

+tendencias

C. Comercial

Las ventas desde la relación con el cliente y evaluación del impacto.

01. Mejora del desempeño en equipos comerciales
02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje
03. "Sales 2.0"

01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

La implantación de la metodología **“Performance Improvement”**, hasta ahora utilizada en áreas de producción, se implementa en la **gestión diaria de los equipos de venta** para mejorar los resultados de negocio y crear equipos de desempeño excelente.

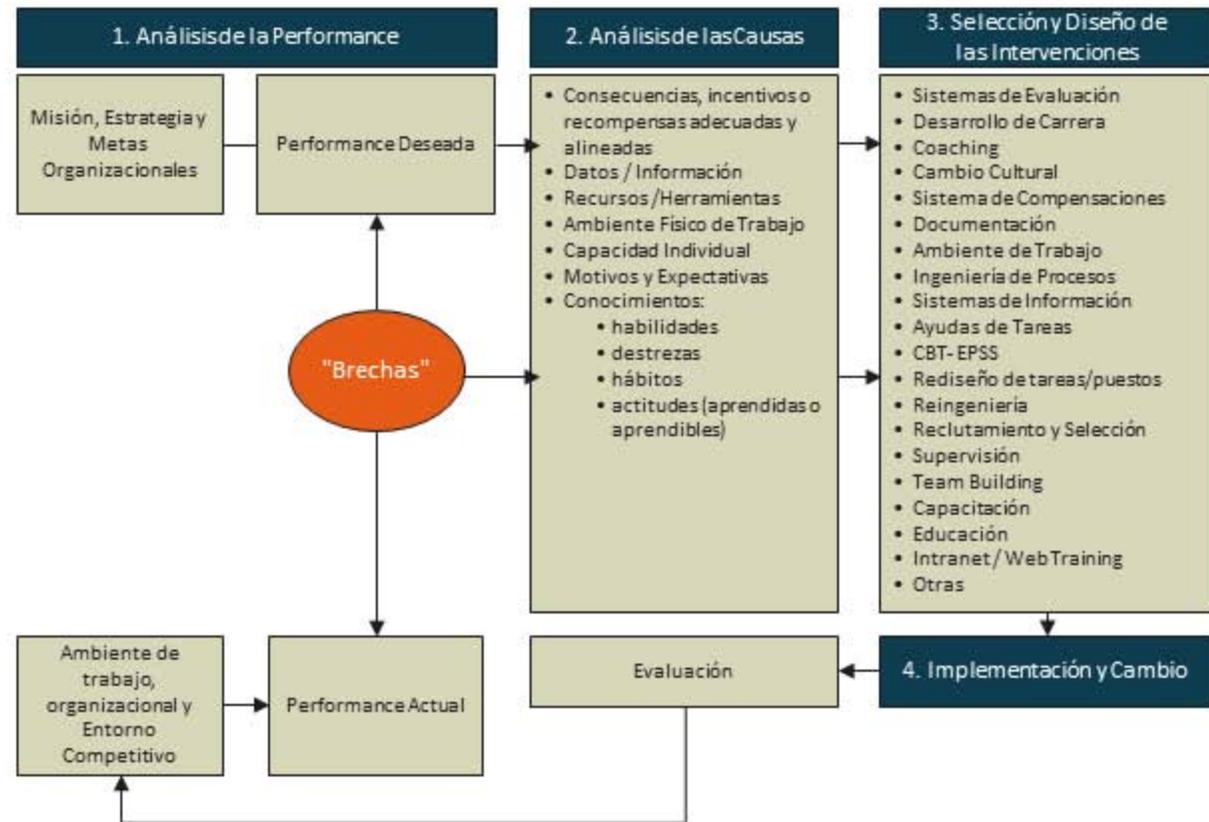
La metodología de la Mejora del Desempeño Humano (HPI) consiste en un proceso sistemático que vincula la estrategia y los objetivos de negocio con una serie de acciones cuyo resultado es la mejora del rendimiento profesional.



01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Las cuatro fases de la metodología de "performance improvement":

1. El análisis del desempeño actual en comparación con el desempeño ideal derivado de la estrategia e indicadores de negocio, para obtener los "gaps" entre uno y otro.
2. El análisis de causas de esas diferencias (organizacionales, en el acceso y transferencia del conocimiento, recursos disponibles, capacidades individuales, motivación y expectativas, competencias,...).
3. La construcción de soluciones dirigidas a la obtención de los KPI's (cambio cultural, "web-based assessment," desarrollo de carrera, "coaching" y "mentoring", sistema de compensación, entorno de trabajo, rentabilización del conocimiento interno, comunidades de prácticas, incorporación y desarrollo de talento, herramientas motivacionales estratégicas, "team-building", nuevos modelos de aprendizaje, ...).
4. La implementación de la solución y nueva comparación entre el desempeño actual y el desempeño ideal.



Fuente: Partners in Charge, Inc. Dana Robinson, Jim Robinson

01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Esta metodología, emplea diferentes procedimientos y una estrategia de resolución de problemas, habitualmente pensada de una manera descendente/ jerárquica para ser dirigida por los managers hacia y aplicada a los equipos.

Los retos planteados por la nueva era de la colaboración (filosofía 2.0) hacen imprescindible que la implantación de esta metodología adopte una **aproximación "bottom-up"**, donde los miembros del equipo de ventas en contacto directo con el mercado, y el propio cliente ("prosumer"), representan el punto de partida del análisis, toma de decisiones e intervenciones que finaliza en los managers comerciales.

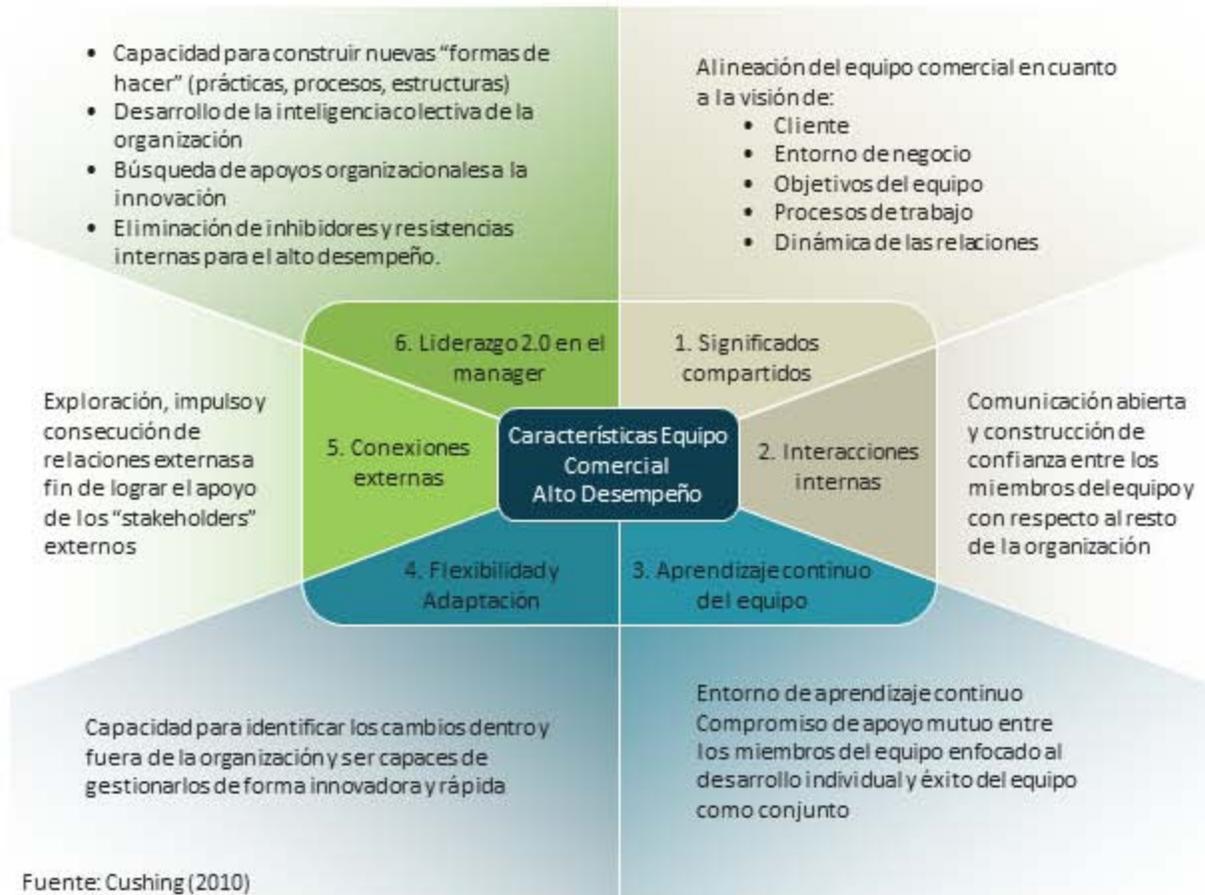
Retos del entorno

- Nuevas formas de relación en red.
- Modelos de creación de valor basados en la colaboración entre unidades de negocio.
- Estructura de flujo caracterizada por la falta de espacialidad y temporalidad ("ubiquitous management").
- Proliferación de "prosumidores" (productores y consumidores al mismo tiempo).



01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Características del equipo comercial que posibilitan la metodología del “performance improvement” desde un enfoque “bottom-up”:



En aras de estimular y canalizar el nuevo talento, aprovechar al máximo las oportunidades de la filosofía 2.0, y fomentar la transparencia, imaginación y creatividad, la “performance improvement” utiliza soluciones colaborativas online y web-based, en las que la aproximación al cliente es una labor compartida entre el equipo comercial, el manager y los propios consumidores. Los recursos web 2.0 permiten la conexión y colaboración entre ellos para compartir información, opiniones e incluso realizar actividades para la mejora comercial de los productos y servicios.

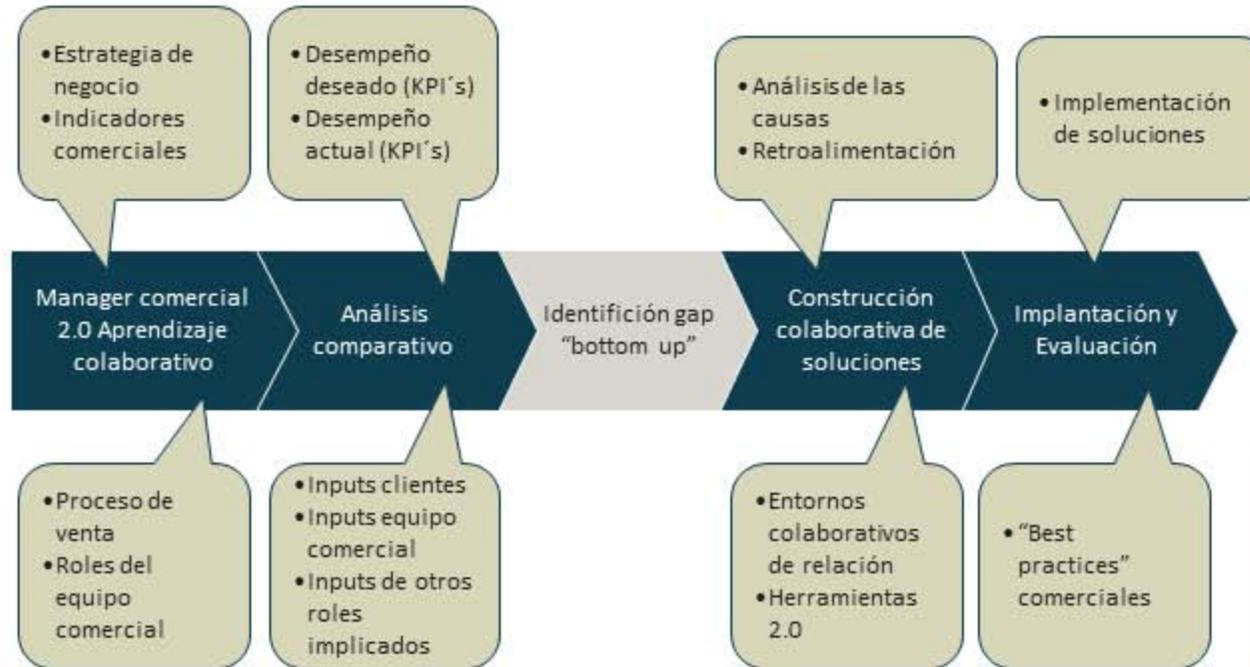
Ventajas de la colaboración comercial:

- Visión global de negocio compartida.
- Coordinación de procesos comerciales.
- Compromiso con la empresa.
- Identificación con la cultura empresarial.
- Velocidad en las ejecuciones a menor coste.

Fuente: Cushing (2010)

01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Síntesis



Fuente: Overlap 2010



01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Posible aplicaciones

El “Prosumer” como recurso para el “performance improvement” del equipo comercial:

- Los “prosumers” producen mejoras de los productos y servicios de una compañía a través de la **participación del usuario como consumidor y productor** de información y soluciones.
- Algunas aplicaciones fomentan la participación y creatividad de los “prosumidores” a través de la obtención de ganancias económicas. “**Worthidea**”, un banco de ideas con base en una plataforma multicultural y multilingüe, que sirve de punto de encuentro entre las empresas y los usuarios, permite a las empresas exponer sus problemas o áreas de mejoras para que los usuarios les ayuden a mejorar su desempeño.

Los usuarios pueden registrar cualquier idea que tengan sobre nuevos productos o servicios inexistentes en el mercado consiguiendo una compensación económica y la posibilidad de que su idea se convierta en realidad.



<http://www.worthidea.com/es/home.html>



01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

Posible aplicaciones

El “Prosumer” como recurso para el “performance improvement” del equipo comercial:

- Una herramienta Sales 2.0 _ “Comunidad Prosumer”: Don Tapscott lo define como recurso sales 2.0 con el que la empresa pone a disposición del cliente las herramientas que necesita para participar en la creación de valor de los productos y servicios que ofertan.
- Dell ha creado la iniciativa IdeaStorm donde los clientes tiene “voz” para expresar las ideas que les gustaría que la empresa desarrollara para la mejora y creación de productos y servicios.



<http://www.ideastorm.com/>

- Laservisión, es un ejemplo de compañía que utiliza herramientas 2.0 de aprendizaje colaborativo con el fin de mejorar las relaciones con sus clientes y mejorar su competitividad como Organización.
- Ha implantado una solución en entorno Moodle con el objetivo de mejorar las relaciones con sus clientes a través del

desarrollo de los profesionales de atención al cliente de la compañía.

- Esta iniciativa ha generado un glosario a partir de las interacciones con los clientes realizado por el equipo de atención al cliente. Posteriormente este glosario es validado por el manager para la difusión al resto de la organización.



<http://www.ideastorm.com/>

01. Mejora del desempeño en equipos comerciales

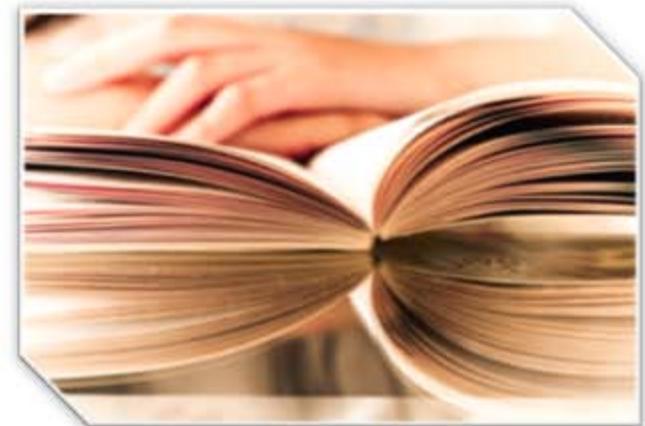
Referencias

Fuentes:

- <http://www.worthidea.com/es/home.html>
- <http://www.prosumidores.de/index.php>
- <http://prosunet.net/>

Referencias:

- **Trainers and Managers as Performance Improvement Partners**, Jack Wolf, ASTD International Conference 2010, Chicago.
- **Strategic Motivational Tools for Performance Analysis & Intervention** Pat Hardre ASTD International 2001, Orlando.
- **Moving from Training to Performance, A Practical Guide.** Carman Nemecek , Jim Robinson ASTD International 2001, Orlando.
- **Sales Performance Optimization. 2009 Survey Results & Analysis**, Jim Dickie & Barry Trailer. <http://www.csolnsights.com/>



02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

El impacto de los proyectos de aprendizaje en los equipos comerciales se incrementa a través del uso de métricas directamente relacionadas con los comportamientos del vendedor y sobre las que es posible actuar.

Los proyectos de aprendizaje han de contemplarse desde una **óptica integral**, iniciándose con la **definición de los KPI's** ("key performance indicators") **previo** al lanzamiento del proyecto para su **posterior medición** durante el desarrollo del mismo y a su finalización.

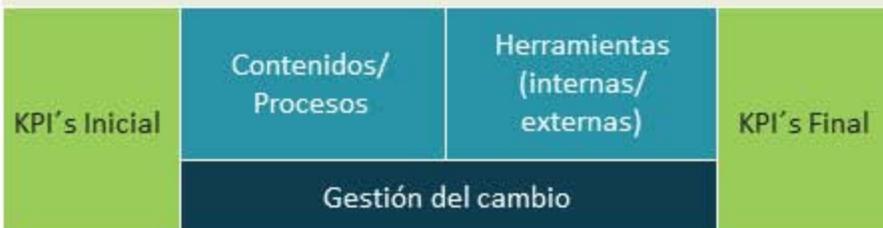


02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

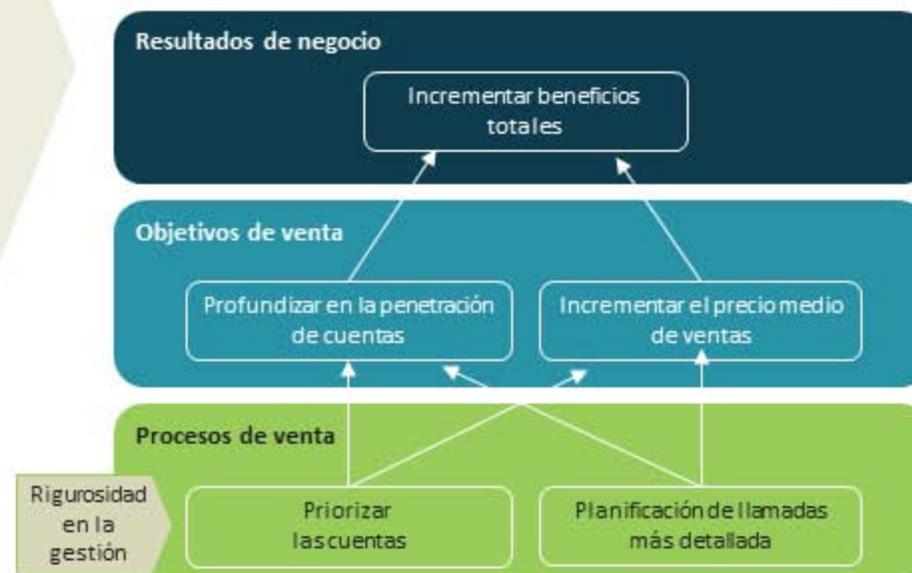
Modelo estandarizado de propuesta de aprendizaje para red de ventas

Indicadores:

- | | |
|--|--|
| 1. Conocimiento de las estrategias de la compañía | 8. Realización de seguimiento |
| 2. Conocimiento del sector | 9. Colaboración en el trabajo |
| 3. Conocimiento de los grupos de clientes objetivo | 10. Cumplimiento de compromisos |
| 4. Servicio al cliente (interno y externo) | 11. Calidad de los inputs y outputs recibidos |
| 5. Cumplimiento de plazos | 12. Feedback sobre el trabajo realizado |
| 6. Tratamiento de las quejas | 13. Reconocimiento a la labor de los colaboradores |
| 7. Fidelización de clientes | 14. Comunicación periódica de los resultados comerciales |



Las métricas seleccionadas en el nivel inferior han de estar alineadas con los objetivos de venta, a su vez estos objetivos comerciales se definen por los resultados de negocio que se esperan obtener. De esta manera se consigue actuar de manera indirecta en el impacto de negocio gestionando indicadores y comportamientos concretos del proceso de venta.



Fuente: Knowles y Jordan 2010

02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

El reto para las organizaciones consiste en identificar “kpis” que estén alineados con:

1. Resultados de negocio que se esperan alcanzar.
2. Objetivos comerciales definidos para el equipo.
3. Comportamientos del vendedor en el proceso de venta.



1. **Resultados de negocio:** Estos indicadores no se gestionan de manera directa, si no que suponen una consecuencia de los objetivos definidos para el equipo comercial.

Posibles indicadores:

1. Ingresos	4. Cuota alcanzada	7. Longitud de ciclo de venta
2. Volumen	5. Tamaño del “pipeline”	8. Coste de venta
3. “Market Share”	6. Forma del “pipeline”	

2. **Objetivos de venta:** Estos indicadores han de estar consensuados con el equipo ya que se gestionan indirectamente a través de las personas, por lo que requieren de un compromiso para su consecución.

Posibles indicadores:

1. Resultados de las llamadas	5. “Share-of-wallet”	9. Ratio Nuevos clientes vs. Clientes existentes
2. “Ramp-Up” Time	6. Venta cruzada	10. Ratio Nuevos servicios vs. Servicios existentes
3. Cobertura de territorio	7. Nivel de habilidades	11. “Deal size”
4. Segmentación de clientes	8. Retención de clientes	12. Rotación fuerza de ventas

3. **Procesos de venta:** Estos indicadores se refieren a las decisiones y actividades individuales y que pueden ser medidos y gestionados por la organización.

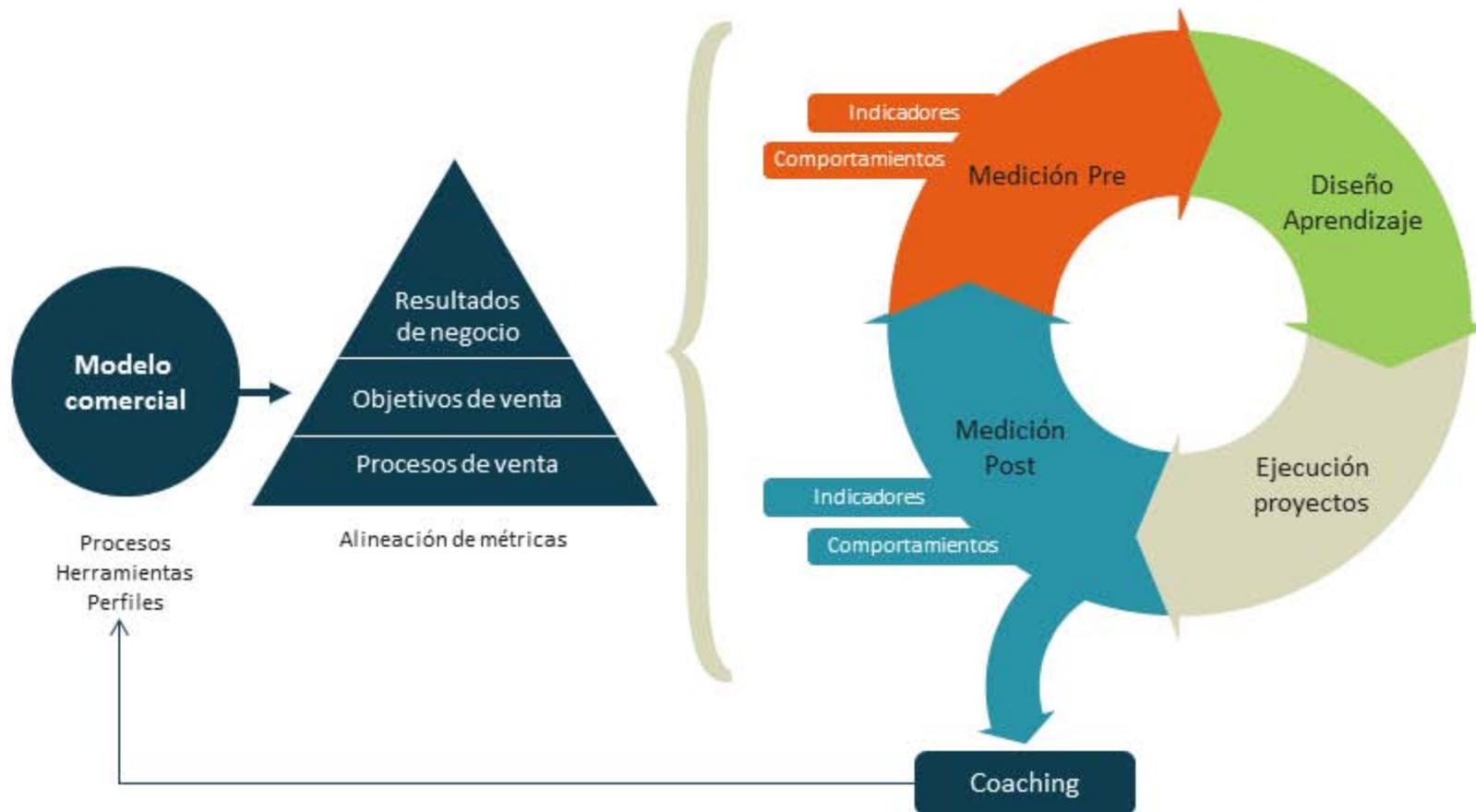
Posibles indicadores:

1. Utilización de herramientas	5. Tipo de prospección	9. Tipo de formación
2. Asignación de tiempos	6. Tipo de llamadas	10. Inversión en tecnología
3. “Coaching”	7. Cumplimiento del plan de cuentas	11. Número de cuentas
4. Volumen de llamadas	8. Inversión en formación	12. Aplicación de los procesos

Fuente: Knowles y Jordan 2010

02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

Síntesis



02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

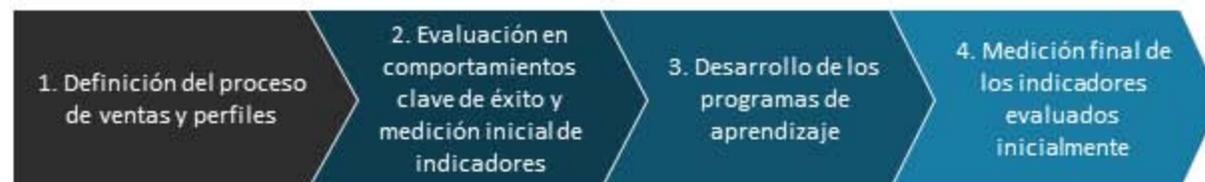
Posible aplicaciones

Escuelas comerciales

- Diseñada para mejorar el desempeño tanto individual como de la organización la Escuela Comercial es una herramienta estratégica que aseguran que el aprendizaje y el conocimiento está directamente conectados con los objetivos comerciales y vincula la estrategia de aprendizaje con indicadores clave para el negocio, y puede dirigirse tanto a la red de ventas interna y áreas de soporte y marketing como a la distribución comercial.



- Los pasos fundamentales para su construcción son:



- El impacto en los resultados se percibe tanto en la gestión diaria de los equipos y el compromiso de las personas con sus objetivos de desempeño y de aprendizaje como a nivel de resultados de negocio.

Implantación del modelo comercial

Algunas organizaciones, en la implantación de su modelo comercial, crean herramientas de soporte entorno web compartido como:

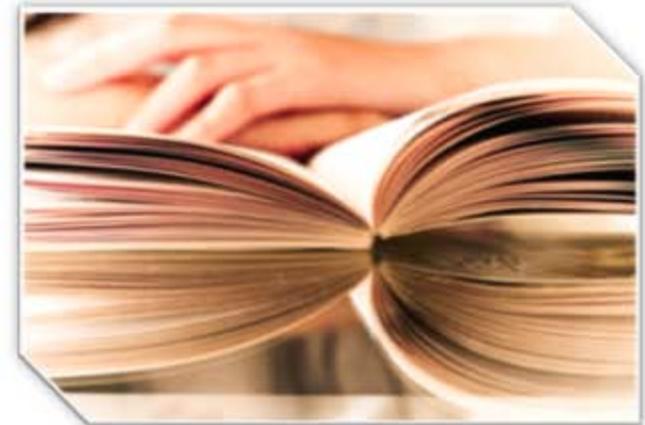
- 1) Medición continua del proyecto a través de una serie de indicadores que pueden ser consultados por el equipo comercial.
- 2) Elaboración de SIAPs (Planes de negocio) que se miden a través de KPI's de negocio.
- 3) Auto-evaluación en competencias comerciales.
- 4) Indicadores de seguimiento en la implantación.



02. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje

Referencias

- **Best Practices in Measuring and Managing Salespeople**, Jason Jordan, en: <http://www.gtmpartners.com/webinars.asp>
- **Finally, How to Identify and Measure the Business Impact (and ROI) of Sales Training**, Phil Knowles y Jason Jordan, ASTD International Conference 2010, Chicago
- **Client Team Advantage: IBM's Diagnostic Approach to Improving Sales Teams**, Paula Cushing, ASTD International Conference 2010, Chicago.



03. "Sales 2.0"

"Sales 2.0" consiste en un enfoque que transforma el modo en el que una **empresa llega a sus clientes** y se relaciona con ellos. La clave reside en la **interacción** y la **colaboración** entre las partes implicadas en el proceso comercial utilizando como recursos las **herramientas Web 2.0**.

Se define como el empleo de la **metodología "customer-centric"** y de **tecnologías de colaboración 2.0** en los departamentos de marketing y ventas de una empresa, con el objetivo de mejorar los indicadores comerciales.

La metodología "**customer centric**", se basa en situar al cliente en el centro del modelo comercial de la organización, incorporando en la cadena de valor de la compañía la "voz del cliente". Las herramientas "sales 2.0" posibilitan un entorno donde el cliente participa en el proceso de producción, distribución y comercialización.



03. "Sales 2.0"

1. Equipo "sales 2.0":

- Los integrantes de los equipos comerciales han de **construir significados compartidos sobre el cliente**, en cuanto a motivaciones, percepción de excelencia, lealtad a la marca, vías de comunicación preferida, red social, mejores prácticas, lecciones aprendidas,...
- Esto supone producir **oportunidades para la discusión y la movilización de información acerca y con el cliente** sobre el valor aportado a su proceso de trabajo y la manera en que los comerciales se relacionan con el cliente, considerando relevante la existencia de diferentes roles y modalidades en la interacción. La implementación de **Comunidades de Prácticas** en las organizaciones facilita la **gestión de cuentas clave** aplicando la metodología "customer centric".
- Dentro de la filosofía 2.0 la transparencia en el equipo comercial se considera básica para el incremento de la **"salud psicológica" del vendedor y del resto de participantes del proyecto**. Se trata de evitar que determinados aspectos emocionales, posicionamientos personales y dificultades derivadas, interrumpen la labor comercial que ha de estar regida por el proyecto, los índices de negocio y de la satisfacción del cliente.



03. "Sales 2.0"

2. Manager "sales 2.0":

- El rol del manager desde una filosofía 2.0 supone:
 - Encontrar y compartir "best practices" comerciales y de innovación en los entornos de colaboración.
 - Conocer y transmitir los valores de marca en la relación directa con los clientes ("brand loyalty") y "stakeholders".
 - Producir nuevas aproximaciones a la construcción de lealtad de marca.
 - Desarrollar y compartir intervenciones a aplicar al ciclo comercial para la mejora de los indicadores de negocio.
 - Potenciar a cada miembro del equipo comercial.
- Cada integrante de un equipo "sales 2.0" es un director comercial en su territorio/ segmento/ canal que precisa el "**empowerment**" necesario para diseñar e implementar su propio plan de marketing y ventas por lo que ha de crearse un entorno de "**business intelligence**".
- El entorno de "business intelligence" está orientado a facilitar la toma de decisiones a partir de la creación de conocimiento significativo sobre el cliente. Este entorno requiere de herramientas para compartir datos e información clave, de manera que el comercial logre la autonomía y el criterio suficiente para la toma de decisiones comerciales eficientes.



03. "Sales 2.0"

3. Principales beneficios:



Los recursos "web 2.0" permiten a los agentes (managers, colaboradores, equipos internos, equipos externos, "stakeholders") interactuar con los clientes, y entre sí, en plataformas virtuales facilitando:

- "Networking"
- Soporte proactivo
- Acceso a soluciones y "widgets".
- Construcción y movilización del "corporate customer knowledge"
- Soluciones para el aprendizaje comercial, formal e informal.

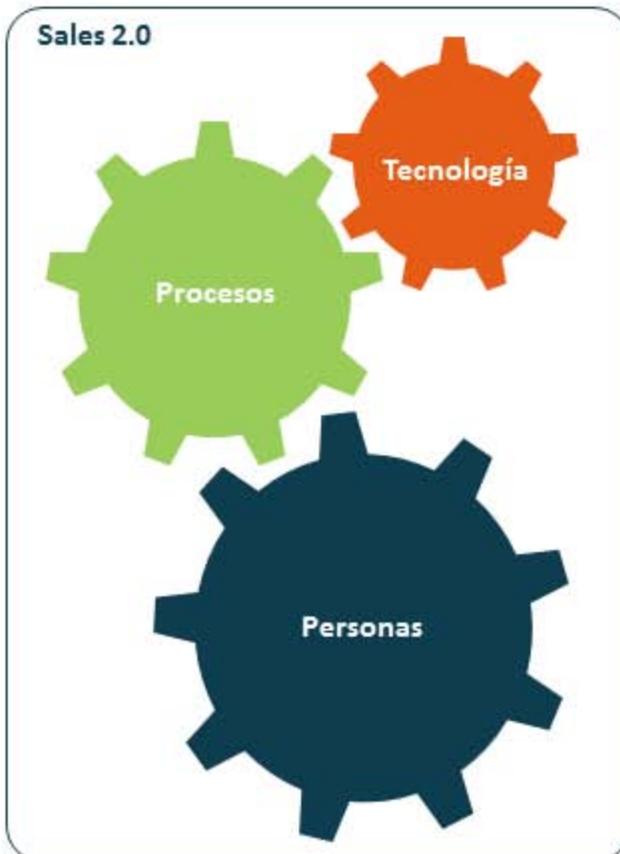


03. "Sales 2.0"

Síntesis

ENTORNO

- Nuevos valores sociales
- Evolución perfil consumidores
- "Prosumers"
- "Net Gen"



Customer Centric Approach	Herramientas Web 2.0	Competencias clave:	
		Manager 2.0:	Equipo comercial 2.0:
<ul style="list-style-type: none"> • "Voz del cliente" en la cadena de valor de la compañía • Mapas de experiencia del cliente (CEM) • Matriz de vinculación ("brand loyalty") • KPIs motivación cliente (ver tendencia "Gestión de motores emocionales") 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades • Redes sociales • Blogs • Wikis • Microblogging • Marketo • Insideview • Jigsaw • 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de toma de decisiones • "Pipeline Management" • Transparencia • "Networking" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Empowerment" • Competencia digital • Actitud colaborativa • Gestión de motores emocionales (ver tendencia)



03. "Sales 2.0"

Posible aplicaciones

Uso de las redes sociales para la captación y gestión de clientes:

- El uso de las Redes Sociales como herramienta facilita la labor comercial de las compañías en tres factores:
 - Contactar con el público objetivo.
 - Establecer relaciones duraderas.
 - Conocer los hábitos de consumo del cliente.
- Las redes sociales permiten acelerar el "time to market" a diferencia de otras formas de contacto tradicionales como son la puerta fría presencial o la gestión telefónica, ya que se comparten diferentes tipos de informaciones que facilitan la identificación del perfil del consumidor.
- Las empresas también pueden publicar su perfil en las Redes Sociales ofreciendo posibilidades como:
 - Aportar información que deseen difundir acerca de sí mismos y los productos o servicios de forma gratuita con una alta difusión.
 - Convocar reuniones y eventos organizados por la compañía a los contactos.
 - Proponer y desarrollar actividades que faciliten la mejora de productos y servicios a través de la colaboración con los clientes potenciales o como fidelización de los clientes existentes.
 - Incluir enlaces a determinados sitios web que la Organización desee difundir, publicar vídeos corporativos, fotos o música.
- Herramientas como RLX permiten asimismo conocer la respuesta del cliente en las redes sociales y en la web (ver tendencia "Cadena de excelencia").



03. "Sales 2.0"

Posible aplicaciones

DELL en "Twitter":

- Dell ofrece a sus clientes la posibilidad de seguir sus ofertas, novedades, blogs y comunidades en Twitter, además éstos pueden conectar con otros fans de Dell y con los empleados de la compañía.
- Algunos de los espacios que pueden seguirse a través de Twitter son:
 - **"Dell outlet"**: ordenadores que son devueltos y puestos a la venta revisados y con la misma garantía.
 - **"Dell Communities"**: espacios habilitados para conversar con los clientes como foros de soporte o blogs.
 - **"Dell TechCenter"**: comunidad de profesionales de IT articulada a través de wiki.



<http://www.dell.com/twitter>



03. "Sales 2.0"

Posible aplicaciones

Un ejemplo de "Customer Centric Community":

- La "**Customer Reference Knowledge Sharing Network**" (CRKSN) es un entorno no competitivo enfocado en el "**knowledge sharing**" sobre los clientes. Se trata de una comunidad para profesionales del marketing donde se comparten referencias, evidencias y testimonios de los clientes, se plantean y responden preguntas, se buscan soluciones y se interactúa con otros agentes del mercado. Sirve de apoyo para la planificación y puesta en marcha de programas de éxito.

- Además de la comunidad virtual, la CRKSN ofrece espacios físicos en varias ciudades estadounidenses e inglesas para mantener reuniones en persona. La red también es miembro de otras "social networks" como Facebook, LinkedIn, Twitter y ofrece un espacio radiofónico a través de internet



<http://crksn.net/>



<http://www.blogtalkradio.com/crksn>

03. "Sales 2.0"

Referencias

- **Client Team Advantage:** IBM's Diagnostic Approach to Improving Sales Teams, Paula Cushing, ASTD International Conference 2010, Chicago.
- **Disney's Approach to Brand Loyalty, ASTD International** Conference 2010, Chicago.
- **The Customer Reference Knowledge Sharing Network.** <http://crksn.net/>
- **Customer Think:** http://www.customerthink.com/article/what_is_sales_2_0
- **Don't Cold Call. Social Call. Prospects with Salse 2.0 tools ans Social Networks.** Nigel Edelshain. <http://www.sales2.com/>
- **DELL:** www.dell.com/twitter

