

# TRANSACCIONES ↔ RELACIONES ↔ ALIANZAS ESTRATÉGICAS

One shot deal

Precio manda

Independencia

Controla el mercado

"Se compra"

Interdependencia

"Taylor made"  
servicios & productos

Largo plazo

Dependencia

Dependencia total

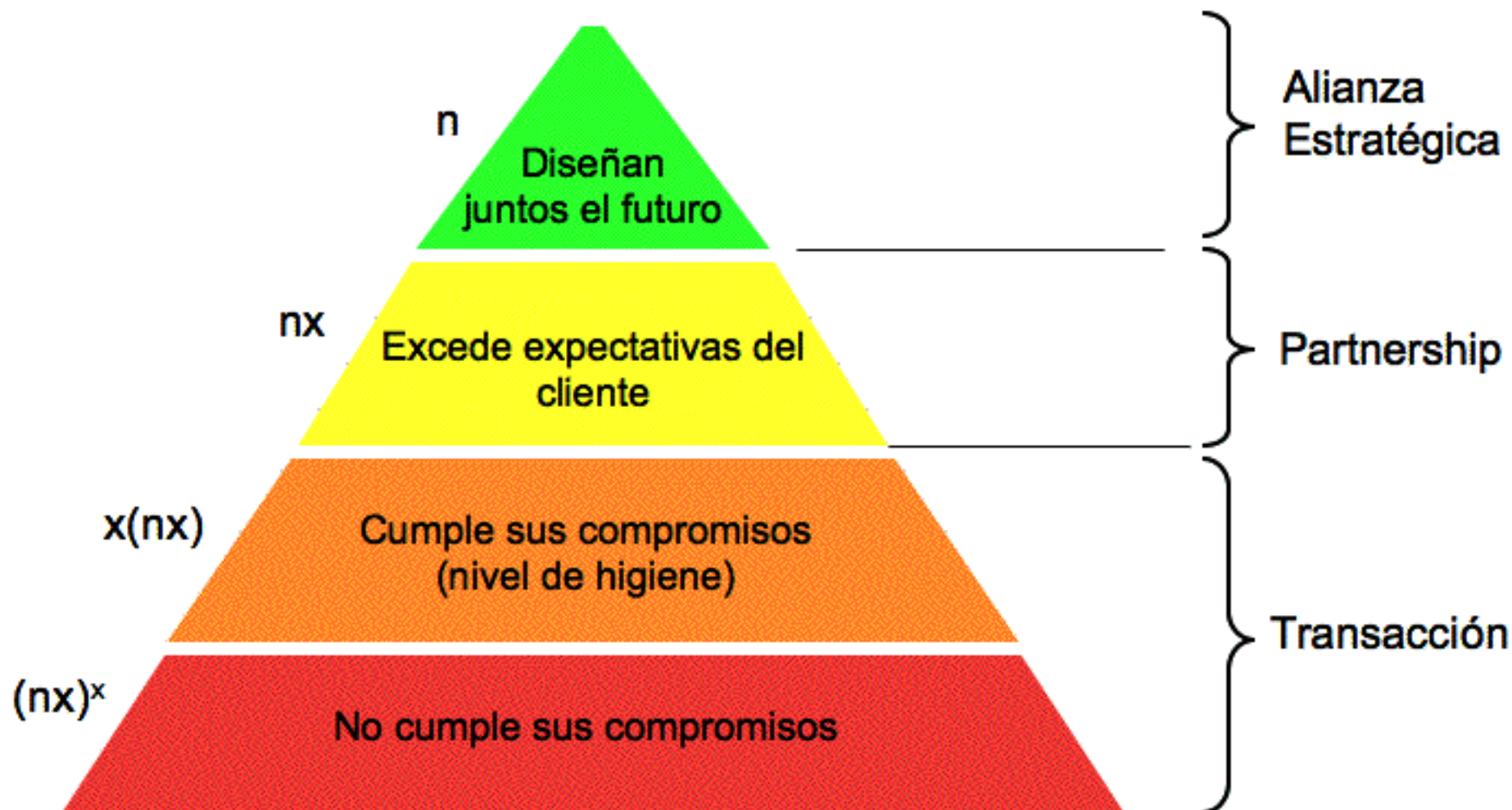
Controla el mercado

"Se desarrolla"

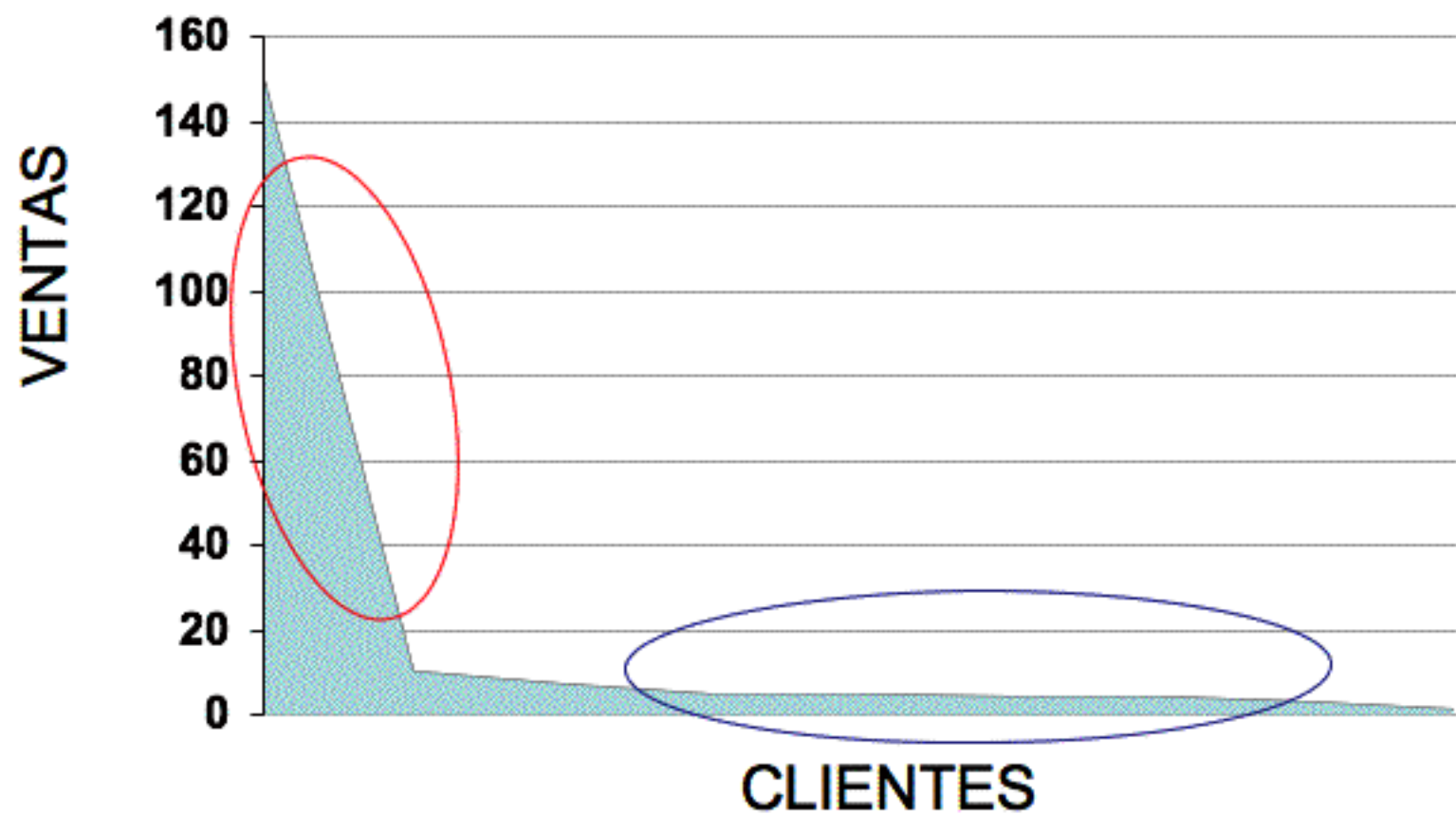
Tipo joint venture

i.e. Toyota y JIT

# La relación cliente proveedor va más allá del área comercial



# ¿Con cuántos y quiénes se puede tener Alianzas?



## Mucho ojo ...

- Una cuenta clave debe ser definida como un cliente **IMPORTANTE**
- No necesariamente como un cliente de **VOLUMEN**

¿Se puede planificar una  
relación de años por venir con  
un cliente?

# Dos estrategias de relacionamiento con el cliente

1. **Transacciones de masa:** focaliza recursos en capturar más y nuevos clientes. Ojo con las condiciones del mix de marketing.
2. **Relación uno a uno de largo plazo:** focaliza recursos en diseñar, desarrollar y administrar relaciones con los clientes.

Las relaciones de largo plazo  
en los negocios no se generan  
para “acompañarse”  
mutuamente

El *espíritu* de una relación de largo plazo es la creación mutua de beneficios para un tercero



# Diseño de una relación cliente

## - proveedor de largo plazo

1. Valide los objetivos con el cliente X: ¿Por qué el cliente X debe estar en nuestra mira de relación LP? Evalúe su potencial, ventas, nuevos negocios, rentabilidad, ventajas y desventajas.
2. Diseñe el sistema de entrega de producto o servicio. Incorpore estándares métricos para cada etapa, en especial los "contactos de marca". Identifique drivers claves de servicio.
3. Diseñe los sistemas de comunicación con el cliente: quiénes, cómo, cuándo.
4. Capacite a los empleados involucrados sobre el diseño, desarrollo y gestión de una buena relación con el cliente.
5. Día D.
  - "Foot-in-the-door" approach
  - "All-at-once" approach<sup>1</sup>.
6. Gestione las diferentes etapas de la relación Cliente - Proveedor. Monitoree la métrica de los estándares: premie los sobre estándares, corrija los sub estándares.
  - Inversión
  - Aprendizaje
  - Conversión
  - Consolidación

# Paso 1: valide el objetivo con el cliente

- ¿Por qué el cliente X debe estar en la mira para una relación de LP?
- Argumentos estratégicos
- Potencial de ventas
- Potencial de nuevos negocios
- Rentabilidad
- Pros y contras

## Paso 2: Diseñe el sistema de entrega

- Identifique todos los contactos de marca
- Mapa logístico del producto o servicio
- Identifique *drivers* claves del servicio
- Incorpore métrica para medir desempeño
- Provisione crisis y sorpresas

## Paso 3: Diseñe el sistema de comunicación

- ¿Quiénes van a interactuar con el cliente?
- ¿En qué casos?
- ¿Con qué objetivo?
- Do's and dont's
- Planes de contingencia: crisis, problemas de empatía, vacaciones, etc.

## Paso 4: Capacite a los empleados

- Todos los involucrados deben estar al tanto del plan
- Deben conocer los estándares del servicio
- Deben ser medidos

# Paso 5: Día D

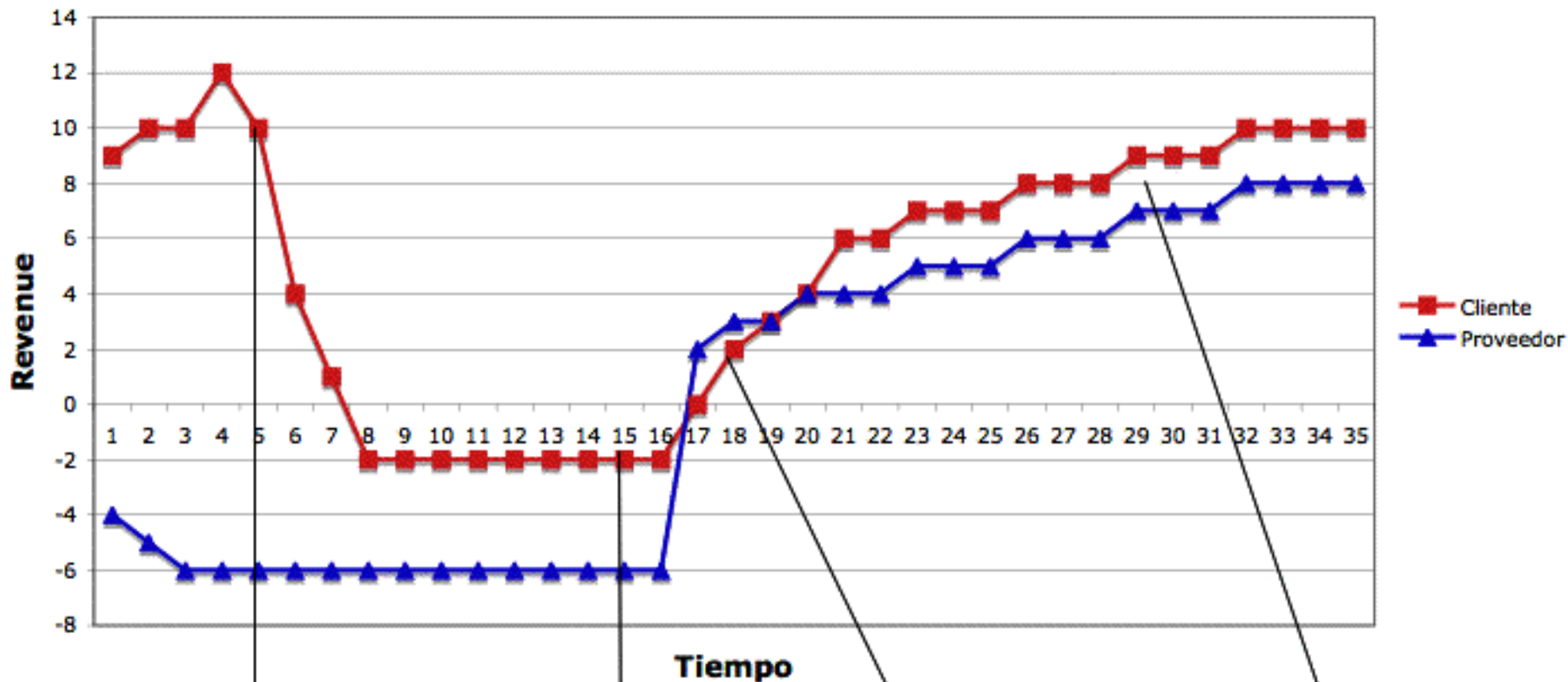
1. “All-at-once” (toda la carne a la parrilla)
2. Táctica del “Pié en la puerta”:
  - Modularidad: debe haber progresión natural desde un producto o servicio a otro
  - Poder de sanación: se debe solucionar un problema importante y visible al cliente
  - Alta calidad: la primera impresión es la última impresión.
  - Facilidad de uso: El cliente debe ser capaz de evaluar el producto.
  - Precio justo: Un precio caro descompensa una buena primera impresión

## Paso 6: Gestionando las etapas de la relación

1. Inversión: ¿Cuánto nos costará? ¿Por cuánto tiempo?
2. Aprendizaje: ¿Cómo trabajamos con el cliente mientras éste aprende el valor de la relación?
3. Conversión: ¿Estamos preparados para sumir el volumen según expectativas de la primera impresión?
4. Construcción: mejora y/o innovación permanente. La relación es real, pero .... no existe el amor incondicional!



## Revenue de la Relación Cliente - Proveedor



### Inversión

Proveedor cede como "fee de entrada" para iniciar relación. Cliente se favorece de la oferta. Proveedor incurre en costos y vende poco.

### Aprendizaje

Rentabilidad del cliente se "derrumba" debido a los costos de "no colaborar": su competencia gana terreno.

### Conversión

Cliente se compromete, y consume mayor cuota de volumen. Proveedor entrega servicios colaborativos.

### Construcción

Hacia una alianza estratégica. Se genera interdependencia entre ambos con aumento de valor para cada cual. Esfuerzo permanente.



# ¿Cómo llegar a las bodas de plata entre cliente - proveedor?

- “Si quieres saber qué intenta, míralo, no lo oigas”
- Si hay que oírlo, capacitarse en Competencias Conversacionales<sup>1</sup>.

# Un diálogo con vendedor A:

Jefe, tuve reunión con el cliente Juan Soto, y traigo lo siguiente:

- Tiene un tercio del mercado de válvulas de gas.
- Ha crecido un 25% los últimos tres años y quiere crecer un 50% el próximo año
- Le gusta nuestro precio y calidad, pero quiere plazos de entrega más rápidos

# Un diálogo con vendedor B:

- Jefe, tuve reunión con el cliente Juan Soto, y traigo lo siguiente:
- Está preocupado por su capital de trabajo debido a su rápido crecimiento. Ha tenido que dar garantías personales.
- Es una persona que siente un alto grado de compromiso con su socio y se pone ansioso si las operaciones a su cargo no se cumplen.
- Están endeudados con el crecimiento, por lo que no pueden fallar con sus clientes. El plazo de entrega es un atributo determinante en la confianza del mercado.

# La hora de las ofertas al cliente Soto & Pérez

## Empresa A



- Se le comunica por carta que se hará lo mejor posible en mejorar y cumplir plazos de entrega

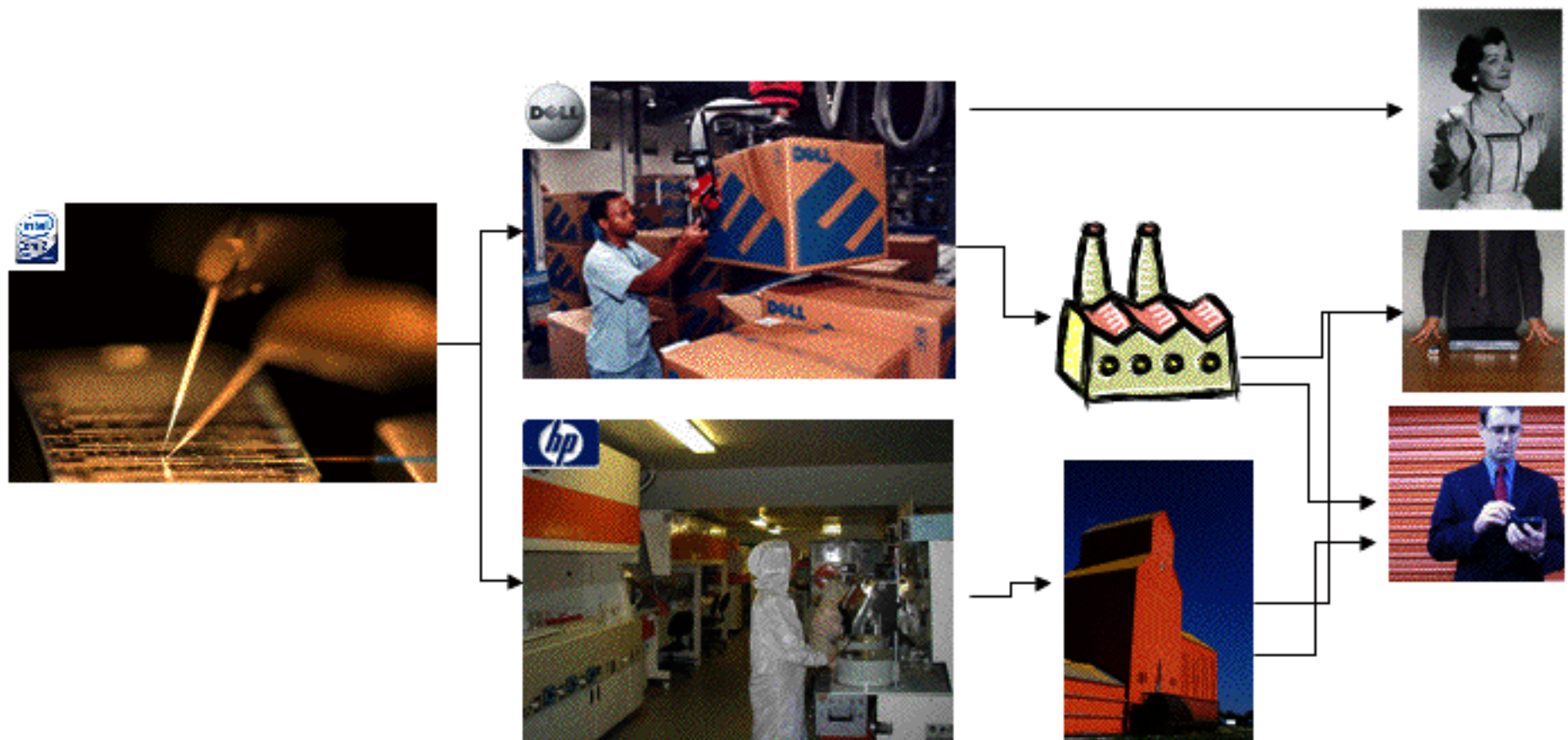
## Empresa B



- Empresa decide extender plazos de pago.
- Empresa decide financiar otros insumos del cliente: aceros y plásticos
- Empresa decide hacer contactos con bancos propios
- Empresa decide mantener un stock mínimo de o-rings en la empresa cliente
- Gerente de empresa invita a almorzar a los dos socios, y luego a dar un recorrido por la planta de o-rings.

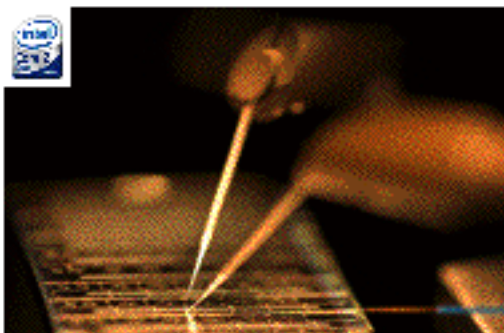
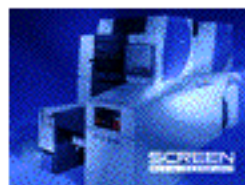
**Paso 2: Haga un mapa de los integrantes de la cadena industrial y defina su rol**

# Todos los negocios B2B están inmersos en una cadena industrial cuyo final es el consumidor masivo

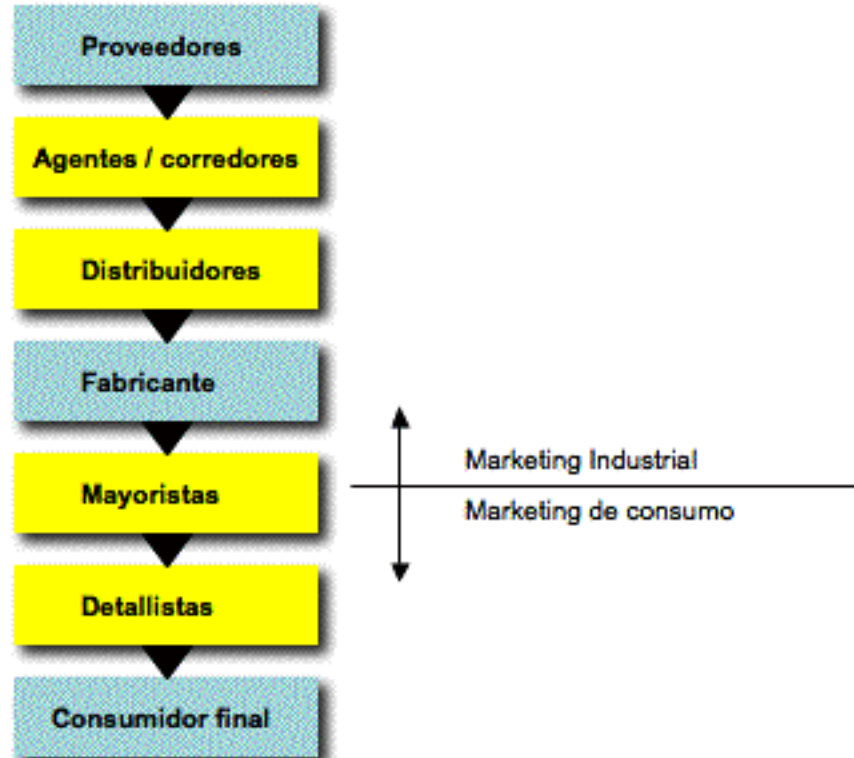




...y esta cadena existe hacia atrás y hacia adelante

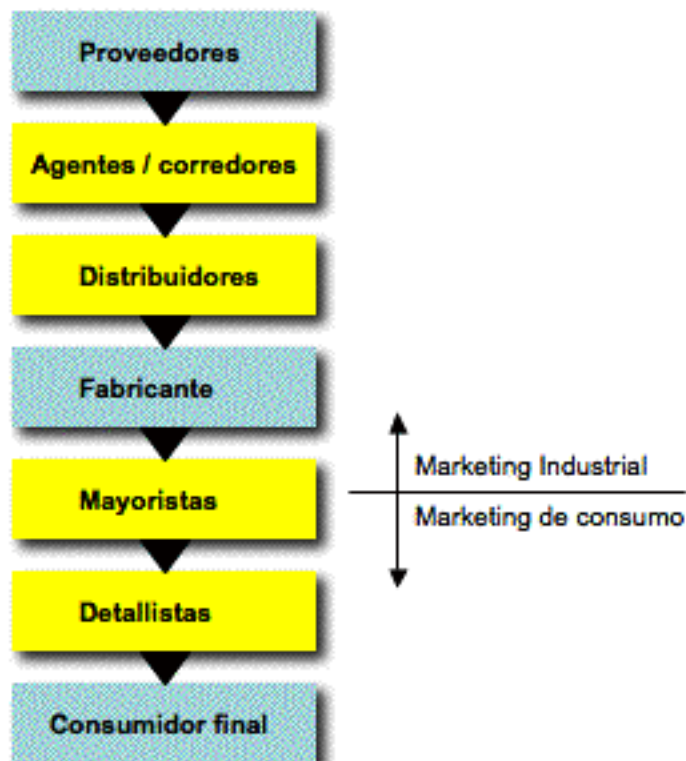


# El estrategia debe conocer su posición en la cadena industrial ...



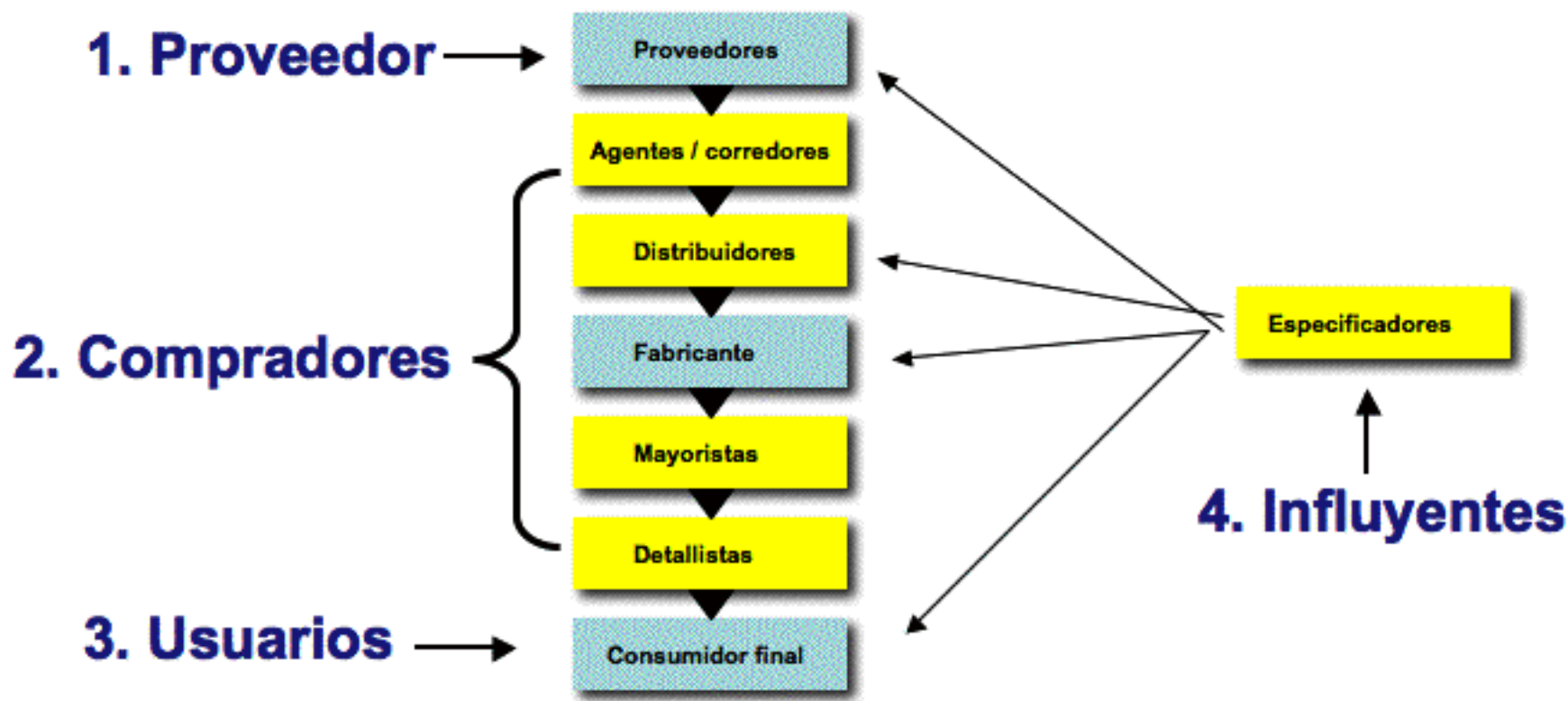


... y debe conocer sus características



- ✓ Consumidor final
- ✓ Largo de la cadena
- ✓ Integrantes y roles
- ✓ Beneficios de su producto
- ✓ Supply chain management
- ✓ Uso y logística de producto

# Roles genéricos de los integrantes de la cadena



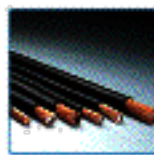
# Cada producto o servicio participa en la cadena de manera particular



Cu<sup>o</sup> para cables eléctricos



Primer fabricante



Segundo fabricante



Primer Integrador



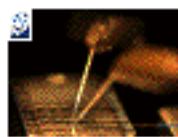
Distribuidor



Household



Nichicon



Primer Integrador



Segundo Integrador



Distribuidor



Household

**SOTO S.A.**

Papel para impresoras



Primer fabricante



Segundo fabricante



Primer Integrador



Segundo Integrador



Distribuidor



Household



Alimentación y Servicio



Primer fabricante



Segundo fabricante



Primer Integrador



Segundo Integrador



Distribuidor



Household

# La cadena también tiene integrantes horizontales



# ¡Los influyentes!





# Servicios y la cadena industrial: un dead end?

Servicio  
head hunting

Banca  
mayorista

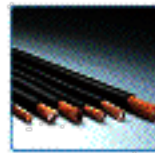
Constructora  
industrial

Consultores  
varios

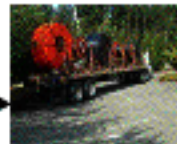
Otros  
servicios



Primer fabricante



Segundo fabricante



Primer Integrador

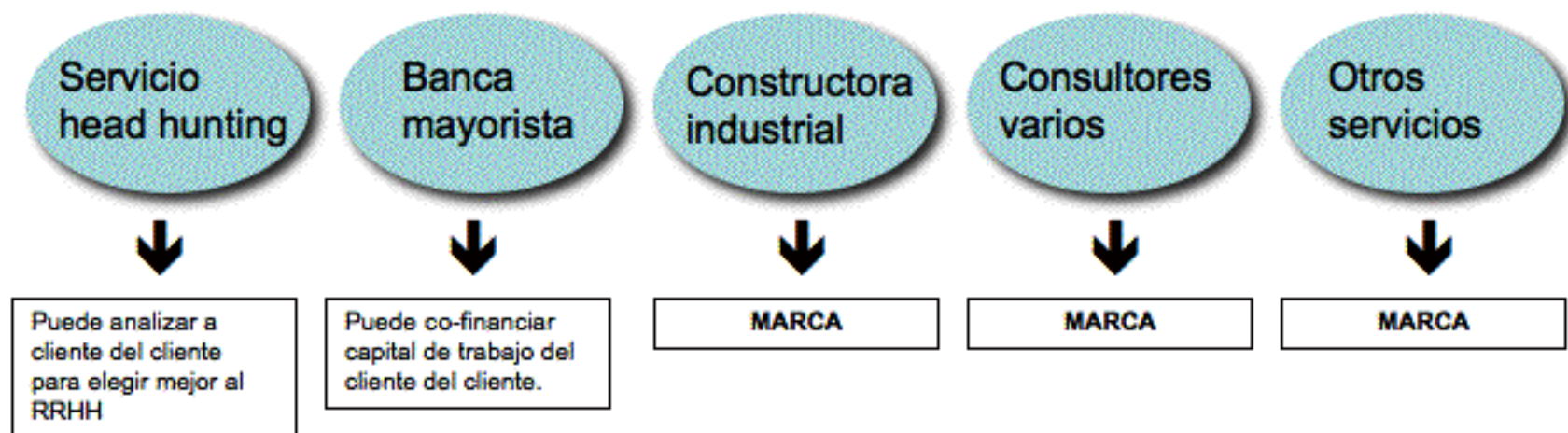


Distribuidor



Household

# Servicios puntuales y la cadena industrial: un dead end?



1. No hay nada más sensible para un cliente, que sus propios clientes
2. La participación en la cadena industrial requiere imaginación y tesón
3. Quien participe más allá de su cliente directo, tendrá una ventaja diferenciadora



# La visión de cadena industrial es útil para la comercialización y para la adquisición



Materia  
prima



Fabricación  
de  
componente



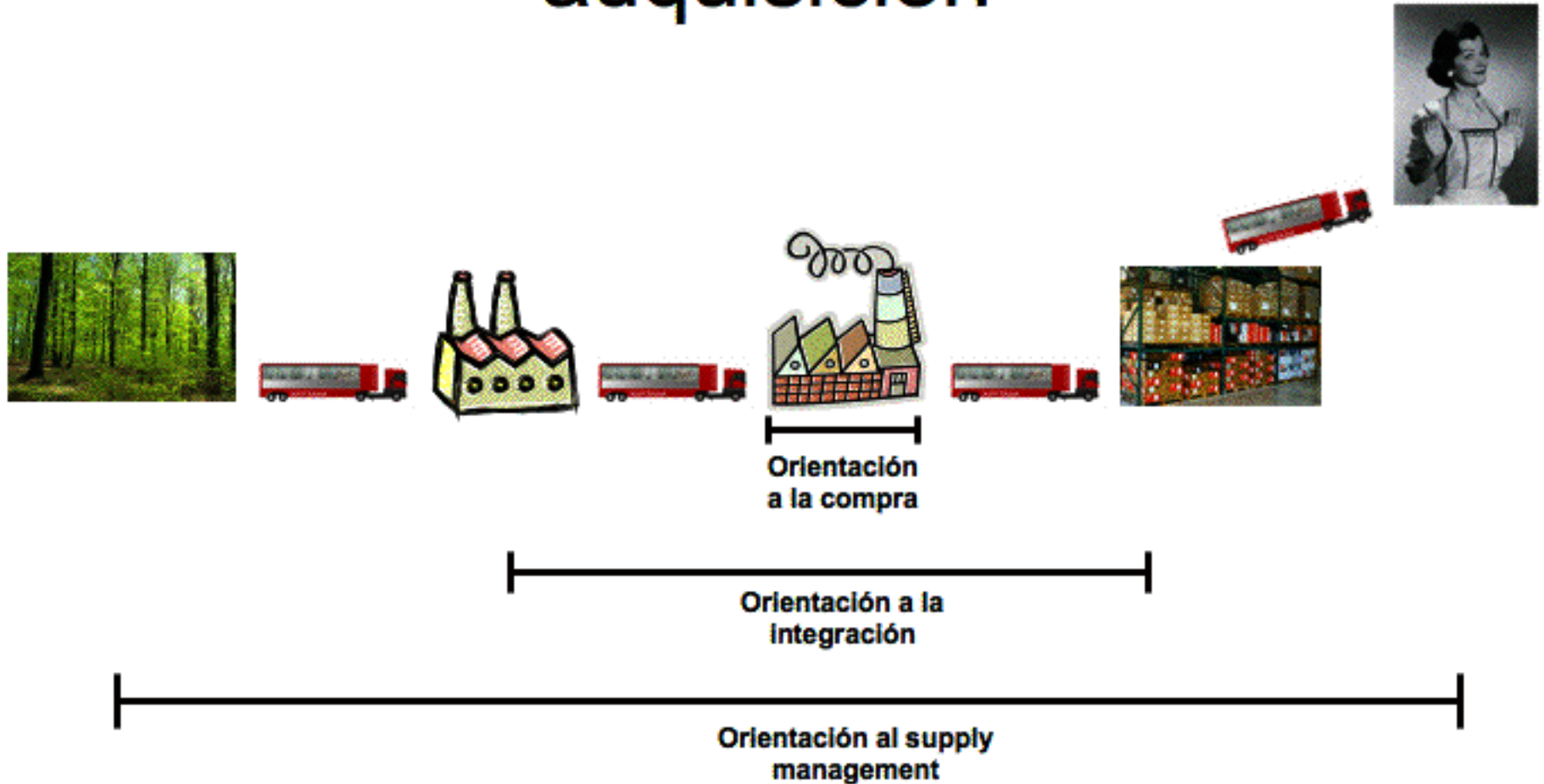
Ensamblaje  
final



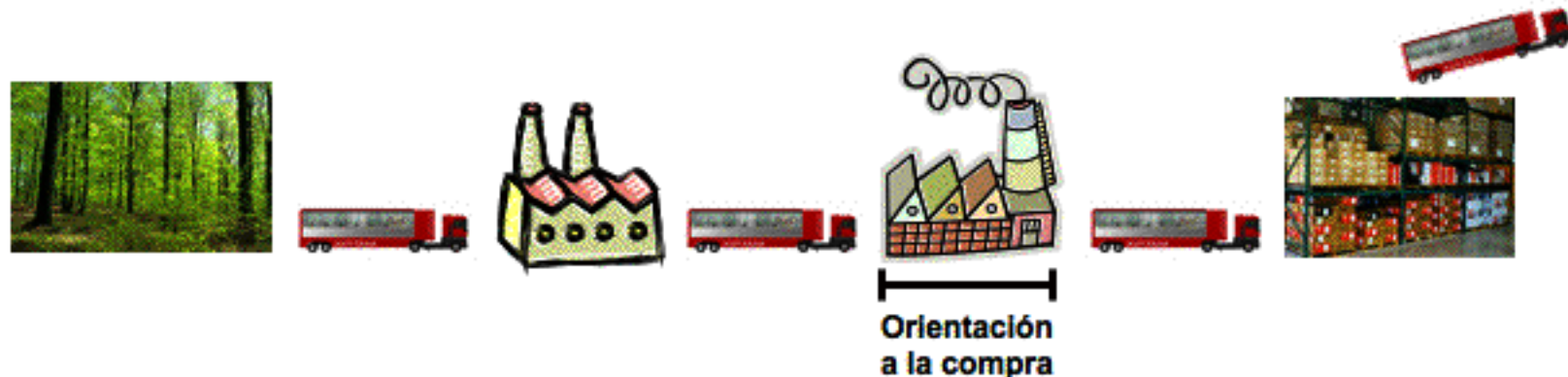
Distribuidores



# La visión de cadena industrial es útil para la comercialización y para la adquisición

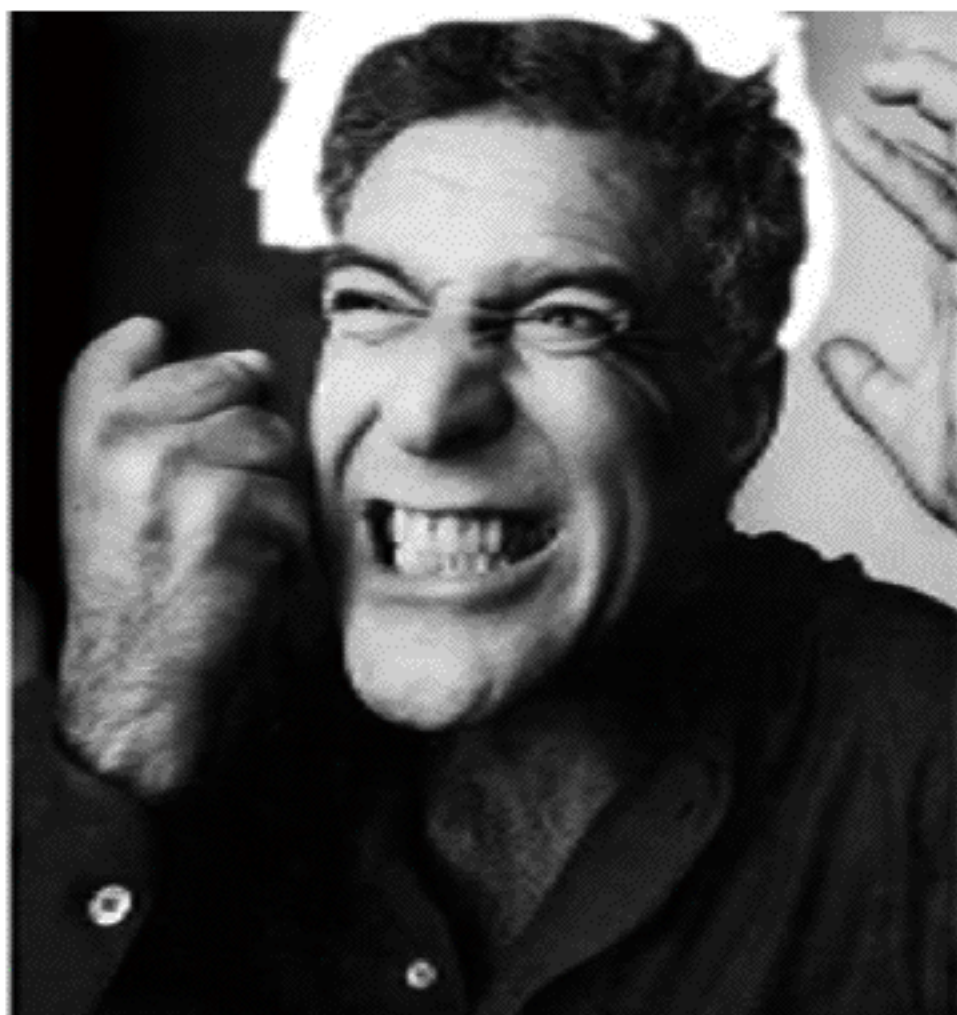


# Orientación a la compra: pobreza relacional y estratégica



1. Las relaciones se mantienen a “distancia de brazo”
2. La cía. compradora exige a su dpto de compras obtener mejor precio cumpliendo con especificaciones
3. Filosofía del “gana - pierde”. El comprador busca posición de poder
4. Comprador busca bajar riesgo: 3 cotizaciones, dividir orden entre varios proveedores, no considera nuevos entrantes (salvo por precio)

# Orientación a la compra y su cultura



# Orientación a la integración: en busca de la colaboración para la diferenciación



Orientación a la  
integración

1. Las relaciones se estrechan en ánimo colaborador y de confianza
2. La cía. compradora busca mejorar calidad (TQM), bajar costos totales, y la innovación
3. Filosofía del "gana - gana".



# Orientación a la integración y su cultura





# Orientación al supply management: busca posicionamiento deseado mediante una visión común



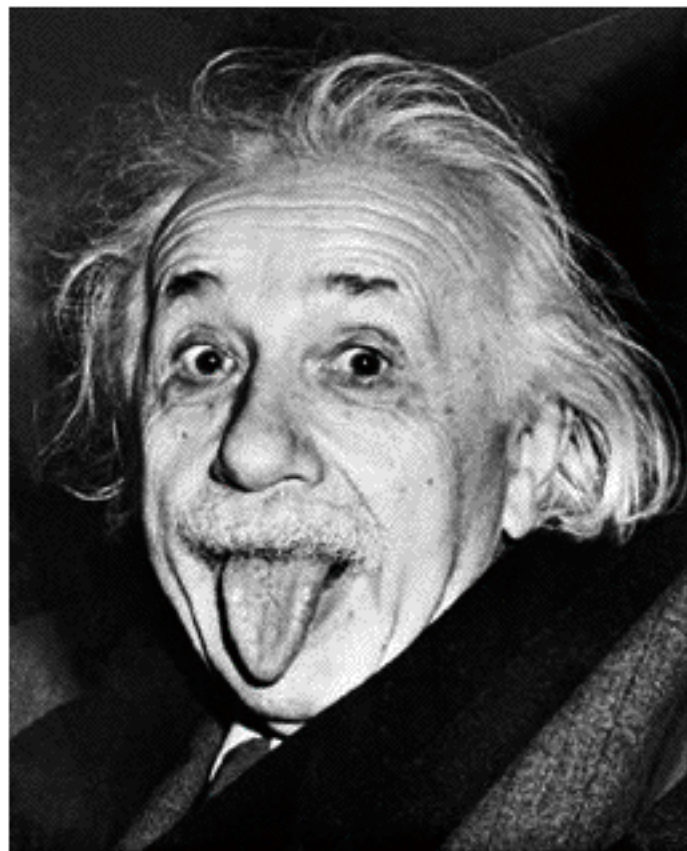
Orientación al supply  
management

1. El marketero pone atención en la cadena hacia atrás y hacia adelante
2. Todas las compañías de la cadena se esfuerzan por entregar beneficios al consumidor final (estrategia pull)
3. Filosofía del "gana - gana - gana".
4. Las empresas establecen relaciones según sus estrategias (largo plazo)
5. Son varias organizaciones las que innovan

# Orientación al S M y su cultura



+



# Estrategias notables usando la cadena industrial

Proveedor de  
látex vinil  
acetato



Fabricante de  
pintura base  
agua



Retailer

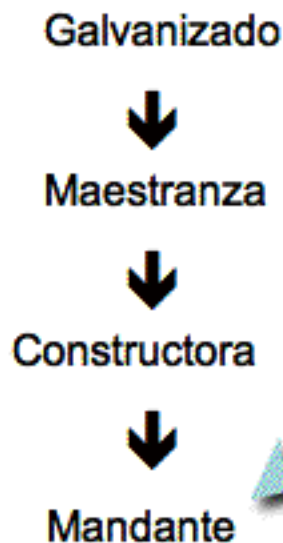


Consumidor final



1. Proveedor de látex propone al cliente directo una estrategia para vender más pintura en base agua en retailers
2. Proveedor de látex diseña un programa con merchandising a ejecutarse en las instalaciones del retailer (luego de investigar atributos con éste)
3. Proveedor de látex propone mantener la marca del cliente directo
4. A nivel organizacional , el proveedor del látex utilizó al área comercial del cliente directo como aliado para promover programa
5. El proveedor de látex ganó venta de volumen con esta idea.

# Estrategias notables usando la cadena industrial



1. Proveedor de galvanizado genera una demanda derivada con el mandante para promover la especificación técnica
2. Para trabajar su marca, el galvanizador propone un programa de post-venta con inspección técnica
3. La post venta, a su vez, genera nuevos negocios en el rubro del recubrimiento de aceros estructurales
4. La post venta a nivel de mandante genera una relación de largo plazo que resultará fructífera durante un nuevo proyecto



# Caso B. Bosch: una nueva definición de negocio



Mandantes  
(varias industrias)



Ingenierías



Constructoras



Maestranzas



B. Bosch galvanizado

En B. Bosch S.A.:

1. Decidimos describir la cadena
2. Decidimos caracterizar a cada eslabón
3. Decidimos atender a cada eslabón
4. Decidimos escuchar a cada cliente
5. Decidimos entregar una oferta ganadora para cada cuenta clave