

Estrategia para las Ventas Complejas Business-to-Business



Los Secretos de las WSO - Winning Sales Organizations - según el
Estudio de Best Practices de Ventas 2007 de Miller Heiman

MILLER
HEIMAN[®]
The Sales Performance Company

La venta Compleja, Business-to-Business: Los Secretos de las WSO Winning Sales Organizations o las Organizaciones de Ventas Ganadores según el Estudio 2007 de Las Mejores Prácticas de Miller Heiman. Copyright © 2007 por Miller Heiman, Inc. Impreso y Encuadernado en EE.UU. Reservados todos los Derechos., No se puede reproducir ninguna parte de este informe, ni de forma electrónica ni mecánica, incluyendo los sistemas de guardar y recuperar sin el permiso por escrito del Editorial.

Editor:
Miller Heiman, Inc.
10509 Professional Cr., Ste 100
Reno, NV 89521
USA

t: 877-678-3389
www.millerheiman.com

International Headquarters:
Miller Heiman, Inc.
Nelson House
No.1 Auckland Park
Milton Keynes, MK1 1BU
Reino Unido
t: +44 (0)1908 211212
www.millerheiman.com

Equipo de Investigación:
M3 Planning, Inc.
465 Court Street
Reno, NV 89501
775.747.7407
www.m3planning.com

Reconocimientos:
Presidente & CEO, Miller Heiman: Sam Reese
Editor: Dario Priolo
Director y Editor: Jennifer Vodehnal
Director Creativo: Bret Poenier
Editor Asociado: Judith Hepburn
Análistas de Investigación: Howard Olsen, Erica Olsen
Redactor: Louis Greenstein (Resumen Ejecutivo)
Expertos: Robert B. Miller, Damon Jones, Richard Blakeman, Bill Golder, y David Pearson

Para mayor información en relación con las posibilidades de comparar su empresa con las WSO incluidas en este informe y su competencia en su sector, rogamos contacten con www.millerheiman.com/benchmark o +44 (0)1908 211212.



Estrategias para Ventas Complejas Business-to-Business



Los Secretos de las WSO - Winning Sales Organizations -
Estudio 2007 de las Mejores Prácticas en Ventas de Miller Heiman

En este estudio 8

Introducción 8

Alcance 8

Puntos Claves del Estudio 8

Esquema de las preguntas del estudio 8

Desequilibrios de rendimiento 9

Universo de los que contestaron a las preguntas. 9

Resumen Ejecutivo 10

Las “Top Five” actividades de una WSO “Winning Sales Organizations” 10

Las diferencias en las percepciones entre la “Alta Dirección” y la Fuerza de Ventas 13

Más información del estudio de las “Best Practices” en Ventas de Miller Heiman 14

Equipo Ejecutivo de Miller Heiman 15

Actividades de las WSO Winning Sales Organizations 16

Como interpretar a las tablas 16

Demograficos de los encuestados 16

D.1: ¿Cual es la mejor definición de su puesto actual en su empresa?

D.2: ¿Cual es su sector principal?

D.3: ¿Donde se ubica la mayoría de los empleados de su compañía?

D.4: ¿Cuántos vendedores con dedicación plena hay actualmente en su organización de ventas?

Comportamiento del cliente 20

1.1: Nuestros clientes necesitan un cálculo formal de Rentabilidad de la inversión ---ROI--- antes de finalizar la compra.

1.2: Sabemos porque nuestros clientes compran nuestros productos

1.3: Por sistema, tenemos que ofrecer un descuento significativo para cerrar la venta.

Generar Oportunidades 22

2.1: Nuestros vendedores tienen planes de negocios formales para ayudarles en las ventas

2.2: Ventas y Marketing saben lo que quieren los clientes y cuales son sus necesidades

2.3: Nuestro equipo de ventas es muy efectivo en relación con las ventas de los nuevos productos/servicios.

- 2.4: Tenemos una oferta de valor que resulta muy convincente para nuestros clientes
- 2.5: Utilizamos con regularidad planes de investigación para identificar nuevos clientes potenciales
- 2.6: Realizamos un seguimiento de todas las interacciones con los clientes potenciales.
- 2.7: Nuestros clientes comprenden el alcance de nuestras posibilidades de servicio.
- 2.8: Nuestros vendedores son expertos en nuestros productos/servicios.
- 2.9: Nuestros vendedores se centran en la venta de soluciones en lugar de la venta de productos.
- 2.10: Siempre seguimos un proceso estandarizado para clasificar las oportunidades.

Gestionar Oportunidades 28

- 3.1: Tenemos proceso disciplinado que siempre se utiliza para revisar las ventas de mayor cuantía
- 3.2: Siempre responsabilizamos a nuestro equipo por las grandes ventas a favor si se ganan y en su contra si se pierden.
- 3.3: Nuestra dirección de ventas siempre está al día en relación con el estado actual de cada proceso de ventas de gran cuantía.
- 3.4: Nuestra organización utiliza procesos y herramientas para compartir la información entre los participantes de los equipos que están trabajando en las ventas de mayor cuantía.
- 3.5: Tenemos un procedimiento establecido para saber el momento en que hay que parar la inversión en los procesos de las ventas de mayor cuantía.
- 3.6: Siempre sabemos lo que piensan los directivos del posible cliente en relación con nuestra solución que hemos propuesto.
- 3.7: En cada trato, siempre y sistemáticamente identificamos las personas claves.
- 3.8: En cada trato importante, siempre tenemos acceso a los que toman las decisiones.
- 3.9: Para ayudarnos en las ventas de mayores cuantías, siempre desarrollamos un coach interno con influencia dentro de la empresa del cliente.
- 3.10: Claramente entendemos los problemas de nuestro cliente antes de presentar una propuesta y la solución.
- 3.11: Tenemos claramente identificada la fuerza y debilidad de nuestra posición competitiva.
- 3.12: Ganaemos o perdamos, recibimos una información posterior de todas las propuestas de nuestros clientes.
- 3.13: Si cedemos en precio, siempre recibimos algo de valor como contrapartida.
- 3.14: Nuestros vendedores pueden claramente explicar nuestros términos, condiciones y precios.
- 3.15: Nunca nos sorprendemos al perder una venta significativa.
- 3.16: Siempre repasamos las ventas perdidas en que hemos invertido mucho dinero y tiempo.
- 3.17: Nuestros vendedores se mantienen en contacto con nuestros clientes a lo largo de la ejecución del pedido.

Gestionar Relaciones 37

- 4.1: Siempre repasamos los resultados de nuestras soluciones con los clientes claves.
- 4.2: Nunca nos sorprendemos al perder una cuenta estratégica.
- 4.3: En el caso de un gran acontecimiento no esperado – social o económico--, tenemos un plan establecido para proteger nuestros intereses en las cuentas estratégicas.
- 4.4: Marcamos los objetivos a conseguir a largo plazo con nuestras cuentas estratégicas.
- 4.5: Tenemos relaciones y diálogo a más alto nivel con todas nuestras cuentas estratégicas.
- 4.6: Hacemos que participen nuestras cuentas estratégicas en nuestro producto y los procesos de planificación.

Gestión de Personal.41

- 5.1: Tenemos suficiente número de vendedores y de staff de apoyo para alcanzar nuestros objetivos.
- 5.2: Usamos evaluaciones basadas en Internet para el soporte en relación con nuestras contrataciones de personal.
- 5.3: Sabemos porque nuestros mejores empleados triunfan.
- 5.4: Nunca nos sorprendemos al perder un gran vendedor.
- 5.5: Constantemente medimos la mejora de nuestros vendedores.
- 5.6: Nuestros programas de formación y desarrollo están en línea con las necesidades de nuestro equipo.
- 5.7: Tenemos un proceso de orientación sistemático para todos los nuevos empleados.
- 5.8: Nuestro proceso de revisión de rendimiento nos ayuda a mejorar el rendimiento del equipo de ventas..
- 5.9: Nuestro Departamento de RR.HH. añade valor a nuestra organización de ventas.
- 5.10: Tenemos una comunicación abierta y clara entre nuestros directores de ventas y nuestros vendedores.
- 5.11: Despedimos a los que no rinden.

Refuerzo y Soporte 47

- 6.1: Nuestras políticas de compensación al equipo de ventas están de acuerdo con nuestros objetivos.
- 6.2: Tenemos la tecnología y herramientas para maximizar nuestra productividad.
- 6.3: Nuestro sistema de CRM ha mejorado muchísimo la efectividad de nuestra organización de ventas.
- 6.4: Nuestro sistema de medir el rendimiento de ventas está de acuerdo con nuestros objetivos

Gestión de Alta Dirección 50

- 7.1: Con regularidad comparamos nuestro rendimiento y productividad con otras empresas de otros sectores.
- 7.2: Utilizamos las mejores prácticas de nuestros mejores empleados para mejorar el rendimiento de todos los demás.
- 7.3: Nuestros líderes participan directamente en nuestro proceso de ventas.

Indicadores de Rendimiento 52

- PI.1: Comparado con el año pasado, nuestra facturación media por cuenta ha:
- PI.2: En términos de ventas, ¿cómo se compara nuestra organización de ventas con el año pasado?
- PI.3: Comparado con el año pasado, la consecución de nuevas cuentas ha:
- PI.4: ¿En qué porcentaje de los contratos tienen nuestros vendedores que ofrecer un descuento para cerrar?
- PI.5: Nuestro ciclo de ventas medio es...
- PI.6: ¿Cuál ha sido el ratio de rotación dentro de nuestro equipo de ventas durante los últimos 12 meses?
- PI.7: ¿Cuánto tiempo se tarda en contratar un nuevo vendedor en nuestra organización?
- PI.8: ¿Cuánto tiempo se tarda en tener un nuevo vendedor a pleno rendimiento?
- PI.9: En nuestra unidad de negocio, el valor medio de cada contrato es:
- PI.10: Para cerrar una operación típica, ¿a cuántas personas tenemos que convencer?
- PI.11: ¿Cuántos días al año se dedican a la formación en nuestra organización?
- PI.12: ¿Cuál es el ratio de formación de producto/servicio comparado con la formación de técnicas de ventas en nuestra organización?

Próximos Pasos: Benchmarking 59

Informe de Benchmarking de Ventas de Miller Heiman	59
Benchmarking de las Mejores Prácticas de Ventas y de Gestion de Ventas.	59
Benchmarking de Operaciones	59
Compensation Benchmarking de sistemas de compensacion	59
Industrias	60

Objetivos y Procedimientos de Investigación 61

Objetivos	61
Metodo de investigación	61
Herramientas del estudio	61
Marco de tiempo	61
Universo.	61
Encuestados	61
En profundidad	62
Análisis de datos	62
Fortalezas del estudio	62
Terminos de Uso	62
Información de Miller Heiman.	63

En este estudio

Introducción

Como el corazón de cualquier negocio, las organizaciones de ventas se encuentran bajo una presión constante para rendir al máximo.

Identificar las áreas en que se puede mejorar tendrá el mayor impacto en el rendimiento, es una iniciativa clave para los líderes de ventas. Si miramos a las actividades realizadas por las WSO – Winning Sales Organizations – veremos como las empresas pueden tener las ideas más útiles para incorporar a sus estrategias.

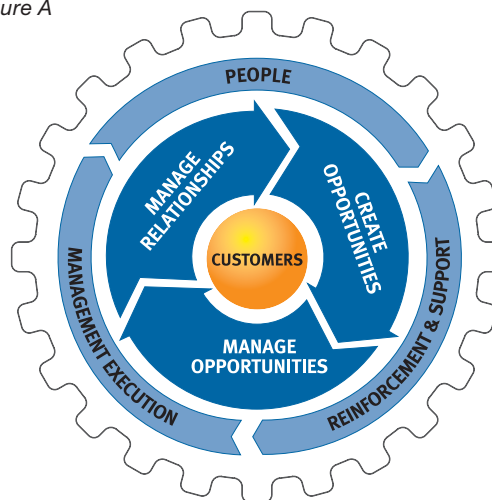
Alcance

- Identificar aquellas actividades en que las WSO - Winning Sales Organizations - están superando con creces a las competencia.
- Priorizar las actividades para mejorar la efectividad de la organización de ventas
- Presentar las ideas claves en relación con las tendencias que afectan más directamente las Organizaciones de ventas en 2007

Puntos de mayor relevancia

El 2007 Miller Heiman Sales Best Practices Estudio se realiza todos los años para definir los desafíos en el sentido más amplio de la palabra que vemos dentro del campo de l ventas. Los encuestados incluidos en este Informe están definidos como aquellos que están involucrados en lo que define Miller Heiman como un entorno de ventas complejas. Las ventas complejas son los procesos que requieren la influencia de multiples personas dentro de la toma de la decisión final dentro de un ciclo de ventas largo. Enfocamos la encuesta en 7 temas principales y los encuestados tenían que responder conforme a su grado de acuerdo o de desacuerdo a preguntas sobre un total de 54 actividades de ventas de gran relevancia.

Figure A



Organización de las Preguntas de la Encuesta

Hemos clasificado las actividades de ventas incluidas en este estudio en 7 categorías reflejadas en Fig. A.

- Comportamiento del cliente
- Generar Oportunidades
- Gestionar Oportunidades
- Gestionar las Relaciones
- Gestionar las Personas
- Refuerzo & Soporte
- Gestión de la Alta Dirección

Este Marco del Sistema de Ventas explica los componentes claves.

Diferencias del Rendimiento

Analizamos los datos para identificar los puntos en que las WSO – Winning Sales Organizaci3n – est3n superando a todas las dem3s organizaciones incluidas en el estudio.

Mientras las WSO est3n ganando en la relaci3n con la gesti3n de Oportunidades, con un promedio de acuerdo al 27.5 % en todas las 17 actividades dentro de esta categor3a, la diferencia m3s grande entre las WSO y todas las dem3s organizaciones radica en la categor3a de gesti3n de la Alta Direcci3n.

La clasificaci3n de las diferencias en rendimiento entre las Winning Sales Organizaciones y todas las dem3s organizaciones es as3:

Todos los resultados incluidos en este Informe son los resultados de los encuestados involucrados

en los entornos de las ventas complejas. Se eligi3 este criterio para tener un an3lisis m3s espec3fico de los desaf3os en este campo y aumentar el valor para nuestros clientes y otras empresas que est3n funcionando en este tipo de entorno.

Puesto	Elemento	% de Acuerdo		Dif.
		WSO	Todas Orgs	
1	Gesti3n Alta Direcci3n	23.1%	13.7%	69%
2	Gestionar las Relaciones	24.6%	15.9%	55%
3	Refuerzo y Soporte	26.4%	17.7%	49%
4	Crear Oportunidades	26.8%	18.0%	49%
5	Gestionar Oportunidades	27.5%	19.2%	43%
6	Gestionar las Personas	19.4%	13.8%	41%
7	Comportam. del Cliente	23.2%	19.2%	21%

Las respuestas corresponden 3nicamente a aquellos encuestados que est3n en un entorno de ventas complejas en el sector de Business-to-Business.

- Ciclos de ventas de un trimestre o m3s
- Deben tener influencia 4 personas o m3s en la toma de la decisi3n

Universo de los Encuestados del Estudio

Las comparaciones comentadas en este Informe incluyen las WSO comparadas con todas las dem3s Organizaciones de ventas.

Se definen a las WSO como las que tienen:

- El 20 % o m3s de crecimiento en la facturaci3n media por cuenta
- El 20 % o m3s crecimiento en ventas comparado con el a3o anterior
- El 20 % o m3s crecimiento en cuentas nuevas

Winning Sales Organizations

- 183 se han clasificados como WSO (representando 178 compa3as)
- El 7% de todos los encuestados
- 3nicamente ventas complejas

Todas las dem3s organizaciones de ventas

- 2,331 encuestados
- 3nicamente ventas complejas



Estrategia para las Ventas Complejas Business-to-Business

A lo largo de los últimos cuatro años, Miller Heiman ha encuestado a los profesionales de ventas de miles de empresas en todo el mundo, recopilando y analizando muchísimos datos para averiguar por qué hay unas organizaciones de ventas que sacan mayor rendimiento que otras. Esta investigación, en la que han participado más de 13.000 profesionales hasta la fecha, incluyendo vendedores, gerentes de ventas y miembros de la alta dirección, todos involucrados en ventas estratégicas, business-to-business, y está considerado como el estudio de las prácticas y el rendimiento de ventas complejas, business-to-business de mayor importancia y con más tradición en el mundo.

Nuestros hallazgos han servido a muchas empresas para que replantearan sus estrategias de ventas, enfocando sus esfuerzos en emular las prácticas que separan las organizaciones de ventas ganadoras, es decir las Winning Sales Organizations (WSO's), de las demás. En esta investigación, hemos definido las WSO's como aquellas empresas que han logrado un aumento superior de un 20% en tres conceptos al compararlo con el ejercicio anterior -- en las cifras de ventas, el crecimiento en la venta media y en el número de nuevas cuentas. Las WSO's representan un 7% de todas las organizaciones de ventas que han respondido a nuestra encuesta.

Si se comparan con las WSO's y con sus competidores, las organizaciones de ventas pueden aprender de sus estrategias, procesos, habilidades y otras prácticas y, una vez aplicadas a sus propias organizaciones, verán como ellos también pueden convertirse en una WSO.

Este año, además de examinar las mejores prácticas de las WSO's, hemos estudiado las diferencias en las percepciones entre los vendedores, los Directores de

ventas y los altos ejecutivos de las varias organizaciones. Como verán en el Informe, los tres grupos tienen unas diferencias de percepciones, que en algunos casos son realmente asombrosas, sobre los procesos de ventas, de compras y de la relación entre las funciones de ventas y de marketing, que a veces resulta muy conflictiva. Además de informar de los resultados de los datos de estas percepciones que hemos recopilado, también incluimos unos planes de acción recomendados por el equipo de expertos de Miller Heiman para que las organizaciones de ventas puedan minimizar estas diferencias, mejorar su rendimiento de ventas y aumentar su productividad.

Estrategias de las WSO's

¿Qué es lo que hacen las WSO's con mayor frecuencia y mejor que las demás organizaciones de ventas?

1. En las ocasiones en que nos vemos obligados a aplicar descuentos, logramos siempre algo del mismo valor como contraprestación.

El 40% de las WSO's, comparado con el 20% de las otras organizaciones de ventas, nos dijeron que reciben algo del mismo valor a cambio de un descuento.

Robert Miller, co-fundador de Miller Heiman, nos indica que no hay nada malo en si en ofrecer algún descuento si se consigue que el cliente te conceda algo del mismo valor. El problema de los descuentos radica en que la mayoría de los vendedores los ofrecen como una medida para cerrar su venta. Miller nos aconseja, "Hay que llegar a un punto de equilibrio. Se debe convertir la concesión de un descuento en un juego de dos, y nunca jamás conceder un descuento sin recibir nada a cambio. Si se hace, estás aceptando una situación de "Tu ganas-Yo pierdo" en lugar de la de "Tu

ganas – Yo gano”.

Nos hemos encontrado una y otra vez que las mejores organizaciones de ventas saben cuando ha llegado el momento de discutir sobre un posible descuento y cuando no es el momento. En cambio, las organizaciones de ventas menos eficaces tienden a conceder descuentos demasiado pronto porque tienen miedo de perder el contrato y saben que no están ofreciendo una buena solución al cliente.

A medida que las grandes compañías vayan mejorando sus procesos de compras, las WSO's están buscando y encontrando maneras para diferenciar sus servicios y productos y logrando que sus clientes les concedan un valor parecido como contraprestación por una reducción en su precio. Los métodos que utilizan incluyen las siguientes prácticas:

- Pago por anticipado
- Ampliación de la duración del contrato, de 3 a 5 años o incluso indefinido
- Ampliar la gama de productos
- Aumentar la cantidad del producto en los almacenes del cliente
- Reducir el nivel de servicio, el Help Desk 5 días a la semana en lugar de 7
- Eliminar un servicio del contrato que les origina un coste. Las visitas de mantenimiento
- Cobrar por las entregas e instalaciones de equipos, los servicios de consulting,. Etc.

Nunca se debe subestimar la importancia de diferenciarse de la competencia ya que hay que entender al fondo el negocio de los clientes. Estos saben distinguir a los vendedores puros y duros de los que se preocupan por su negocio.

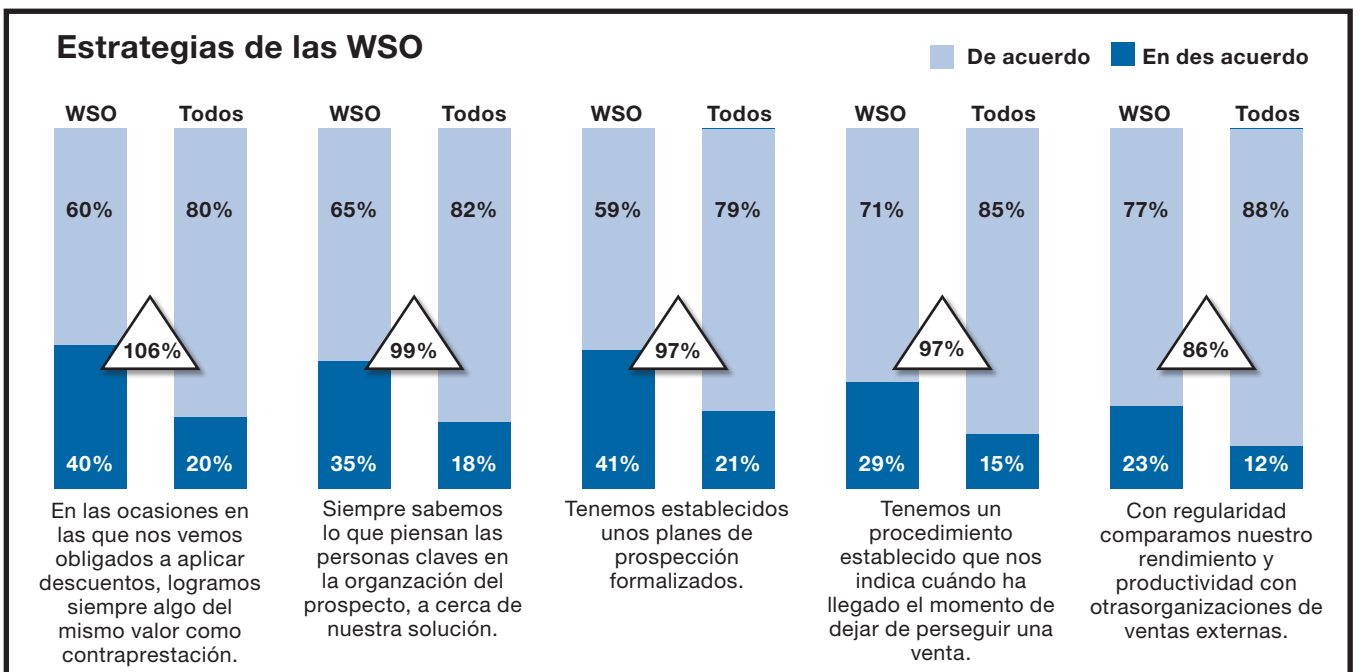
2. Siempre sabemos lo que piensan las personas claves en la organización del prospecto acerca de nuestra solución.

Las WSO's son casi el doble de proclives, 35% comparado con un 18%, en saber que es lo que están pensando las personas claves acerca de su solución versus las otras organizaciones de ventas.

Richard Blakeman, Vice-Presidente de Ventas de Miller Heiman, comenta, “Es un resultado muy llamativo. Aunque la diferencia entre los dos grupos es grande, nos llama la atención que hay muy pocas organizaciones de ventas incluyendo las WSO, menos de una tercera parte, que tienen esta información crucial durante sus procesos de ventas. Los prospectos perciben las propuestas que reciben desde el contexto de las necesidades de su organización, es decir, lo que quieren lograr, arreglar o evitar. Y si el equipo de ventas no entiende o incluso ni siquiera sabe lo que piensa el prospecto de su propuesta, parece aún menos probable que vaya a entender el concepto del éxito del cliente o en qué punto se encuentra dentro de su ciclo de compra.

En los casos en que los profesionales de ventas están empleando un enfoque sistemático, como es el proceso de ventas de Miller Heiman, la solución propuesta va a estar dirigida a solventar los problemas del cliente. Va a estar alineada con los puntos que hemos averiguado a través de las conversaciones que hemos mantenido con las personas claves en la organización del cliente

Conclusión: Hay que conocer muy bien al cliente. Cuando piensas en “el cliente”, no debes pensar en la organización, sino en las personas que la componen y en la perspectiva individual de cada una de ellas. Por supuesto, hay que definir quién o quiénes son las personas que van a influir en la toma de la decisión final --- lo normal es que haya



unas 6 , pero puede haber hasta 30 o más personas - y sabemos que puede resultar una tarea muy complicada. Es por eso que se necesita un guía o un “coach” dentro de la organización compradora, alguien que quiere que tu ganes. Y luego debes hablar con tu coach para identificar las personas que van a tomar la decisión final y llegar a saber qué es lo que perciben acerca de lo que quieren lograr, arreglar o evitar.

3. Tenemos establecidos unos planes de prospección formalizados.

Mientras el 41% de las WSO indican que utilizan con regularidad unos planes de prospección formalizados, hay un 21% de las otras organizaciones de ventas que también lo hacen.

Sam Reese, Presidente y CEO de Miller Heiman, nos explica, “hay una tendencia de trabajar con los clientes actuales y no realizar las prospecciones necesarias. Incluso las WSO suelen centrar su atención en los negocios que tienen antes sus narices. A lo largo de los últimos años, hay muchos profesionales de ventas que están pensando que la tarea de la prospección debe estar en manos de los de marketing, no en las de ventas. Es difícil cumplir con la estructura y el proceso pero debes hacerlo para mantener tu embudo lleno en cada momento. Y, te guste o no, la única manera de hacerlo es llevar a cabo las prospecciones.”

Blakeman cree que la manía que tienen los vendedores en ventas contra la planificación es debido a los informes, las previsiones, los ciclos de ventas, etc, etc, que hacen todos los días y luego, aparentemente, no los lee nadie. Para que la planificación se solidifique dentro de la cultura de la compañía hay que establecer claramente lo que gana el vendedor si lo hace --- lo que llamaremos “Y Qué gano yo con esto” o “YQGYCE”, El vendedor percibe su YQGYCE”, en dos formas, sus ingresos al finales de mes y la satisfacción y éxito de sus clientes. Los directores de ventas deben encargarse de que haya los recursos para cumplir con los dos puntos.

Nuestra investigación nos indica que las WSO incluyen el perfil de los clientes ideales en sus planes de prospección. Luego, salen y buscan prospectos que encajan con este perfil, calificando más posibles clientes y cerrando mas contratos.

4. Tenemos un procedimiento establecido que nos indica cuando ha llegado el momento de dejar de perseguir una venta.

Los hallazgos nos indican que las WSO son mucho más proclives de tener un proceso para saber el momento en que deben de dejar de perseguir un contrato. Únicamente el 15% de las demás organizaciones de ventas lo saben comparado con el 29% de las WSO.

Es comprensible que incluso haya muy pocas WSO que

sepan que ha llegado la hora de abandonar una venta. Miller nos dice que es un “punto ciego” muy grande para la mayoría de los Directores de Ventas. Todos hemos oído la política de “En nuestra empresa no existe ni una sola solicitud de propuesta que no perseguimos a tope” y esto es un error. Hay muchas veces que cuando te llegue la solicitud ya es demasiado tarde y si lo haces, lo van a utilizar únicamente para comparar tus precios con los de la competencia. La generación de propuestas cuesta tiempo, dinero y energía. Miller declara, “No inviertas en las solicitudes donde la empresa no cumple con el perfil de tu cliente ideal, si no has participado en la definición de las especificaciones, no dudes en no contestar.”

Damon Jones, Presidente y MD de International de Miller Heiman, está de acuerdo, “Los vendedores son competitivos por naturaleza y no quieren rendirse nunca. Pero no puedes ganar cada pieza de cada negocio, ni cada cliente es el ideal para ti tampoco.”

Jones nos sugiere un buen sistema para identificar “el cliente ideal”. Anotas 4 o 5 características cualitativas y cuantitativas de cómo percibes tu cliente ideal y luego añadir unos criterios relacionados con su proceso de tomar decisiones. Seguro que te va a ayudar a entender si puedes ganar o no.

Según nuestra investigación, las WSO’s saben cuando están perdiendo y por lo tanto deben dejarlo.

5. Con regularidad, comparamos nuestro rendimiento y productividad con otras organizaciones de ventas externas.

Mientras el 23% de las WSO’s nos dijeron que realizan un benchmarking de este tipo, encontramos que únicamente el 12% de las demás organizaciones de ventas lo hacen -- una diferencia significativa.

Mientras las organizaciones de ventas se miden constantemente con sus propios objetivos de producción internas, esto no es un análisis completo de rendimiento. Las mediciones son relevantes únicamente en los casos en que se incluyen comparaciones con otras organizaciones parecidas. Por ejemplo, en un mercado boyante, las cifras de ventas se salen, llegando a un 150% de los objetivos, una cifra muy significativa, hasta que nos enteramos de que los competidores han llegado al 250% de sus objetivos. Entonces nos preguntaremos si el departamento de ventas nuestro está rindiendo por arriba o por debajo de lo esperado.

Dario Priolo, Vice Presidente Ejecutivo de Desarrollo Corporativo de Miller Heiman y el arquitecto de esta investigación, aclara, “Hacer benchmarking con otras organizaciones en casi todas las áreas funcionales para mejorar es muy normal desde hace años, pero ahora estamos ofreciendo con esta investigación la oportunidad para que el área de ventas y sus directores puedan hacer lo mismo y mejorar su rendimiento de ventas”.

El camino crítico debe ser muy sencillo:

- Elegir un número reducido de aspectos que se quieren medir
- Crear un punto de partida interna para la comparación
- Adquirir un compromiso con todos para medir lo mismo, sin cambiar ni la definiciones ni los conceptos durante un periodo de tiempo
- Publicar los resultados de las mediciones
- Generar unos Planes de Mejora concretos basados en los resultados de las mediciones

Diferencias de Percepciones entre la Alta Dirección y de Ventas

El Estudio de las Mejores Prácticas de Miller Heiman de 2007 define unas diferencias de percepciones entre los vendedores, los directores de ventas y los ejecutivos de la alta dirección. A continuación, vamos a ver los 5 factores de mayor importancia con los puntos de vista, comentarios y consejos de los expertos en este tema de Miller Heiman que nos van a sugerir la forma de eliminar estas diferencias.

Diferencia en Percepción Número 1: Nuestra Dirección está activamente participando en nuestros procesos de ventas.

Es la pregunta del estudio con mayor diferencia de percepciones entre los distintos niveles. El 78% de la

ejecutivo que tiene una política de puertas abiertas con sus vendedores puede tener la sensación que está participando en el proceso de ventas aunque los vendedores de campo no lo ven así. Miller nos ha recomendado que haya un plan de visitas a las cuentas claves por parte del ejecutivo. Esto no quiere decir que debe ir a todas las reuniones, ni tampoco debe asistir únicamente en los momentos de crisis.

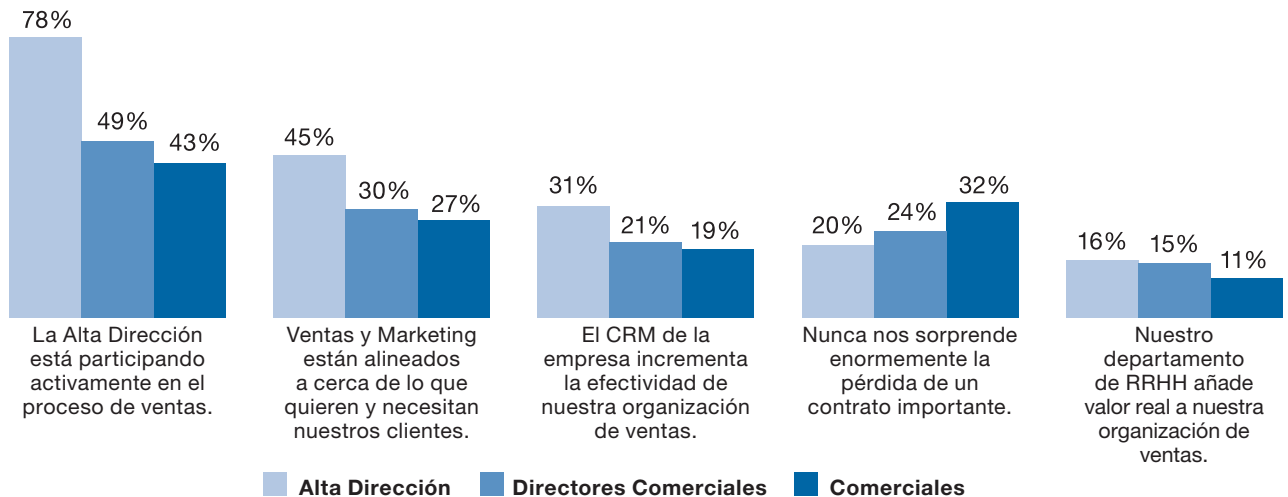
Hay varias formas en que una falta de comunicación puede crear esta diferencia de percepción. Hay casos en que el ejecutivo no informa a su equipo de sus gestiones. En otros, la Alta Dirección ve al cliente una vez al año, creyendo que tiene un papel importante en el proceso, cuando no es así.

Diferencia en Percepción Número 2: Ventas y Marketing están alineados en relación con lo que buscan y necesitan nuestros clientes.

Mientras un 45% de los altos ejecutivos se mostró de acuerdo con esta declaración, nos encontramos que menos de una tercera parte de las personas y de los directores de ventas estaban de acuerdo. Reese comenta que tenemos que tener a los departamentos de ventas marketing en la misma línea. Las ventas están en primera línea y puede que no sepan el valor que aporta el departamento de marketing.

Los altos ejecutivos saben perfectamente la contribución del departamento de marketing y como acorta el ciclo de

Diferencias de percepción entre Alta Dirección y Ventas - % de acuerdo



Alta Dirección dijeron que es así en su empresa mientras únicamente el 49% de los directores de ventas dijeron que están de acuerdo y, menos aún, los vendedores con el 43%.

Bob Miller explica que los procesos efectivos siempre definen el rol de la Alta Dirección con las cuentas claves con claridad. Si no existe este grado de claridad, un

ventas, pero esto no lo saben todos los de ventas. Reese recomienda que le corresponde a la alta dirección aclarar esta diferencia, evitando así posibles problemas.

Miller comenta que en los casos en que están alineados los esfuerzos de ventas y los de marketing se generan un mayor número y mejores "leads". El Marketing se centra en el posicionamiento, la integridad de la marca y no

necesariamente en la generación de leads, que es lo que piensan muchas personas de ventas. Las personas de ventas están centradas en conseguir resultados, en cerrar contratos. Aunque ambos comparten el objetivo final, tienen planes estratégicos totalmente diferentes.

La recomendación de Bob Miller es que cada uno debe tener su propio plan pero deben unirse para desarrollarlos y así estarán alineados.

Diferencia en Percepción Número 3: El CRM de la empresa incrementa la efectividad de nuestra organización de ventas.

En la investigación, el 31% de la Alta Dirección expresó su acuerdo con este punto, mientras el 21% de los directores de ventas estaban de acuerdo y únicamente el 19% de las personas directamente relacionadas con las ventas. ¿Por qué existe esta diferencia. Jones nos explica que la mayoría de los sistemas de CRM están diseñados como una herramienta de gestión. Los vendedores tienen la sensación de que no les aportan leads y no quieren compartir su información con el sistema.

En relación con la Alta Dirección, Jones recomienda que deben tener muy claro lo que buscan en su sistema de CRM. Dice, “Proporciona información, lo que llamamos “business intelligence” y visibilidad, pero no cierra ningún contrato, se limita a contarlos. Los CRM pueden ser de utilidad para los vendedores si lo utilizan para programar sus visitas, marcarles las pautas para el seguimiento y guardar la información relevante de sus clientes.

Hay muchas personas en ventas que tienen la sensación de que la función principal de los CRM es controlarlos como una especie de Gran Hermano. No ven que para los ejecutivos de la Alta Dirección les es muy útil para recoger información y generar los informes necesarios para tomar las decisiones adecuadas.

Como verán todo vuelve al principio de “Y Qué gano yo con esto” o “YQGYCE”. Para los ejecutivos de la Alta Dirección, el “YQGYCE” es: el control en la gestión, la disciplina y el tener los datos a mano para tomar sus decisiones y todo ello sistemáticamente. Estos valores son menos significativos para el área comercial, comparado con un CRM que fuera diseñado de tal forma que les ayudase a cerrar contratos.

Diferencia en Percepción Número 4: Nunca nos sorprende enormemente la pérdida de un contrato importante.

Ante esta pregunta, únicamente el 20% de los ejecutivos de la Alta Dirección estaban de acuerdo mientras el 32% de los vendedores y el 24% de los Directores de ventas se mostraron de acuerdo, diciendo que nunca se quedaron de piedra con un “No” de un cliente en relación con un pedido importante.

A veces, un ejecutivo de la Alta Dirección pregunta a los vendedores por una negociación de un posible contrato y con tal de no enfadarle le dicen, “Bien”, sabiendo que no es así. Al recibir una respuesta de este estilo, los directores de ventas y los altos ejecutivos deben volver a preguntar para llegar al fondo y conseguir saber la verdad del asunto. Los profesionales de ventas que conocen el proceso de compras de sus clientes y que encajan su solución con lo que el cliente quiere lograr, arreglar o evitar no suelen sorprenderse demasiado con la “mala noticia”.

Miller aclara, “Todo viene de no saber donde se encuentra el cliente en su proceso de compra y de centrarse demasiado en el proceso de ventas.” Subraya la importancia de conocer el negocio del cliente, su proceso de compras, quienes son las personas claves y como están pensando. Si haces tus deberes y sabes todo esto, habrá muy poco espacio para una mala sorpresa.”

Diferencia en Percepción Número 5: Nuestro Departamento de Recursos Humanos añade valor real a nuestra organización de ventas.

En la investigación, hay pocos encuestados que están de acuerdo con esta frase. Las respuestas afirmativas de la Alta Dirección llegaron al 16%, los directores de ventas al 15% y los vendedores al 11%.

No lo percibimos como un ataque contra RR.HH. sino un aviso de que les falta un buen entendimiento del proceso de ventas y su complejidad. El Departamento Comercial sabe que la función de ventas es distinta que las otras en su Empresa y que la formación de ventas tiene sus propias normas y matices.

Miller cree que RR.HH. debe proporcionar el soporte necesario para la formación de ventas, pero la formación en sí debe estar en manos de las personas de ventas. Dice, “Nuestra experiencia nos indica que hace falta tener un buen entendimiento del proceso de ventas, basada en la experiencia en el día a día para llevar a cabo un curso de formación de ventas con relevancia y que aporte mucho a los participantes y posteriormente a su rendimiento. La Alta Dirección tiene la obligación de hacer responsables a los directores de ventas para formar a sus personas de ventas y RR.HH. debe estar allí para prestarles el apoyo que necesiten.

Priolo añade que en RR.HH. tienen que estar atentos para entender las necesidades del Departamento Comercial y así podrán aplicar sus amplios conocimientos de todo lo relacionado con el tratamiento de las personas. Entre ellos y los directores de ventas podrán lograr los objetivos marcados de formación. Hay un problema constante y costoso que es la rotación de vendedores que conlleva un aumento en los objetivos de ventas de los demás, mientras se pone al día el vendedor recién contratado. Hay muchos casos en que el líder de ventas no está actualizado en las últimas novedades relacionadas con la selección de personal y las herramientas y estrategias de “coaching”. En

estos casos, le corresponde a RR.HH. la aportación de su valor y el Departamento Comercial lo sabrá apreciar.

Más Información relacionada con el Estudio de las Mejoras Prácticas de Ventas de Miller Heiman

No hay ningún proyecto en el mundo parecido al Estudio Anual de Miller Heiman acerca de la investigación sobre las mejores prácticas en relación con las ventas, las mediciones de mayor relevancia en este caso, las WSO (Winning Sales Organizations) y dedicación plena al rendimiento en las ventas. Este Informe se publica todos los años y los profesionales de ventas nos indican que les proporciona nuevas ideas, les mantiene al día con las tendencias actuales y aplican las Mejores Prácticas explicadas en los Informes en sus propias organizaciones. Creemos que aún más significativo que los resultados de la investigación les permiten entender como se comparan con la competencia y otras empresas parecidas en muchos y variados aspectos y así pueden identificar las áreas donde pueden mejorar.

Desde la primera edición del Estudio, ha habido más de 13.000 profesionales de ventas que han participado. Nuestros proyectos de investigación formales, combinados con las relaciones de negocios día a día con líderes de ventas y con los mismos vendedores nos convalidan las conclusiones y nos ayudan a aplicarlas en el mundo real.

La investigación de Miller Heiman está centrada en las ventas complejas, business-to-business. Este concepto lo hemos definido como la venta que tiene un ciclo que tarda más de un trimestre y con más de 4 personas involucradas en la toma de la decisión y el resultado final. En esta edición del estudio, han participado más de 6.000 profesionales de ventas, representando 19 industrias incluyendo la tecnología, la salud, los servicios empresariales, las telecomunicaciones, las finanzas y la fabricación. Las compañías encuestadas se ubican en EE.UU., Europa, Australia, Asia, Sudamérica, Oriente Medio y África.

Comité Ejecutivo de Miller Heiman



Sam Reese **Presidente & CEO**

Sam ha llevado a Miller Heiman a su situación actual como el líder indiscutible en el campo del pensamiento innovador relacionado con la estrategia, los procesos y la formación en habilidades que determinan el rendimiento en las ventas. Durante los años que lleva Sam en la compañía, Miller Heiman ha ampliado nuestros productos y las iniciativas de e-learning, creando una red de consultores de ventas en todo el mundo los cuales están implantado el sistema de ventas con sus clientes, incluyendo muchas de la Revista Fortune 500.



Bob Miller **Co-Fundador de Miller Heiman, Inc.**

Bob desarrolló el primer programa de Strategic Selling®. Ha continuado con nuevos contenidos relevantes a los programas de ventas, todos incorporados dentro de la gama de productos de Miller Heiman, Inc. Después de vender sus acciones en Miller Heiman, Bob continúa trabajando con dedicación plena con la compañía como un asesor, dedicado principalmente al desarrollo de nuevos productos.



Damon Jones **Presidente & Director General de Miller Heiman, Inc. International**

Damon ha desarrollado una amplia red de "partners" y consultores de ventas para impulsar un rápido crecimiento global dentro del plan de expansión de venta de soluciones. También ha llevado a cabo un papel importante en establecer una fuerte presencia de Miller Heiman en todos los continentes.



Dario Priolo **EVP de Desarrollo Corporativo**

Dario es el responsable del marketing global, Gestión del Producto y el desarrollo de negocio en Miller Heiman. Sus años de experiencia incluyen la creación de alianzas estratégicas, el marketing de capital intelectual e investigación y la creación de marcas de gran impacto en el campo de los servicios profesionales.



Rich Blakeman **Vice Presidente de Ventas**

La experiencia de Rich combina Ventas y Marketing con años de asesoramiento a más alto nivel en empresas globales líderes en sus sectores. Podríamos mencionar, entre otras actividades, sus responsabilidades en temas como el desarrollo de procesos de ventas y prácticas incluyendo remuneración y incentivos, benchmarking, ventas mundiales, desarrollo de la propuesta de valor, planificación de cuentas y el patrocinio y formación.

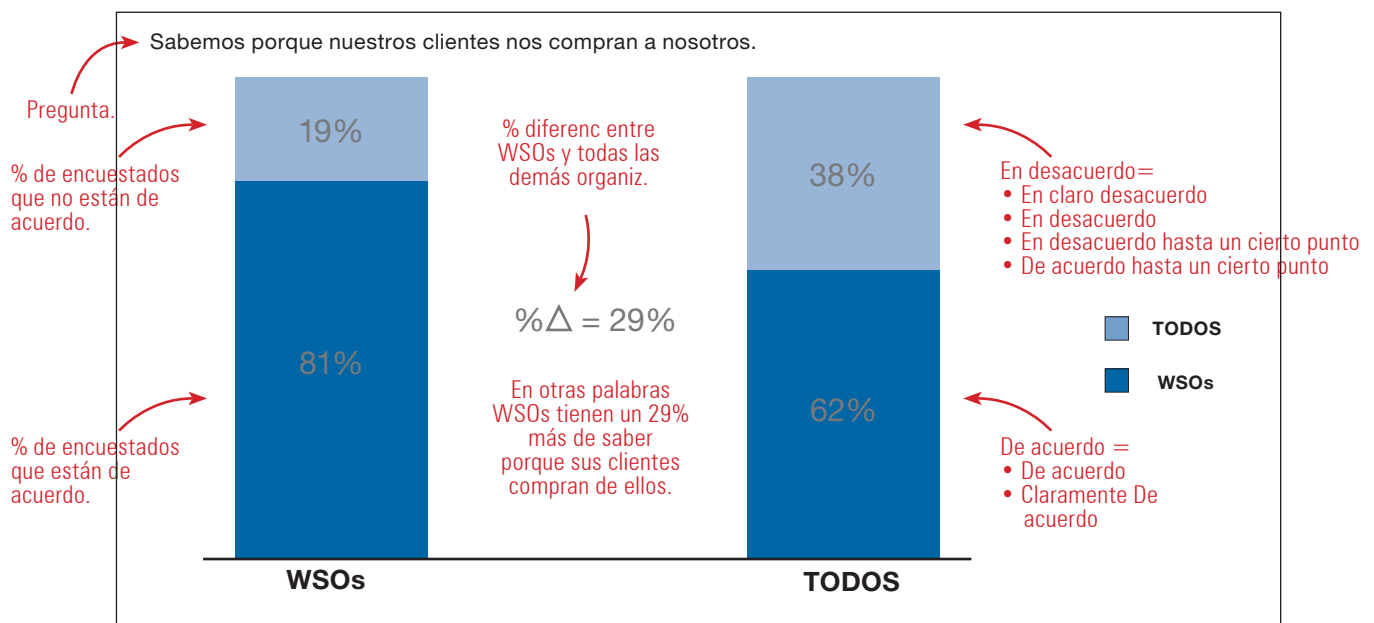
Actividades de Winning Sales Organizations

Las tablas que figuran a continuación explican como las WSO están rindiendo mejor en cada actividad. Las áreas en que hemos visto de mayor interés eran aquellas en que hay unas diferencias importantes entre los WSO y las otras organizaciones que han participado en el estudio.

Hay otras facetas en que hay un bajo nivel de acuerdo por parte de todos. Hemos identificado varias áreas en este estudio donde hemos visto la necesidad de mejora en todas las organizaciones de ventas. Los líderes de ventas deben estar más al día en relación con los negocios importantes. La participación de los directores es vital en los casos en los que el lograr o no lograr el objetivo anual de ventas depende

de uno o dos posibles negocios. También hay que saber si ha llegado el momento para dejar de invertir más tiempo y recursos en la persecución de un contrato. Las WSO son mucho más proclives de tener un programa que les marca el momento para dejar de invertir, pero es un área de mejora para todas las organizaciones. Incluso en las WSO, únicamente el 29% de estas organizaciones indicaron que tienen un procedimiento pre-establecido que les indica el momento de dejarlo. El coste de ventas es una medición que podríamos utilizar para cuantificar las mejoras en este aspecto.

La interpretación de las tablas.



Demografía de los Participantes



Los Secretos de los Winning Sales Organizations según el Estudio de Las Mejores Prácticas en Ventas 2007 de Miller Heiman

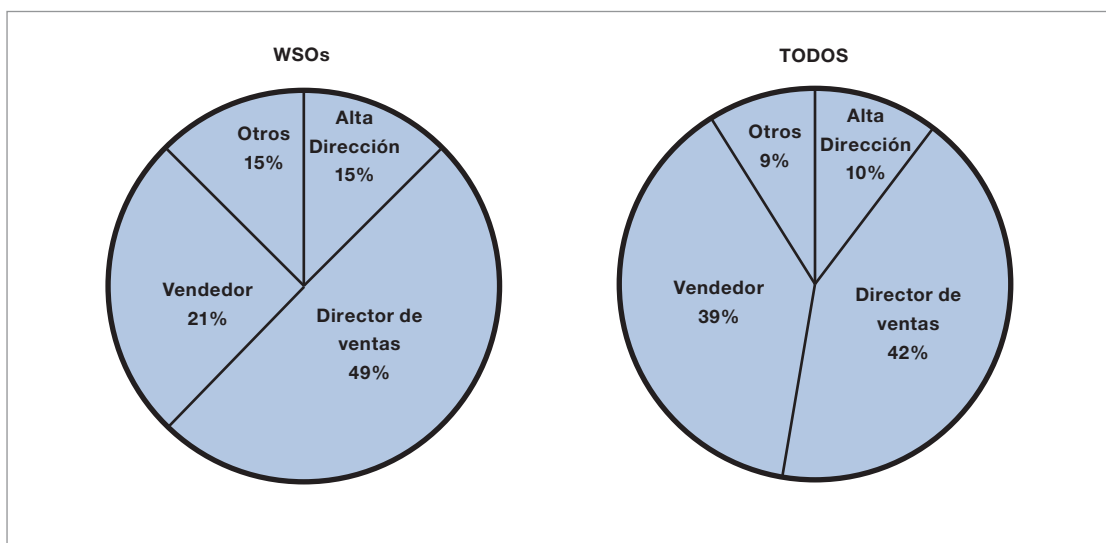
Participantes en este estudio incluyen una amplia gama de cargos, industrias con equipos de ventas grandes y pequeños y de distintos países.

- 10% de todos los participantes en el estudio son CEO, incluyendo presidentes y directores generales; y el 42 % tienen cargos relevantes en el área de ventas, como Vicepresidente de Ventas, Director Comercial, Director de Ventas o de Operaciones de Ventas.
- Las industria con mayor presencia incluyen Tecnología &

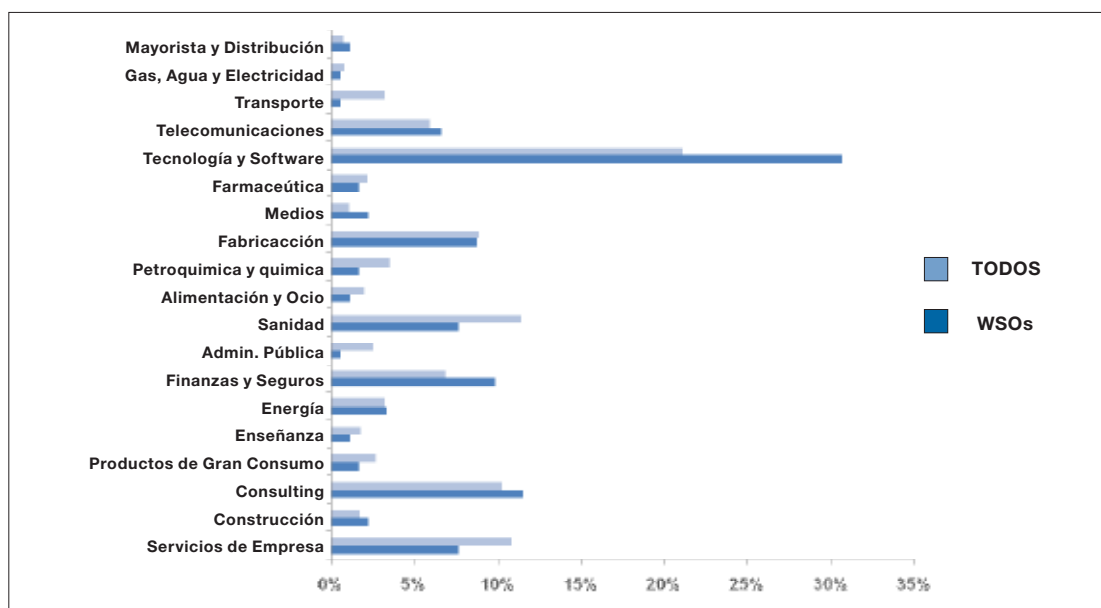
Software (22%), Salud (11%), Servicios (10%) y Consultoría & Servicios Profesionales (10%).

- Los equipos de ventas varían desde unas con menos de 10 vendedores hasta otras con más de mil.
- Es un estudio global, 27% de los participantes están ubicados fuera de Norteamérica.
- El estudio incluye a empresas que no son clientes de Miller Heiman. Queríamos incluir participantes en el estudio de una variedad de fuentes, desde los bancos de datos de nuestros partners e incluso hemos comprado datos desde otras fuentes.

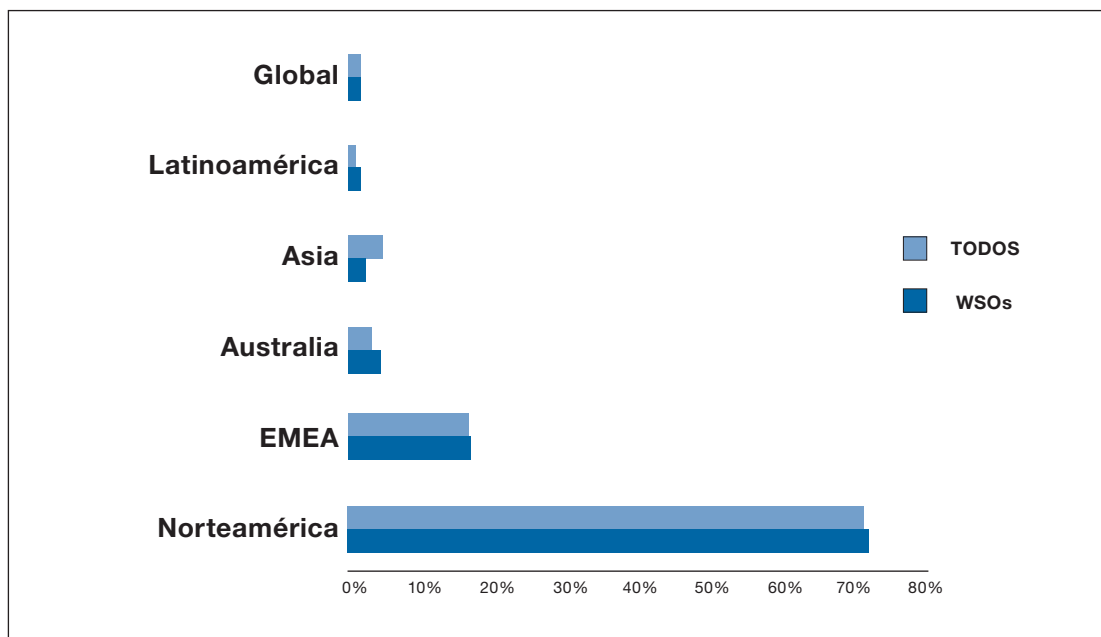
D.1 ¿Cuál es el nombre del cargo que mejor refleja tu puesto en la organización?



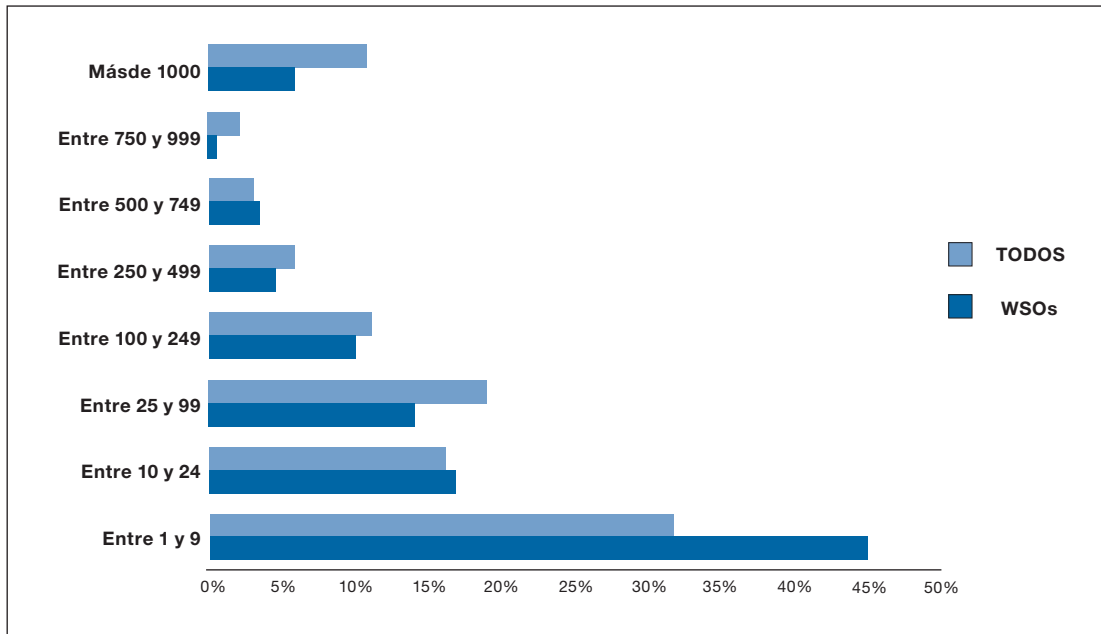
D.2 ¿En qué industria se encuentra su empresa?



D.3 ¿Dónde está ubicada la mayoría de los empleados de su empresa?
(Hay que tener en cuenta toda la empresa y no una sola división)



D.4 ¿Cuántos comerciales están actualmente en nuestra organización de ventas?
(Hay que tener en cuenta toda la organización de venta y no una sola división)

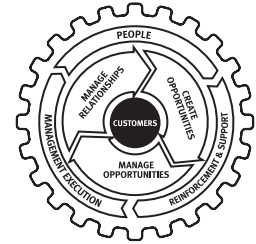


Comportamiento del Cliente

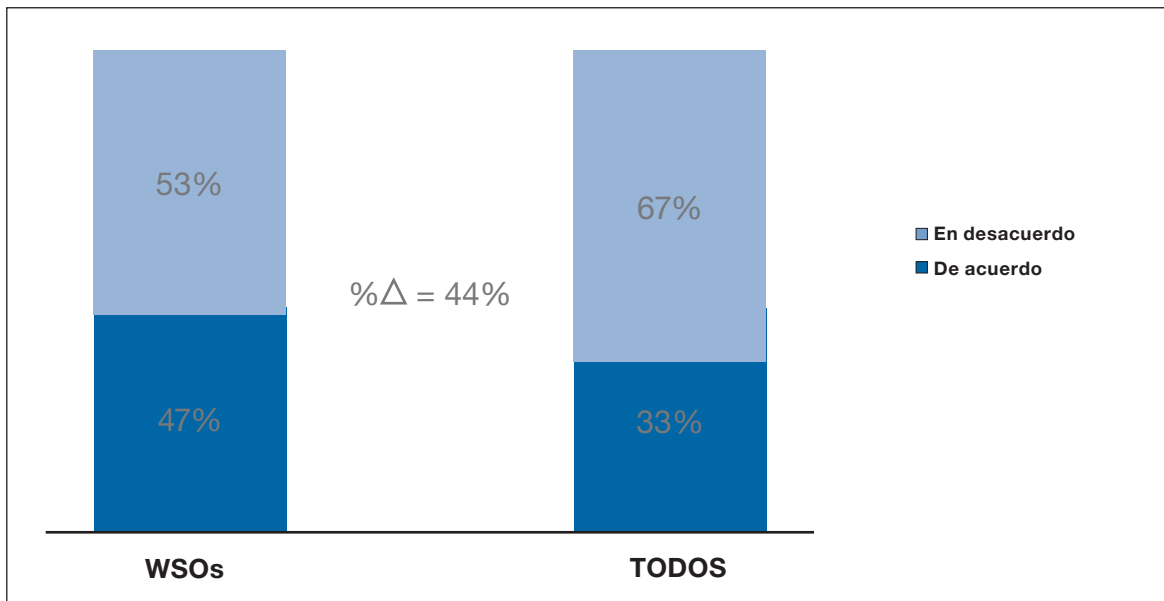


El éxito comienza con la manera en que los vendedores interactúan con sus clientes. Las WSO están muy centradas en sus clientes. Conocen al fondo a sus clientes y claramente saben los motivos que tiene para comprar sus soluciones. Hay una relación distinta entre dos de las actividades en esta sección: Entender por que los clientes compran y la necesidad de ofrecer descuentos para ganar el contrato. Hoy en día, los clientes ven la diferencia entre un vendedor y otro. Los clientes quieren trabajar con los vendedores que saben resolver sus problemas.

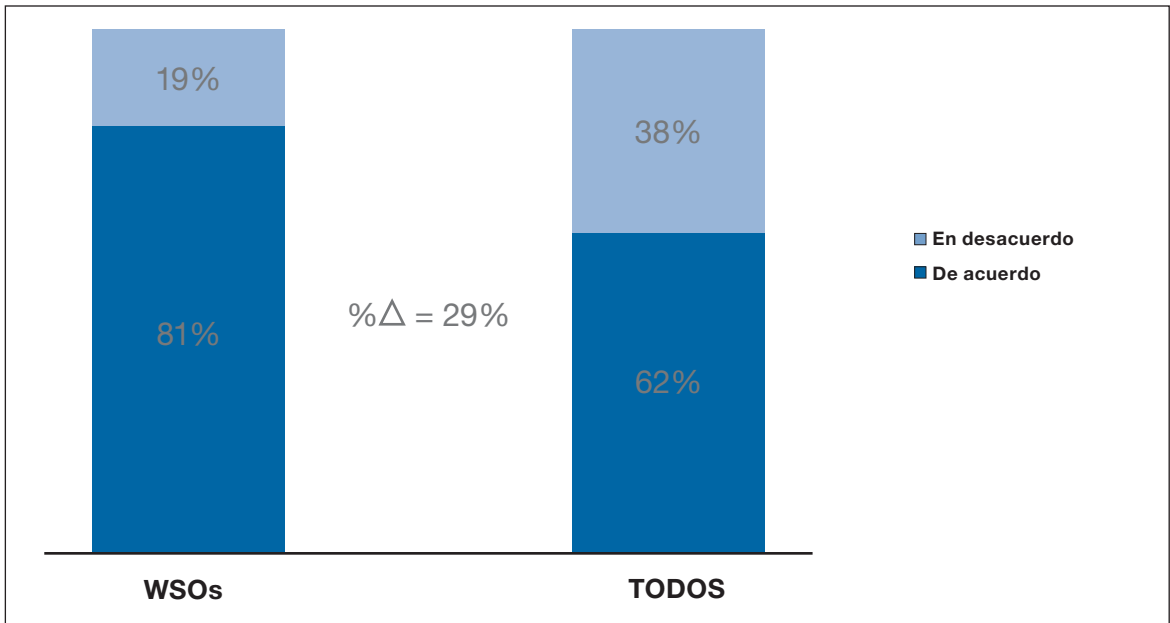
Si realmente estás interesado en el negocio del cliente lo notará en seguida. Si lo haces, estás creando una diferencia clara con tus competidores y has dado el primer paso para reducir la presión del factor precio.



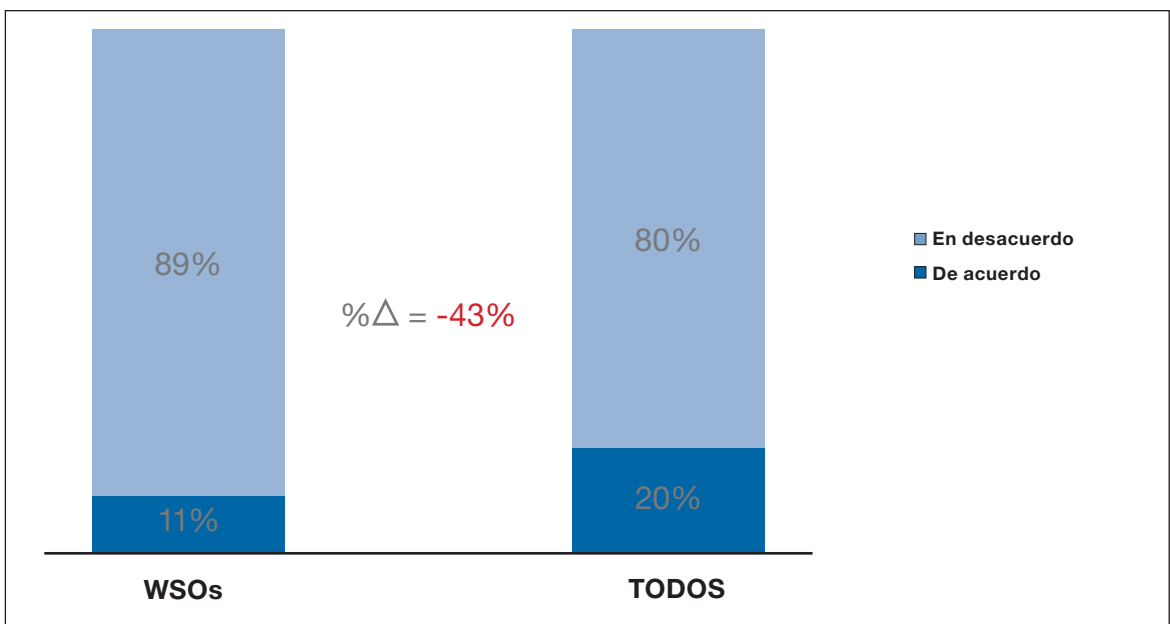
1.1 - Nuestros clientes requieren unos cálculos formales del ROI antes de tomar la decisión de comprar.



1.2 - Sabemos por que nuestros clientes nos compran a nosotros.



1.3 - Por sistema, tenemos que ofrecer descuentos significativos para ganar el contrato.



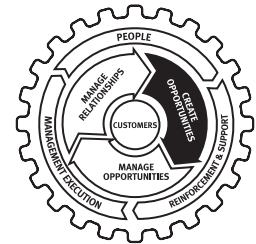
Nota: Esta es la única pregunta en la encuesta en que un porcentaje bajo de "acuerdo" es positivo.

Generar Oportunidades

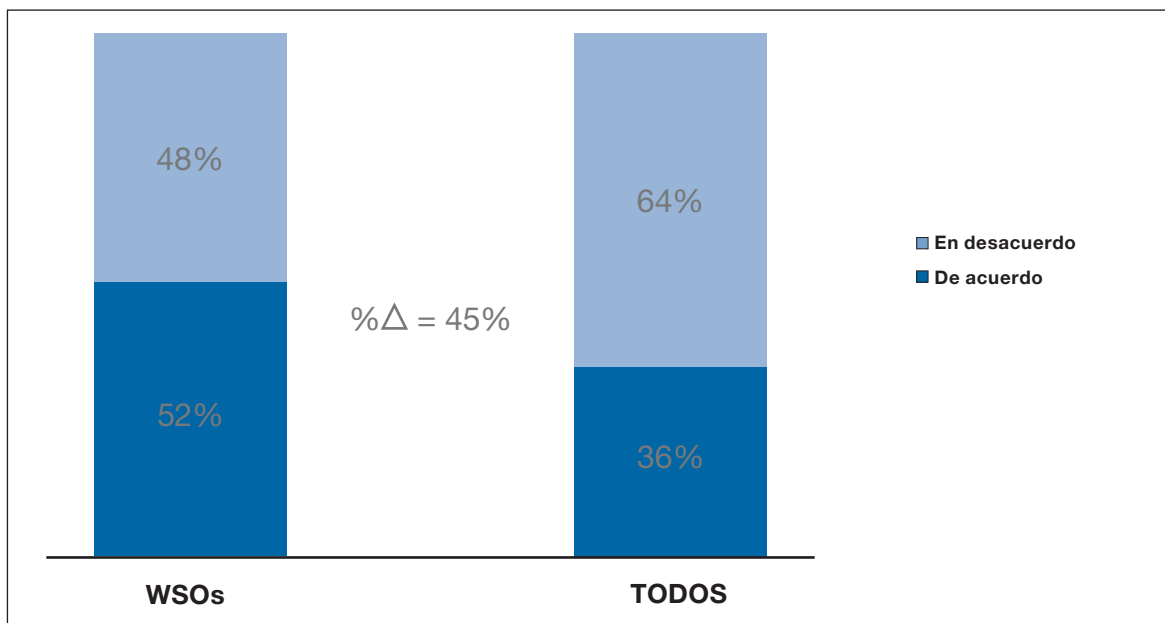


Las mejores organizaciones de ventas generan oportunidades con gran facilidad. Desarrollan unos criterios consistentes para el tipo de cuentas y oportunidades que quieren perseguir y las que van a dejar porque no encajan en su perfil del cliente ideal. Entienden lo que los clientes están intentando arreglar, lograr o evitar antes de ofrecer una solución. Al presentar su solución, son capaces de diferenciar sus puntos fuertes y consiguen un compromiso para seguir hacia adelante con el proceso de ventas. Llegan al nivel de las personas de alto nivel que van a tomar la decisión que le incumbe y tienen un diálogo persuasivo con las personas en este nivel.

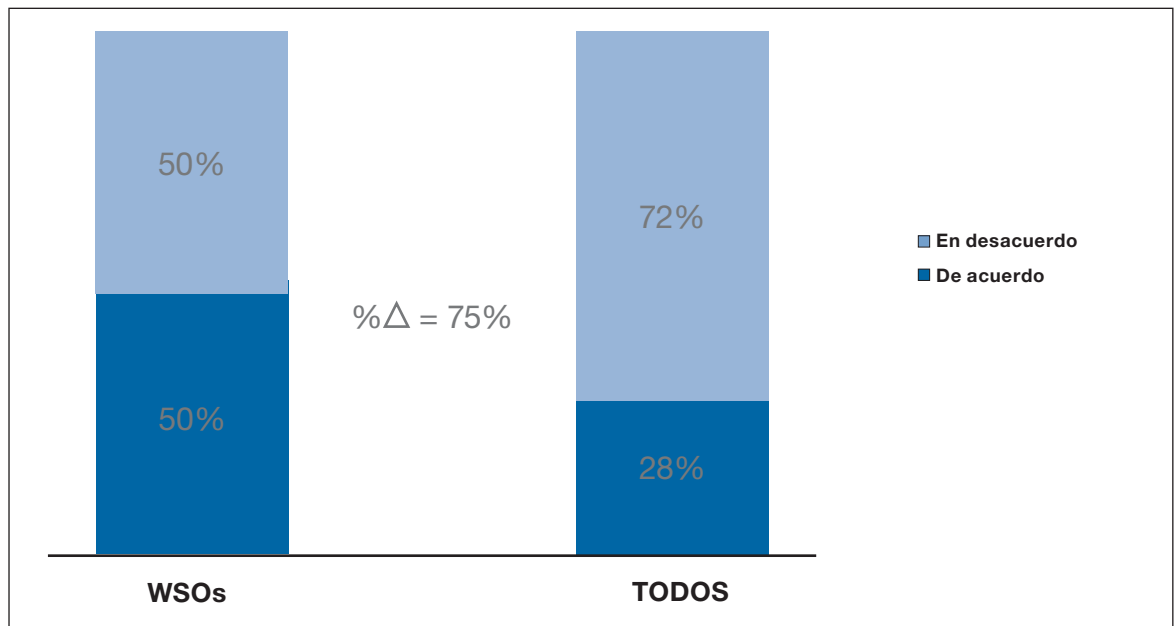
Un ejemplo en donde las WSO han creado una distancia entre ellas y las otras es tener una propuesta de valor formal que convence a los prospectos, aunque todavía hay una oportunidad significativa para mejorar. El 41% de las WSO no tiene una propuesta de valor formal. Y el 65% de las otras organizaciones no cumplen con este aspecto y hay que tener en cuenta su impacto en la generación de nuevas oportunidades.



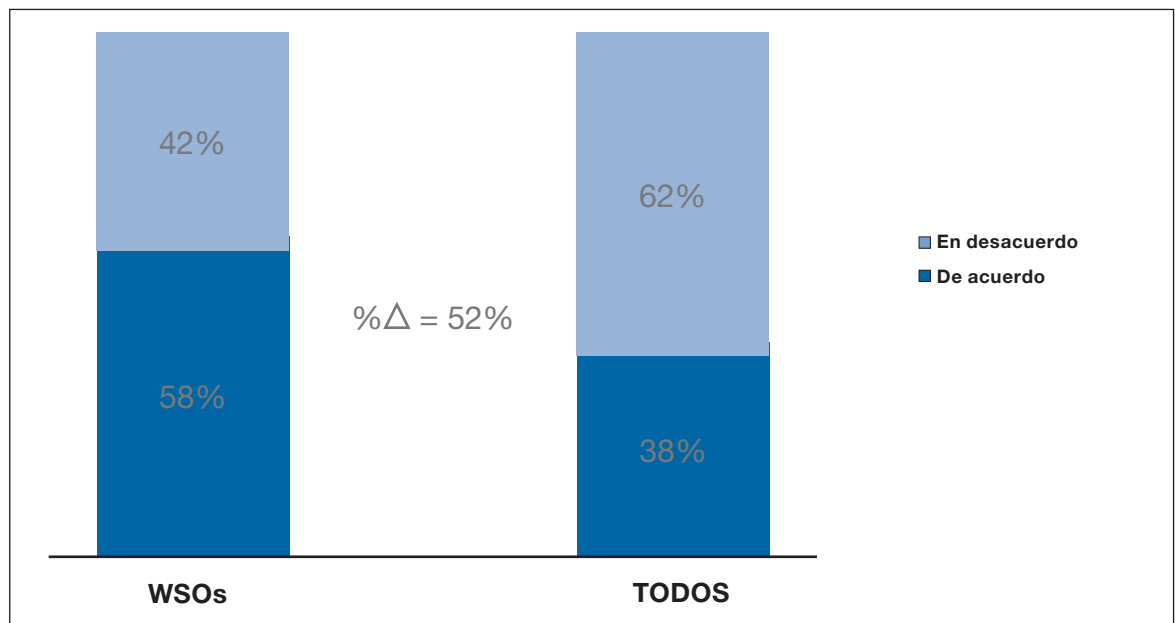
2.1 - Nuestros vendedores tienen planes de negocios formales para ayudarles a mantener su enfoque.



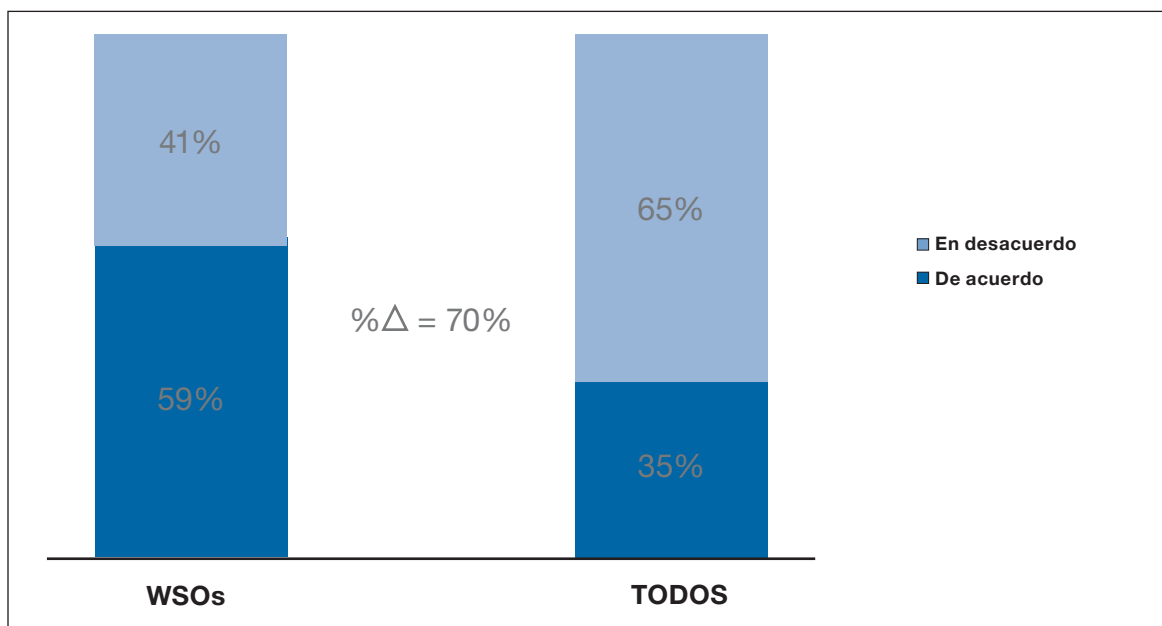
2.2 - Ventas y Marketing están alineados en relación con lo que quieren y necesitan nuestros clientes.



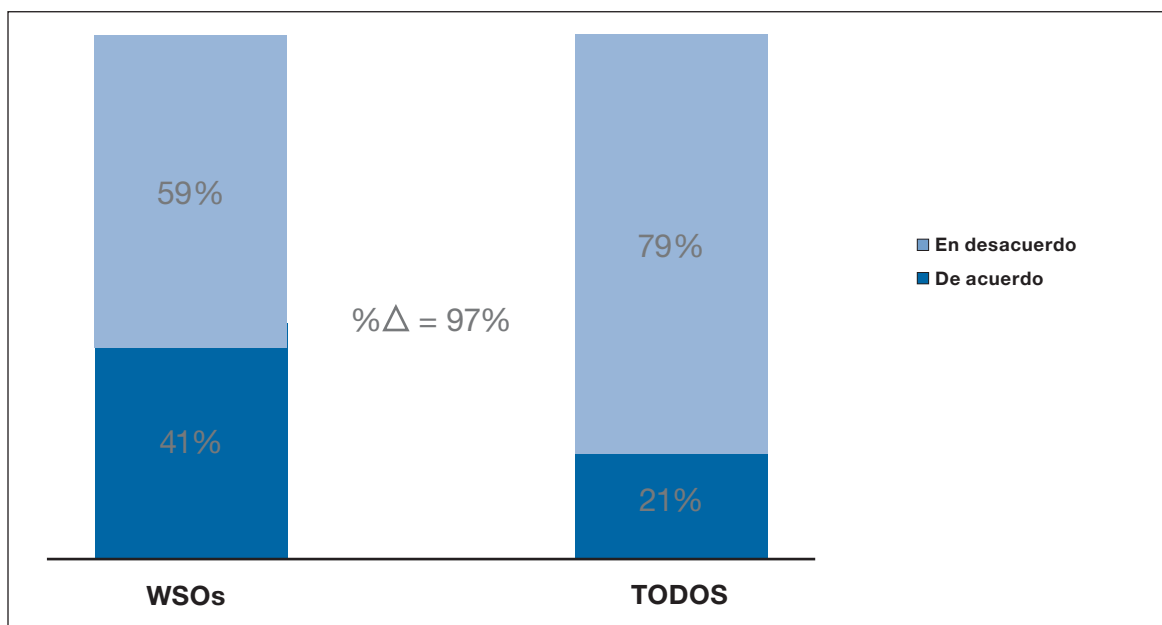
2.3 - Nuestro equipo de ventas es muy efectivo en la venta de productos/servicios nuevos.



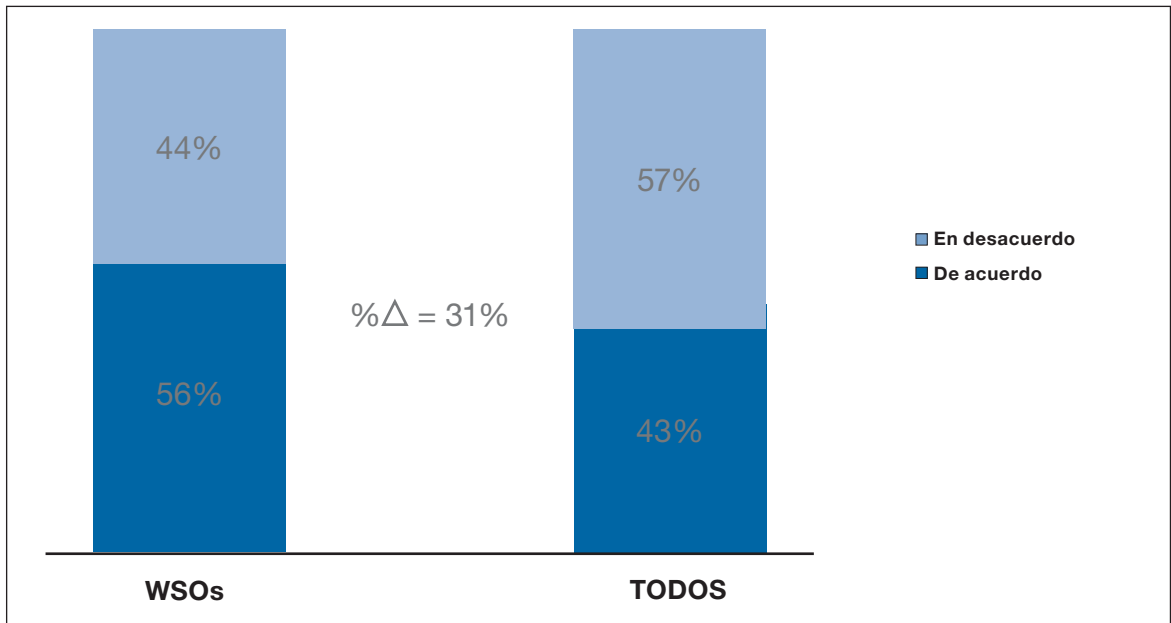
2.4 - Tenemos una propuesta de valor formal que convence a nuestros prospectos.



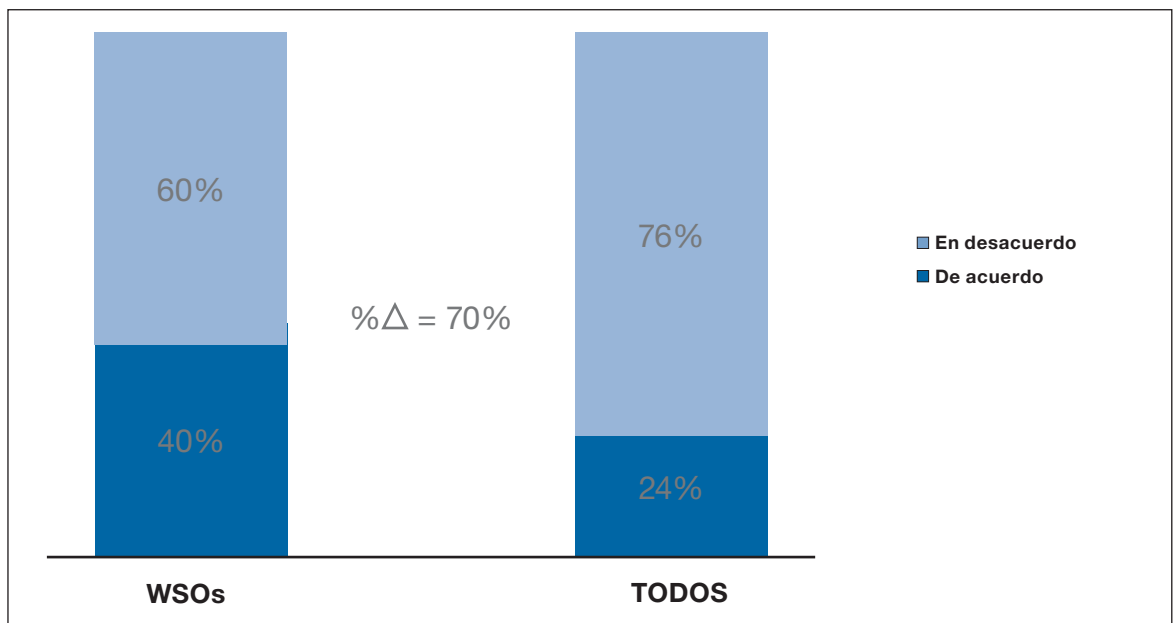
2.5 - Utilizamos constantemente unos planes de prospección completos.



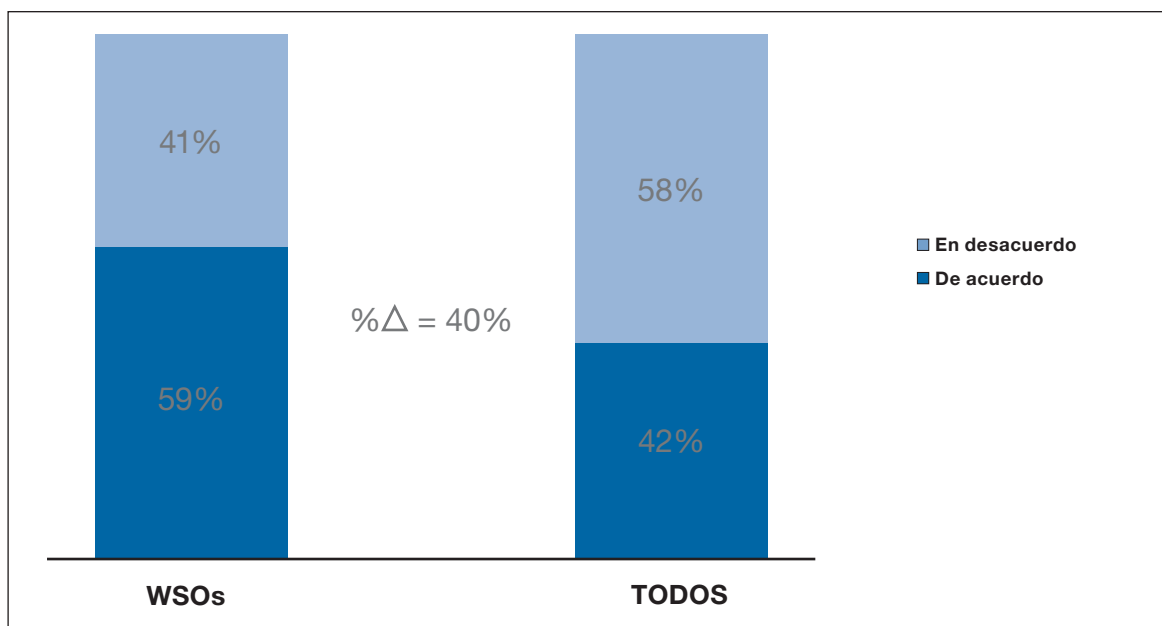
2.6 - Hacemos un seguimiento de todas las interacciones con nuestros prospectos.



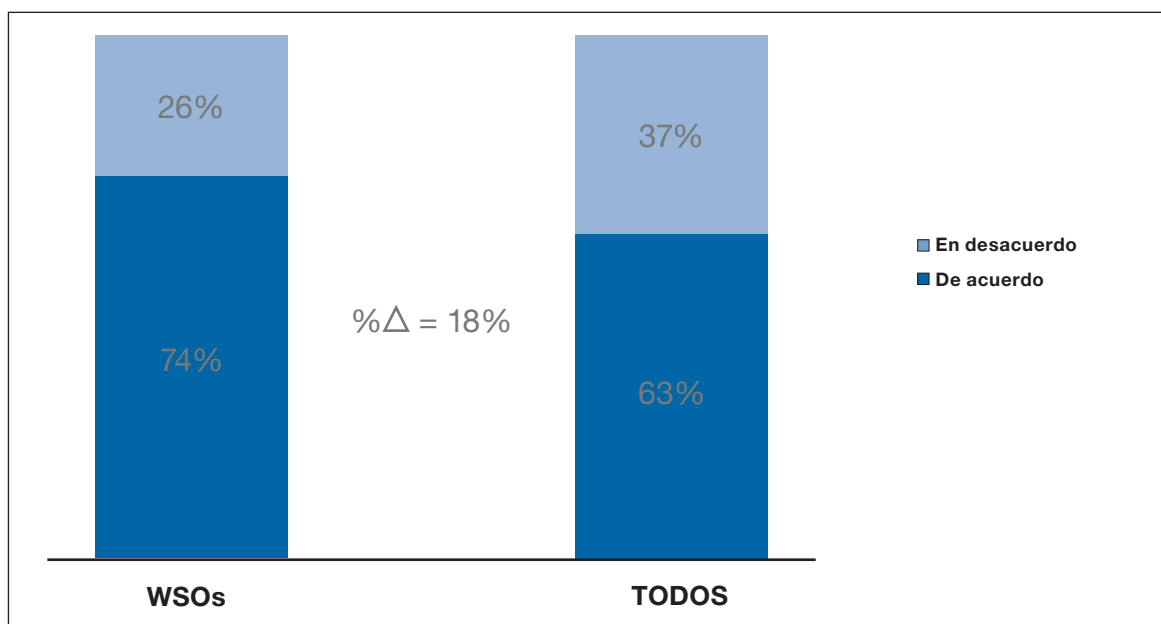
2.7 - Nuestro clientes entienden la gama de nuestros productos y sus capacidades.



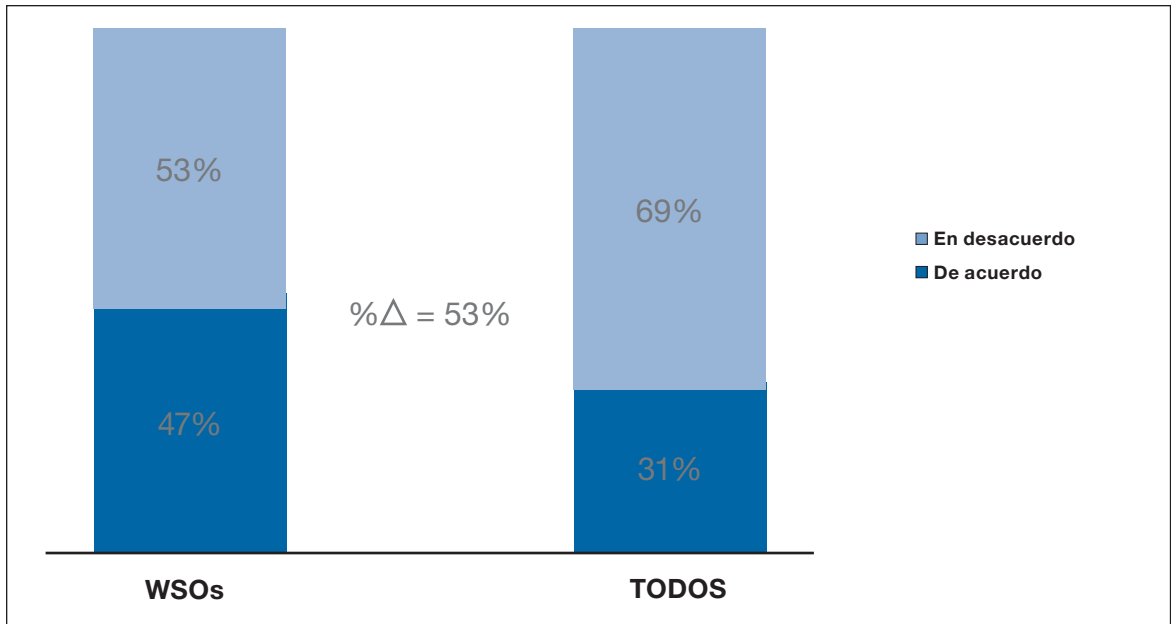
2.8 - Nuestros vendedores son expertos en nuestros productos y servicios.



2.9 - Nuestros vendedores están vendiendo soluciones y no productos.



2.10 - Siempre seguimos un proceso estandarizado para cualificar las oportunidades.



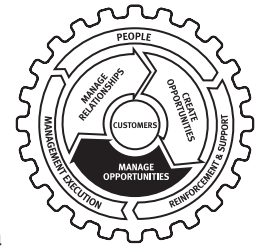
Gestionar Oportunidades



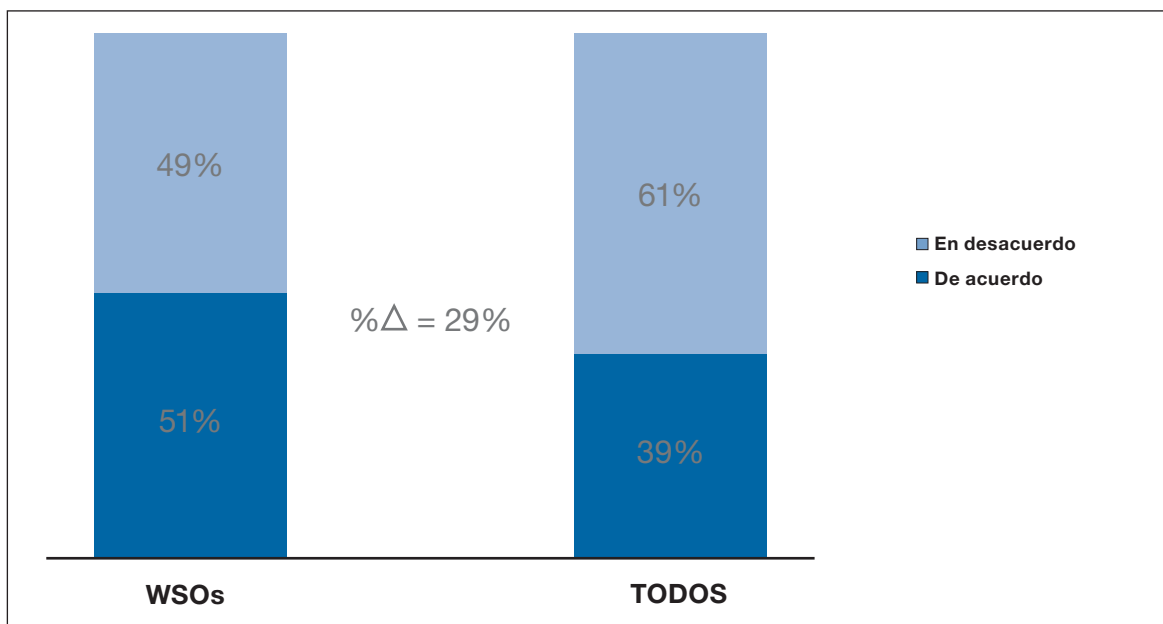
Las WSO también saben gestionar con efectividad las Oportunidades desde el principio hasta el cierre. Este proceso incluye la formulación y gestión de una estrategia necesaria para ganar en las ventas complejas. Asignan los recursos a la oportunidad, identifican los “players” claves dentro del equipo que va a tomar la decisión final, comprenden en profundidad su negocio, y ejercen una influencia para que elijan su solución. Y luego, gestionan las negociaciones finales asegurando que se entregue una solución que les va a abrir las puertas para el futuro.

Un punto que nos llama la atención en esta categoría es la falta de entendimiento en relación con lo que está pensando las personas claves en la Organización del posible cliente de la solución propuesta.

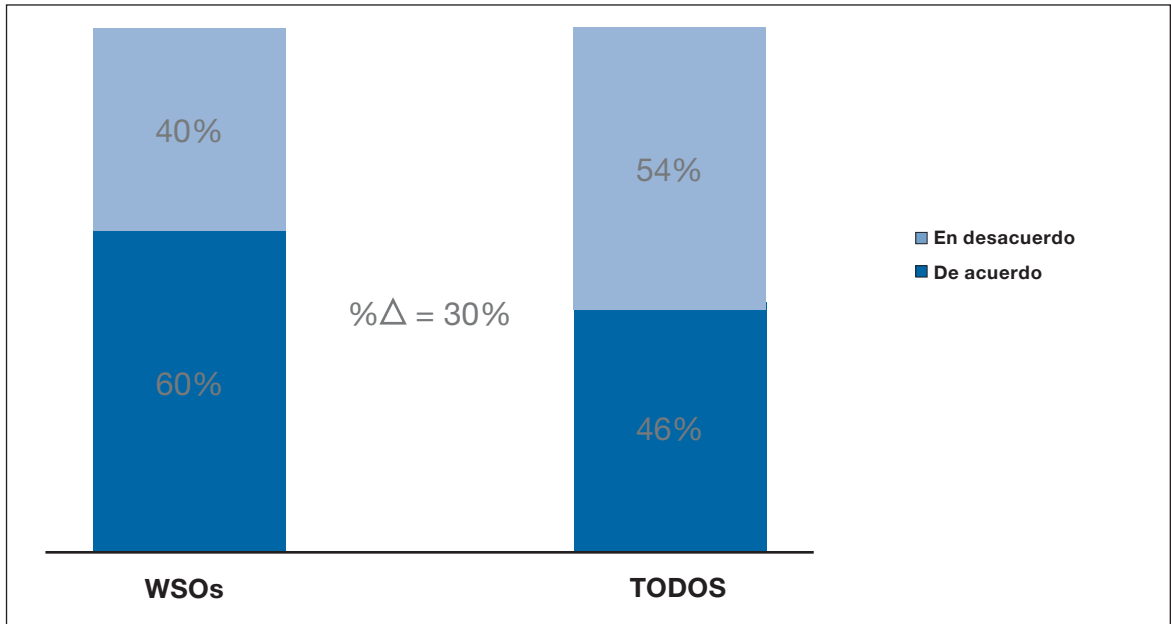
Únicamente el 35 % de las WSO dicen que están de acuerdo con esta frase- Si es así, la organización de ventas es muy vulnerable de perder la venta o por lo menos dejar que la oferta de la competencia tenga más probabilidades. En el entorno de la venta compleja, hay muchas personas que tienen influencia sobre nuestra posibilidad de cerrar el trato y mantener una relación con esta cuenta. Es imprescindible entender si nuestra oferta cumple con los objetivos de estas personas.



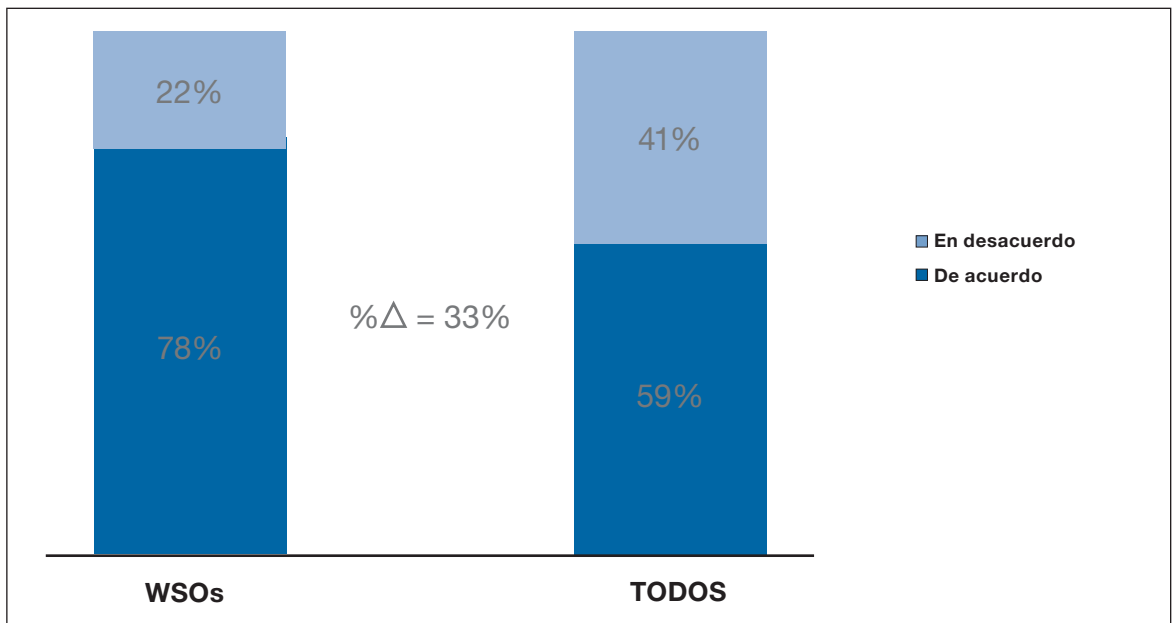
3.1 - Tenemos un proceso formal que se utiliza con regularidad para revisar todas las ventas importantes.



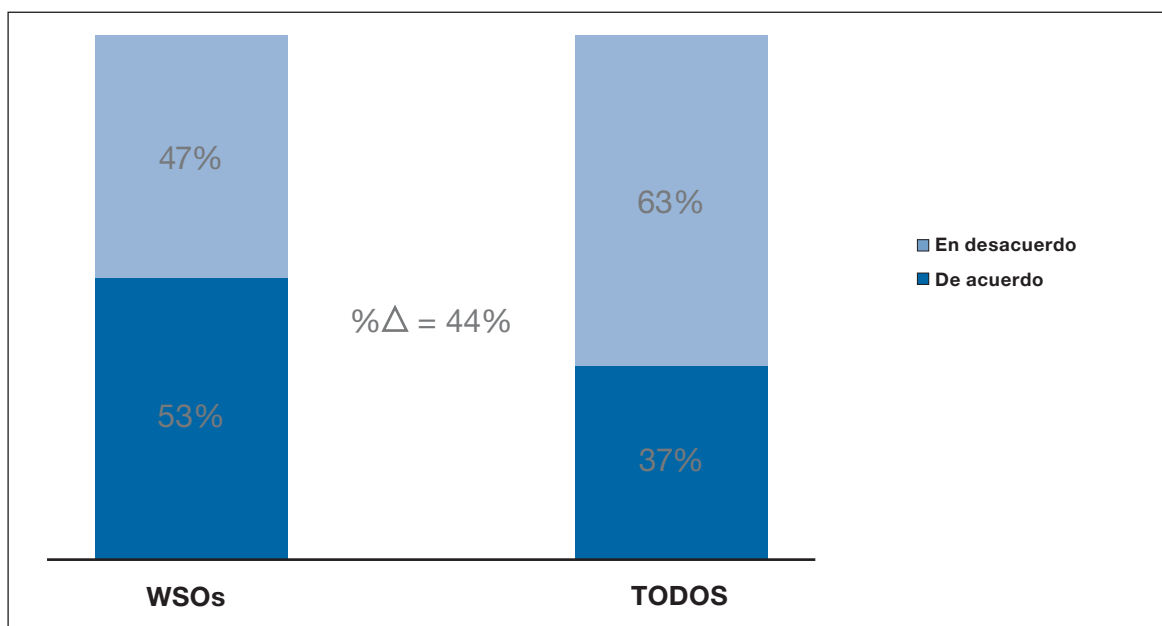
3.2 - Los responsables de llevar a cabo las ventas importantes sufren las consecuencias de ganar o de perder estas oportunidades.



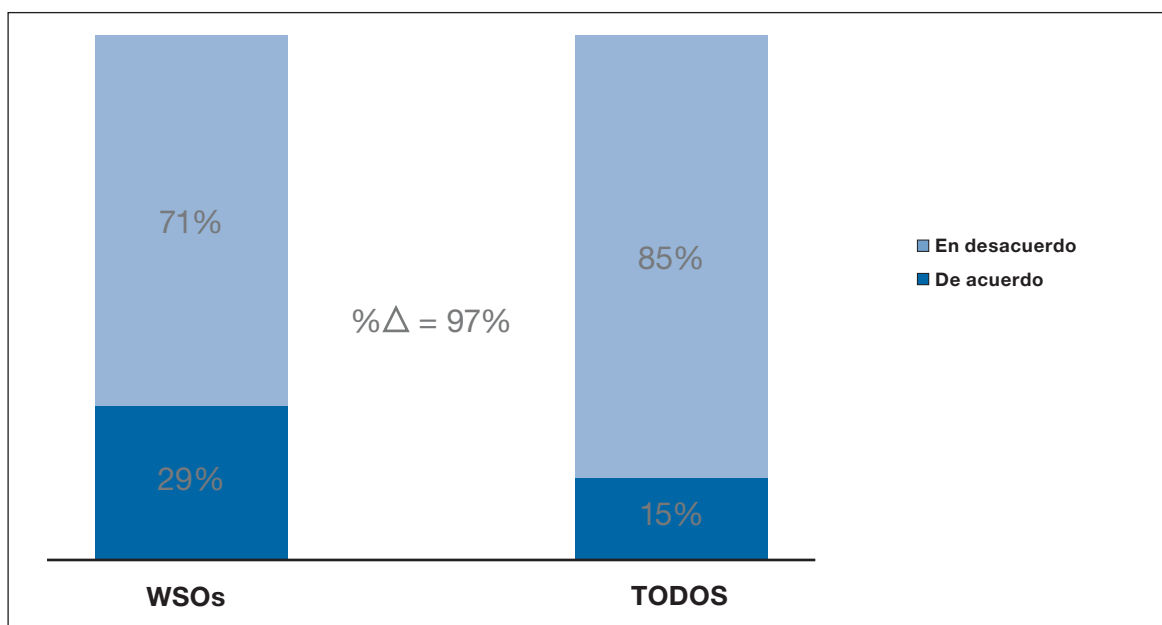
3.3 - Nuestros líderes de ventas siempre están al día con el estado actual de los procesos de ventas activos.



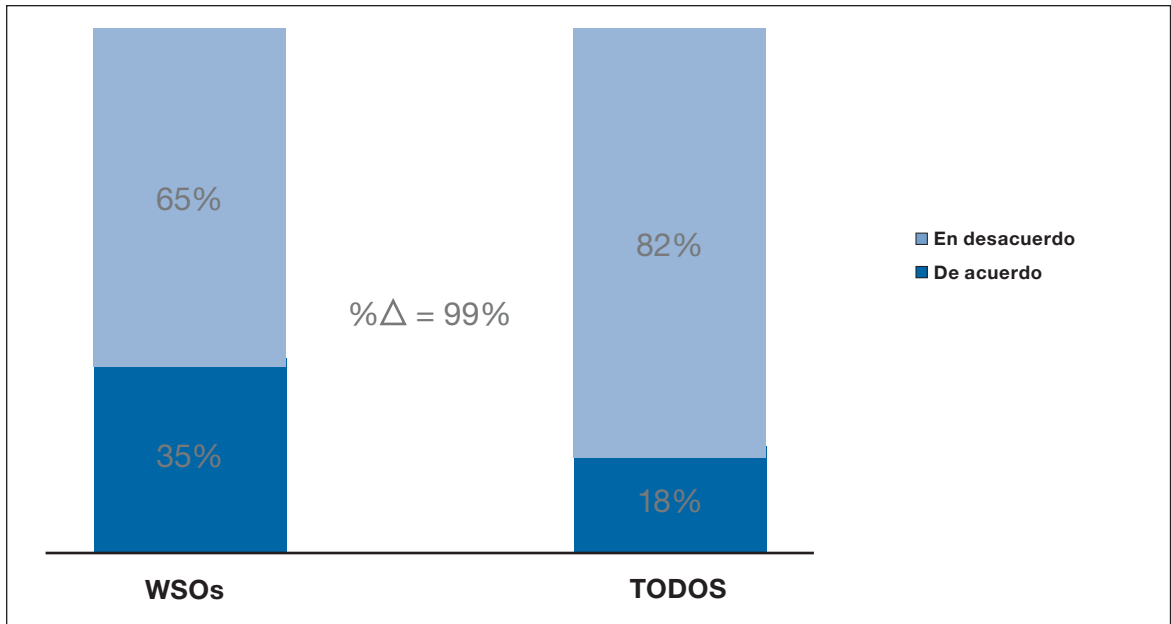
3.4 - Nuestra organización utiliza los procesos y las herramientas para compartir la información entre los equipos encargados de llevar a cabo la venta compleja.



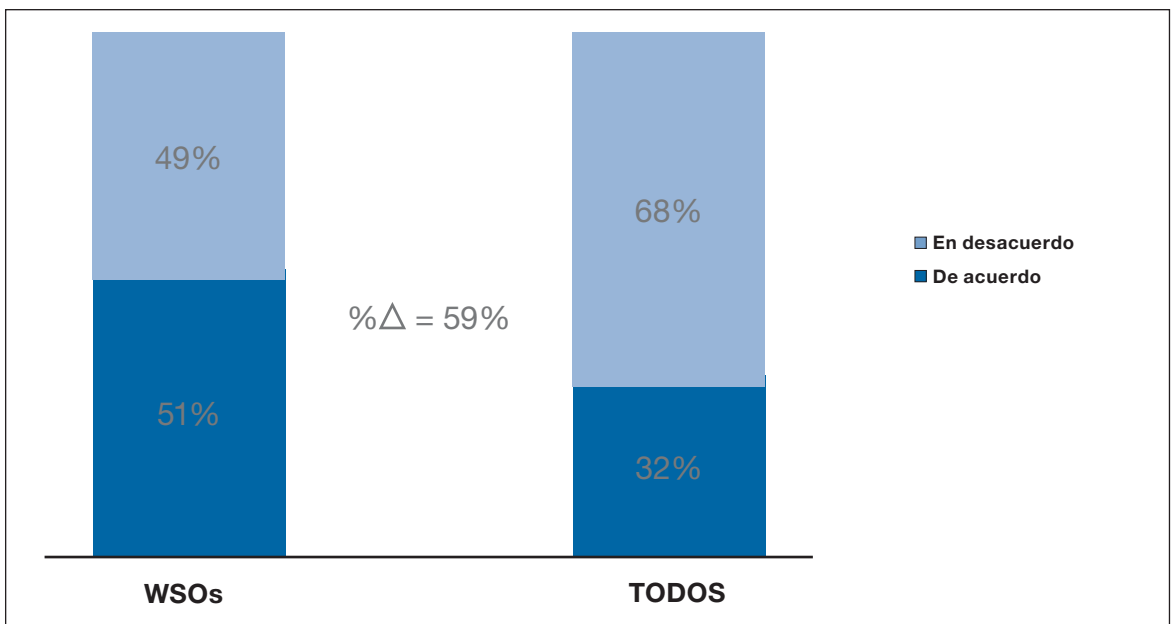
3.5 - Tenemos un procedimiento establecido para determinar cuando ha llegado el momento de dejar de perseguir las ventas de mayor cuantía.



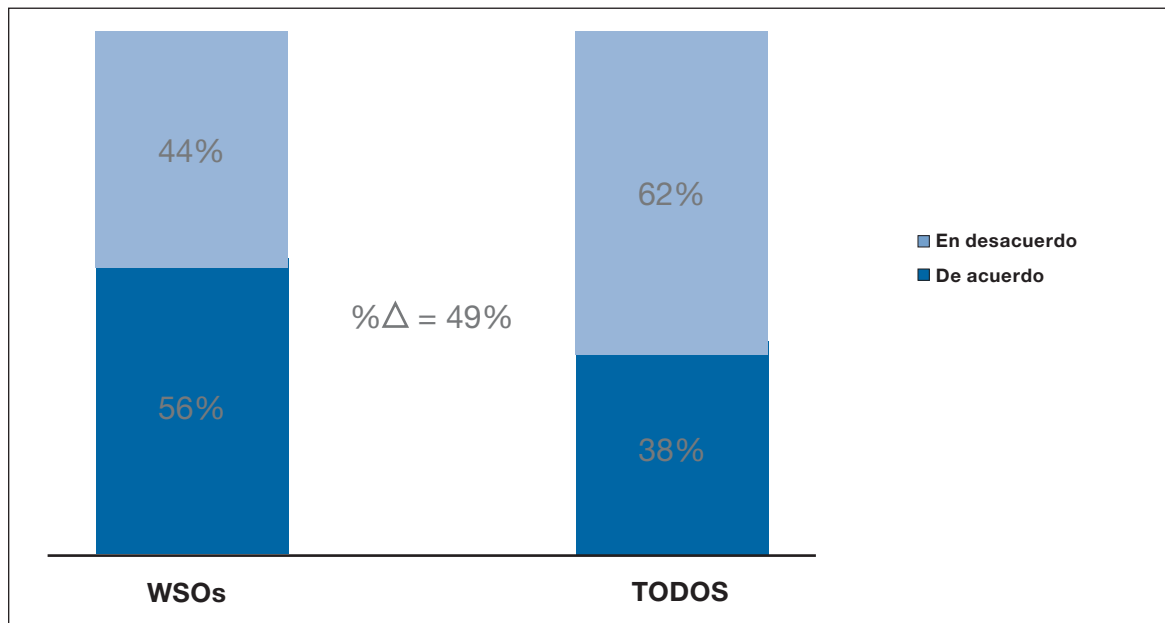
3.6 - Siempre sabemos como las personas claves de los posibles clientes consideran la solución que hemos propuesto.



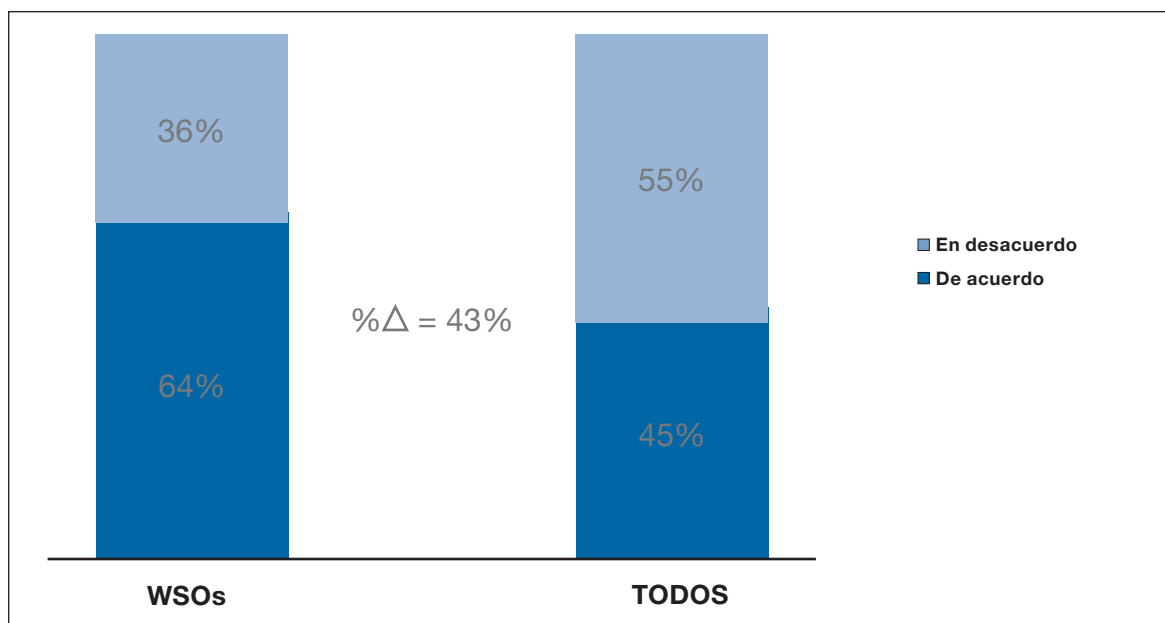
3.7 - En cada venta, siempre identificamos los deseos de las personas claves de los posibles clientes.



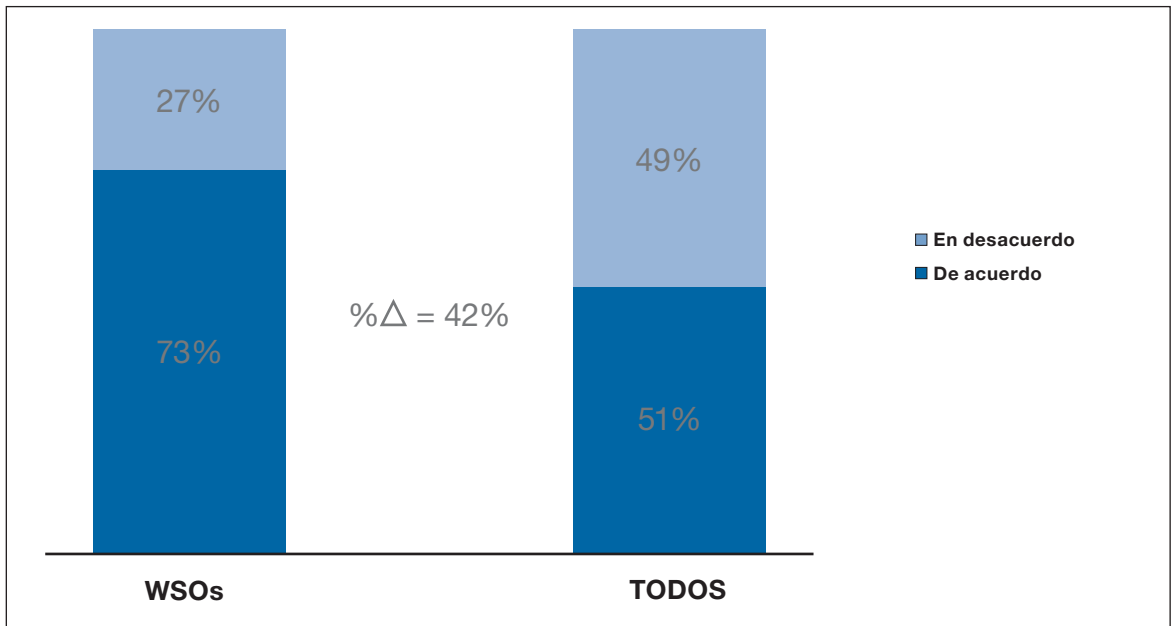
3.8 - En una venta importante, siempre conseguimos el acceso a los que van a tomar la decisión final.



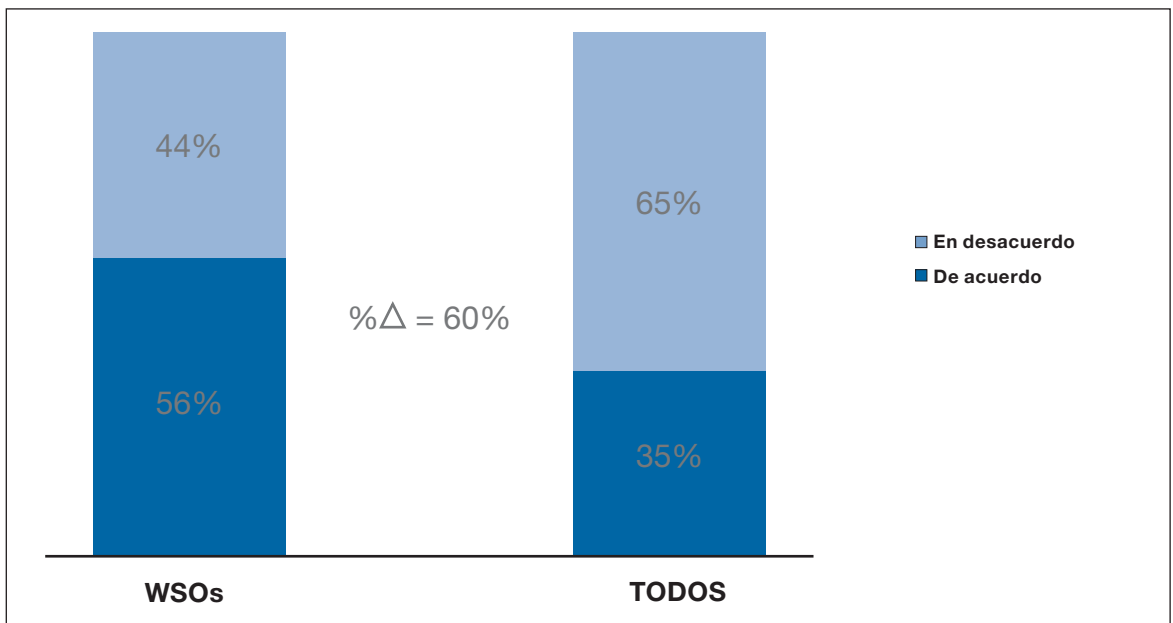
3.9 - Para ayudarnos en las grandes ventas, siempre desarrollamos una buena relación con una persona del cliente con influencia en la decisión final.



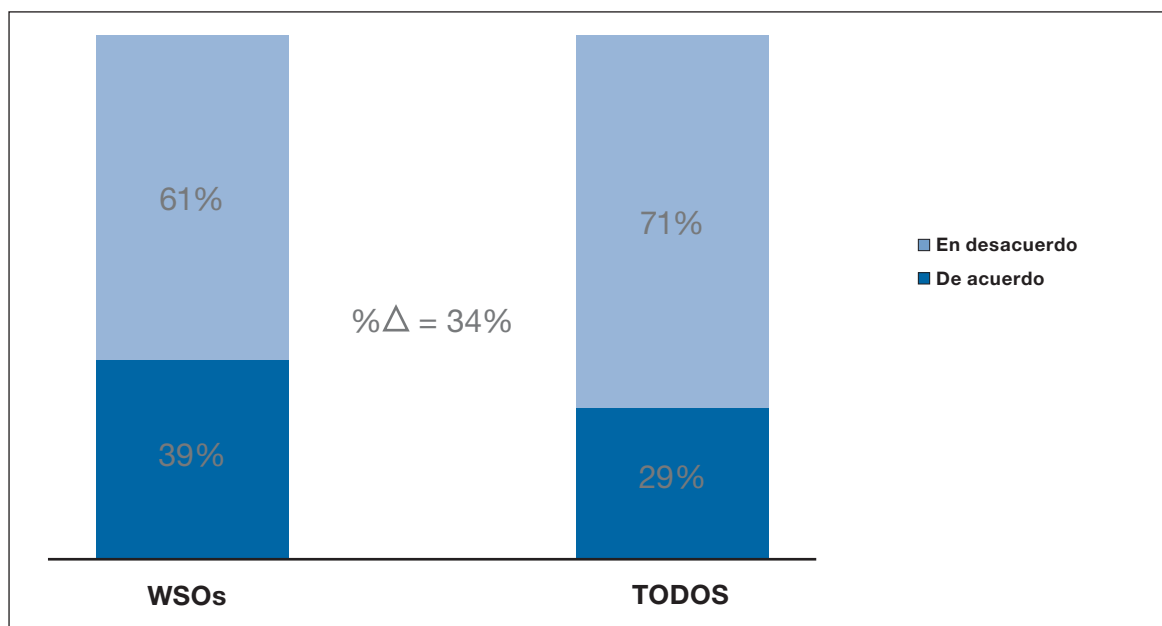
3.10 - Entendemos claramente todos los objetivos de nuestro cliente antes de proponer una solución.



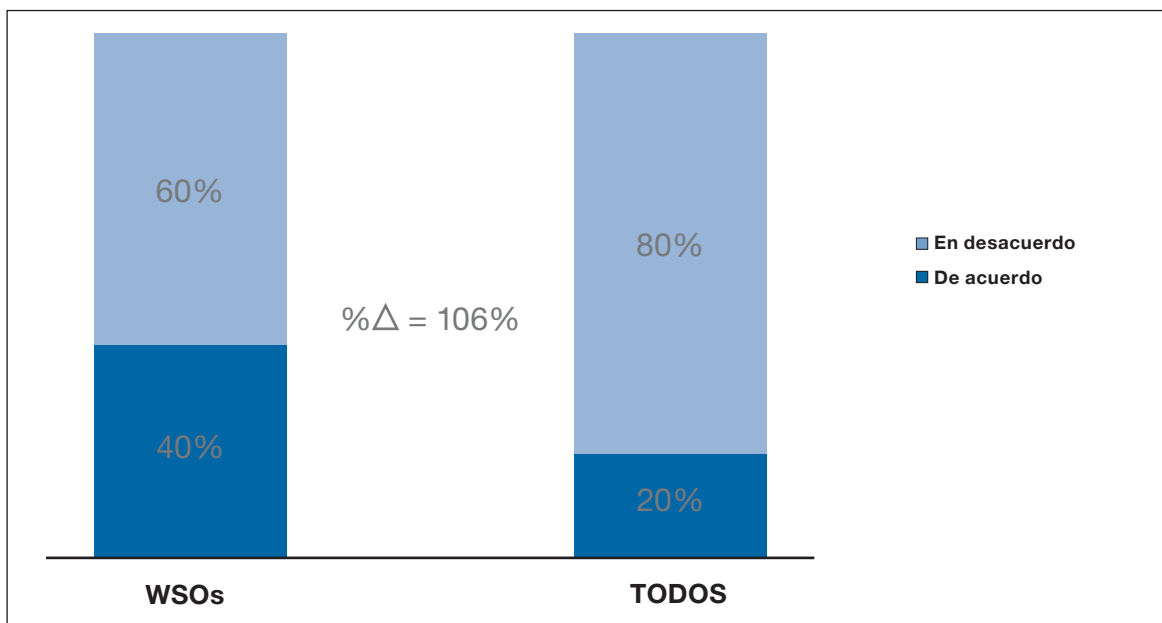
3.11 - Tenemos claramente identificados las fortalezas y debilidades de la posición competitiva de la competencia.



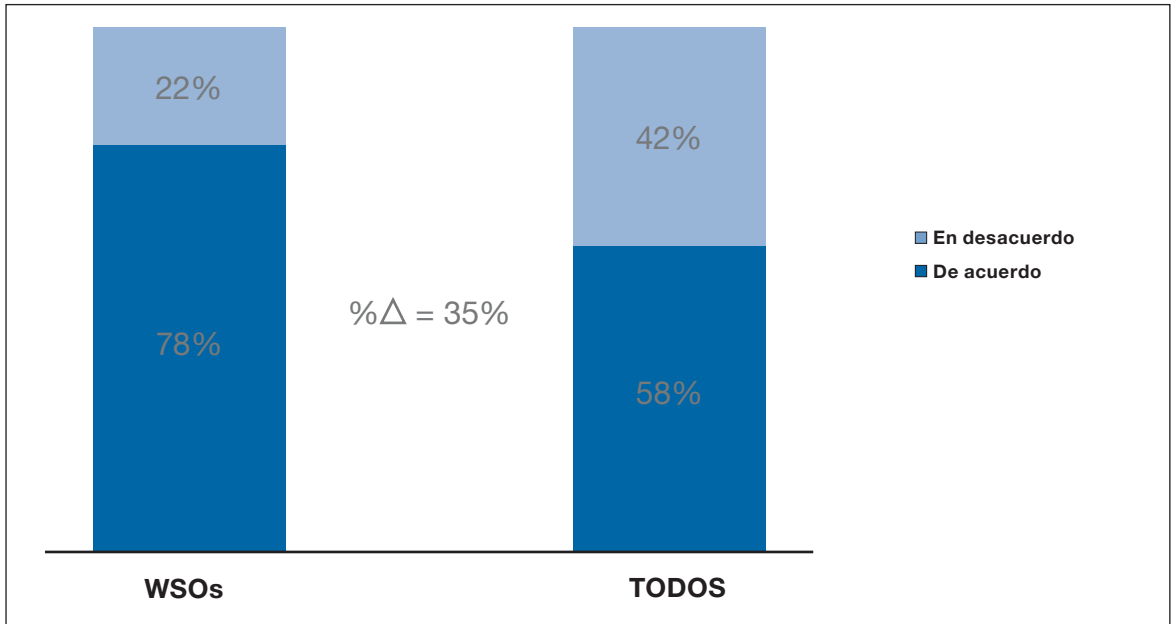
3.12 - Ganemos ó perdamos, siempre recibimos un “feedback” de nuestras propuestas de nuestros clientes.



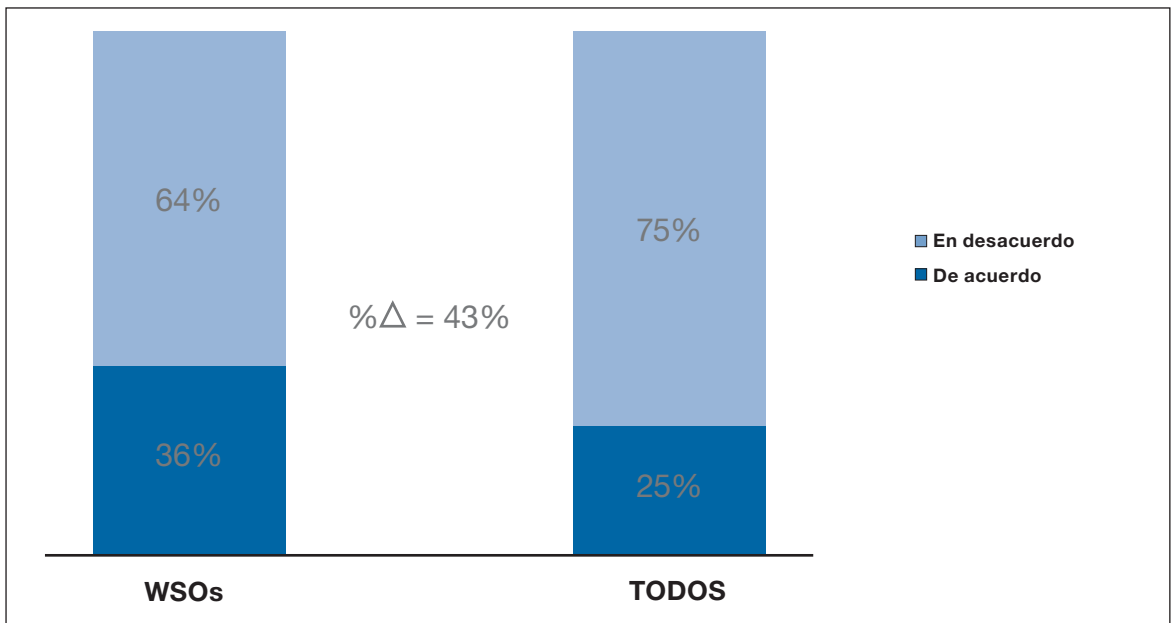
3.13 - En los casos que ofrecemos descuentos, siempre recibimos contraprestaciones de un valor comparable.



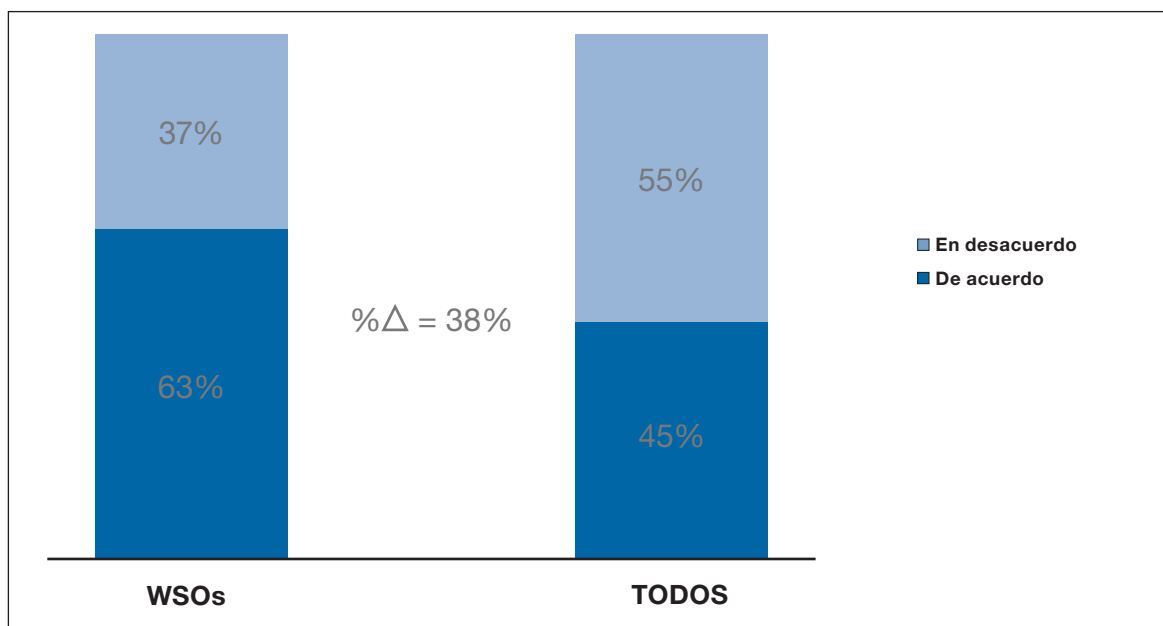
3.14 - Nuestros vendedores pueden explicar con claridad nuestros términos, condiciones y precios.



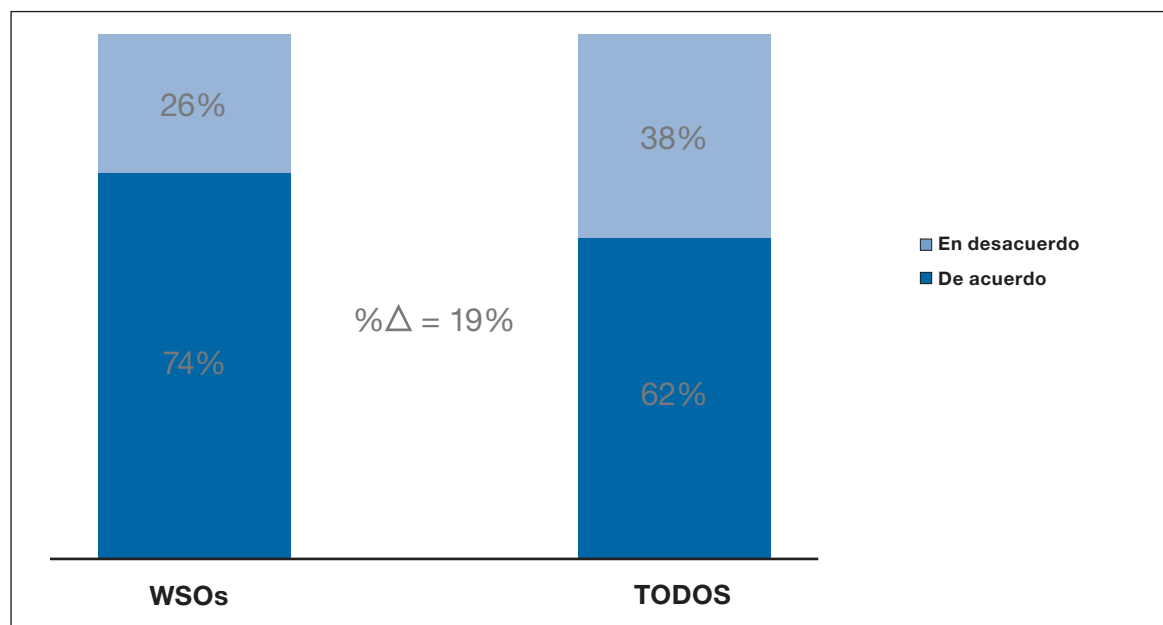
3.15 - Nunca nos pilla totalmente de sorpresa si perdemos una venta significativa.



3.16 - Siempre repasamos las ventas que han requerido mucho tiempo y dinero, y luego las hemos perdido.



3.17 - Nuestros vendedores mantienen el contacto con nuestros clientes durante la duración del contrato.



Gestionar las Relaciones

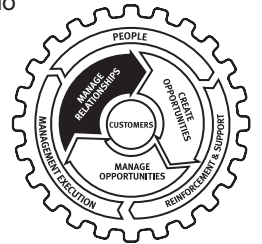


Las WSO también gestionan las relaciones con los clientes extremadamente bien. Una vez identificadas sus cuentas estratégicas las tratan como activos de la empresa. Invierten en las cuentas estratégicas más importantes de la misma manera en que invierten en sus personas. Entienden el negocio de las cuentas estratégicas, participan en la elaboración de sus planes, realizan inversiones focales que añaden valor al negocio del cliente y aseguran el éxito mutuo. Construyen relaciones de “partners” sólidas que evitan el posible desplazamiento por los competidores.

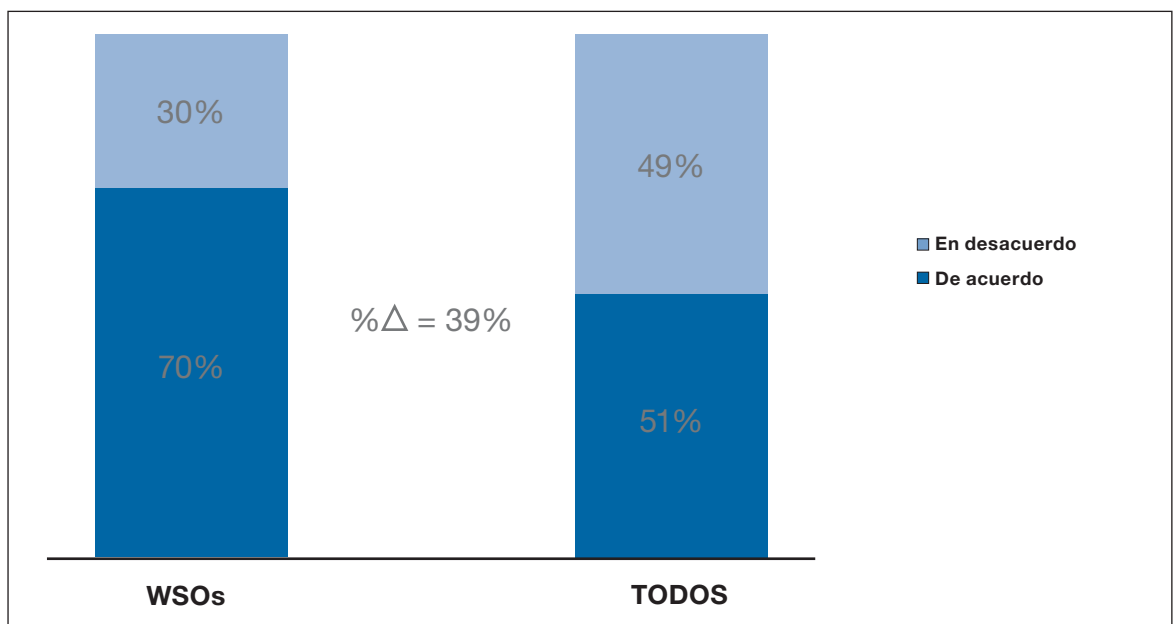
Sus respuestas en esta sección sugieren unas diferencias constantes y considerables entre las WSO y las otras organizaciones. Además un porcentaje muy alto de los

dos grupos expresaron su desacuerdo indicando que hay oportunidades significativas para mejorar.

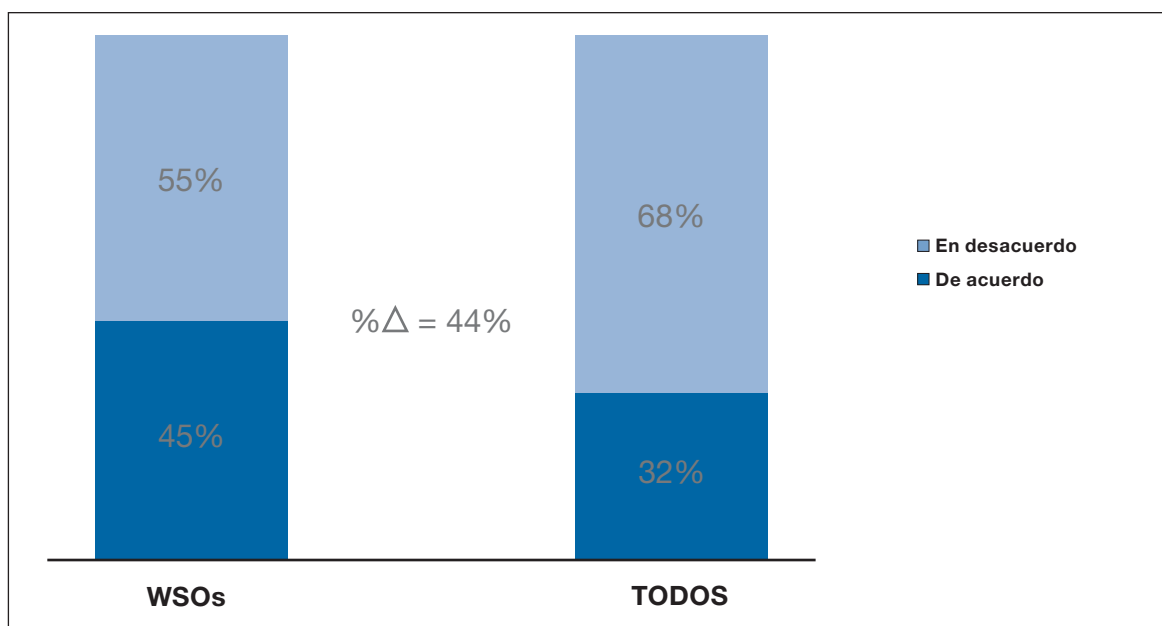
Establecer unas relaciones al más alto nivel y involucrar a las cuentas estratégicas en los proceso de planificación de productos y de la gestión resultó en un porcentaje muy bajo de acuerdo y un hueco importante entre las WSO las otras organizaciones. Las WSO están funcionando mejor en estas áreas pero aún así deben considerar el impacto que tendría una mejora en este aspecto.



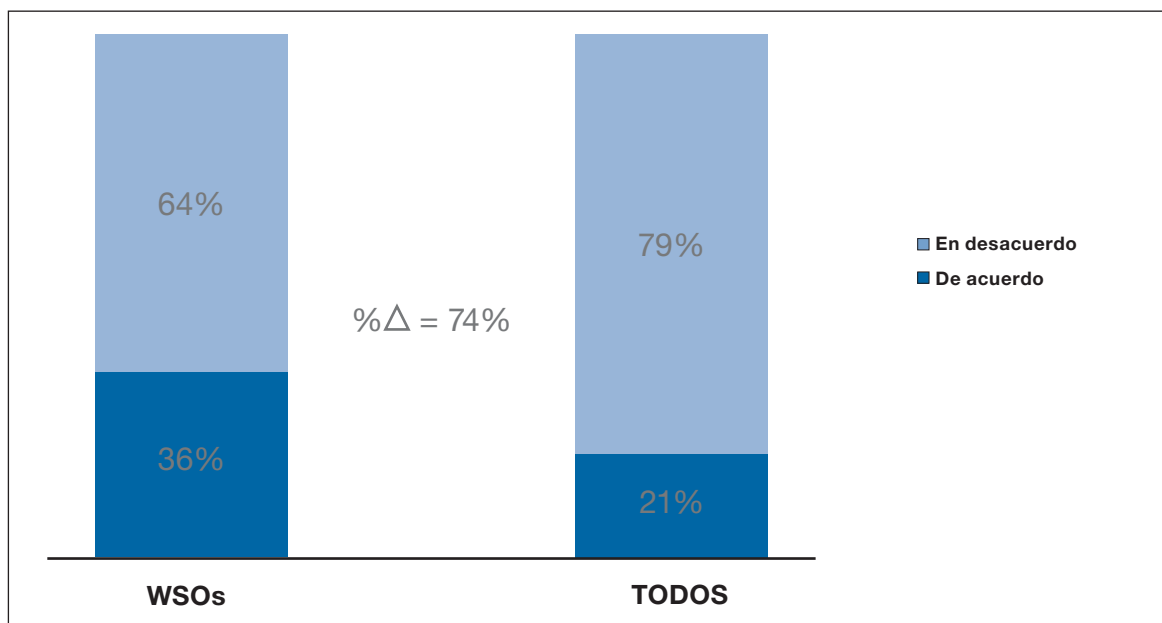
4.1 - Siempre repasamos los resultados de nuestra solución con nuestras cuentas claves.



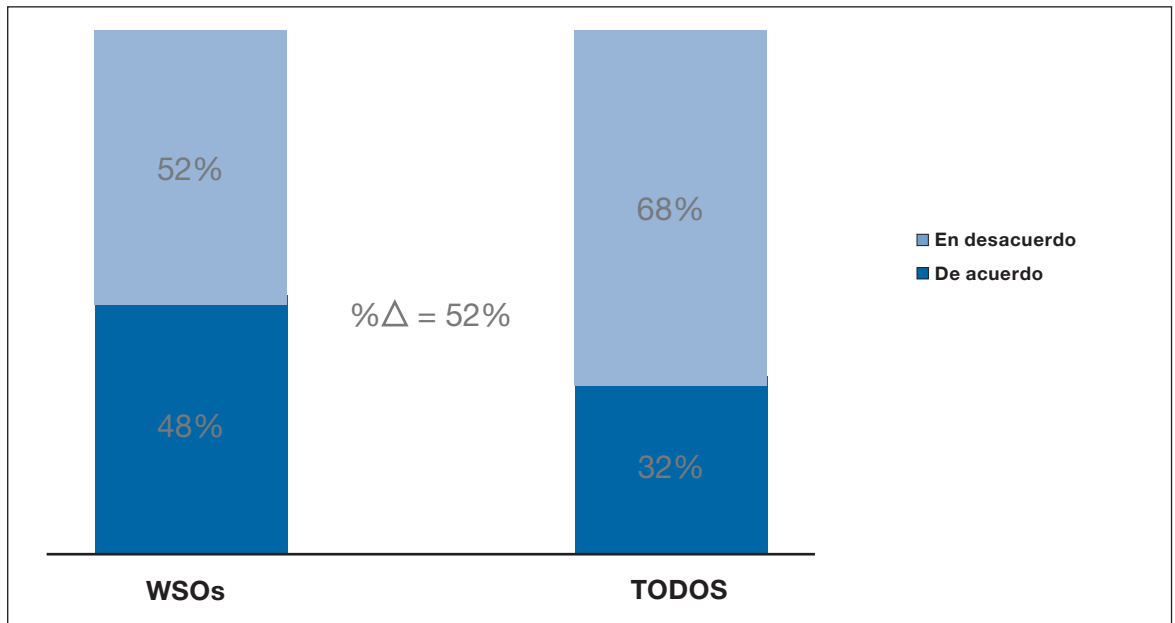
4.2 - Nunca nos sorprende la pérdida de una cuenta estratégica.



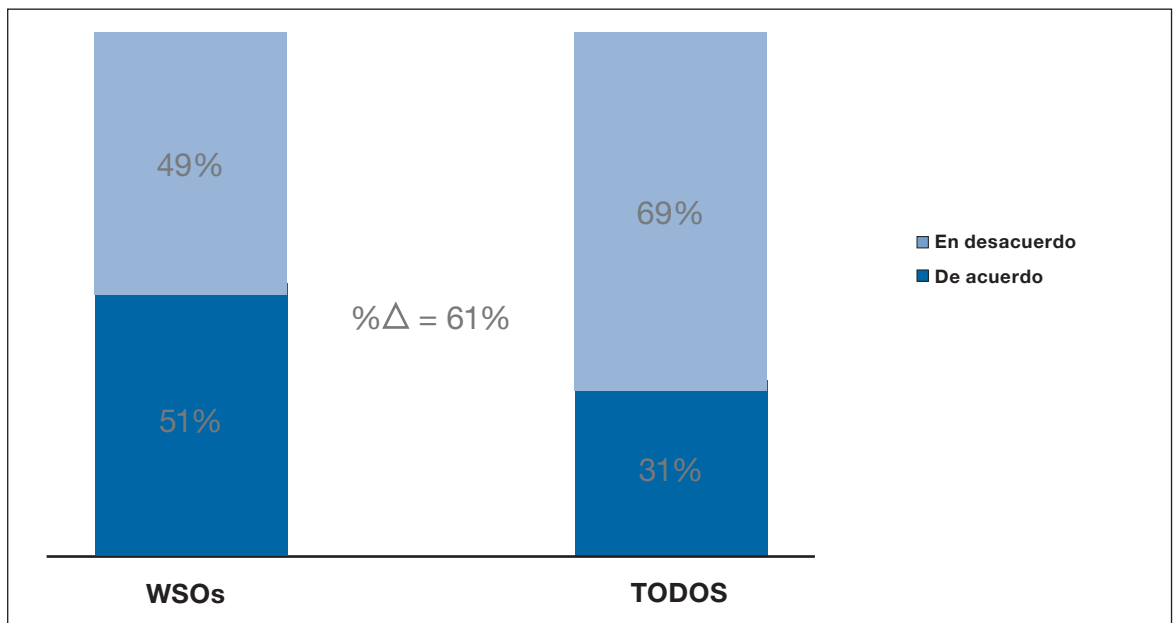
4.3 - En el caso de un acontecimiento de grandes repercusiones (social, económico, etc.), tenemos un plan pre-establecido para proteger nuestros intereses en las cuentas estratégicas.



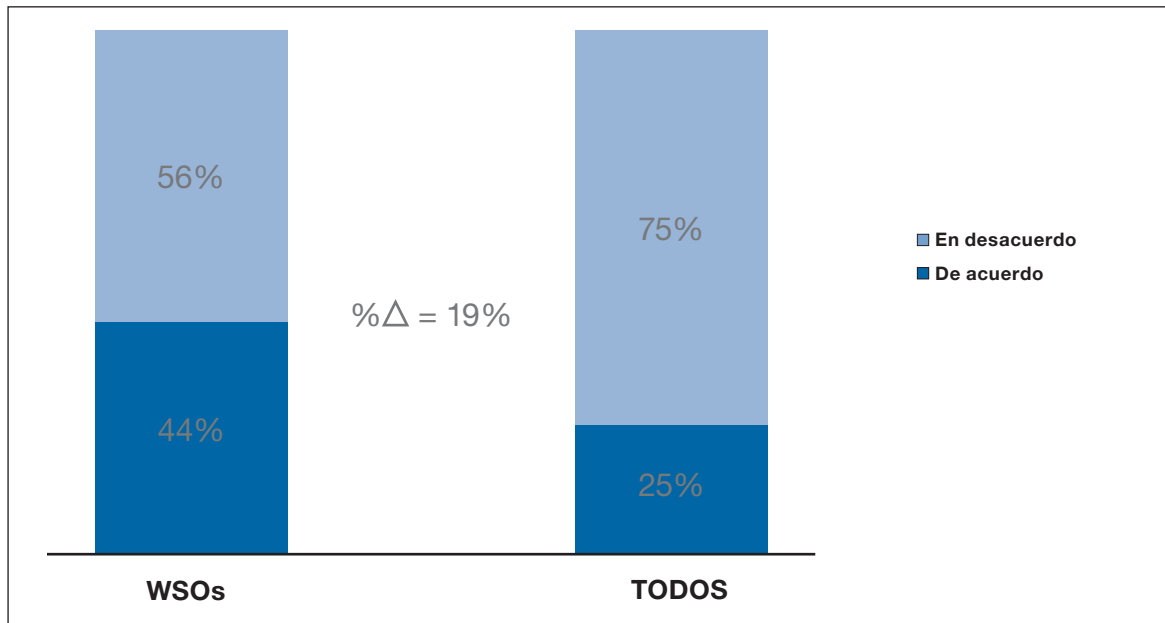
4.4 - Establecemos unos objetivos a largo plazo conjuntamente con nuestras cuentas estratégicas.



4.5 - Tenemos relaciones y diálogo a más alto nivel con todas nuestras cuentas estratégicas.



4.6 - Con frecuencia incluimos a nuestras cuentas estratégicas en nuestros procesos de planificación de productos.



Gestionar personal



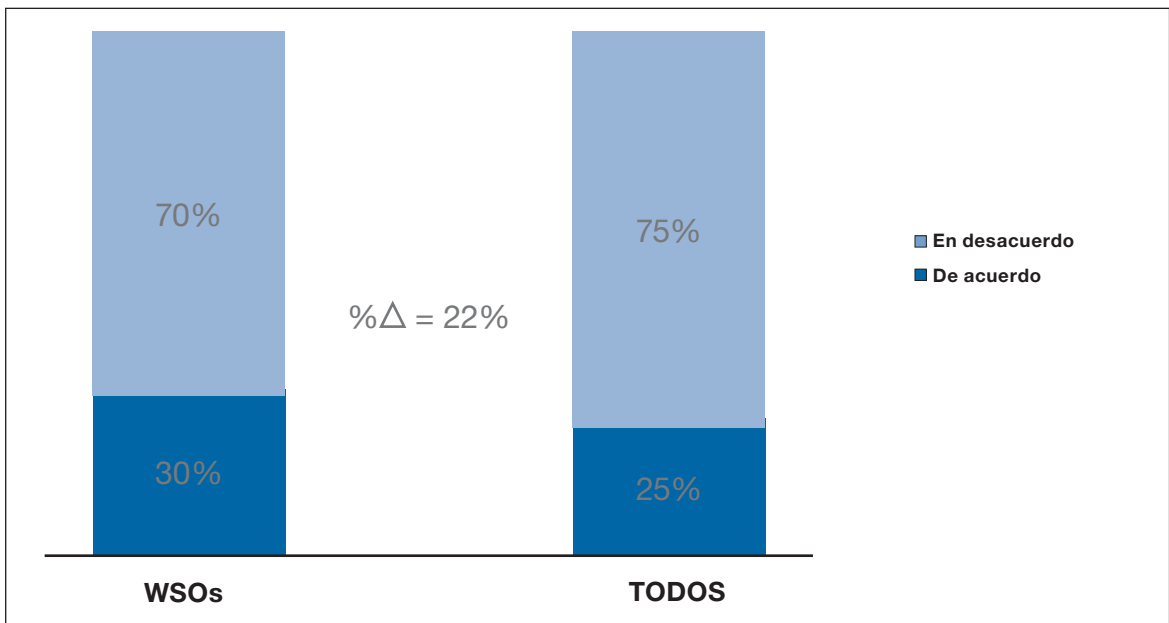
Hemos descrito la forma en que las WSO interactúan con sus clientes. Ahora veremos lo que hacen internamente para que sus organizaciones de ventas tengan tanto éxito. Las WSO conocen muy bien a sus equipos y saben los factores que separan los de mayor rendimiento de los demás. Tienen las herramientas y procesos para asegurar que las personas perfectas están en el sitio perfecto y saben exactamente sus capacidades actuales y las áreas donde necesitan un mayor desarrollo.

Las WSO son un 77 % más proclives de saber por que sus profesionales de ventas de mayor rendimiento

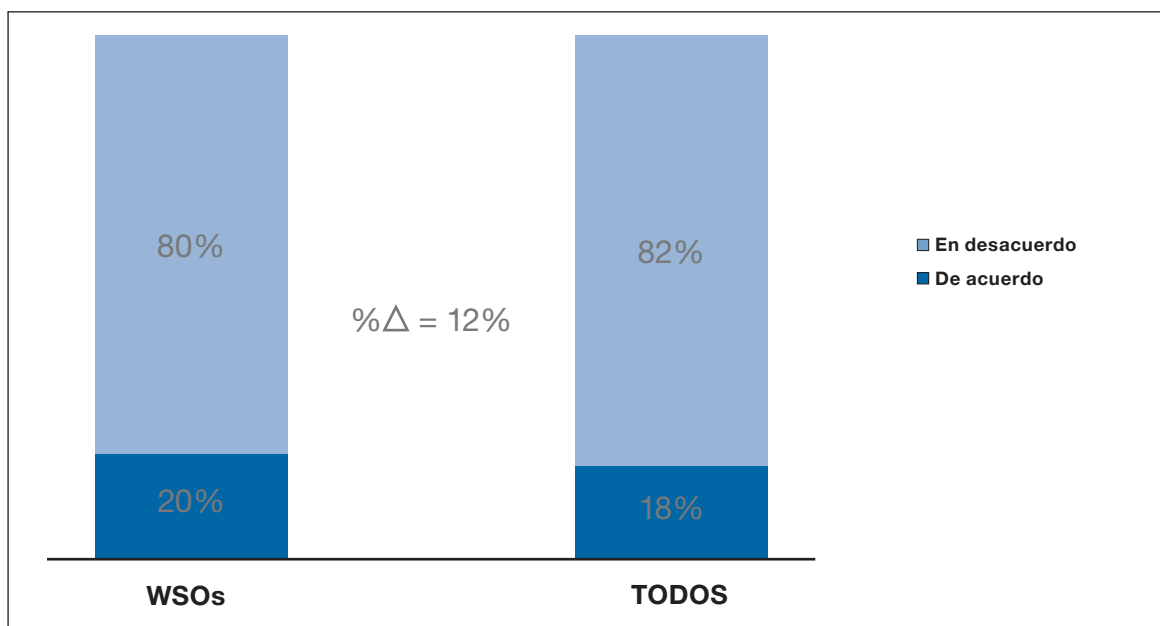
están por encima de los demás. Es un componente clave para poder replicar las actividades de los mejores, atraer a nuevas contrataciones con mayor probabilidad de éxito y reducir la probabilidad de perder inesperadamente a los miembros más productivos de su equipo de ventas. Las WSO son 55% más proclives de tener sus programas de formación y de desarrollo profesional alineados con las necesidades de sus empleados.



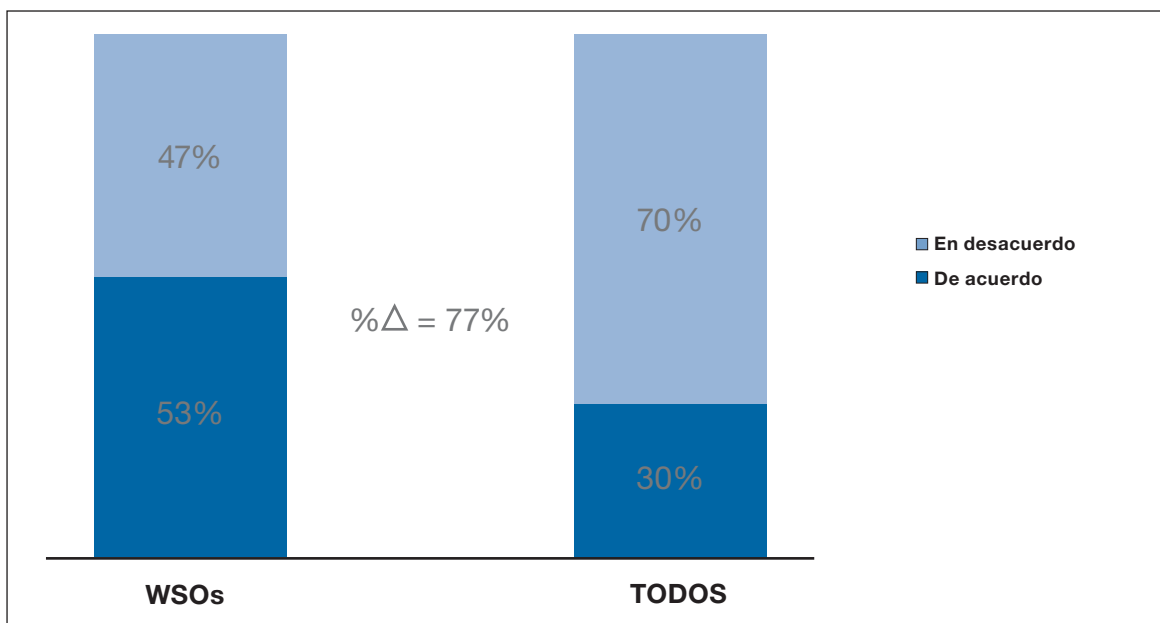
5.1 - Tenemos el número adecuado de personas en ventas y apoyo para lograr nuestros objetivos



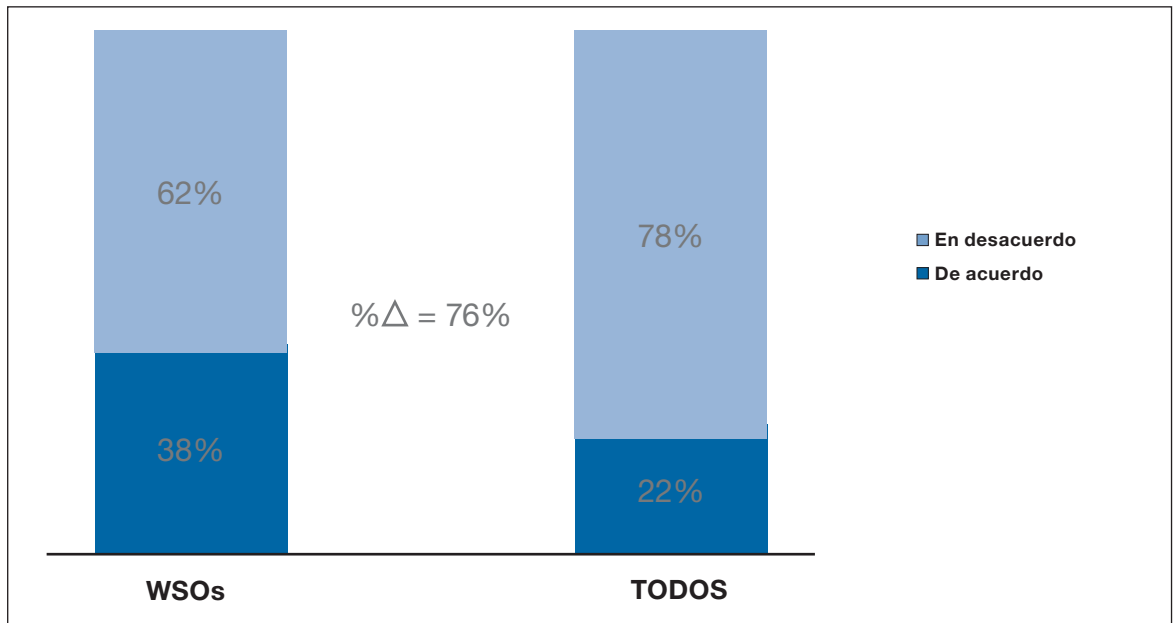
5.2 - Usamos las evaluaciones basadas en Internet como apoyo en nuestras decisiones de contratar nuevos empleados.



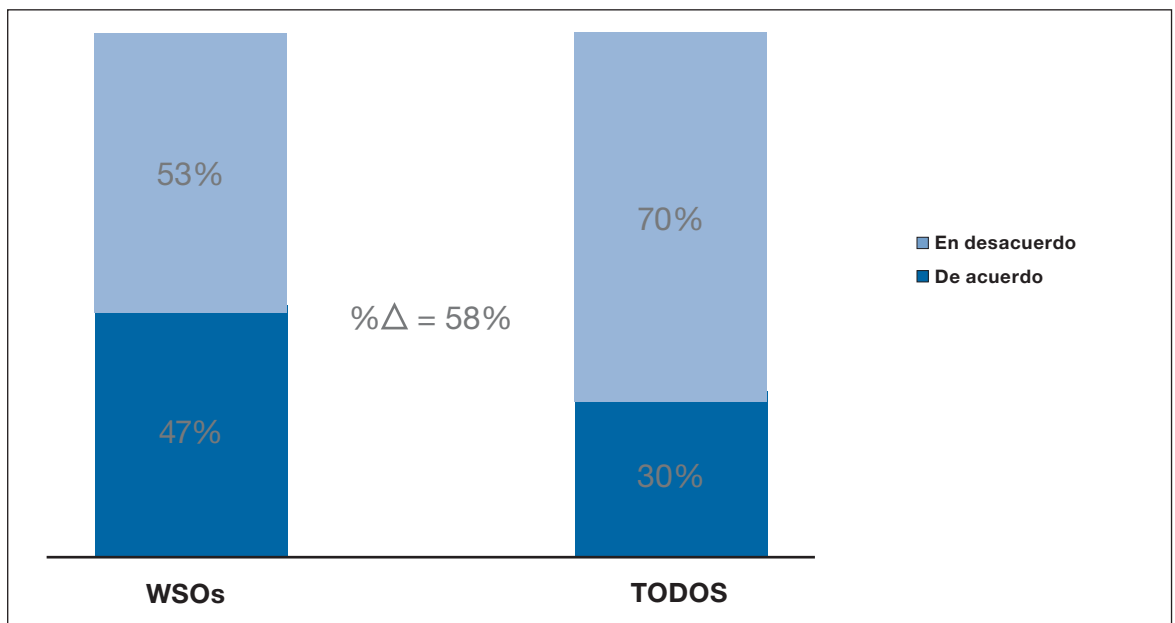
5.3 - Sabemos por que nuestras mejores personas tienen más éxito.



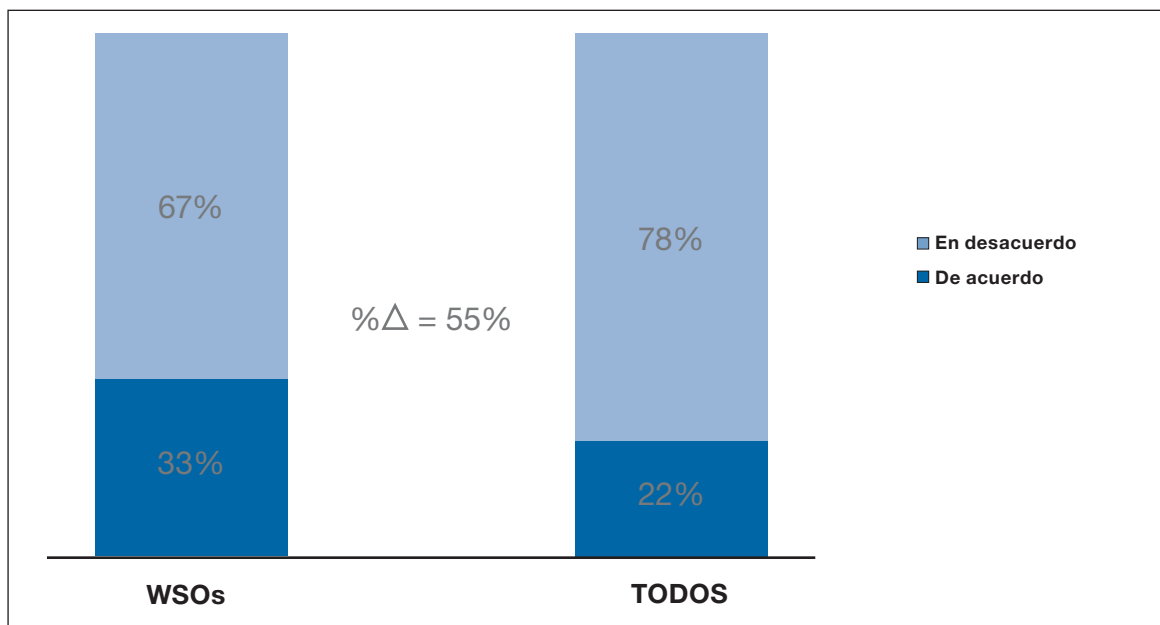
5.4 - Nunca nos sorprende la marcha de un vendedor de alto rendimiento.



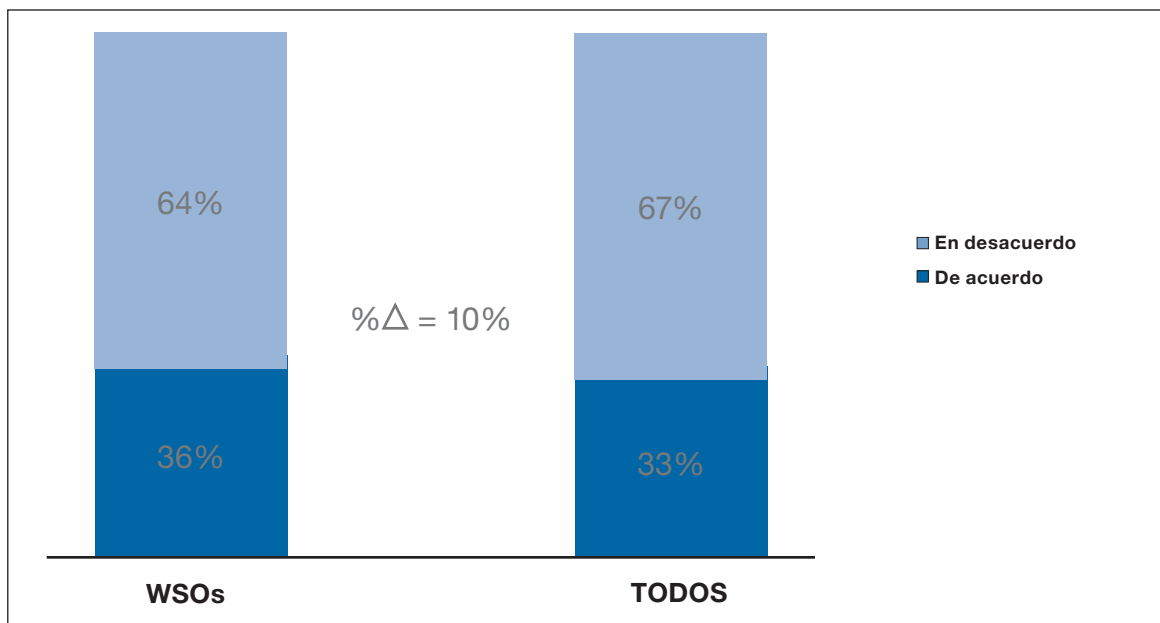
5.5 - Medimos constantemente la mejora de nuestros vendedores.



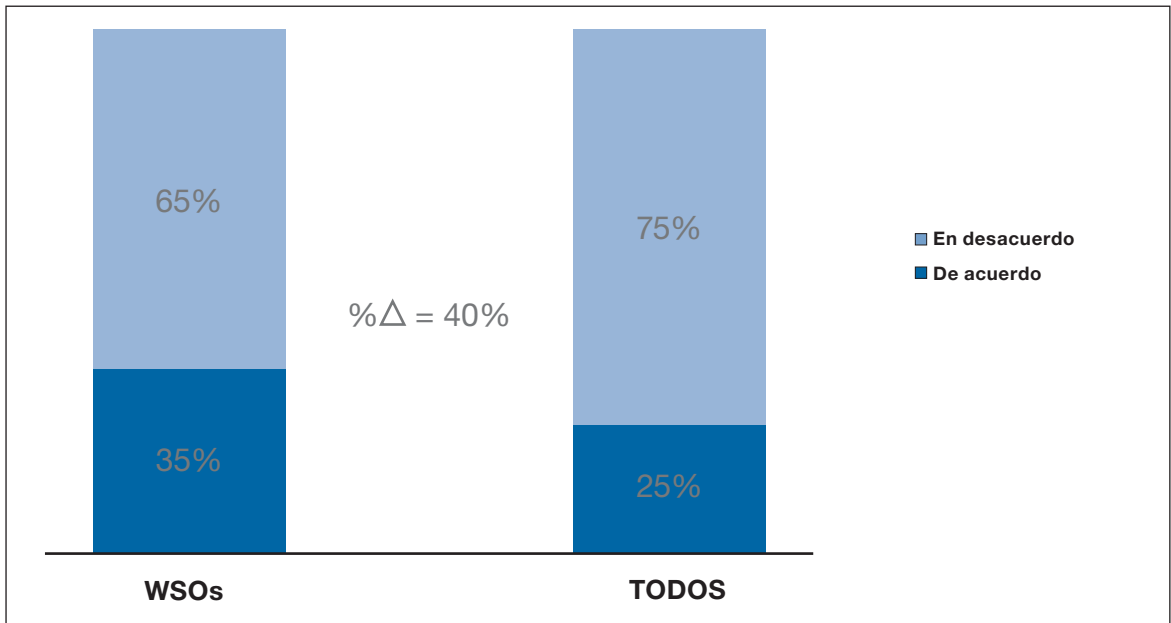
5.6 - Nuestros programas de formación y desarrollo están alineados con las necesidades de nuestras personas.



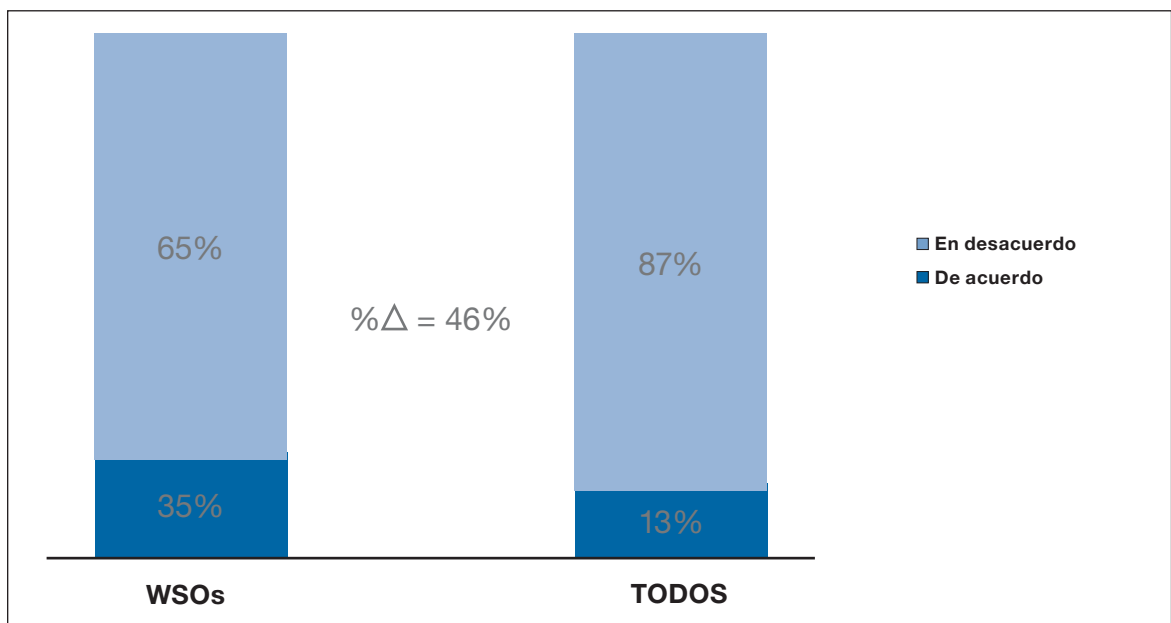
5.7 - Tenemos un proceso sistemático de orientación para los nuevos empleados.



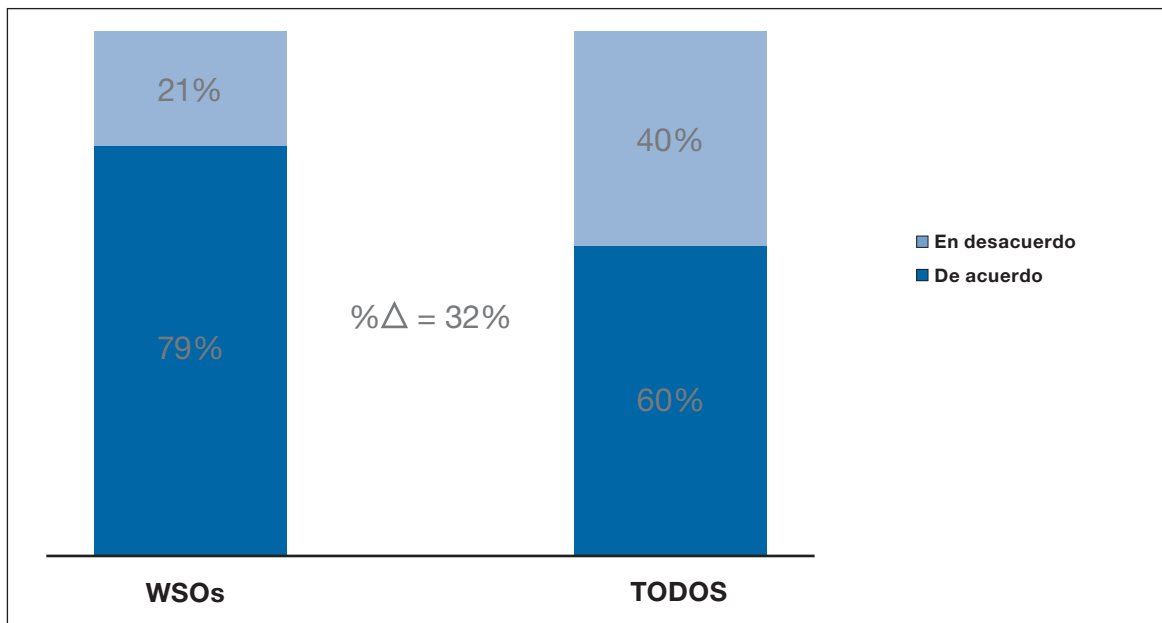
5.8 - Nuestro proceso de revisión de desempeño ayuda a mejorar el rendimiento del equipo de ventas.



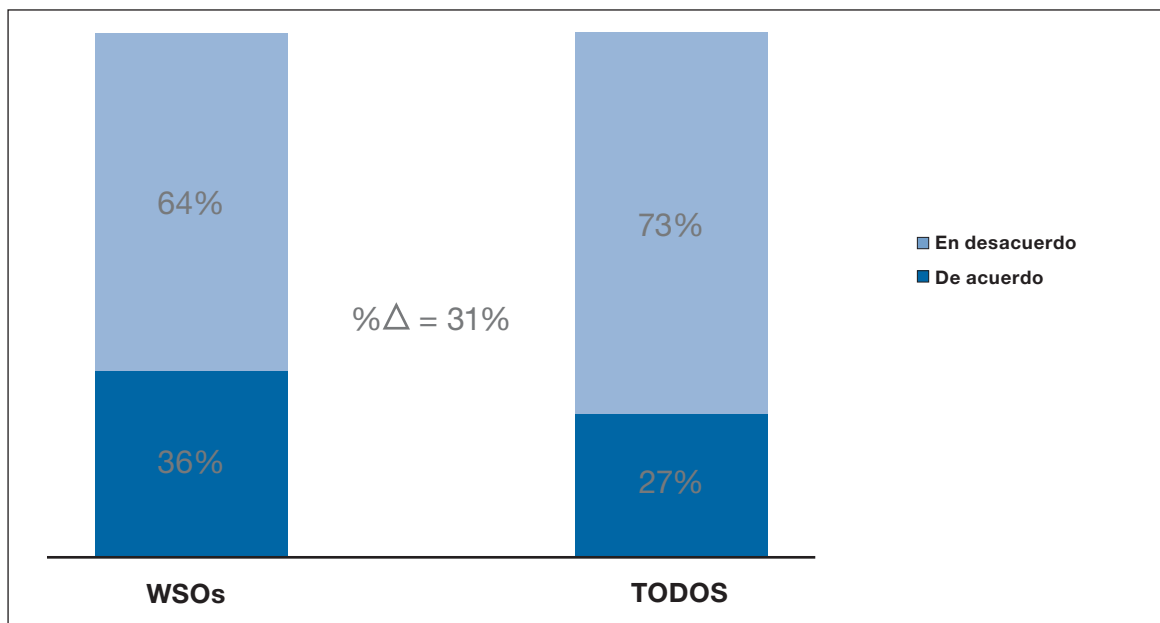
5.9 - Nuestro Departamento de RRHH añade valor a nuestra organización de ventas.



5.10 - Tenemos una comunicación abierta y honesta entre nuestros Jefes de Ventas y nuestros vendedores.



5.11 - Despedimos de una forma proactiva a los que no cumplen con nuestras expectativas de rendimiento.

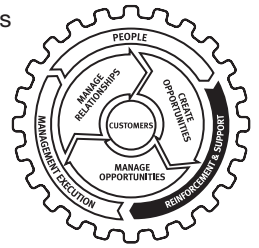


Refuerzo y Soporte

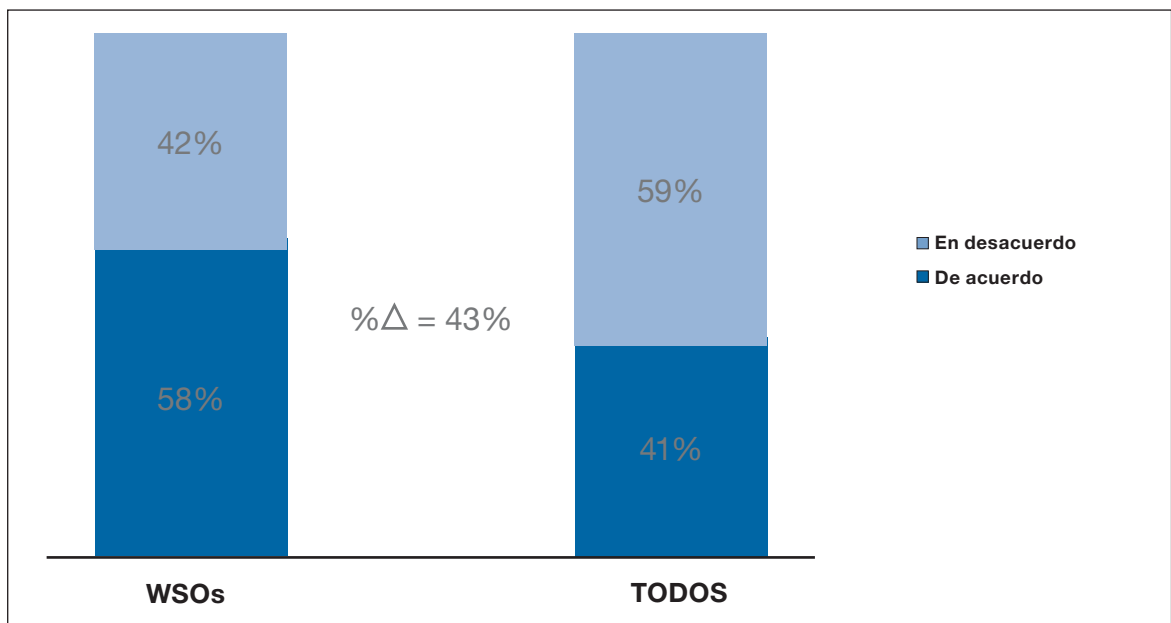
Las WSO claramente refuerzan y apoya las políticas y procesos importantes que se necesitan para crecer constantemente. Saben que incluso los procesos más útiles no tendrán éxito en una organización si son difíciles de adoptar. Y por eso, piensan en todas las posibles repercusiones antes de implementar las iniciativas de cambio para maximizar así el éxito. Por ejemplo, este concepto podría incluir la introducción de un avance tecnológico para facilitar un proceso de cambio o alinear los planes de compensación para reforzar unas pautas de comportamiento deseadas.

No resulta sorprendente que dentro de esta categoría, no se considera el CRM como una herramienta útil para aumentar la productividad según la gran mayoría de encuestados, independiente de si es o no una WSO. Uno de

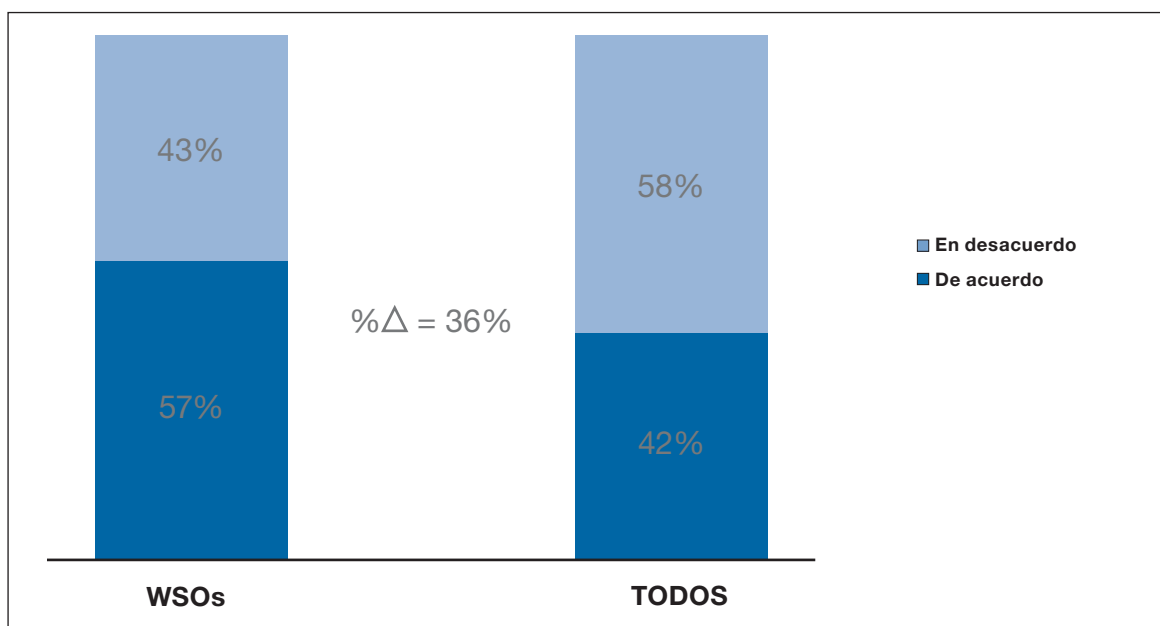
los retos de gestión más importantes es incrementar el valor del CRM, sobre todo en relación con la obtención de mejor información de los posibles clientes. Los vendedores tienen mucha información relacionada con los clientes pero hay muchos de estos datos que no llegan a los sistemas CRM. Para aumentar el grado de participación de los vendedores en el papel de CRM incrementando así su efectividad, hay que hacer algo para que las personas de ventas lo perciban como una herramienta que les va a ayudar en su toma de decisiones y acortar sus ciclos de ventas.



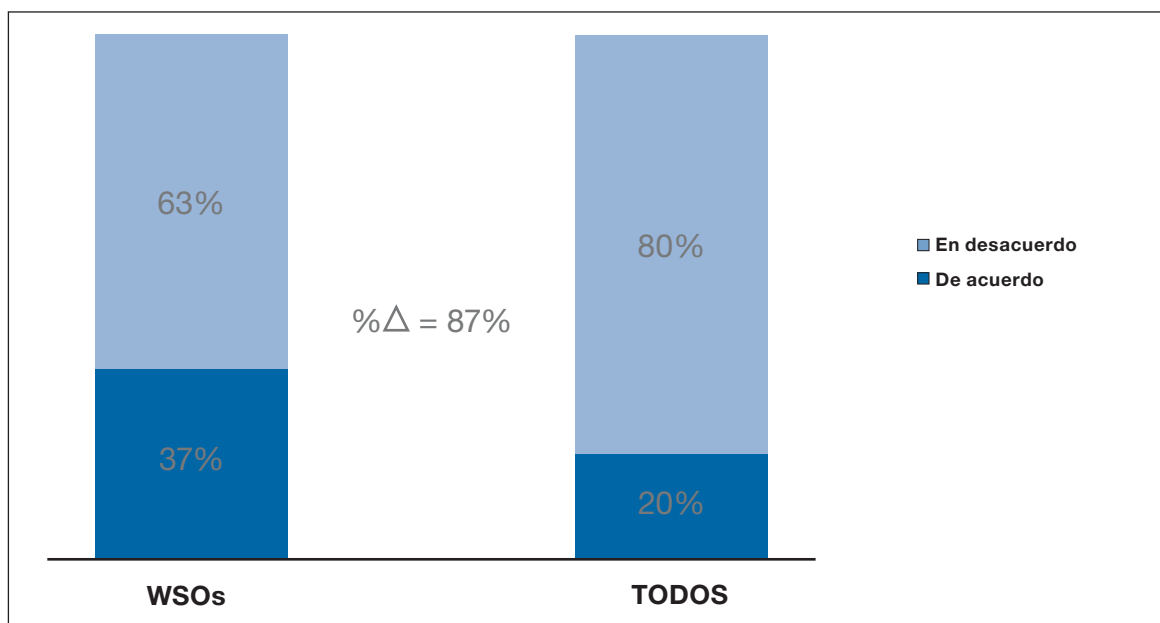
6.1 - Nuestras políticas de retribución en relación con las ventas están alineadas con nuestros objetivos empresariales.



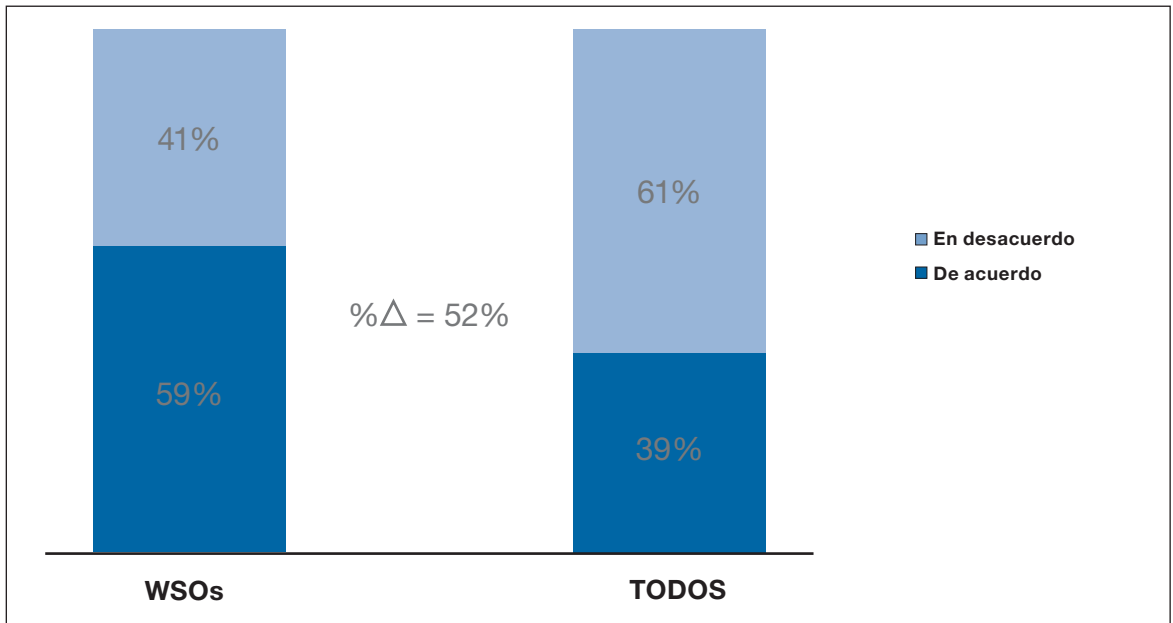
6.2 - Tenemos las herramientas de tecnología para maximizar nuestra productividad.



6.3 - Nuestro sistema de CRM mejora enormemente la efectividad de nuestra organización de ventas.



6.4 - Nuestras mediciones del rendimiento de ventas están alineadas con nuestros objetivos empresariales.



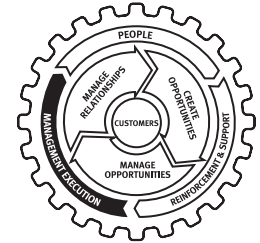
Gestión de la dirección



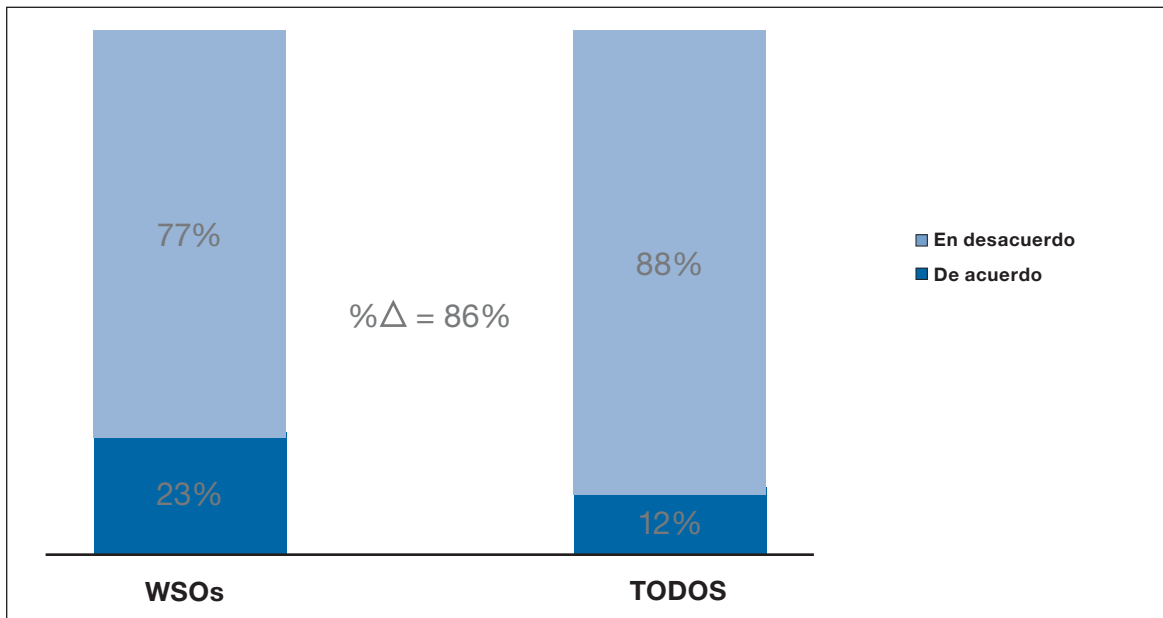
Por último, hemos encontrado que las mejores organizaciones de ventas llevan a cabo su estrategia con gran rigor. Hacen benchmarking comparando a su rendimiento con organizaciones y constantemente se esfuerzan para mejorar. Establecen mediciones, se miden contra este sistema de mediciones y usan la información para soporte para su toma de decisiones. La Dirección y los Directores de Ventas están encantados con las mediciones y las usan para dirigir un ambiente de responsabilidad individual.

Una de las preguntas en esta sección está reseñada en el resumen Ejecutivo como el punto de mayor importancia. Se refiere a la diferencia de opinión entre la alta dirección, los directores de ventas y los vendedores del campo. La frase dice, “Nuestra alta dirección está activamente

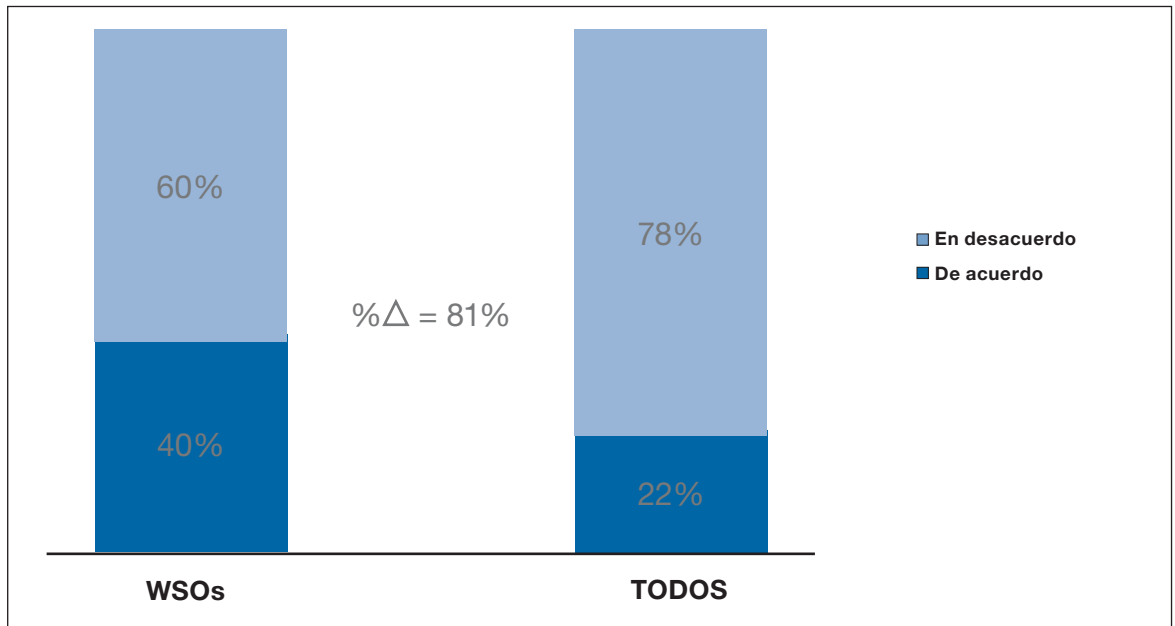
participando en nuestro proceso de ventas,” y la respuesta era de acuerdo en tres-cuartas partes de las WSOs. Pero al repasar las sensaciones de los distintos niveles de responsabilidad y como habían contestado a esta pregunta, encontramos que el 78% de los altos ejecutivos expresaron su acuerdo con la frase, pero en cambio únicamente el 49% de los directores de ventas y un 43 % de los vendedores estaban de acuerdo. Este dato debe servir como un recuerdo de que es importante clarificar que quiere decir “participar” y definir cuales son las actividades de la alta dirección de mayor efectividad para ganar más contratos.



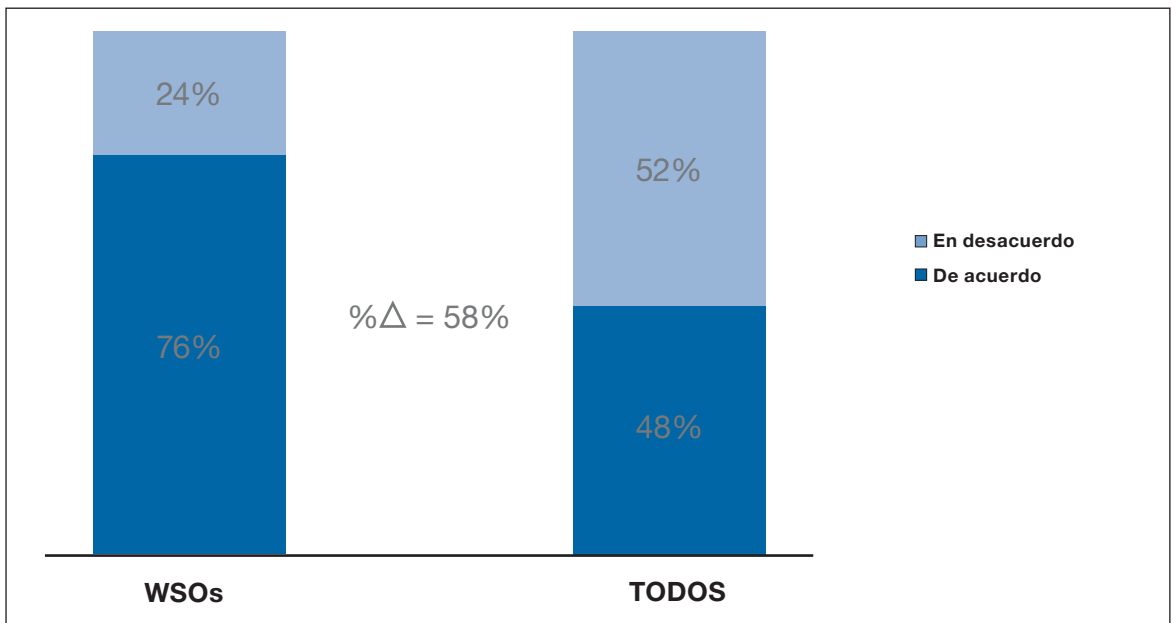
7.1 - Hacemos con frecuencia un estudio de benchmarking para comprobar nuestro rendimiento y productividad en comparación con otras empresas.



7.2 - Utilizamos las mejores prácticas de nuestras mejores personas para mejorar el rendimiento de los demás.



7.3 - Nuestros directores están activamente participando en nuestro proceso de ventas.



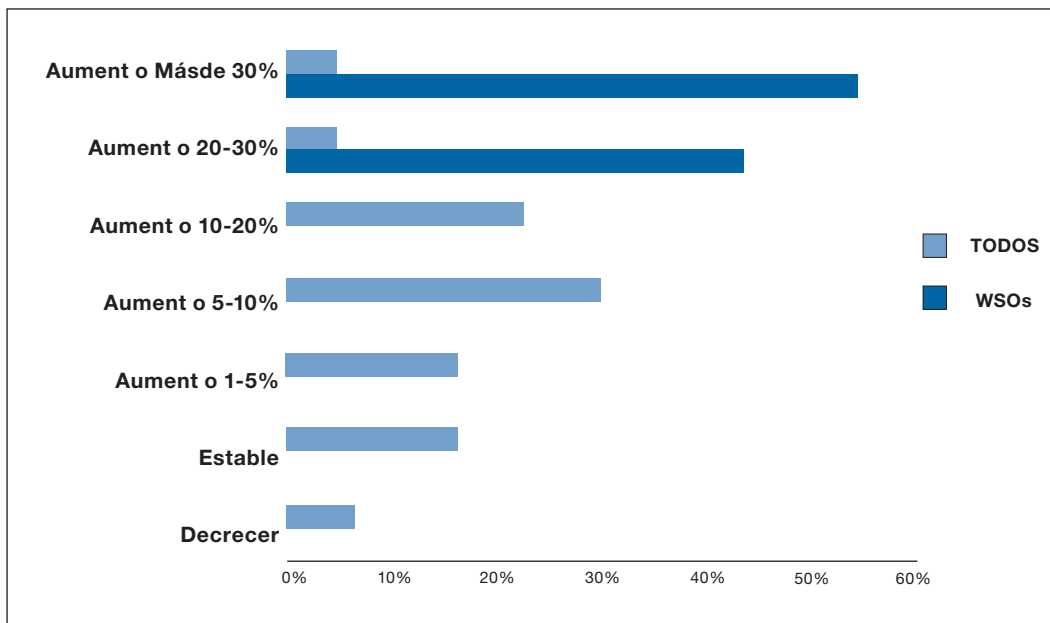
Como triunfan las WSO Winning Sales Organizaciones

Indicadores de Rendimiento

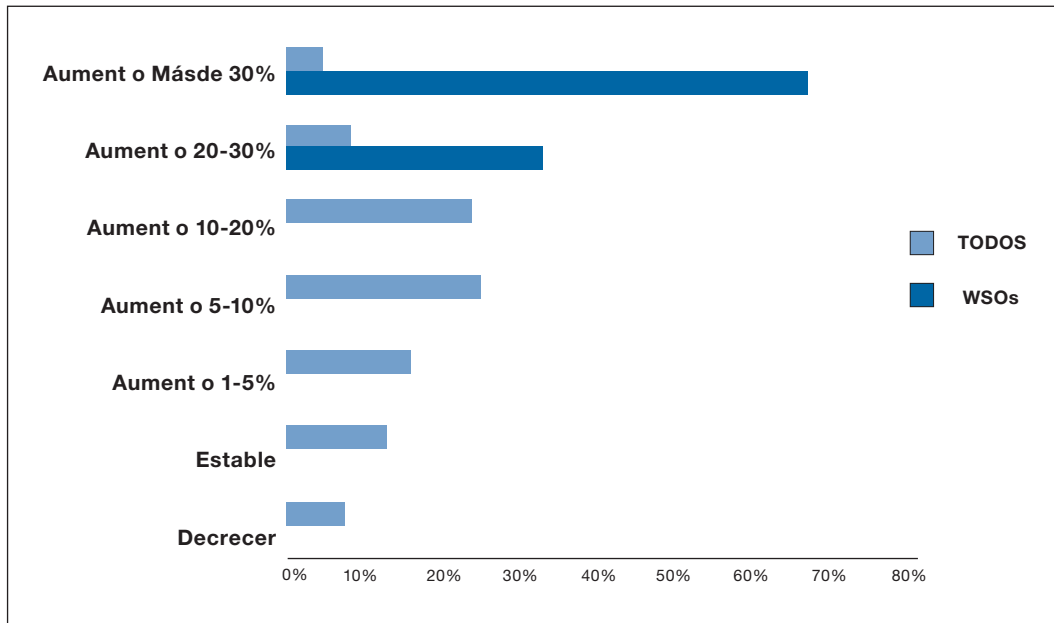
Las 3 primeras tablas en esta sección incluyen los criterios que hemos elegido para definir cuales son las WSO --Winning Sales Organizaciones. Únicamente el 7% de los participantes en el estudio cumplieron con los tres criterios aunque un porcentaje más alto declaran un crecimiento de un 20 % en algunas de las categorías.

- El 13.9 % cumplieron con el criterio en relación con el crecimiento de más de un 20 % en la facturación por cuenta
- El 19.9 % cumplieron con el criterio en relación con el crecimiento de más de un 20 % en la facturación total
- El 15.6 % cumplieron con el criterio en relación con el crecimiento de más de un 20 % en la adquisición de nuevos clientes

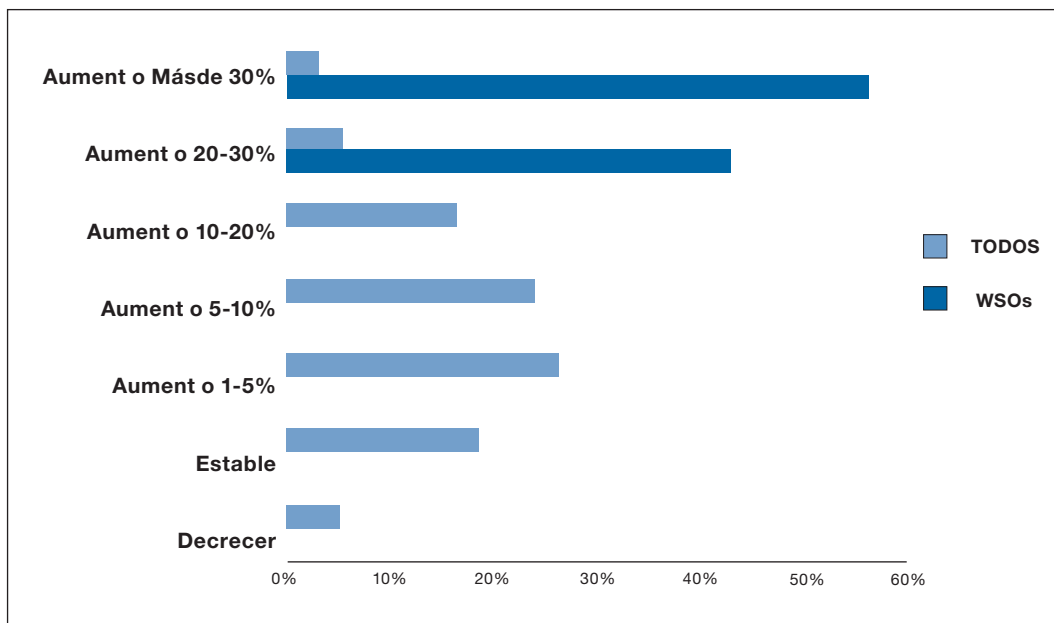
PI.1 - Comparado con el año anterior, nuestra facturación media por cuenta (o compra media por cliente) ha:



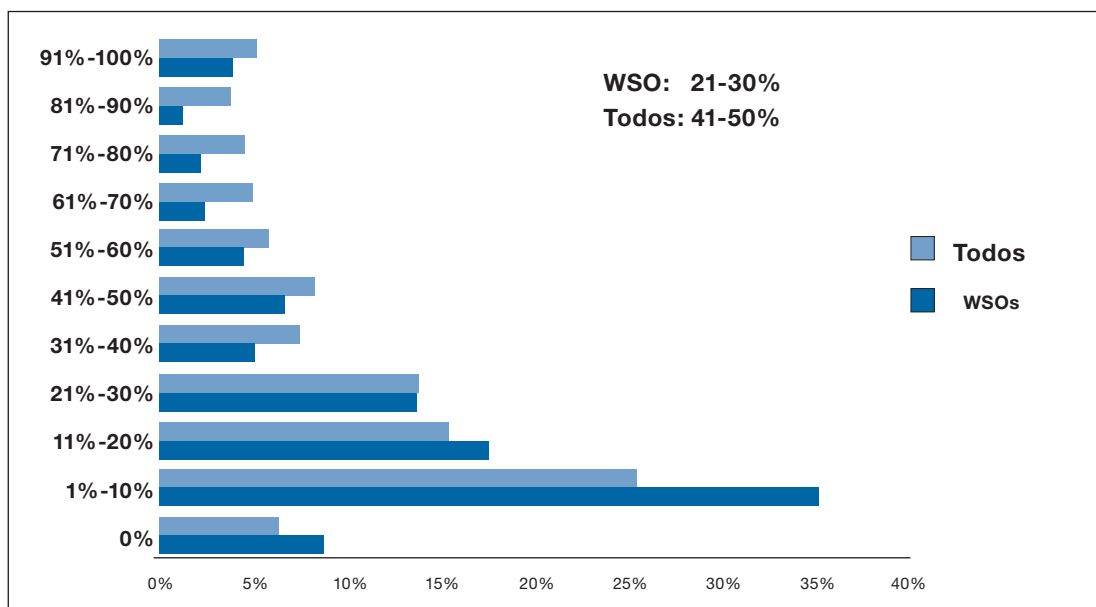
PI.2 - En términos de facturación, ¿como va nuestra organización de ventas actualmente comparado con el año pasado?



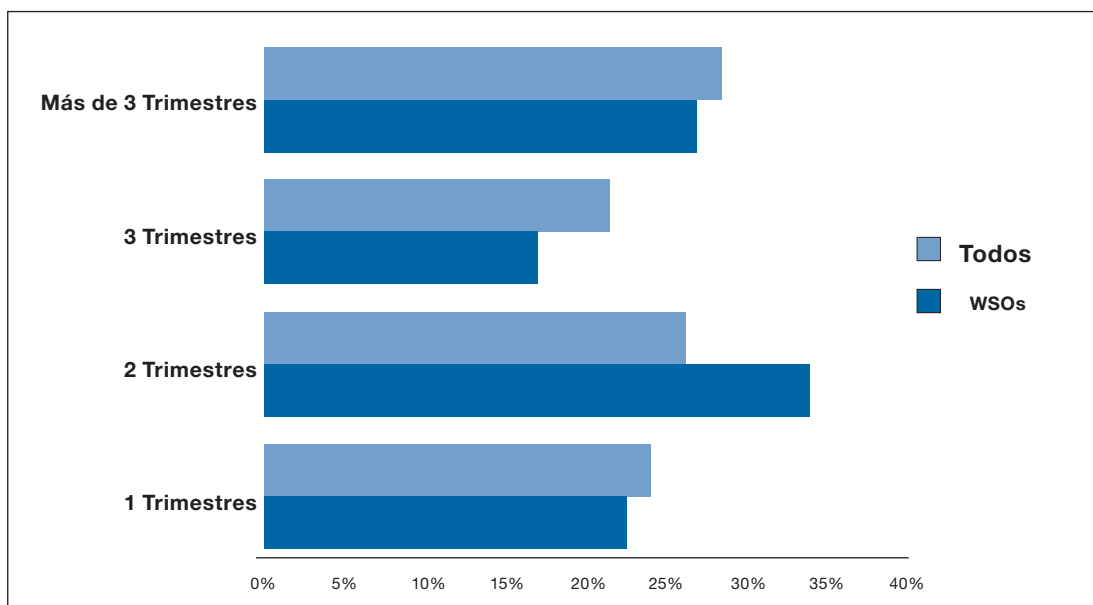
PI.3 - Comparado con el año pasado, la adquisición de nuevos clientes ha aumentado...



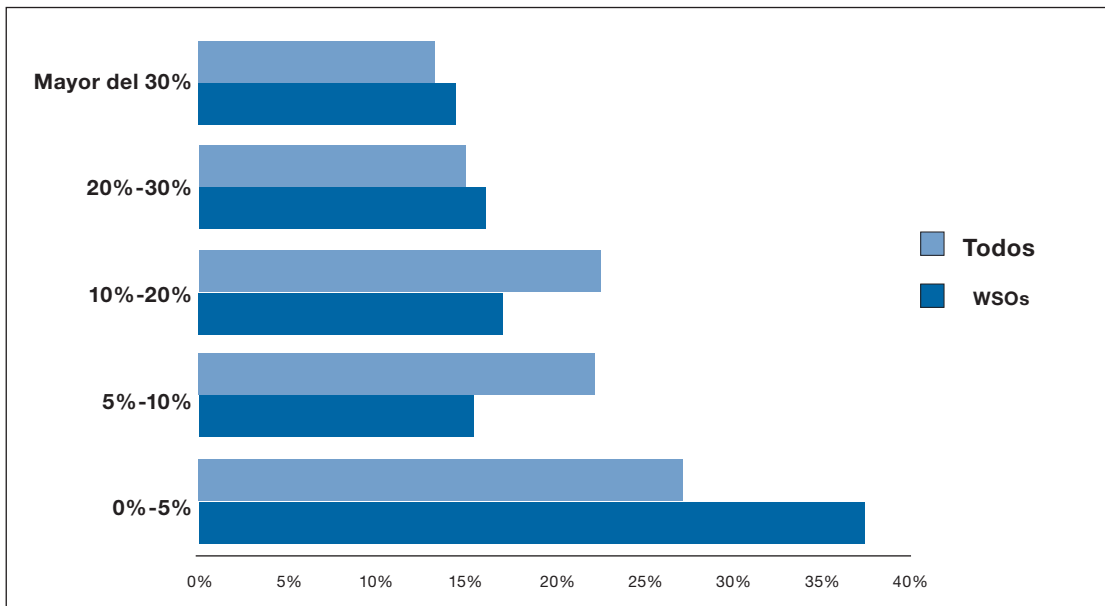
PI.4 - ¿En qué porcentaje de las ventas deben nuestros vendedores ofrecer un descuento para cerrar el contrato?



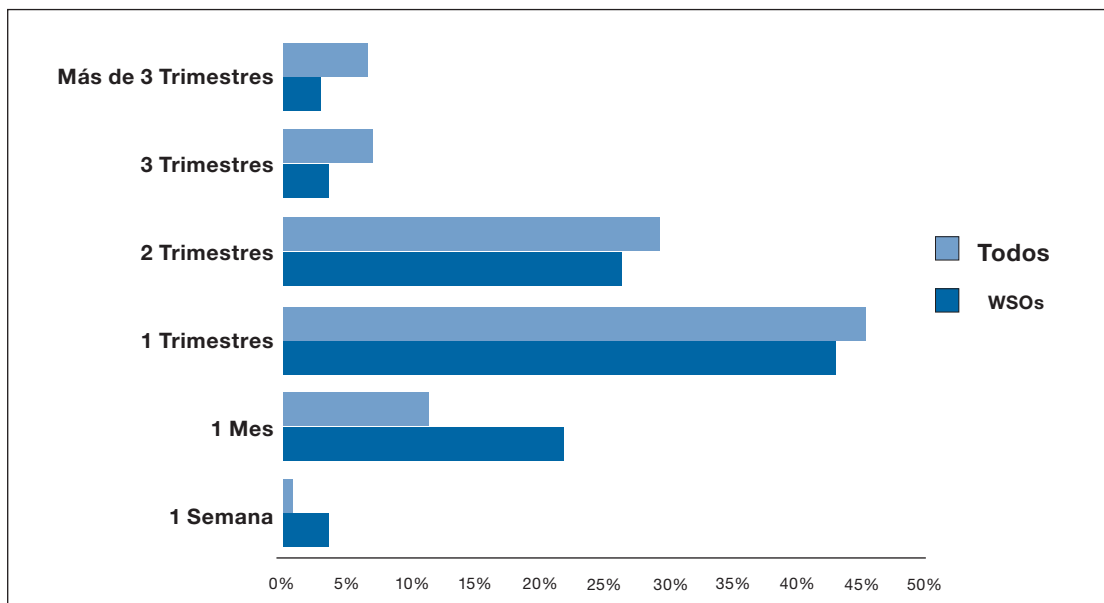
PI.5 - Nuestro ciclo de ventas medio es...



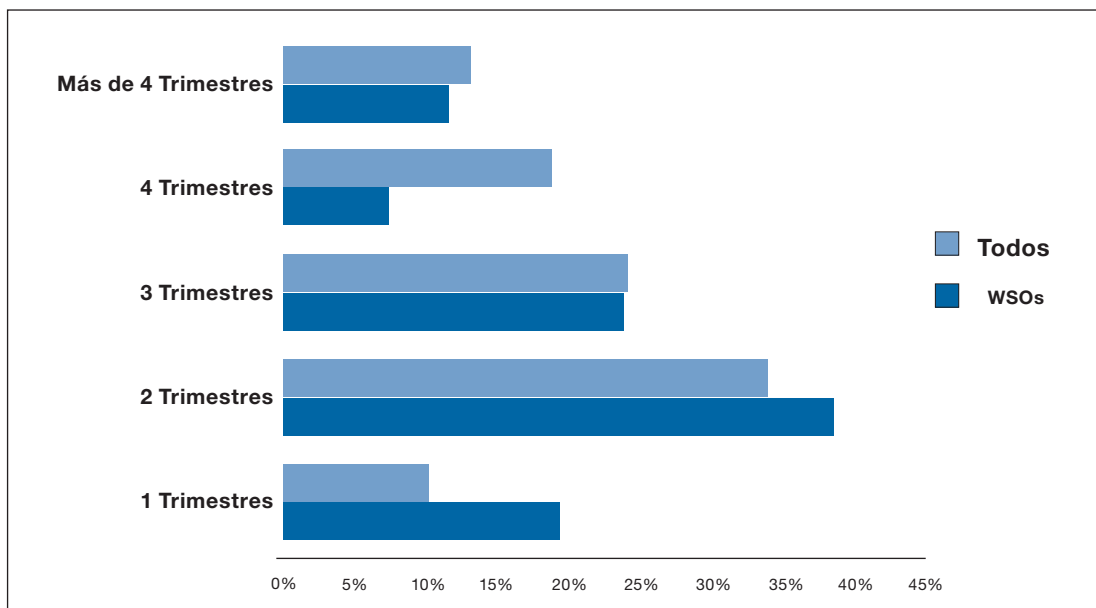
PI.6 - ¿Cual fue la rotación de nuestro equipo de ventas el año pasado?



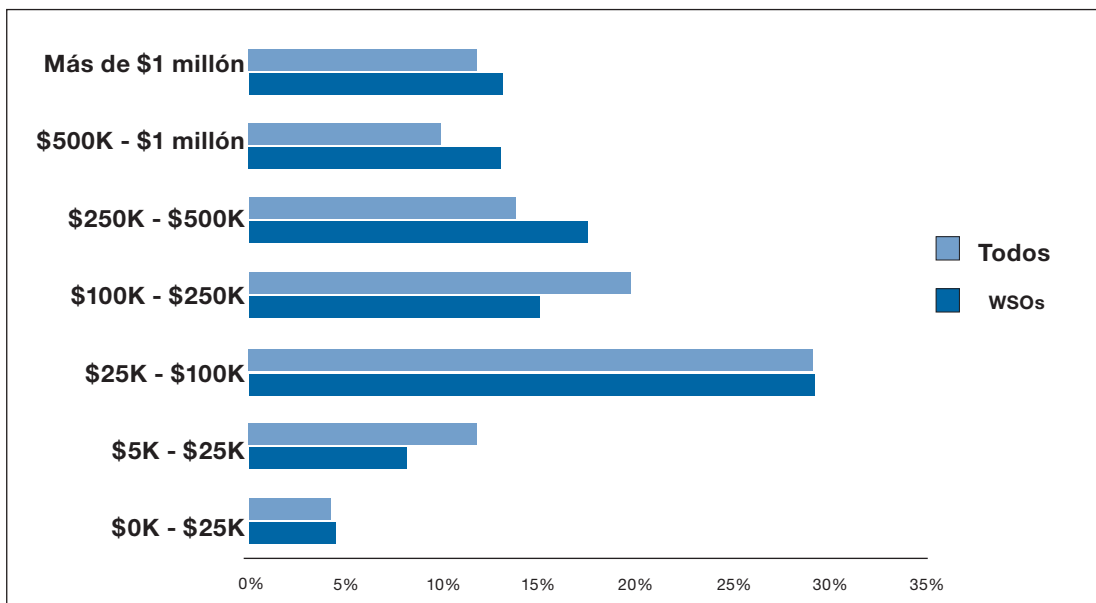
PI.7 - ¿Cual es el plazo medio para contratar un nuevo vendedor en nuestra organización?



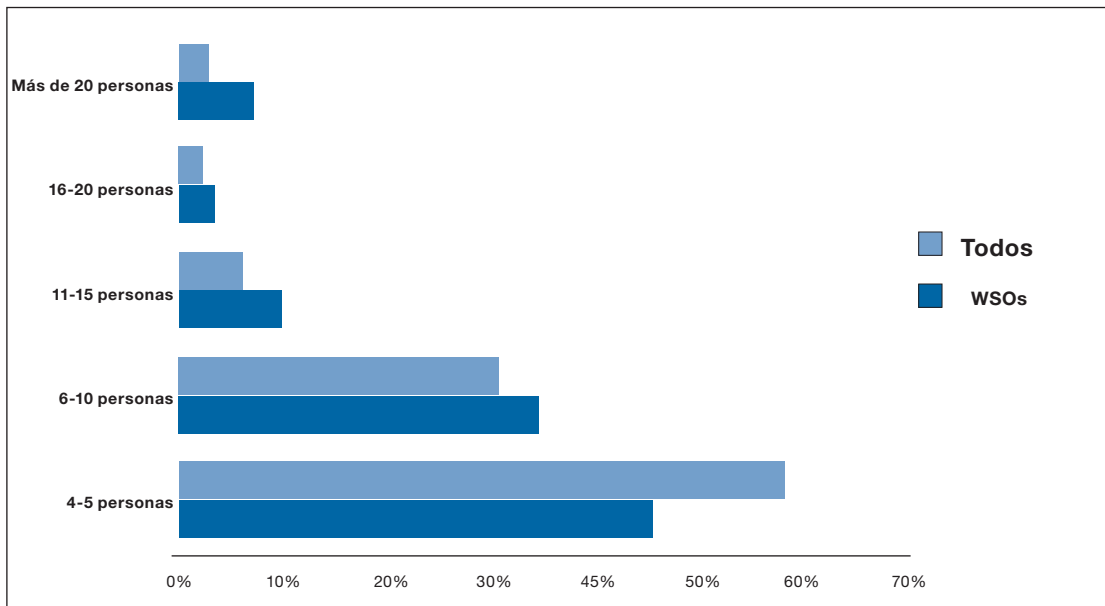
PI.8 - ¿Cuanto tiempo se necesita para que el nuevo vendedor esté funcionando a pleno rendimiento?



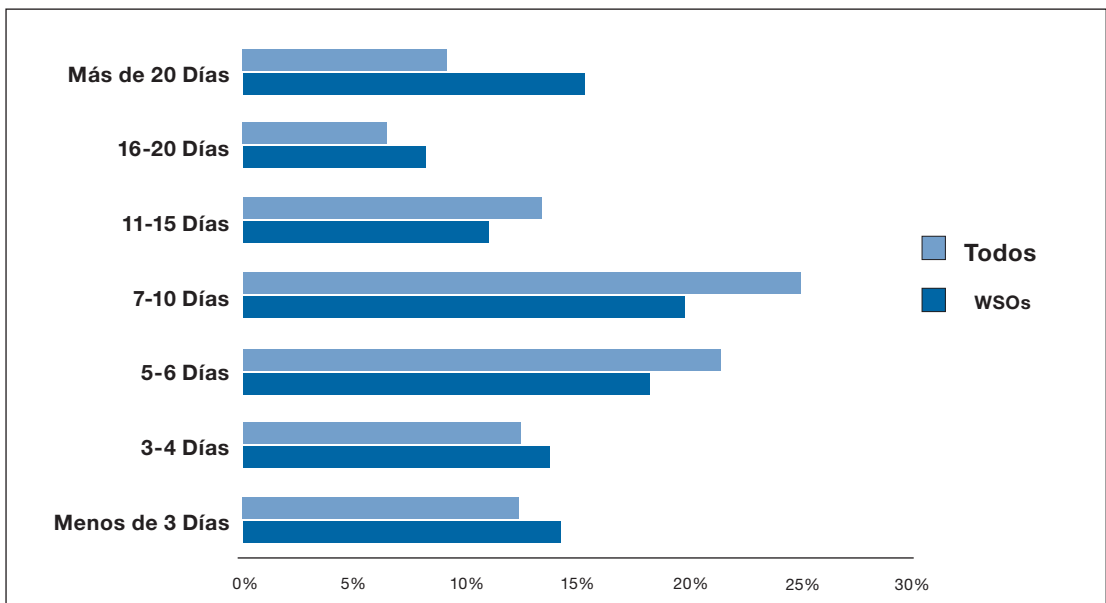
PI.9 - Para nuestra unidad de negocios, ¿cual es el valor medio de cada venta?



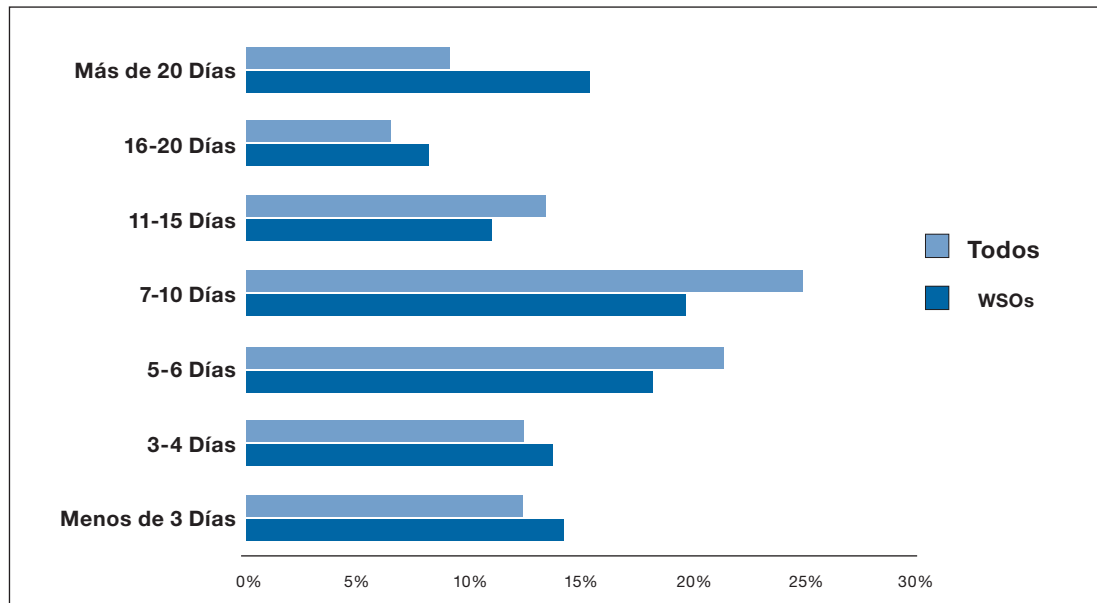
PI.10 - ¿Cuántas personas debemos convencer en nuestra venta normal?



PI.11 - ¿Cuánto tiempo se dedica en nuestra organización al año en la formación?



PI.12 - ¿Como es la comparación en tiempo entre la formación en productos/servicios y la de técnicas de ventas en nuestra Organización?



Benchmarking

Próximos pasos



Aunque el benchmarking lleva muchos años de moda dentro de la cultura de la mejora continua, es relativamente nuevo en relación con las ventas. Faltan un lenguaje común, unas definiciones claras y formas de medición dentro de las organizaciones de ventas, y algunas de estas cosas proceden de una incapacidad histórica de medir el efecto en los beneficios de la misma manera en que medimos y realizamos benchmarking con las funciones directamente conectadas con costes. Para ampliar este campo el camino debe ser fácil, no complicado:

- Eligir un número reducido de mediciones muy relevantes a realizar
- Crear un punto de partida interno para estas mediciones, con un compromiso total de medir con regularidad sin modificar ni las definiciones ni las formas de medir.
- Identificar algunos puntos de comparación externo para comparar rendimiento y crear objetivos razonables
- Divulgar los resultados de las mediciones y dejar que todo el mundo los vea
- Crear planes de mejora accionables basados en los resultados

Informes de Índices del Benchmarking de Ventas de Miller Heiman

Los Informes de Índices de Benchmarking de Ventas de Miller Heiman incluyen 3 componentes esenciales para mejorar la efectividad de ventas dentro de un entorno complejo de ventas, business-to-business:

1) Comparaciones de las Mejores Prácticas de Ventas y de Gestión de Ventas

2) Comparaciones de las Operaciones de Ventas
3) Comparaciones de las Compensaciones de los Vendedores

Las Mejores Prácticas de Ventas y de Gestión de Ventas proceden de los hallazgos dentro del Estudio de Las Mejores Prácticas de Ventas 2007 de Miller Heiman. Las comparaciones de operaciones y de compensaciones proceden de la información recopilada por Sales Benchmark Index, un partner estratégico de Miller Heiman con una encuesta de las mediciones de más de 200 indicadores del éxito.

Comparaciones de Mejores Prácticas

- Comportamiento del cliente
- Crear oportunidades
- Gestionar oportunidades
- Gestionar relaciones
- Gestionar el talento
- Reforzar y prestar soporte
- Gestión de la dirección

Comparaciones de Operaciones

- Objetivo de ventas anual
- Productividad de ventas por vendedor
- Valor de cada venta
- Crecimiento de ventas
- Ratio de número de ofertas comparado con el número de contratos cerrados
- Ratio de rotación de vendedores anual
- Tiempo transcurrido hasta que el nuevo vendedor esté a pleno rendimiento
- Fuentes de contacto para posibles ventas

- Coste de ventas
- Beneficio de ventas

Comparaciones de Compensación

- Director de Ventas
- Gerente de Ventas
- Gerente de Grandes Cuentas
- Vendedor
- Gestor de Cuenta
- Ventas de Telemarketing
- Ingeniero / Especialista de ventas
- Ayudante de ventas / Soporte
- Operaciones de ventas / Efectividad
- Formación de Ventas

Industrias

1. Servicios
2. Construcción
3. Consultora y Servicios Profesionales
4. Energía
5. Finanzas y Seguros
6. Salud
7. Ocio y Restauración
8. industrial & Química
9. Fabricación
10. Medios
11. Farmacéutica
12. Tecnología & Software
13. Telecomunicaciones
14. Transporte
15. Distribución

Aquí hay unos ejemplos de las mediciones que podrías considerar a realizar la comparación con tu organización:

- El 40% de los vendedores no llegaron a su objetivo el año pasado
- El 25% de los vendedores vende suficiente para cubrir su coste
- Coste por solicitud sube el 21% mientras el ratio de éxito baja 33%
- Coste de ocio con clientes es 3% del presupuesto de gastos de ventas mientras el coste de formación es el 2%
- 90% de las organizaciones de ventas tiene un staff de administración pero nada más que el 60% tiene un staff de operaciones de ventas

Fuente: Índice de Benchmark de Ventas

Los Informes del Índice del Benchmark de Ventas de Miller Heiman le ayudará en establecer las medidas adecuadas, comparar su rendimiento con otros, y establecer un plan de desarrollo que generará resultados concretos.

Aprende más en relación con las maneras en que Miller Heiman puede ayudarte a medir tu organización en comparación con las WSO y otras de tu sector: www.millerheiman.com/benchmark o +44 (0)1908 211212.

Objetivos & Procedimientos de la Investigación



Objetivo

Obtener un mayor entendimiento del entorno de las ventas complejas, sus desafíos y tendencias.

Método de Investigación

La encuesta fue diseñada como una investigación para recoger los datos primarios con un diseño estructurado. Se utilizaron los procedimientos formales estadísticos para analizar los datos. Entre dichos procedimientos podríamos mencionar el análisis de factores exploratorio y los análisis de fiabilidad y de frecuencia.

Cuestionario de la encuesta

Después de estudiar las líneas maestras y las mediciones y haberlos comentados con otros expertos, tuvimos que hacer pasar el cuestionario elegido a un examen previo. Al final, el cuestionario tiene 7 secciones muy complicadas y un total de 54 preguntas cerradas. Las respuestas se puntúan de acuerdo con la escala Likert de 7 puntos. Las opciones son: En claro desacuerdo, En desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Neutral Ligeramente de acuerdo, De acuerdo, Claramente de acuerdo.

Se añadieron otras 12 preguntas abiertas al Estudio además de las preguntas diseñadas para definir el perfil demográfico de la encuesta.

Calendario

Se recopilaron los datos entre el 27 de Septiembre y el 27 de Octubre de 2006.

Universo

Se Solicitaron las respuestas con un alcance global a aquellos profesionales de ventas que están actualmente en contacto con Miller Heiman ó que han estado en contacto con nosotros anteriormente. Sin embargo el universo no fue limitado a este segmento sino que incluía una participación que provenía de unos bancos de datos de 8 empresas externas, incluyendo Selling Power Magazine, JustSell.com, ISMM, Syngy, SMEI, Business 21, Targeting Learning y Hoover's.

Encuestados

El gran número de respuestas a esta encuesta se suma a los de los años anteriores y sin duda, representa el mayor estudio mundial de su categoría. Es el más completo, con más datos y la investigación sobre la efectividad de ventas que proporcionan las conclusiones para otros trabajos de investigación realizado hasta la fecha. El número tan sustancial de respuestas recibidas cubre una amplia gama de sectores, puestos de responsabilidad y tamaños de empresas. Los encuestados incluidos en este Informe son únicamente los que se mueven dentro de un entorno de la venta compleja, cuya definición es tener como mínimo 4 influencias de compras involucradas en la venta y un ciclo de venta de cómo mínimo de un trimestre. A continuación se explican las respuestas recibidas:

- Número de Respuestas: 5,523
- Número de Respuestas que cumplía con los criterios del "Entorno de la Venta Compleja": 2,514
 - Alta Dirección: 260 son CEO, Presidente
 - Dirección de Ventas: 1.064 son VP o Director de Ventas, Jefe de Ventas o Jefe de Operaciones

- Ventas: 981 son Vendedores, Director de Desarrollo de Negocios, o Director de Cuenta
- Otros Encuestados: 209 están actualmente en Formación, Marketing, RRHH, o Atención al Cliente.
- Tamaño de la Compañía:
 - El 49% de los Encuestados pertenecen a un PYME, menos de 24 vendedores con dedicación plena
 - El 35 % de los Encuestados pertenecen a organizaciones de ventas de tamaño medio, 25-499 vendedores con dedicación plena
 - El 15 % de los Encuestados pertenecen a organizaciones muy grandes, más de 500 vendedores con dedicación plena
- 19 Industrias representadas, con las más importantes de los sectores de los Servicios Profesionales, Consultora, Sanidad y Fabricación Industrial.

La encuesta es global con encuestados de estas regiones:

- 72% de Norteamérica
- 17% de Europa/ Oriente Medio y África
- 5 % de Asia
- 3 % de Australia
- 2% Sin Ubicación fija
- 1 % Latinoamérica

El estudio cubre todo el sector de las ventas y no fue limitado a los clientes de Miller Heiman.

Más datos

Dentro del alcance de este proyecto de investigación había una fase de recogida de datos, En el análisis final se incluyen un total 2,514 respuestas.

Los datos resultantes tienen validez estadística con unos resultados e implicaciones fiables. Esta información permite que Miller Heiman tenga un entendimiento y perspectiva muy completa de los atitudes y preferencias que existen actualmente en el sector. Si desea más datos demográficos, rogamos lean la sección correspondiente.

Análisis de datos

Al recibir las respuestas, todas las respuestas de la encuesta eran tratadas por el equipo encargado de Miller Heiman para su posterior codificación. Se creó un banco de datos utilizando el Software "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 13.0)". Metimos los datos de la Encuesta para su análisis. La primera fase del análisis de los datos utilizó un método llamado Factor Analysis (usando el componente principal del método). Factor Analysis es una técnica que analiza

las relaciones entre muchas variables. Basándonos en este paso, se pueden reducir los datos si quieres, para sumarlos y posteriormente interpretarlos. También la estructura de cada sección fue evaluada para identificar cualquier posible factor no descubierto que apoyaría a las conclusiones globales. En todos los casos, se evaluaba el KMO y Fiabilidad de cada factor, siendo comprobado en cada factor. Finalmente procesamos los datos.

Fortalezas del Estudio

Las Fortalezas de este estudio incluyen la muestra tan grande y diversa y el hecho de evaluar los temas tan candentes para las organizaciones de ventas en todo el mundo. Además es el 4º año del estudio y a lo largo de este tiempo se han ido solidificando la estructura y descriptores.

Términos del Uso

Copyright © 2007 Miller Heiman, Inc. Reservados todos los derechos.

Sin tener la autorización por escrito de Miller Heiman, Inc, ninguna parte de esta investigación, ni el texto, ni los gráficos y tablas, ni cualquier ilustración, con o sin otro derecho de Copyright puede ser (i) reproducido en cualquier formato, ni de forma electrónica, ni mecánica, incluyendo las fotocopias y las grabaciones y los sistemas de guardarlo y luego reproducirlo ni (ii) utilizado para cualquier motivo empresarial, incluyenod, pero no limitandose a la formación en seminarios. (iii) resumido traducido o modificado en cualquier forma sin la autorización por escrito del Departamento de Asesoría Jurídica de Miller Heiman.

A la vez, le avisamos que Miller Heiman aplica la ley de la propiedad intelectual de una forma muy agresiva. Antes de llevar a cabo cualquier decisión, le aconsejamos que consulte con nuestros asesores y otros profesionales.

La información contenida en este Informe es una sola fuente de información y siempre hay que utilizar más de una fuente. Ni Miller Heiman, Inc., ni sus afiliados, ni los proveedores del contenido son responsables por el resultado de cualquier decisión empresarial que se haya tomado basado en este informe. Nada en el informe tiene el fin de ser un consejo relacionado con una posible inversión.

Mayor información de Miller Heiman

A lo largo de casi 30 años, Miller Heiman está prestando nuestra ayuda a miles de compañías, a sus vendedores y los equipos de dirección para que superen los desafíos más significativos que afectan a su productividad de ventas y el crecimiento de beneficios.

Asesoramos a nuestros clientes para que puedan ir más allá de tratar a los síntomas a través de la aplicación del The Miller Heiman Sales System™ y nuestro banco de datos de benchmarking de merecido reconocimiento mundial para llegar a la raíz de sus causas. Como tenemos las herramientas, datos y experiencia, podemos movernos mucho más rápido que las otras consultorías más tradicionales, desde el diagnóstico hasta la convalidación y hasta la implantación y resultados.

Los problemas de rendimiento relacionados con las ventas que resolvemos incluyen:

- Mejora en la productividad del equipo de ventas
- Gestión del talento de ventas
- Realizar la transición desde la venta de Productos hasta la venta de Soluciones
- Como ganar los negocios complejos de alto valor
- Como acortar los ciclos de venta
- Como mejorar la precisión en las previsiones de ventas
- Evaluar e Integrar al equipo de ventas
Pre-y-Post Fusión
- Proteger y crecer las cuentas estratégicas