

Gestión de oportunidades en la empresa: acelerador exponencial del negocio

por **José Miguel Rodríguez** / (info@equatium.com) Socio director de e-Quatium

management

EN UN ENTORNO EMPRESARIAL CADA VEZ MÁS COMPETITIVO, PRINCIPALMENTE EN INTEGRADORES TI DONDE LA APORTACIÓN DE VALOR Y SERVICIOS SON DETERMINANTES, ES NECESARIO DOTAR A LAS ORGANIZACIONES DE HERRAMIENTAS DINÁMICAS QUE PERMITAN MEDIR LA GENERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO CREADAS Y DETECTADAS EN CLIENTES PARA OPTIMIZAR AL MÁXIMO EL NEGOCIO.



Son numerosos los casos en los que un cliente afirma desconocer que el integrador prestaba determinados servicios o suministraba ciertos productos, generando compras de manera independiente hacia varios proveedores distintos. El error de no haber percibido esta situación podría imputarse a la fuerza comercial, nexo de unión entre la empresa y el mercado, que no vislumbró una potencial venta cruzada de servicios o productos. O bien podría imputarse, si cabe con más razón, a la propia gerencia del integrador; quien

sin un sistema de gestión de oportunidades (GOPS) implantado exige a sus comerciales desarrollar un olfato extremo en la vorágine del día a día, donde alcanzar objetivos con operaciones rápidas, de volumen y máxima rentabilidad prima sobre cualquier elucubración de futuras oportunidades. A este último supuesto debemos añadirle la barrera del desconocimiento que existe, en gran parte del personal comercial, en aquellas empresas que cuentan con catálogos muy diversificados, donde conocer la totalidad de tecnologías con sus variantes, características técnicas de producto y

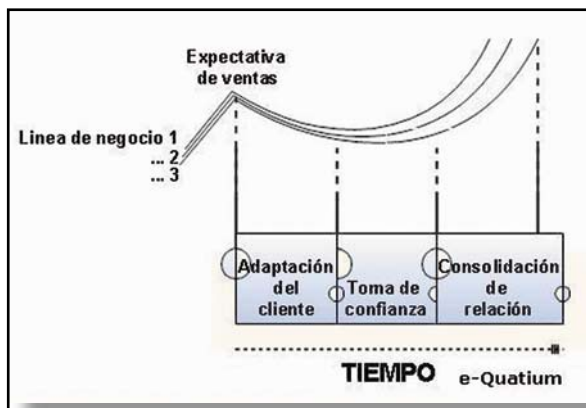


servicios técnicos añadidos resulta casi imposible.

Cabe por tanto aceptar que la implantación de un sistema interno de gestión de oportunidades por sí solo no basta para conseguir la máxima explotación del cliente, sino que debe venir respaldado por los consejos de administración y acompañado de un plan de incentivos comerciales en la medida en la que el potencial negocio a generar será considerado incremental.

¿Qué es un sistema GOPS?

Un sistema GOPS se enfoca desde la perspectiva en la que un cliente adquiere inicialmente productos o servicios provenientes de una o varias líneas de negocio, en las cuales existen equipos comerciales dedicados a cada una de ellas. Como sucede en la mayoría de los casos, esos equipos comerciales tendrán marcados objetivos principales de venta sobre sus respectivas líneas, permaneciendo ajenos a lo que suceda en otras líneas de negocio paralelas. Igualmente suelen tener asignada una cartera de clientes a la que se llega de forma limitada cuando se realiza la visita de un comercial que representa a una parte del negocio.



Una vez el cliente ha podido detectar, y el proveedor demostrar, las bondades que ofrece trabajar con este último, habrá llegado el momento de considerarle susceptible de inclusión en un sistema

de gestión de oportunidades.

Ante un nuevo cliente las expectativas de venta suelen exceder inicialmente la capacidad de compra real. Una vez se realizan las primeras transacciones, el proveedor de servicios o productos comienza a vislumbrar el potencial real de la cuenta. Es en esta fase cuando el cliente debe percibir a su proveedor como facilitador de su propia actividad, pasando de la fase de adaptación a la de toma de confianza, produciéndose una estabilidad media en su facturación dentro de las líneas de negocio en las que se opere con él. Alcanzar la fase de consolidación demuestra la comodidad en la que se encuentra el cliente trabajando con el proveedor, habiendo llegado así el momento de incorporarle en un sistema

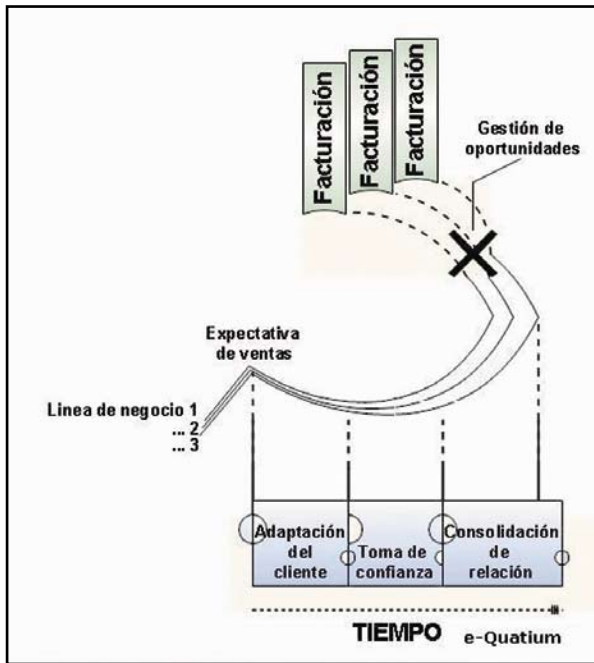
La implantación de un sistema GOPS pretende fomentar la vinculación interna entre los diferentes equipos comerciales estableciendo un objetivo común: maximización del potencial de compra de los clientes, independientemente de la tipología de productos o servicios que adquieran creando así un negocio incremental para el proveedor.

Dentro del ciclo de maduración de un cliente nuevo en cualquier compañía, por ende en un integrador; identificamos tres fases críticas en el tiempo que deben cumplirse antes de incorporar al cliente en un sistema de GOPS. De esta forma, ofrecemos una toma de confianza paulatina con el proveedor sin presionar su voluntad de compra y evitando atomizar su decisión entre varios suministradores.



En numerosos los casos en los que un cliente afirma desconocer que el integrador prestaba determinados servicios o suministraba ciertos productos, generando compras de manera independiente hacia varios proveedores distintos





GOPS para maximizar la explotación de la cuenta.

De esta forma, y dándose los requisitos sin equa-non que enumeraremos posteriormente, el negocio incremental que generará el integrador como proveedor de soluciones aumentará en la mayoría de los casos de manera exponencial. Los hechos que motivarán esta situación serán principalmente:

- 1.) **Haber alcanzado economías de red donde la presencia del proveedor se hace latente en la totalidad de líneas de suministro de productos y servicios.**

2.) Establecer una constante aceleración en los ciclos económicos del proveedor al mantener un estado de alerta permanente en la captación de nuevas oportunidades de generación de negocio incremental

La situación comparada de una empresa que tenga implantado un sistema GOPS frente a otra empresa tradicional que no lo aplique, queda reflejada en el gráfico. La empresa A no realiza ningún esfuerzo por obtener el mayor rendimiento de su cartera de clientes, sino que prefiere mantener una organización comercial lineal independiente.

En el caso de la empresa B, gestionar las oportunidades eficientemente le ha

permitido disfrutar de un negocio adicional. De esta forma, el nivel de penetración en el cliente es mayor así como la vinculación y dependencia de negocios.

Claves de éxito en la implantación de un sistema GOPS

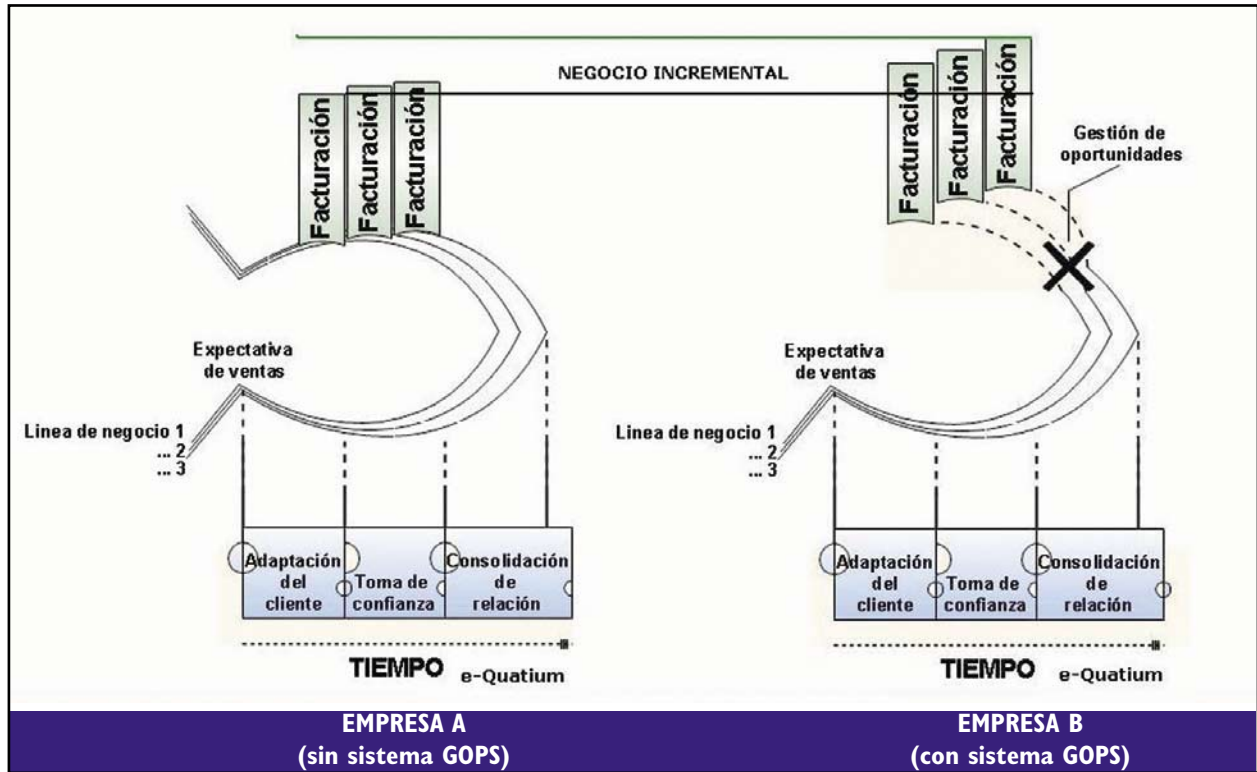
Como decíamos antes, sin el apoyo del consejo de administración o gerentes de la sociedad, cualquier esfuerzo destinado a la puesta en marcha de semejante sistemática perderá toda su fuerza si no se tienen en cuenta los siguientes puntos críticos:

- 1.) **Remuneración a la fuerza comercial en base a las oportunidades detectadas y transformadas en negocio incremental.**
- 2.) **Clara delimitación de las líneas de negocio que maneja el integrador así como sus responsables.**
- 3.) **Nombramiento de un gestor interno de oportunidades en el área comercial que movilice ésta, con asunción plena de responsabilidad sobre el seguimiento de plazos de respuesta conforme a los parámetros establecidos (p.ej.: responder de forma efectiva a oportunidades detectadas mediante la configuración y envío de ofertas en un plazo máximo de 72 horas).**

La implantación de un sistema GOPS pretende fomentar la vinculación interna entre los diferentes equipos comerciales estableciendo un objetivo común:

maximización del potencial de compra de los clientes





4.) Amplios conocimientos del gestor interno sobre la tipología de soluciones que su compañía es capaz de ofrecer como proveedor desde las distintas líneas de negocio.

5.) Otorgar atribuciones al gestor interno que permitan exigir al departamento comercial el cumplimiento

de los parámetros acordados conjuntamente con la gerencia.

6.) Garantizar un nivel de calidad óptimo en la elaboración y envío de ofertas al cliente.

7.) Este sistema debe formar parte de los cuadros de mando de la sociedad con el fin de permitir adoptar en tiempo real decisiones estratégicas de

negocio, conociendo en todo momento la evolución de las distintas oportunidades en curso.

Como conclusión a todo lo anterior, cabe resaltar que supondrá una clara ventaja competitiva de aquellas compañías que implementen, frente a sus competidores, un sistema GOPS de generación de negocio incremental. Así las cosas, controlar pro-activamente nuevas operaciones, generarlas, hacer su seguimiento, medirlas técnica y económicamente, demostrar agilidad en la respuesta, y en definitiva evolucionar conjuntamente con el cliente, permitirá crear un vínculo lo suficientemente fuerte con él como para manejar una cartera global estable y garante de proyectos de expansión futuros del proveedor e integrador de soluciones.

Un sistema GOPS se enfoca desde la perspectiva en la que un cliente adquiere inicialmente productos o servicios provenientes de una o varias líneas de negocio, en las cuales existen equipos comerciales dedicados a cada una de ellas

