

## Clase: Al rescate del tesoro

Encontrar el tesoro, nuestro modelo de negocios, llegar a él y extraerlo son pasos indispensables que requieren determinadas habilidades y herramientas.



El tema de desenterrar el "tesoro" es el foco de esta clase. El tesoro es nuestro modelo de negocios. El paso siguiente es entender cómo llegar a ese tesoro y cómo "sacarlo" del lugar donde se encuentra.

Saber donde está el tesoro es una cosa; llegar a él es otra, y extraerlo, otra más. Los tres pasos son obviamente indispensables. Más cuando, después de ello, hay que "traer" el tesoro adonde lo vamos a materializar. Todas son funciones que requieren habilidades y herramientas distintas.

La definición que se debe hacer del "tesoro" tiene, por cierto, un alto grado de inspiración e innovación. Es básicamente la visión y de ésta se deduce la misión. Los modelos de negocios, primera etapa del modelo ETAN, no son procesos totalmente racionales y

sujetos a un modelo o un algoritmo que garantice su definición.

La segunda etapa, que corresponde al **Modelo de ventas y atención de Clientes** en la lógica de los negocios u organizaciones, es la capacidad de encontrar y sacar el tesoro y de ella nos ocuparemos. Es una etapa que ya tiene muchísimo más de transpiración y de técnica, aunque mantiene un buen componente de creatividad e innovación. Es preciso resaltar que también en este tema se requiere un adecuado grado de adaptabilidad, pero dentro de reglas y procesos muy formales.

## **Preguntas Básicas**

Estructuralmente hay seis grandes dominios para las preguntas del modelo de atención:

- 1. ¿Qué vendo, exactamente?
- 2. A quién le vendo o quiero vender?
- 3. ¿Cómo llego al cliente, por el lado que me interesa?
- 4. ¿Cómo lo atiendo y doy el soporte que él necesita y yo puedo dar?
- 5. ¿Qué tipo de experiencia tiene el cliente con mi oferta?
- 6. ¿Cómo aprendo dinámicamente del proceso y lo mejoro?

Estas grandes preguntas son la guía para una adecuada definición del tema y posterior implementación. El modelo de atención es igual de importante que el modelo de negocios. Sin este modelo de ventas y atención, el modelo de negocios tiene muy poca validez práctica. Igual cosa ocurre con los procesos y con el motor tecnológico para mover dichos procesos, de acuerdo a lo que requiere el modelo de negocios.





La pregunta de fondo es cuánto del valor de mi negocio u organización es aportado por el modelo comercial. En ese sentido, vale la pena señalar que en las tendencias más modernas del marketing, se entiende que el valor es una co-creación con el cliente. Eso va dirigido a los nuevos mercados-granjas y formas de relaciones interactivas, que son realmente interesantes.

No es nuestro objetivo profundizar en este tema, pero es importante dejarlo establecido. El marketing del siglo XXI, es algo así como el diseño de una interfase conceptual y tecnológica entre una organización, sus clientes, y el entorno. Tal como el tema del outsource estratégico, es un músculo que integra a la organización con el cliente, de modo que entre ambos se cree el valor deseado. Otra metáfora posible es ver el modelo de atención como una auténtica piel de la organización. En cualquier modelo, el enfoque de estas preguntas es la base para dicho propósito, que deberá ajustarse al modelo comercial de cada empresa.

## ¿Qué es lo que realmente vendo?

Esta pregunta parece ser simple, pero está muy lejos de ser trivial. Se agudiza aún más su relevancia cuando estamos en tiempos de predominio de los intangibles.

La venta es una compleja actividad relacional en la que interviene la empresa en su conjunto, los productos y servicios, y los clientes. Haciendo una analogía, lo que vendo es el equivalente al "hardware" del tema: son los productos y servicios más todos los intangibles que van asociados. Pero sin "software" no es de mayor utilidad.

- 1. Lo primero es tener una definición exacta de los productos y servicios, sus variedades, los grupos, ofertas, precios, etc.
- 2. Junto a lo anterior, es necesario definir con igual precisión, los intangibles que se asocian a los productos y servicios anteriores.
- 3. Para cada uno de los anteriores, hay que definir temas como los siguientes:
  - Especificaciones técnicas
  - Manuales
  - Variantes de productos
  - Tie in sales (combos)
  - Ofertas especiales
  - Precios y condiciones
  - SLA cuando corresponde
  - Garantías
  - Otros
- 4. Con igual precisión debe establecerse para cada una de las definiciones anteriores, los estándares de calidad, por ejemplo:
  - Disponibilidad del servicio
  - Tiempos de respuesta por servicios, acceso primer contacto
  - Tiempos de entrega de servicios completos
  - Tiempos de descarga de páginas servicio web
  - Disponibilidad de autoservicios tecnológicos, IVR, portal
  - Tiempos máximos de espera por servicios
  - % de resolución de consultas en primer nivel de atención
  - Soporte técnico

