



GESTIÓN

Vende **MÁS** a tus clientes de **SIEMPRE**





Creer en ventas no siempre implica salir a cazar nuevos clientes. A menudo es más barato, más rentable y más fácil intentar vender más a los usuarios actuales. Te explicamos cómo.

Los números no mienten: es siete veces más barato vender a los clientes actuales que captar otros nuevos y, además, es más rentable: "Incrementar los ingresos a través de las ventas a los clientes que ya tenemos es hasta un 5% más rentable que hacerlo a través del lanzamiento de productos y un 10% más que la entrada en nuevos mercados", explica Gildo Seisdedos, profesor de IE Business School. Y es que, resume Valentín Nomparte, socio director de Moebius Consulting, "la venta a los clientes actuales es infinitamente más barata porque ya nos hemos convertido en unos proveedores de confianza y los costes de adquisición ya se 'pagaron', con lo que toca amortizarlos al máximo". Además, "no podemos olvidarnos de que tenemos un montón de clientes cuyo patrimonio no está optimizado. El problema en estos casos no es tanto desperdiciar la capacidad de adquisición de nuestros clientes sino dejar

grietas de acceso a la competencia. De manera que si yo tapo todos los huecos porque cada vez le realizo una oferta más global, dificulto el acceso a terceros", recalca Javier Molina, miembro del Consejo de la Escuela de Ventas de ESIC Business & Marketing School.

NO PIERDAS EL FOCO

Entonces, ¿por qué cuando queremos ampliar nuestras ventas, la primera medida que se nos ocurre es salir a la caza del nuevo cliente? Pues, porque la gran mayoría de las veces, se lamenta Jesús Lacoste, CEO de SoyDigital, "confundimos hacer una venta con tener clientes y nos olvidamos de lo importantísimo que es crear una relación de confianza", de manera que nos

TÉCNICAS PARA GANARTE SU CONFIANZA

Jesús Lacoste explica que el primer paso para poder vender más a tus clientes es "tener una buena relación con ellos, fomentarla, escucharles y tratar de estar atento a sus necesidades y a las novedades del mercado para anticiparte a sus demandas". Además:

RELACIONATE

Una vez que has recabado la información, tienes que esforzarte por tener una relación a largo plazo con el cliente y mantener un contacto periódico con él para convertirte en un proveedor de confianza y estar presente y visible en sus estrategias: reúnete periódicamente, envía newsletters, información sectorial, información de cómo optimizar nuestros productos o servicios, notas manuscritas (para felicitar la Navidad, el aniversario de la empresa)...

SEGMENTA TU BASE DE CLIENTES

(Por producto, por servicio), "y en función de esa segmentación, envía información útil sobre su sector. Si vendo a un servicio de call center, puedo

enviarles e-books con argumentarios eficaces de venta...", señala Lacoste.

UTILIZA LAS REDES SOCIALES

Como recuerda Soler, "son una herramienta magnífica de relación e interacción con el cliente que permite fidelizarle y, por ende, que aumente y repita su compra". Para hacerlo bien, debes aportar contenido de valor: consejos, sugerencias, tutoriales, enlaces a noticias sectoriales...

CON UN BUEN ARGUMENTARIO Y CON REFERENCIAS

"Hay una técnica clásica que sigue siendo muy práctica, SPIN: preguntas de situación para que el cliente te dé información de que tiene, que no tiene,

cómo te percibe, que le gustaría. Preguntas de problemas que puede tener con el servicio actual y que tú le podrías solucionar. Preguntas de implicación de esos problemas. Preguntas de solución, es decir, casos de éxito. Por eso es muy importante tener la referencia ganadora, los clientes que han probado tu solución y que te harán ganar el mercado", recuerda Nomparte.

Y GESTIONA LA QUEJA

Como explica Riera, "la queja es una guía para capitalizar el negocio con el cliente: te está manifestando su descontento con algo de tu servicio/producto y te está comunicando la posibilidad de una pérdida inminente". Por ello, es fundamental estar atento a las reclamaciones.





15 ESTRATEGIAS PARA SACARLE MÁS PARTIDO



1 MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA

"Hay que analizar el proceso de venta, ver cómo puedo mejorar y añadir valor en el ciclo total de la experiencia del cliente (antes, durante y después de la compra)", explica Joan Riera. En el caso

de un restaurante, por ejemplo: para el antes, crear un espacio de aperitivo al que trasladar al cliente antes de sentarle en la mesa y ofrecerle algún tipo de aperitivo especial (un vermut o una cerveza artesanal, por ejemplo) con un carrito con aperitivos del que puedan picar. Durante, puedes crear una

carta de vinos interactiva donde, a través de un iPad, puedan conocer toda la información disponible sobre el vino. Después, crea un rincón con sillones para la sobremesa, donde ofrecer cafés y copas, por ejemplo. Se trata de aumentar el valor de la experiencia del cliente en cada uno de los momentos de la compra.

3 MICROEVENTOS PREFERENTES

Hazle ver a tu cliente que es alguien muy especial, con una oferta exclusiva de la gama más alta, con una presentación especial por medio de un microevento en el que reúnas sólo a los tres o cuatro clientes clave o sólo a él. No requiere un desembolso excesivo: puede ser una cata o un pequeño encuentro deportivo que les sirva como *networking* y donde tú presentes de forma exclusiva para ellos esa nueva propuesta.

2 PRUEBAS GRATIS

Una forma de vender el producto de mayor valor añadido es proponer algún tipo de descuento por fidelización, bien a través de una rebaja inicial en el precio o de un mes de prueba gratis. Si en la gestoría que llevo he decidido que puedo ofrecer un asesoramiento más personalizado en internacionalización, por ejemplo, puedo proponer a mis clientes habituales que lo prueben durante gratis. Es la filosofía de los servicios *free* o *premium* en el mercado digital.

4 PERSONALIZACIÓN Y EXCLUSIVIDAD

Cuanto más personalizada y exclusiva sea la nueva propuesta, más fácil será convencer al cliente para que la compre y pague más. Para ello, es crucial identificar sus necesidades y sus problemas.



limitamos a coleccionar compradores sin ningún tipo de vínculo con nuestra marca o con nuestra empresa y de los que desconocemos absolutamente todo, por lo que somos incapaces de identificar cuáles pueden ser aquellas necesidades que podamos estar en disposición de satisfacer.

El primer paso, pues, para saber cómo vender más a tus clientes pasa, precisamente, por conocerlos mejor. Y para ellos es necesario: **Elabora un listado.** "Parece algo obvio pero, sin embargo, hay muchísimas empresas que no lo hacen y eso tiene consecuencias.

Con el 'upselling' puedes incrementar el ingreso medio por cliente, escalando la compra de productos de mayor valor

En pleno *boom* visitamos a una inmobiliaria para ofrecerle nuestros servicios para incrementar sus ventas, pero nos rechazaron. Al cabo de cinco años, con la crisis, nos llamaron y les preguntamos si tenían un listado de clientes. Lo consideraban absurdo. Si lo hubie-



sen tenido, habrían podido proponer todo el *stock* de casas de dos y tres dormitorios a las parejas que cinco años antes habían comprado un piso de un dormitorio, porque era muy probable que estuviesen pensando en ampliar la familia", explica Molina. Así que manos a la obra: elabora un listado con los datos imprescindibles de tus clientes: dirección, teléfono, persona de contacto, (número de empleados, facturación, sectores), qué, cuánto y con qué frecuencia te compra...

Pregunta, registra y automatiza. Para afianzar la relación, es importante preguntarle qué es lo



Impreso por A.G. Prohibida su reproducción.

5 LA PARADOJA DEL PANDA TUNEADO

Como explica Gildo Seisdedos, "una vez que el cliente compra un producto básico, se relaja porque piensa que soy un socio y eso me permite venderle los extras de una forma más ventajosa. Es como Apple con todos los extras que vende en torno a sus productos, los adictos a la marca los compran sin dudarlo". Se trata de descomponer tu oferta hasta la versión más básica y de esa manera poder ir cobrando más a medida que incorporas valor.

6 DESCUENTOS Y BONOS

Esta estrategia la puedes aplicar bien a través de tarjetas de fidelización en las que se acumulan puntos o bien mediante de bonos descuento o regalos para canjear en periodos determina-



dos. Es lo que hacen firmas como VIPS o Cortefiel, por ejemplo. Con estas estrategias comerciales de bonos regalo en fechas concretas realmente lo que estás buscando es incentivar la frecuencia de compra al jugar con el concepto de acelerante. Otra técnica interesante es hacer algún *rappel* por volumen: darle algún margen por cedernos más cuota.

7 JORNADAS ESPECIALES

Se trata de provocar experiencias de consumo en momentos diferentes. Es la estrategia que está detrás de las Noches en blanco, de los Black friday o de las jornadas gastronómicas en los restaurantes que aprovechan las temporadas de determinada materia prima para crear menús especiales y de esa manera atraer a los clientes habituales a repetir antes de lo previsto

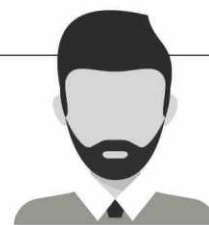


8 FOMENTAR EL 'MEMBER GET MEMBER'

Como insiste Joan Riera, cofundador y consejero delegado de Active Development, "una buena estrategia para aumentar la cantidad del tique medio es utilizar a tus clientes para que hagan de comerciales de tu empresa". La clave está en fomentar mediante descuentos, premios, bonos y regalos que tus usuarios actuales te prescriban: es una manera indirecta de aprovechar tu cartera para incrementar las ventas.

9 NUEVOS FORMATOS

Para mejorar la frecuencia de compra debes identificar nuevas ocasiones de consumo que te permitan una extensión del uso de tu producto o servicio, es lo que hicieron por ejemplo las empresas de cereales. Con las barritas y las cajas monodosis de cereales están transformando un producto de desayuno en un *snack* para llevar. Se trata de hacer formatos, envases, paquetes o servicios más pequeños y/o básicos para aumentar la frecuencia de compra.



10 EFECTO 'WOW'

Para Neus Soler, "los obsequios, cupones, descuentos y programas de fidelización impulsan la recurrencia sí, pero hay que complementarlos con un factor sorprendente (efecto wow) a través de, por ejemplo, mantener la cercanía con el cliente, crearle emociones, una experiencia de compra positiva, brindarle ventajas, cuidar los detalles...". ¿Cómo? Puedes utilizar servicios añadidos como un vasito de café o té mientras ojeas una tienda o mientras espera, estímulos sensoriales (música, olores especiales, juegos visuales...), escenarios y simulaciones del producto/servicio *in situ*...

que le gusta de tu oferta, qué necesidades tiene, qué cambiaría, dónde compra otros productos, qué otros artículos le gustaría que le suministrases... Y con estos datos y los del listado anterior, "automatiza un sistema de alerta con los clientes. Si soy capaz de identificar clientes en las clínicas dentales y registrar cuándo han estado por último vez, les puedo enviar una recomendación de la OMS sobre revisiones anuales a los que estén a punto de cumplir el año y mandarles una alerta con el artículo", señala Molina. Se trata de identificar las necesidades del cliente para saber

dónde podemos ampliar nuestra oferta. Como insiste Joan Riera, profesor de Estrategia y Dirección General de Esade y cofundador y CEO de Active Development, "tan importante como comunicar bien a tus clientes es captar información sobre ellos y registrarla".

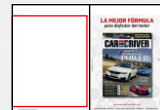
CLASIFICA QUE ALGO QUEDA

Tampoco olvides analizar tu cartera de un año y realizar una doble tipología: cuantitativa y cualitativa. **Análisis cuantitativo.** Se clasifican por volumen de facturación y por potencial de compra:

-Por volumen de facturación:

ordenamos la cartera de mayor a menor facturación, de manera que "al 10% que me proporciona el máximo de facturación, le llamo cliente 1. El 20% siguiente, cliente 2. Y al 70%, cliente 3. No hay que olvidar que con el tiempo cualquier cliente 3 puedes convertirse en cliente 2 o 1", explica Jaime Muñoz, director del máster de Dirección Comercial de EAE.

-Por potencial de compra: se trata de analizar la capacidad real de compra que tienen de nuestros productos para ver qué posibilidades hay de aumentar nuestra presencia en ellos. Hay que establecer qué



Impreso por A.G. Prohibida su reproducción.

GESTIÓN

11 PREGUNTAR

A menudo, hacer unas buenas ventas cruzadas es tan fácil como preguntar. "Cuenta una leyenda empresarial que McDonald saca 15 millones de euros al año con la sencilla pregunta ¿lo quiere con patatas?", recuerda Seisdedos. El cliente valora positivo que le ofrezcan algo, siempre y cuando esté relacionado con lo que compramos.

12 PACTA CON TERCEROS

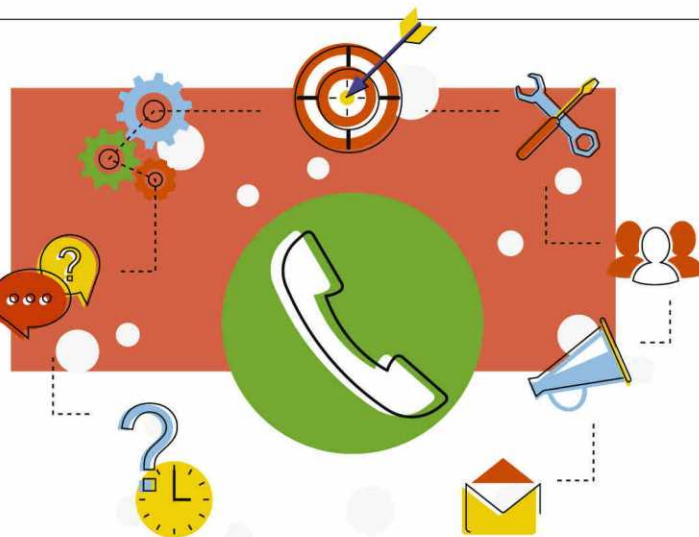
A veces se trata de meter en tu cartera productos de otra compañía. Por ejemplo, si vendes PC y hardware, ofrecer software que no es tuyo, pero que completa tu oferta. Otro ejemplo, es el caso de las ventas de bebidas energéticas en tiendas de material deportivo, los hoteles que ofrecen rutas a caballo y las excursiones gastronómicas, entre otras. Busca alianzas con terceros.

13 'BUNDLING'

Como explica Gildo Seisdedos, "viene del verbo inglés *bundl* (empaquetar) y consiste en empaquetar varios productos en una oferta global. El ejemplo clásico sería Movistar Fusión: en lugar de venderte sólo el teléfono o la línea ADSL añade el móvil y la televisión". O si vendes jamón, también vendiendo un vino que lo acompañe o un libro para aprender a cortarlo.

14 CON GRATIFICACIÓN

Una forma de incentivar la venta cruzada es premiando la compra conjunta, bien sea con entrega gratuita, con un pequeño detalle de regalo, con un pequeño descuento...



15 ACONSEJA Y ASESORA

Es la famosa recomendación (los que compraron x también compraron xx) de los comercios electrónicos, pero trasladada a cualquier tipo de negocio: se trata de aconsejar o asesorar en otros productos que pueden ayudar a optimizar el uso del producto o servicio que tú ofreces. No hay que olvidar que en este contexto lo que no se conoce no se compra.

tipo de compras realiza, a quién se la realiza, cuánto gasta en nuestro sector, su volumen de facturación, número de empleados... "y en función de eso clasificarlos como A, B, C. De manera que A serían aquellos que tienen mucho potencial de compra y C aquellos con poco. La clave pasa por cruzar ambos análisis para que nos den diferentes tipos: 1A, 3B, 2C...", insiste Muñoz. Así podremos ver aquellos clientes en los que tenemos mucha penetración y elevado potencial de compra (los 1A, por ejemplo) o aquellos en los que tenemos poca penetración pero tienen mucho potencial (3A).

Lógicamente, la estrategia para aumentar las ventas deberá ir dirigida a este último grupo de clientes. Si vendo cursos de formación para talleres mecánicos, tendrán más potencial de compra aquellos que tienen un volumen de facturación importante, que están al día de las últimas novedades y que tienen siete trabajadores, antes que un taller tradicional en el que trabajan dos. "Las empresas controlan el resultado y no el proceso de venta, lo que es un error: una política

extensiva, muchas ventas pero poca penetración, es más inestable que una política intensiva. Más penetración en el cliente es más venta", concluye Muñoz.

Análisis cualitativo. Ahora bien, como recuerda Neus Soler, profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC, la clasificación no tiene que mostrar sólo el potencial de compra y la situación actual, sino su potencial para los intereses de la empresa y eso sólo se mide a tra-

Un análisis por **volumen de facturación** permite estudiar quiénes son aquellos que representan más peso en las ventas

vés de análisis cualitativos: "Quizás puede interesar más el cliente que muestra menor sensibilidad al precio que aquel con mayor volumen de compra. O puede tener más importancia un cliente que puede ser un *influencer* que aquel que sólo compra". Sopesa todas las variables.

Una vez analizado cómo son nuestros clientes y cuáles son sus necesidades, es el momento de establecer qué estrategias seguir para venderles más. Las agrupamos en función de su objetivo:

Aumentar el valor del tique o upselling. Consiste en ofrecer a nuestros clientes habituales un servicio de más valor y por el que cobramos más. En el *upselling* se busca incrementar el ingreso medio por cliente o, como explica Molina, mejorar "el promedio de transacción, el ARPU (Average Revenue per User): es escalar o fomentar la compra de productos de mayor valor".

-Ventajas. Permite reposicionarse en el lado alto del *target*, aumenta la confianza del cliente al percibirnos como un proveedor global y nos anticipamos a la competencia.

-Desventajas. Cambiar la percepción que el cliente se ha forjado de ti puede ser difícil. Si se ha acostumbrado a que le suministres un producto B, igual te cuesta posicionarte para que te vea como proveedores A y es posible que tengas que rebajar los márgenes iniciales. ■
/ISABEL GARCÍA MÉNDEZ