS DE TU ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia comercial exitosa inicia con tres elementos:
identificando nuestros diferenciadores, segmentando el mercado y
eligiendo nuestros canales de venta más eficientes.

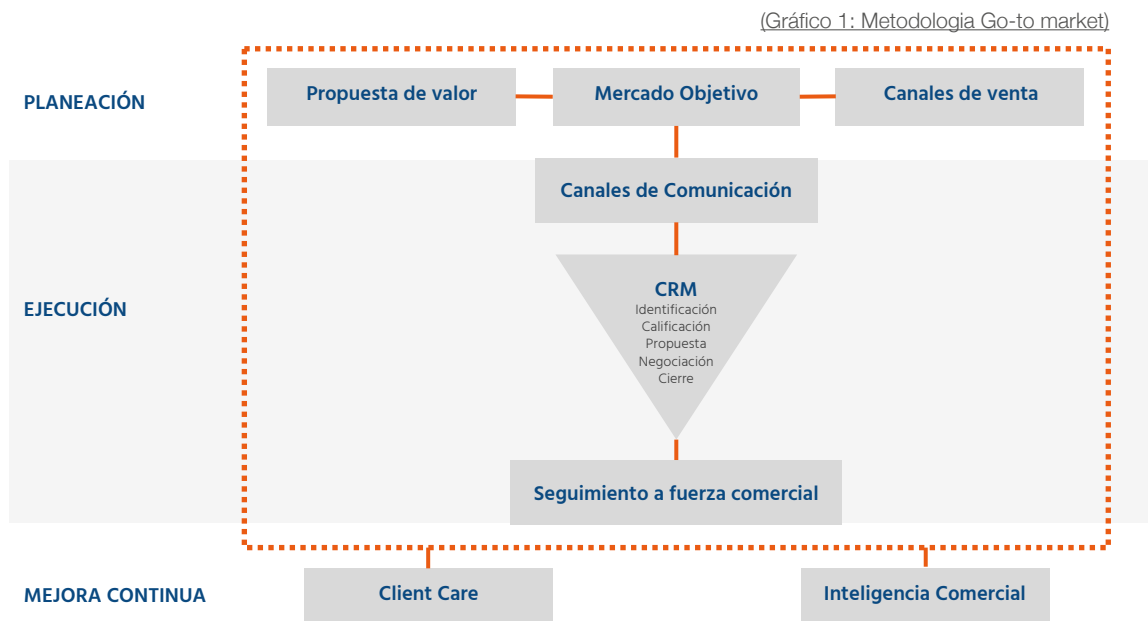




Quedó atrás el 2020. Un año en el que, más que cumplir objetivos y alcanzar metas, los esfuerzos se enfocaron donde la rentabilidad se sacrificó por administrar los flujos del negocio. Un año donde el ágil fue el ganador y sobreviviente.

Para este entonces, la mayoría de las empresas ya habrán definido sus objetivos y presupuestos para este nuevo año, uno en el que planear los esfuerzos comerciales rendirá más frutos que nunca. Bien dicen que **“más mató la receta que la escopeta”**. La planeación comercial consiste en definir el conjunto de acciones o estrategias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos. El objetivo final es captar clientes potenciales que ayuden a llegar a las metas a través de decisiones estratégicas.

Para esto, una estrategia comercial exitosa se compone de tres etapas: la planeación, la ejecución y la mejora continua (Gráfico 1: Metodología Go-to market). En la primera fase se identifican los diferenciadores, aquello que nos distingue de los demás competidores; se segmenta el mercado y se identifican las oportunidades más potenciales para focalizar los esfuerzos; así como se definen el o los canales de venta más adecuados de acuerdo con mi estrategia. Posteriormente, se define la estrategia de comunicación para el acercamiento a los clientes. Una vez habiendo llegado al cliente, es importante mantener un seguimiento a través de un *Customer Relationship Management* (CRM). Finalmente, la mejora continua implica tener un entendimiento de las decisiones de los prospectos mediante un *Client Care*, así como evaluar en retrospectiva los resultados, estudiar a la competencia e identificar las áreas de oportunidad en las cuales trabajar .



A lo largo del escrito nos adentraremos al primer componente: la planeación. Este frente está compuesto de tres objetivos: identificar nuestro valor agregado, focalizar nuestros esfuerzos en mercados potenciales y definir una estrategia de distribución.

Para más detalle de cómo desarrollar una exitosa planeación comercial conoce nuestro webinar y publicaciones.



IDENTIFICA QUÉ TE DISTINGUE DE LOS DEMÁS

Los diferenciadores son aquellas características reconocidas por el cliente que distinguen un producto o servicio respecto al resto de los competidores. Sin embargo, no cualquier característica puede considerarse un diferenciador, hay requisitos que se deben cumplir. Los diferenciadores deben ser:

VERDADEROS

Un diferenciador no puede ser aquella meta o deseo de la empresa. Debe ser algo actual, algo que hoy en día el consumidor pueda percibir y no algo que pudiera suceder en el futuro.

Ejemplo

*Contamos con más de 30 años de experiencia en el mercado...
El 90% de nuestros clientes regresan con nosotros...*

COMPROBABLES

Un diferenciador comprobable es aquel que el cliente pueda validar a la hora de probar nuestro producto/servicio

Ejemplo

Contamos con los tiempos de entrega más bajos en el mercado

NOTA: "Contar con el mejor equipo de trabajo" no puede ser considerado un diferenciador, ya que para que el cliente pueda corroborarlo tendría que contratar a toda la competencia y evaluar. Dado que es irracional considerar que un cliente corroboraría este punto, se recomienda ignorar el diferenciador.

RELEVANTES

No todas las características de nuestro producto o servicio serán relevantes para nuestro cliente. Es importante identificar qué necesidad busca satisfacer. ¿Les agrega valor a nuestros clientes el diferenciador? ¿Es relevante en la toma de decisión o solamente es marketing?

Ejemplo

*Trabajamos de forma eco-friendly pensando en el planeta
Todos nuestros proveedores cuentan con certificaciones de ESR*



Una estrategia comercial exitosa comienza por entender cuál es la necesidad que se busca resolver. Una vez identificada la necesidad, se analizan las fortalezas y debilidades de la competencia y se define la propuesta de valor única de la empresa. Los diferenciadores elegidos deben ser escalables para nosotros, pero difícil de replicar por competidores buscando proteger y cultivar estas ventajas competitivas. Identificar aquellas características que nos diferencian frente a la competencia son la base de nuestra estrategia comercial.

Dejaremos una serie de preguntas que ayudan a identificar y reflexionar sobre los diferenciadores con los que cuenta la empresa.

- ¿Qué hacemos mejor que la competencia? ¿Podemos mantener esta ventaja competitiva?
- ¿Qué hace mejor la competencia? ¿Sus diferenciadores son relevantes para el mercado objetivo?
- ¿Qué es lo que más valora el cliente de nuestro producto /servicio?
- ¿Qué habilidades tenemos y no debemos perder?
- ¿Con cuáles relaciones de negocio contamos que son un apoyo para nosotros?
- ¿Qué diferenciadores requiero para incrementar mi participación en el mercado?
- ¿Cuáles diferenciadores se han vuelto un requerimiento? ¿Estoy preparado para adoptarlo?
- ¿Cómo afectan las nuevas tendencias a mi oferta de valor? (Ej. Producto como servicio, tecnología)

En GPC sabemos que la teoría de los diferenciadores puede parecer sencilla en papel, pero ponerlo en práctica trae su propio grado de dificultad. Si bien, la definición de la propuesta valor es labor de la empresa, no hay como preguntar a los clientes el valor que les agrega nuestro producto y entender sus razones de compra o no compra.



ENCUENTRA EN QUIÉN Y DÓNDE ENFOCARTE

Si a la hora de reflexionar ¿a quién le quiero vender? la respuesta es “a todos”, hay que reflexionar de nuevo. Puedes hacer de todo, pero no todo. El mercado está conformado por diferentes perfiles de clientes, cada uno con sus características que lo diferencia de los demás, **y no todos son el público objetivo**. Para una planeación comercial es vital identificar el mercado meta de nuestro producto o servicio ya que nos da un mayor entendimiento de cómo poder captar clientes, dónde encontrarlos y cuáles son sus ideales. Posteriormente, se deben evaluar las oportunidades y el potencial de cada mercado, priorizándolos y definiendo aquellos donde se focalizarán los esfuerzos comerciales.

La segmentación de mercado divide el pastel en grupos con características y necesidades similares; busca identificar el cliente ideal u objetivo, entender sus necesidades y su comportamiento para posteriormente captar su atención de manera efectiva.

A la hora de segmentar el mercado, se puede hacer desde diferentes frentes. Algunos de los más comunes son los siguientes:

GEOGRAFÍA



Ayuda a diferenciar regiones, estados, ciudades, zonas calientes, entre otros desgloses, con el objetivo de identificar tendencias de comportamiento de cada una de las zonas geográficas.

- Puede no ser el mismo comportamiento de mercado en el sur de México que en el norte. Las preferencias o necesidades de los consumidores pueden variar.

DIMENSIÓN DE CLIENTE



Cada cliente cuenta con capacidades y necesidades de diferente tamaño. Identificar por categorías el valor del cliente permite priorizar los esfuerzos comerciales, atendiendo aquellas cuentas con mayor relevancia primero.

- La solución que busca una empresa nacional puede ser distinta a aquella que buscaría una empresa local enfocada a una demanda específica.

DEMOGRAFÍA



Cuando hablamos de personas, existen diferentes categorías por las cuales se pueden diferenciar entre sí: nivel socioeconómico, género, edades, ocupación laboral, estado civil, entre muchas más.

- Poder entender quién es el cliente más frecuente y cuál es su historia detrás (sus características demográficas y hábitos de compra) da visibilidad para iniciativas tales como comunicar de mejor manera el mensaje, ubicar las sucursales a su alcance, e inclusive ofrecer nuevos productos basados en sus necesidades.

INDUSTRIA



Cuando hablamos de empresas, cada industria presenta diferentes necesidades, por lo cual entender sus problemáticas puede mejorar nuestra definición de diferenciadores y la manera de acercarnos, así como diferenciar oportunidades con potencial y priorizarlas.

- En ocasiones, identificar la industria con mayor rentabilidad puede significar encontrar un nicho de mercado desatendido.



Complementar la segmentación de mercado con una focalización lleva la planeación a un nivel más estratégico, potencializando los esfuerzos y eventualmente los resultados. Como decía Peter Drucker, **“No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto”**.

Definición de mercados

Definir aquellos mercados en donde se concentrarán los esfuerzos optimizará los resultados comerciales. Para poder identificar aquellos con mayor potencial, es importante reflexionar sobre algunas preguntas. Dejamos a continuación un listado como referencia:

- ¿Qué mercados tienen las oportunidades más rentables?
- ¿En qué mercado tengo más/menos competencia?
- ¿Cuál ha sido mi desempeño en cada mercado a lo largo del tiempo?
- De acuerdo con las tendencias del mercado, ¿qué industria ofrece mayor potencial?
- ¿En qué mercados no estoy y podría atender?
- ¿Quién es mi cliente más frecuente? ¿Cuál es su historia y cuáles son sus necesidades?
- ¿Estoy siendo afectado por algún competidor? ¿Cómo puedo retener a mis clientes actuales?

Iniciativas a desarrollar

El siguiente paso para llevar el entendimiento a la práctica, es determinar qué iniciativas se pueden desarrollar buscando capitalizar las oportunidades identificadas en de los mercados.

- ¿Qué puedo hacer para aprovechar estos mercados?
- ¿Necesito comunicar mejor mi idea?
- ¿Acercarme más a mi cliente (ubicación)?
- ¿Ofrecer nuevas soluciones a un cliente cautivo?
- ¿Estoy buscando los clientes en el lugar adecuado?

DEFINE CÓMO LLEGARÁS A TU CLIENTE

Teniendo el qué (los diferenciadores) y a quién (la segmentación y focalización), es necesario definir el cómo se acercará la empresa al mercado. Al definir canales de venta, considera sus ventajas y desventajas así y la facilidad para asegurar que se cumplan las necesidades de los clientes y la obtención de información de ellos.

Existen 2 tipos de canales de distribución: directo e indirecto, los cuales se distinguen por la participación de intermediarios en el proceso. Toda empresa debe elegir el tipo de canal más adecuado que permita a la empresa funcionar de la forma más eficiente. Para poder tomar esta decisión es importante considerar aspectos como lo son los costos que implica el canal, el mercado objetivo, las capacidades operativas de la empresa, entre otros.



CONCLUSIÓN

Recapitulando, un plan comercial exitoso se compone de diferentes partes, el primer paso es el entendimiento del producto y del mercado, así como las implicaciones de la distribución. A través de los diferenciadores y la segmentación se pueden definir mensajes a comunicar focalizados en oportunidades con potencial comercial. En otras palabras, los diferenciadores serán el mensaje por comunicar, la segmentación definirá el mercado objetivo y la focalización optimizará el esfuerzo comercial a través de decisiones estratégicas identificando en quiénes enfocarse y qué iniciativas desarrollar. Posteriormente, la estrategia de distribución definirá el camino más eficiente para llevar tu producto o servicio al mercado.

No se trata de trabajar duro, se trata de trabajar inteligentemente.



Autor
Luis Salame Villar

Consultor en Growth & Profit Consulting sede Monterrey. Ha trabajado en proyectos de diseño e implementación de una estrategia comercial, evaluación financiera y valuación de empresas en diversas industrias como lo son financiamiento, construcción y servicios. Si tienes dudas sobre cómo desarrollar una planeación comercial escríbenos a luissalame@gpcmx.com