



¿Sus Relaciones de Negocio son lo Suficientemente Sólidas para Sobrevivir en Tiempos Difíciles?

Por Ed Emde, Vicepresidente Ejecutivo, Wilson Learning

Independientemente de cuál sea su industria, muy probablemente sus clientes están posponiendo proyectos y buscando formas de reducir costos. Al mismo tiempo, se ha vuelto más desafiante desarrollar nuevos negocios a medida que las compañías buscan reducir sus gastos y utilizar procesos de licitación competitivos para lograr mejores acuerdos con sus proveedores.

Ésta es una buena época para aprovechar la capacidad de constituir relaciones de su equipo. ¿Sus relaciones actuales son lo suficientemente sólida para confrontar las presiones destructivas del difícil entorno económico actual? ¿Saben sus vendedores como aprovechar los activos personales y los de su compañía para “probar frente a los competidores” sus relaciones con los clientes? Construir conexiones duraderas con los clientes requiere dos tipos distintos de habilidades enfocadas en dos tipos distintos de relaciones.

La importancia de las Relaciones de “r Pequeña”

El primer tipo de relación se basa en las conexiones interpersonales entre los miembros del equipo de ventas y los miembros del equipo de compra. Estas relaciones pueden pensarse como conexiones de “r pequeña”. Están fundadas en las habilidades del vendedor para demostrar que es confiable, competente y creíble como un consultor y asesor de negocios. A lo largo del tiempo, las transacciones rentables y las demostraciones continuas del enfoque en el cliente forjan relaciones sólidas que se convierten en un activo rentable para los compradores individual. Ellos saben que tienen garantizada la confiabilidad, un menor riesgo personal y evitan la complicación de probar nuevos proveedores. Saben también que pueden contar en que su confiable representante

protegerá sus intereses, responderá rápidamente para satisfacer necesidades especiales y ofrecerá resultados de negocio confiables. Los clientes se vuelven cada vez más adversos al riesgo de perder estos beneficios y se inclinan a resistir las ofertas de descuentos de los proveedores competidores. Aún cuando los contactos individuales se restrinjan por reducción de presupuesto u otros problemas internos, recordarán y regresarán a hacer negocio con la gente que ellos conocen y en la cual confían.

Aún una o dos relaciones de pequeña r tienen valor, pero el beneficio real de la relación ocurre cuando los representantes de ventas desarrollan una red completa de conexiones con la gente correcta en la organización del cliente. Con un amplio rango de contactos que ven al representante de ventas como un socio de negocios confiable, se compartirá información interna y los contactos se vuelven defensores, abogados o coaches. El vendedor recibirá noticias adelantadas sobre las oportunidades y obtendrá información crítica de primera mano cuando las decisiones potenciales pudieran afectar de manera adversa.

Por otro lado, si estas relaciones son débiles, o se han erosionado por negligencia o subdesempeño, no ofrecerán ninguna protección contra el recrudescimiento competitivo. En los peores casos, cuando se incumplan los tiempos límite, las preocupaciones de los clientes no se resuelvan o haya habido demoras en responder a los problemas, una relación

pobre puede verdaderamente abrir la puerta a los competidores. Y una vez que se ha ido, el negocio generalmente se

pierde para siempre.

Puede parecer elemental, pero para construir relaciones extraordinarias de “pequeña r” es crítico asegurar que su equipo de ventas sepa cómo:

- Establecer credibilidad profesional.
- Construir confianza.
- Demostrar el valor de la relación con cada cliente, en cada visita.
- Mostrar un alto nivel de habilidad en la identificación de la gente correcta a contactar.
- Estar completamente comprometido y ser capaz de desarrollar la inteligencia para conocer las preocupaciones y problemas personales y de negocio del cliente.

El Valor de las Relaciones de “R Grande”

Aun cuando las relaciones de r pequeña son sumamente importantes, pueden ser vulnerables a promociones, reorganizaciones y reducciones de personal, especialmente durante épocas económicas difíciles como ésta, cuando los clientes están haciendo cambios en políticas, estructura, la forma en que las decisiones se toman y asignaciones de presupuesto. Una relación aún más poderosa es la que existe en el nivel de negocio a negocio-una forma diferente que podemos llamar “R Grande”. Una relación de R Grande trasciende los vínculos con los individuos. Las conexiones de R grande se basan en los beneficios del negocio que son altamente valorados porque se alinean con la estrategia de negocios corporativa, las metas y los factores críticos de éxito del cliente. que son altamente valorados porque se alinean con la estrategia de negocios corporativa, las metas y los factores críticos de éxito del cliente.

Por ejemplo, una compañía que proporciona a sus clientes soluciones complejas de alta tecnología puede estar muy preocupada sobre la dirección de Investigación y desarrollo y las capacidades técnicas del proveedor de un componente crítico de su oferta. Dado que los compradores de R Grande tienen un horizonte de largo plazo y mayores riesgos, quieren entender la estrategia de marketing y de producto del proveedor y dependen de la estabilidad y predecibilidad del proveedor. Si bien están interesadas también en aspectos como el precio y las opciones de entrega, las compañías que están en una

relación de R Grande están “comprando una compañía”, no solamente un producto.

A pesar de que no todos los clientes tienen el potencial para desarrollar una relación de R Grande, su equipo de ventas necesita saber cómo identificar estos clientes de alto valor, calcular su potencial y posicionar y establecer la relación de R Grande. Esto requiere intuición de negocio y recopilar información interna y externa. Específicamente, deben desarrollar las capacidades requeridas para:

- Entender completamente las soluciones del cliente.
- Analizar el mercado y estrategia de negocios del cliente.
- Lograr una clara comprensión de los procesos de negocio del cliente.
- Verificar y articular las metas de largo plazo y las prioridades del cliente que impulsan la toma de decisiones desde lo más alto de la organización.

El siguiente paso es saber crear alineación entre la forma en que estos clientes selectos están haciendo el negocio y la forma en que su compañía hace negocio con ellos. Una vez que esta alineación se ha establecido de manera sólida, se requerirá mucho más que ofrecer un descuento del 10% o un mejor trato financiero para romper una conexión de R Grande.

La Utilidad Final

Todas las compañías están buscando hoy en día un punto clave de ventaja que les abra las puertas a nuevos negocios y que sirva de protección contra la erosión de la participación de mercado. Algunas están enfocadas en intentos renovados para diferenciar la oferta del producto, algunas están hablando de “construir la marca”, mientras que otras están atrapadas en bajar sus precios a su manera para mejorar el flujo de ingresos y lograr una mayor rentabilidad. Estas estrategias no pueden funcionar para todas las compañías – solamente una puede ser realmente el proveedor de menor costo en su categoría, y pocas pueden lograr una diferenciación sostenible.

Por otro lado, las relaciones sólidas y duraderas no dependen de las características del producto que otros pueden duplicar o de la reducción de precios que pueden de hecho reducir la utilidad del vendedor. Más bien, las relaciones de

pequeña r y R grande of-recen una ventaja competitiva única entregando valor real de negocio que se deriva de la relación en sí misma más que de un producto o un precio. La habilidad del equipo de ventas para aprovechar las conexiones personales y la alineación corporativa del negocio se convierte en el recurso mejor y más confiable para mantener la participación actual del mercado e impulsar el crecimiento, aún en un entorno económico impredecible y caótico.

Acerca de Ed Emde:

Como Vicepresidente Ejecutivo de Wilson Learning Corporation, Ed Emde maneja la estrategia de ventas, marketing y servicio en las Américas. La experiencia de Emde incluye posiciones ejecutivas y gerenciales previas en varias de las compañías líderes de entrenamiento y desarrollo organizacional en la industria. En sus más de 20 años de experiencia, ha dado consultoría a ejecutivos senior en las principales organizaciones nacionales y globales en vincular las iniciativas de recursos humanos y desarrollo organizacional con los imperativos estratégicos y los resultados de negocio. Apoyando en transformar la habilidad de la organización para potencializar sus activos de desempeño humano para mejorar su competitividad, él está comprometido con la creación de nuevos enfoques para asegurar que se logren mejoras en la retención, aplicación y en el comportamiento de manera consistente y por un largo periodo de tiempo.

Para saber más sobre los conceptos compartidos en este artículo y cómo Wilson Learning le puede ayudar a hacer frente a estos temas, contacte a Wilson Learning al 5660.8272 en México, D.F., al 213.8896 en Bogotá, Col., al 15-5-9454227 en Argentina o visite www.wilsonlearning-latam.com - www.wilsonlearning.com