

CONSTRUYENDO **INTELIGENCIA COMERCIAL**

Tipos y aplicaciones prácticas





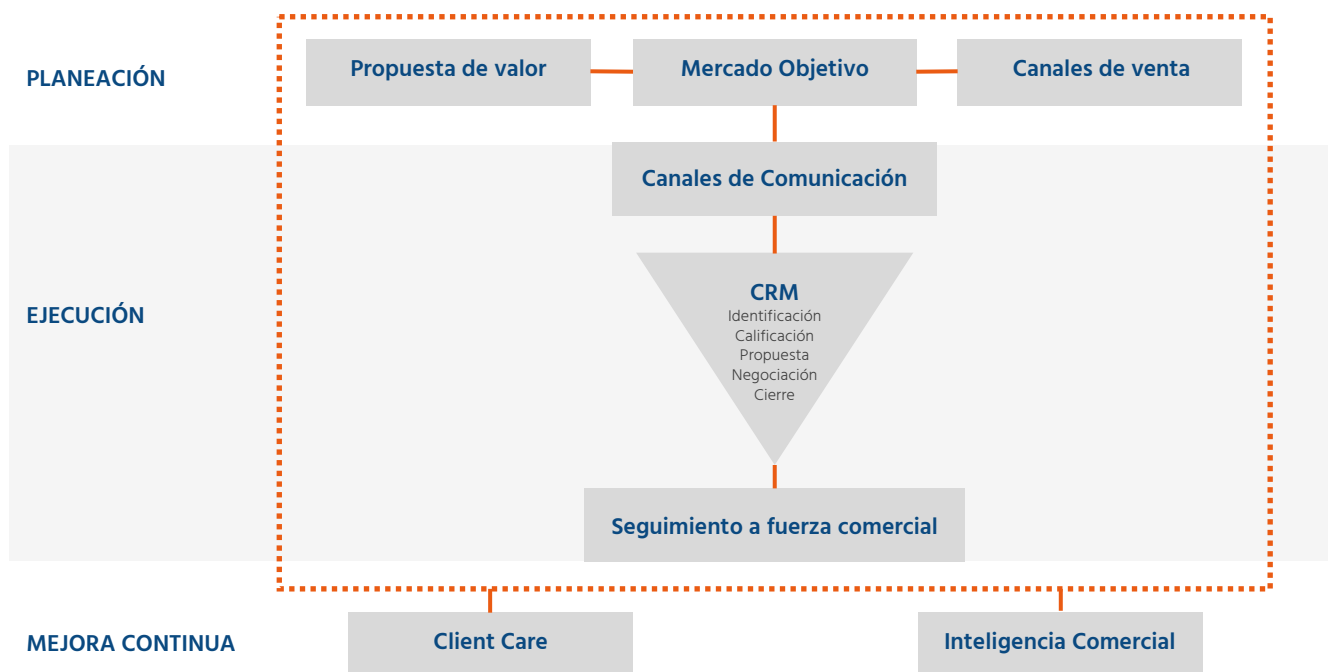
INTRODUCCIÓN

Una estrategia comercial efectiva no es aquella que está completamente definida y libre de errores sino, aquella que se adapta y actualiza a las nuevas necesidades y oportunidades de un mercado cambiante. En GPC desarrollamos un Framework de Estrategia Comercial* el cual, a grandes rasgos, representa un ciclo virtuoso de planeación, ejecución y mejora. Pero ¿cómo identificar la necesidad de implementar mejoras? La respuesta está en la inteligencia comercial.

Inteligencia comercial es el proceso de recopilar, analizar, interpretar y reportar información relevante con el objetivo de ajustar la estrategia comercial y mejorar su ejecución. Generalmente incluye información proveniente del monitoreo interno y la investigación de mercado. Para el caso del monitoreo interno, existen distintas formas de llevarlo a cabo, siendo los más comunes:

- 1) Evaluación de iniciativas de prospección
- 2) Análisis de ventas y reporte
- 3) Client Care.

A lo largo de este artículo, comentaremos las prácticas más comunes para su aplicación y describiremos los síntomas de las empresas que no cuentan con dicha inteligencia.



(*Gráfico 1: Framework de Estrategia Comercial)



1) EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE PROSPECCIÓN

El objetivo de la evaluación de oportunidades de prospección es efficientizar el proceso de selección y seguimiento de oportunidades. Una compañía que no califica sus oportunidades para atacarlas puede malgastar sus recursos dando seguimiento a oportunidades que no valen la pena, y dejar ir otras que si son valiosas. Existen distintas herramientas para ayudar en el manejo adecuado de prospectos durante el proceso de venta. A continuación, resaltamos dos de las más relevantes:

Embudo de ventas (pipeline)

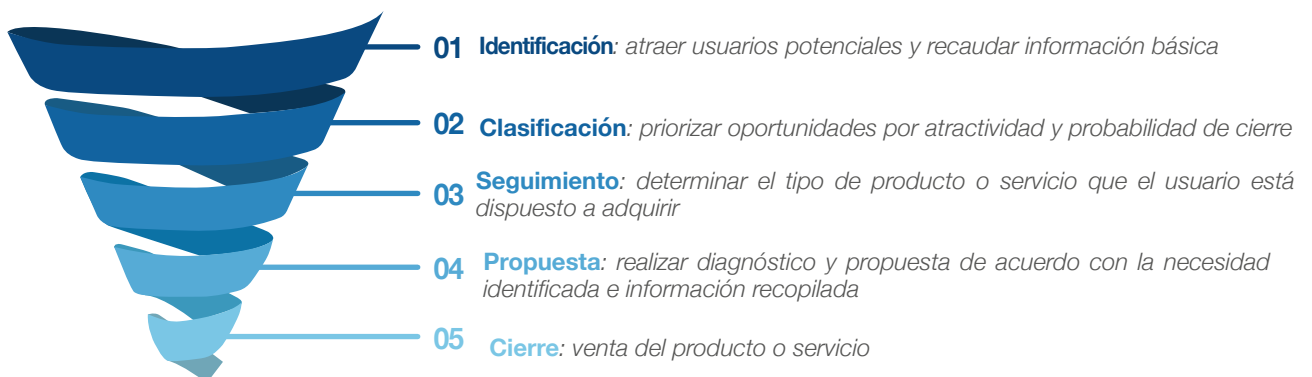
El embudo de ventas es quizá la herramienta más importante dentro del departamento comercial. Se define como el proceso que recorren los clientes para realizar una compra. Este proceso definido deberá incluir las actividades a realizar por el equipo de ventas.

Los beneficios que trae son muchos, algunos de los más notorios:

- Da orden y prioridades a los vendedores: define plazos y estrategias de contacto para incentivar el avance del cliente a la siguiente fase
- Permite conocer mejor al cliente: define expectativas en cada fase y documenta los motivos por los que no avanzan a la siguiente
- Fomenta la comunicación entre áreas: facilita la visión global para realizar forecast de cierre de venta
- **Todo este entendimiento permite identificar puntos de mejora y definir estrategias más exitosas**

Generalmente el proceso de venta debe ser definido por el director o gerente comercial u otros puestos afines.

Ejemplo ilustrativo: Las fases del embudo de ventas varían por giro, industria y proceso de venta, por lo que incluimos el desglose de un embudo básico.



De esta herramienta podemos sacar análisis muy interesantes que se traducen en Inteligencia Comercial. Por ejemplo, ¿cuál es la tasa de crecimiento de nuestro mercado? se logra a través de cuantificar las oportunidades calificadas este año vs el año anterior. Podemos también ver si somos más o menos efectivos en convertir una oportunidad en una propuesta presentada y cómo mejorar el índice; o conocer el porcentaje de propuestas ganadas respecto a las propuestas presentadas.



Clasificación y priorización de prospectos

La clasificación y priorización de prospectos enfoca esfuerzos **asignando a los vendedores más calificados con los prospectos clave y excluyendo oportunidades irrelevantes**. Un problema común es tomar la decisión de atacar a todos los prospectos que se presentan; esto sucede cuando se tiene la concepción de que, decidir no vender a alguien, es dejar dinero en la mesa.

Esta práctica consiste en definir aspectos para evaluar clientes actuales y prospectos comerciales y así filtrarlas y priorizarlas. Recomendamos asignar peso a cada variable para definir una metodología estandarizada. Algunas variables tipo incluyen: potencial de cuenta, ubicación geográfica, industria, línea de negocio, historia con el cliente o prospecto, entre otros.

Ejemplo ilustrativo: Empresa X adquirió los prospectos A, B y C. Tras el cálculo de calificación total por prospecto, asigna al prospecto A a su mejor vendedor, al prospecto B a otro vendedor de buen desempeño y decide no buscar al Prospecto C.

| PROSPECTO | Variable 1 Peso: 50% | Variable 2 Peso: 30% | Variable 3 Peso: 20% | Calificación Total |
|-----------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| A | 5 | 4 | 3 | 4.3 |
| B | 3 | 3 | 4 | 3.2 |
| C | 2 | 1 | 1 | 1.5 |

NOTA 2: Calificación del 1 al 5 donde 5 es la más alta

NOTA 3: Cálculo Prospecto A = $(5 \times 0.5) + (3 \times 0.2) = 4.3$

Una vez calificados los prospectos a atacar, podremos dar seguimiento a índices de efectividad por cliente o prospecto, vendedor, etc. y así generar una sana competencia entre el equipo comercial.

2) REPORTEO Y ANÁLISIS DE VENTAS

El objetivo del reporte y análisis de ventas es la evaluación del desempeño a nivel compañía, división y persona con el fin de planear estrategias, vigilar al equipo de trabajo y monitorear el alcance de objetivos. Una empresa que no cuenta con esta información desconoce si las estrategias implementadas han sido las correctas y puede tener un equipo desmotivado por falta de reconocimiento.

El seguimiento a todos los elementos del área comercial es una tarea complicada. Cada empresa debe definir sus propios indicadores clave de rendimiento (KPI) que son las métricas utilizadas para medir el desempeño de la empresa con relación a un objetivo. No existe una guía de indicadores que aplique para todos los negocios, ya que lo que es importante para uno puede ser completamente irrelevante para otro. De cualquier manera, incluimos tres que consideramos fundamentales para aportar valor en la inteligencia comercial:

Ventas por producto, línea de negocio, vendedor, ubicación o cliente

Diferenciar las ventas por producto, línea de negocio, vendedor, ubicación o cliente es una métrica que se utiliza para comparar el comportamiento de las ventas por concepto. Esta diferenciación **servirá para conocer cuáles conceptos son los que tiene mayor oportunidad de incrementar sus ventas y cuáles están mejor posicionados**. Contar con esta información es la base para las estrategias focalizadas como crear promociones específicas que buscan dar más movimiento a cierto producto.

Ticket promedio

El ticket promedio es una de las métricas de negocio más fáciles de calcular. Se define como el valor promedio de la compra de cada cliente. Es relevante porque permite **identificar la oportunidad de aumentar la rentabilidad del negocio sin aumentar la cartera de clientes actuales**.

$$\text{Ticket Promedio} = \frac{\text{Total de ventas}}{\text{Núm de clientes}}$$

Si cuentas con un ticket promedio bajo, busca ofrecer el resto de tus productos o servicios a tus clientes actuales. Al momento de presentar tu producto busca agregar los que puedan ser complementarios, ofreciendo productos juntos o recomendando productos adicionales.

Tasa de retención

La retención de clientes se define como la capacidad que tiene una empresa de mantener a sus clientes durante un tiempo establecido. En la búsqueda del crecimiento del negocio es común querer enfocar demasiados esfuerzos en adquirir clientes nuevos, cuando en realidad, retener clientes actuales debería tener mayor peso. Un cliente que repite también recomienda y es propenso a gastar más que un cliente nuevo dada su confianza en la marca, y no tiene costo de desarrollo del cliente.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Clientes que compran de nuevo}}{\text{Total de clientes del periodo}}$$

Analizar la tasa de retención debería detonar actividades de mejora en nuestro proceso de venta. Por ejemplo, si la tasa de retención es alta, analiza el perfil de los que permanecen contigo y afina los criterios de calificación en el embudo de ventas. Por otro lado, si la tasa de retención es baja, identifica los motivos de abandono de los clientes perdidos y revisa si existe algún patrón que puedas corregir.

3) CLIENT CARE

Client Care tiene como objetivo medir la experiencia del cliente para entender las fortalezas y mejorar las áreas de oportunidad con el fin de que este repita y recomiende. La mejor manera de retener clientes es por medio de su alta satisfacción en su experiencia con nosotros y la mejor manera de conocer su satisfacción es preguntando su opinión directamente a ellos. Una empresa sin un programa de Client Care puede padecer de un alto número de clientes descontentos y una percepción equivocada de la necesidad de su cliente meta.

Existen distintas maneras de preguntar al cliente su opinión sobre nuestro producto y/o servicio y su satisfacción, pero la más empleada por su simplicidad de uso, son los cuestionarios a clientes. Solicitar feedback trae grandes beneficios como identificar áreas de oportunidad, reforzar fortalezas, conocer mejor las características del cliente, aumentar su lealtad, y poder reaccionar rápidamente a problemas antes de que estos se vuelvan más graves.

Los cuestionarios pueden ser aplicados en distintas etapas del proceso de venta y postventa, cada ocasión con distintos objetivos. Cuando desarrolles un cuestionario primero deberás definir el objetivo, mercado meta y momento detonador para su aplicación. Una vez establecido, delimita las preguntas de acuerdo a las variables que quieras analizar. Algunos aspectos generales para evaluar:

- Origen del prospecto / Canal de venta
- Razón de compra / Razón de no compra
- Índice de satisfacción del proceso de venta
- Índice de satisfacción del producto o servicio
- Índice de satisfacción de la atención a clientes
- Posicionamiento de marca
- NPS (*Net Promoter Score*)

Será importante vigilar no extender demasiado el cuestionario escogiendo las preguntas esenciales. Por último, deberás definir la herramienta que utilizarás para aplicarlo y un proceso de seguimiento para analizar la información obtenida, actualizar el cuestionario periódicamente y realizar cambios a la estrategia comercial de acuerdo con resultados.



CONCLUSIÓN

Es común no contar con toda la inteligencia comercial que deseamos, pero su implementación paulatina impulsará la mejora de la estrategia comercial y, como consecuencia, aumentará el potencial de generar iniciativas que motiven el crecimiento del negocio. Al iniciar la recopilación de nuestra inteligencia comercial, **el principal reto es saber qué información necesitamos.** Identifica las preguntas que traerán mayor beneficio para tu empresa: ¿qué habilitadores dentro de los rubros de gente, procesos y tecnología requiero para desarrollarla? ¿qué valora el cliente de nuestra oferta? Una vez que identifiques las preguntas, recopila de manera sistemática las respuestas, mídelas e interprétalas, para que cuentes con tu Inteligencia Comercial.



Autor
Mariana Sada Cantú

Consultor en Growth & Profit Consulting sede MTY. Ha trabajado en proyectos para fundar y solidificar área de ventas y mercadotecnia así como el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Si tienes dudas sobre cómo desarrollar una planeación comercial escríbenos a marianasada@gpcmx.com