
HINCKEL

CASO DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS ENTRE EMPRESAS

■ NOTA PRELIMINAR

Éste es un caso teórico; todo parecido con personas reales o con empresas existentes es pura casualidad y totalmente involuntario.

Utilizamos el término cuenta para referirnos a uno de los clientes de Hinckel. Una cuenta clave es un cliente importante para Hinckel.

■ LA EMPRESA HINCKEL TIENE PROBLEMAS DE VENTAS.

Las ventas entre empresas constituyen una particular preocupación. La Consejera Delegada, Dra. HUBER, le ha llamado a usted. Éste es su informe de las entrevistas que usted ha mantenido con 6 personas de la empresa.

■ PERSONAS QUE USTED HA ENTREVISTADO

- Dra. Helen HUBER, Consejera Delegada
- Dr. FRANZ PENNY, Director Financiero
- Sr. PICHLER, Vicepresidente de Ventas y Marketing
- Dr. ADRIAN MAHLER, Vicepresidente de desarrollo de producto
- Sr. ROLAND, Gestor de cuentas, cuenta clave AAA
- Sra. Karin ENGLISH, Gestora de cuentas, cuenta clave BBB

■ ENTREVISTA CON LA DRA. HELEN HUBER, CONSEJERA DELEGADA

“Mi padre creó y desarrolló nuestra empresa después de la Segunda Guerra Mundial. Primero, yo hice mi MBA en los Estados Unidos y luego trabajé como su ayudante. Luego trabajé como directora financiera. Tras su muerte, me hice cargo del puesto de consejera delegada. Nosotros nos consideramos proveedores de complejos sub-sistemas técnicos para empresas manufactureras internacionales. Estamos especializados en pequeñas series de modelos especiales. Nos consideramos “proveedores por relación” y no “proveedores por transacción”. Queremos conseguir una posición fuerte frente a la competencia de China y de los países del este de Europa.”

Le muestra un estudio: “Proveedores por transacción y proveedores por relación de grandes integradores de sistemas”. Éste muestra cómo los proveedores de China están adquiriendo la posición dominante de proveedores por transacción. “Mientras que nuestro competidor VAHLE (sede central en el mismo país que HINCKEL) ha crecido aproximadamente un 25% anual durante los últimos 5 años, nosotros nos hemos

quedado estancados en un 5% anual en el mejor de los casos”. (Su análisis de los informes comerciales de la compañía VAHLE tras las entrevistas muestra que crecen y son rentables todos los años).

Dr. Huber insiste: "Nuestra estrategia es clara: queremos ser un proveedor importante a nivel mundial de empresas activas a nivel internacional."

"Lo que me preocupa es que no estamos ganando cuota de Mercado entre nuestros clientes y clientes potenciales. Soportamos una presión horrorosa para reducir nuestros precios. No pasa ni un solo día en el que no me llegue una solicitud para que haga un descuento mayor."

"Ya estamos en el sexto mes del ejercicio económico y una vez más preveo que nuestro negocio no va a crecer con nuestros clientes grandes."

"Espero que usted me pueda asesorar clara y simplemente sobre los que debemos hacer para vender más y rápidamente."

■ ENTREVISTA CON EL DR. FRANZ PENNY, DIRECTOR FINANCIERO

"El único problema de nuestra empresa es que somos demasiado caros. No tiene más que leer las revistas de administración de empresas. Si no conseguimos más reducir los costes, tendremos que seguir la tendencia general y trasladar nuestra producción a Asia".

"Esto está tan claro que no le necesitamos a usted ni a ningún otro asesor. Si usted encuentra alguna posibilidad de reducir costes, muchas gracias. Pero si no, estará perdiendo el tiempo. De hecho, no nos podemos permitir de ninguna manera un asesor tan caro como usted en las condiciones actuales."

"Tendremos que deshacernos de más empleados. De todas formas, los comerciales ganan demasiado y llevan coches demasiado grandes. Lo que tienen que hacer es trabajar más en lugar de pasarse el rato en los bares con los clientes. Yo veo los informes de gastos. No cabe duda de que están tirando el dinero de la empresa. Es sencillo. Las ventas son una cuestión de costes y por tanto deberían informar al director financiero."

"Ya hemos tomado una decisión. Todavía no ha acabado la primera mitad del ejercicio económico y no tiene buena pinta. Por tanto, cancelaremos los contratos de algunos de los comerciales y reduciremos sus comisiones durante la segunda mitad. Sencillamente tenemos que presionarles más, obligarles a cumplir con su obligación."

"Aumentaremos el control de lo que hacen en realidad. Con el nuevo sistema CRM tendrán que informar de sus proyectos en curso hasta el último penique. Estoy muy orgulloso de haber insistido en que se adoptara. Por fin podemos ejercer algo de presión sobre estos vagos. El mes pasado les enviamos un mensaje importante y claro: desde ahora los comerciales sólo recibirán su comisión si han introducido el pedido en el sistema con 8 semanas de adelanto. Esto pondrá fin a los trapicheos. ¡Tenemos que tener un poco de claridad!"

"¿Cómo consiguió sus resultados nuestro competidor VAHLE? Que quede entre nosotros, pero yo *creo* que han debido de maquillar las cifras. En este negocio sencillamente no se pueden conseguir unos resultados como éstos. No pueden seguir creciendo. Créame, se irán a pique en dos años como mucho."

■ ENTREVISTA CON EL SR. PICHLER, VICEPRESIDENTE DE VENTAS Y MARKETING

"Sí, ya sé que, por supuesto a la Dra. HUBER querría que vendiéramos más. Nosotros también queremos vender más."

"En el terreno de las ventas a empresas, nuestra principal preocupación son nuestras cuentas clave. Hemos aprendido de nuestros proveedores informáticos. Hace años que tienen un programa excelente de cuentas clave. Nosotros hemos copiado su organización. Hemos nombrado gestores de cuentas

clave que son responsables de estas cuentas. Dirigen un equipo de uno o más comerciales que se encargan de la cuenta clave. En la actualidad, tenemos 21 equipos de una cuenta clave cada uno en nuestra sección de ventas a empresas. Este sistema verdaderamente ha funcionado.”

“Mi gente de ventas a empresas son todos profesionales de ventas con experiencia. Son muy realistas a la hora de evaluar las oportunidades de ventas. El mensaje es claro: En la situación económica actual nuestros clientes se agarran a cada céntimo. Algunos de nuestros clientes tienen el lema de no dejar que salga dinero. ¿Cómo es posible vender algo a un cliente que no tiene dinero?”

“Así se puede entender por qué los equipos de ventas son muy comedidos con sus previsiones de ventas y tienen mucho cuidado a la hora de aceptar sus objetivos de ventas.”

“Los hemos intentado todo para vender más. Hemos cambiado del todo el sistema de comisiones. Hemos invertido en publicidad. Hemos invertido un montón de dinero en CRM para vender aumentando la lealtad de los clientes. Y sin embargo, nuestras ventas no han aumentado.”

“Pero una vez más me enfrento a otra ronda de despidos. El Dr. PFENNING presiona para que lo hagamos en cada reunión de la directiva. Lo único que me da miedo es que empecemos a deshacernos de la gente que importa de verdad. Reduciendo el número de comerciales acabaremos vendiendo menos. Pero no puedo probarles este presentimiento a la Dra. HUBER ni al Dr. PFENNING. Me siento atrapado”.

■ ENTREVISTA CON EL DR. ADRIAN MAHLER, VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO DE PRODUCTO

“Sólo tenemos un problema: nuestros comerciales no consiguen vender. Tenemos los mejores productos. Somos los líderes técnicos con años de ventaja sobre los demás. Pero nuestros comerciales nunca han aprendido a vender los productos tan complicados que tenemos hoy en día. Sí, son capaces de vender cajas, pero no soluciones complejas.”

“Nuestros productos solían ser sencillas cajas con botones. Hoy en día son sistemas complejos. Vendemos equipos y resultados duraderos. Nuestros comerciales no son capaces de explicar esto bien a los clientes. Francamente, no tienen suficiente formación. Lo hemos intentado todo. Hemos invertido en formación intensiva de producto, pero no sirvió de nada. No hemos conseguido vender más. No son capaces de entender un sistema complejo.”

“Pero yo sí sé lo que haría para resolver el problema: me buscaría un grupo de especialistas que trabajaran directamente con los clientes. Así se resolvería el problema. Podríamos dismantelar el departamento de ventas. Y como de todas formas queremos hacerlo, mataríamos dos pájaros de un tiro.”

“¿Los productos clave? Todos nuestros productos son productos clave. Todos los productos son importantes para nuestra empresa.”

“Podría interesarle mencionar en su informe que las oficinas de I&D están abarrotadas y tienen el mismo aspecto que cuando se fundó la empresa. Tenemos que invertir en muebles y equipos nuevos. ¡Esto parece la edad de piedra!”

■ ENTREVISTAS CON LOS GESTORES DE CUENTAS CLAVE

Los dos gestores de cuentas clave han sido seleccionados por la Dra. HUBER como ejemplos típicos del estado de las ventas. Usted utiliza el formato siguiente en sus entrevistas con los 2 gestores de cuentas:

En primer lugar, le pidió al gestor de cuentas clave que describiera su cuenta y su situación de ventas con sus propias palabras. Luego le hizo algunas preguntas más precisas:

1. ¿Qué objetivo de ventas tiene con esta cuenta? Para la cuenta y para los productos clave de Hinckel.
2. ¿Cuánto ha progresado hacia su objetivo?
3. ¿Qué problemas tiene su cuenta? ¿Cómo puede ayudar con sus productos y sus servicios a resolver estos problemas?
4. ¿Qué oportunidades prevé en su cuenta?
5. ¿Cómo selecciona las oportunidades en las que se concentra?
6. ¿Cómo le ayuda la dirección a vender más?
7. ¿A qué obstáculos se enfrenta?
8. ¿Quién le ayuda a eliminar estos obstáculos?
9. ¿Tiene reuniones con la dirección sobre la situación de su cuenta? Describame el formato de la reunión. ¿Qué se decide? ¿Qué ocurre después de la reunión?
10. ¿Cuáles son las cosas más importantes que podría hacer la dirección para ayudarle a vender más a su cuenta?

■ ENTREVISTA CON EL SR. ROLAND, GESTOR DE CUENTAS, CUENTA CLAVE AAA

El Sr. Roland, gestor de cuentas, cuenta clave AAA, está totalmente preparado. Tiene una gran carpeta llena de documentación sobre su cuenta, sus planes de ventas y la situación actual con muchos diagramas de colores, tablas, etc. Le cuesta 45 minutos con 67 diagramas. (p. ej.: Desarrollo del propio sector, el sector de los clientes, el desarrollo económico de los países de la OCDE, fotos de los productos de la competencia, diagrama organizativo de la cuenta)

Respuestas par alas preguntas especiales:

1	<p>¿Qué objetivo de ventas tiene con esta cuenta? Para la cuenta y para los productos clave de Hinckel.</p>	<p>Mi objetivo es vender lo más posible. No tengo un objetivo en cifras. Pregunta: Es el sexto mes del presente ejercicio económico ¿y no tiene ningún objetivo en cifras? El Sr. Roland contesta: "había un objetivo al principio del año, pero se ha cambiado tres veces y ahora estamos esperando un nuevo objetivo, que probablemente estará relacionado con el nuevo plan de comisiones."</p> <p>¿Productos clave? "Sí, tenemos una lista, pero, francamente, no es importante. A mis comerciales y a mí nos pagan las comisiones por el valor de los pedidos. Intentamos vender todos los productos.</p> <p>Hay algunos productos que la consejera delegada dice que son importantes para Hinckel, pero no recibimos ninguna comisión por ellos. Se supone que los márgenes son bajos, así que la empresa dice que no se puede permitir comisiones.</p> <p>"Pero entre usted y yo, esto es una locura. Si no se le paga ninguna</p>
---	---	---

		comisión a los comerciales por un producto no debería sorprender a nadie que no se convierta en el líder del mercado.”
2	¿Cuánto ha progresado hacia su objetivo?	Vendemos mucho y probablemente venderemos lo mismo el año que viene. Dado el presupuesto del cliente, será un resultado excelente. Teniendo en cuenta que la dirección insistió en que despidiera a uno de mis comerciales hace tres meses para ahorrar costes. Hemos tenido suerte de mantener el nivel de ventas con un número de empleados tan reducido.
3	¿Qué problemas tiene su cuenta? ¿Cómo puede ayudar con sus productos y sus servicios a resolver estos problemas?	Mi cuenta no tiene dinero. Ese es el problema. Podemos ayudarlo concediéndole grandes descuentos.
4&5	¿Qué oportunidades prevé en su cuenta? ¿Cómo selecciona las oportunidades en las que se concentra?	En la actualidad estamos trabajando sobre tres oportunidades. Si conseguimos dos de ellas será más fácil vender más. Mantenemos una lista de oportunidades en el sistema CRM. Yo sólo introduzco en el CRM las oportunidades que estoy seguro que voy a cerrar. Si introduzco oportunidades que solo son “posibles” lo único que consigo son llamadas constantes de gente de la empresa para hacerme preguntas. Y no tengo tiempo para eso. Pregunta: ¿Otras oportunidades? Sr. Roland; “No, sólo estas tres.”
6	¿Cómo le ayuda la dirección a vender más?	La dirección ayuda durante las negociaciones de descuentos. Tanto nuestra consejera delegada como nuestro director de ventas son unos regateadores excelentes.
7	¿A qué obstáculos se enfrenta?	No tenemos suficiente gente en el equipo. Trabajamos 60-80 horas por semana e incluso así no es suficiente para hacer frente a todo el trabajo.
8	¿Quién le ayuda a eliminar estos obstáculos?	Nuestra empresa se fundó sobre el principio de que todo el mundo se soluciona sus propios problemas. A la dirección no le gusta que le vayamos con problemas. Sólo quieren oír buenas noticias, no informes sobre obstáculos.
9	¿Tiene reuniones con la dirección sobre la situación de su cuenta? Describame el formato de la reunión. ¿Qué se decide? ¿Qué ocurre después de la reunión?	Sí, sí que tenemos análisis de cuentas. Yo enseño todos los dibujos que usted ve aquí y todo el mundo del público hace preguntas. Algunas veces me quedo ahí mientras todo el mundo me da todo tipo de consejos y de información sobre cómo actuar. Termino marchándome de la reunión con más trabajo que antes de hacer la presentación. Nadie hace nunca nada para ayudarme con la cuenta. ¿Después de la reunión? Nada, sólo que tengo más trabajo.

10	¿Cuáles son las cosas más importantes que podría hacer la dirección para ayudarle a vender más a su cuenta?	Déme más gente para que podamos trabajar un horario normal.
----	---	---

■ ENTREVISTA A LA GESTORA DE CUENTAS CLAVE KARIN ENGLISCH, CUENTA CLAVE BBB

Karin ENGLISCH, gestora de cuentas, cuenta clave BBB ha resumido su cuenta y la situación de ventas en sólo unos pocos (12) diagramas. Le hace una introducción de 10 minutos y luego le invita a que le haga preguntas.

Respuestas a las preguntas especiales:

1	¿Qué objetivo de ventas tiene con esta cuenta? Para la cuenta y para los productos clave de Hinckel.	<p>Me gustaría alcanzar mi objetivo ideal de 10 M EU en esta cuenta este año. Esto no me lo han impuesto desde arriba. Fijé el objetivo yo misma. Creo que la tarea de un buen equipo de una cuenta clave es generar crecimiento cada año.</p> <p>No me importa si la dirección cambia los objetivos durante el año. Yo simplemente me fijo un objetivo ambicioso y así siempre cumplo lo establecido.</p> <p>La dirección no ha identificado ningún producto clave. No obstante, he seleccionado 3 en los que nosotros (el equipo de la cuenta) debemos concentrarnos para tener éxito con esta cuenta. Voy a pagar a mi equipo una comisión especial. A la dirección no le gustará, pero como siempre cumplo mis objetivos lo aceptarán.</p>
2	¿Cuánto ha progresado hacia su objetivo?	En la actualidad voy un poco por delante de mi plan (un diagrama muestra el objetivo mensual frente a los resultados reales).
3	¿Qué problemas tiene su cuenta? ¿Cómo puede ayudar con sus productos y sus servicios a resolver estos problemas?	Mi cuenta tiene problemas de ventas en Francia y en los países nórdicos. Los tres productos que he seleccionado son realmente importantes para estos países, ya que le ayudarán a mi cuenta a vender sus productos con más facilidad. He decidido que nuestra cuenta pueda hacer instalaciones de prueba de sus sistemas y para ello les he concedido una prórroga en el periodo de garantía. Esto les da una ventaja competitiva.
4&5	<p>¿Qué oportunidades prevé en su cuenta?</p> <p>¿Cómo selecciona las oportunidades en las que se concentra?</p>	Las oportunidades más importantes se encuentran en el área de los nuevos productos, que la cuenta quiere abrir con nosotros. Me di prisa en reunirme con el nuevo director de la división porque quería comprender sus problemas lo antes posible, para poder planificar nuestro trabajo de forma que se adaptara a estas nuevas oportunidades.

6	¿Cómo le ayuda la dirección a vender más?	A decir verdad, muy poco. Tengo noticias suyas cuando hay pocos pedidos y nos presionan. Pero me gusta llevarme conmigo a la consejera delegada si se trata de negociaciones de descuentos. A ella le va bien y funciona, siempre que hayamos preparado todo a nuestro nivel.
7	¿A qué obstáculos se enfrenta?	En realidad sólo tenemos un obstáculo. El mismo cada vez. Nuestra cuenta exporta y espera que ofrezcamos un servicio de mantenimiento y de atención al cliente respecto a todos nuestros productos en todos los países en los que ellos venden. Nuestro problema es que no tenemos representación en todas partes. Y esto siempre es un problema. Hasta ahora nos las hemos arreglado, pero sigue constituyendo un problema.
8	¿Quién le ayuda a eliminar estos obstáculos?	Nadie. Lo tengo que hacer yo misma. En Hinckel hay una resistencia interna por parte de varios departamentos. Yo me paso gran parte de mi tiempo convenciéndoles de que ayuden a mi cliente.
9	¿Tiene reuniones con la dirección sobre la situación de su cuenta? Describame el formato de la reunión. ¿Qué se decide? ¿Qué ocurre después de la reunión?	Sí, tenemos un informe sobre la situación de nuestra cuenta pero no es frecuente. Normalmente hay unas 20 personas sentadas en la sala con sus ordenadores portátiles en la mesa mirando su correo. De verdad, no sé para qué sirve esta reunión. A mí no me ayuda en absoluto a trabajar con mi cliente y es una pérdida de tiempo. Siempre hay muchas sesiones para poner ideas en común y para sugerir ideas creativas, pero nadie se compromete a hacer nada. Estamos acostumbrados a asentir a todo y luego volvernos a nuestro trabajo.
10	¿Cuáles son las cosas más importantes que podría hacer la dirección para ayudarle a vender más a su cuenta?	En la actualidad, el obstáculo más importante es la cuestión del apoyo internacional de nuestros productos. Una vez se resuelva esto (no estoy segura si esto ocurrirá algún día) el siguiente obstáculo será que tendremos que encontrar la forma de integrar los sistemas más cerca del cliente.

■ SU TAREA

Elabore una recomendación y resúmala en una página (ver el formato en la página siguiente)

Paso 1: Encuentre la limitación del sistema de ventas a empresas de la compañía HINCKEL.

- Dé por sentado que todas las personas entrevistadas dijeron la verdad. Contestaron a sus preguntas de buena fe.
- Utilice las tablas diagnósticas del libro ¡DESBLOQUEE EL PODER DE SU EQUIPO DE VENTAS! como listas de referencia para recoger observaciones.
- Escriba sus observaciones en el “Impreso de 3 columnas, tal y como se muestra en la página 118 del libro. Utilice WORD o POWERPOINT como herramientas.
- Luego remodele estas observaciones en un CRT.
- Estudie el CRT para verificar que ha encontrado la limitación de este sistema de ventas a empresas (la causa primaria).

Paso 2: Defina la situación del sistema de ventas una vez solucionada la limitación.

- Formule tres afirmaciones precisas y claras que describan la situación del sistema de ventas una vez solucionada la limitación. ¿Qué cambiará y cómo, si se resuelve la limitación? “

Paso 3: Defina las acciones necesarias

Resuma las acciones de la siguiente forma:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Quién debe responsabilizarse de ello?
- ¿Cuándo se debe alcanzar la nueva situación? Fecha real

Paso 4: Resuma sus resultados en el formato de la página siguiente.

■ RECOMENDACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA HINCKEL

1. Su sistema de ventas a empresas se ve restringido en su rendimiento por la siguiente limitación:

2. Una vez resuelta la limitación su sistema de ventas se encontrará en la siguiente situación:

3. Para alcanzar esta situación, usted o alguien deberá realizar las siguientes acciones: