

Inteligencia de ventas

El secreto para llegar al nirvana de las ventas

Enero de 2009

Resumen ejecutivo

En octubre y noviembre de 2008, Aberdeen encuestó a más de 300 empresas para entender cómo se aprovechan las organizaciones de la inteligencia de ventas a partir de proveedores externos de contenido para mejorar la productividad general de las ventas. La propia frase “inteligencia de ventas” hace referencia a las fuentes externas de información que utiliza una empresa para mejorar la eficacia de la fuerza de ventas y mejorar la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas. Ejemplos habituales de inteligencia de ventas incluyen novedades en las tendencias de la industria, información general sobre contactos y empresas, informes analíticos, listas de clientes potenciales objetivo y contenido generado por el consumidor en relación con la evaluación de proveedores. Este informe comparativo examinará los beneficios de incorporar inteligencia de ventas en las primeras fases del ciclo de ventas, además del valor de agregar y diseminar información de manera que se evite la "sobrecarga de información" integrando el contenido en el flujo de trabajo diario de los representantes de ventas.

Comparativa de investigación

Las comparativas de investigación de Aberdeen proporcionan un análisis completo y detallado de los procesos, procedimientos, metodologías y tecnologías con la identificación de mejores prácticas y recomendaciones prácticas

Rendimiento de las empresas líderes

Aberdeen aplicó cuatro criterios clave de rendimiento para distinguir a las empresas líderes (Best-in-Class, (BIC)):

- Aumento/disminución año a año de la cantidad de tiempo que dedican los representantes de ventas en la búsqueda de información relevante de empresas / contactos (de forma diaria)
- Cumplimiento año a año de las tasas de conversión de posibles clientes
- Cumplimiento año a año del tiempo de ciclo de ventas
- Cumplimiento año a años del porcentaje de representantes de ventas que alcanzan la cuota

“Encontramos un sistema que permitía a los empleados compartir contactos entre ellos. En aquel momento era una forma reciente y novedosa de conseguir contactos y números, una forma que presentaba muy pocos problemas con la calidad de los datos”.

~ Tim Walls
Gerente senior de Operaciones
de ventas
Netuitive

Evaluación de madurez competitiva

Los resultados de la encuesta muestran que las empresas líderes en rendimiento compartían varias características comunes:

- el 72% de las empresas líderes disponen actualmente de un proceso para realizar el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales
- el 64% de las empresas líderes disponen actualmente de un repositorio centralizado de información de marketing y productos
- el 51% de las empresas líderes disponen actualmente de apoyo a nivel ejecutivo para el uso en ventas de proveedores externos de información

Acciones requeridas

Además de las recomendaciones específicas señaladas en el Capítulo 3 de este informe, para alcanzar el rendimiento de las empresas líderes, las empresas deben:

- **Reconciliar los problemas de la calidad de datos de la organización con iniciativas de inteligencia de ventas** El dicho popular “lo que das es lo que recibes” tiene un profundo impacto en los ingresos brutos; los comerciales necesitan estar facultados con datos de calidad para ofrecer resultados de calidad. Como resultado de ello, las organizaciones deben evaluar detenidamente dónde encontrar su información para asegurar la calidad de los datos. El hecho de que el 63% de los encuestados indicaran que las herramientas de automatización de ventas constituyen el sistema de usuario final con más probabilidades de tener problemas serios con respecto a la calidad de los datos, sugiere la necesidad de disponer de datos de inteligencia fiables. Para que las empresas hagan corresponder eficazmente sus productos o servicios con los retos únicos de negocio del cliente potencial, los representantes de ventas deben tener acceso a datos precisos sobre clientes y clientes potenciales que procedan de fuentes acreditadas.
- **Iniciar proactivamente la adopción de herramientas de automatización de ventas** Los representantes de ventas normalmente son personas de costumbres, por lo tanto, el uso obligado de una nueva solución de ventas entre representantes experimentados pasará inadvertido a menos que haya un incentivo para su adopción. Actualmente, el 52% de las empresas líderes incentivaron el uso de una solución CRM / SFA, comparado con el 25% de todas las demás organizaciones. Las empresas líderes identificaron la necesidad de información completa y precisa (71%) y la necesidad de aplicar procesos de venta formales y documentados (36%) como las dos razones principales para incentivar el uso de herramientas de automatización de ventas. Sin embargo, una preocupación añadida para los negocios es la necesidad de realizar el seguimiento de posibles clientes a través del canal de ventas. Las empresas líderes logran los resultados deseados vinculando un plan de compensación del representante de ventas con la adopción de CRM / SFA o realizando el seguimiento de la información de uso para revisiones del rendimiento. El setenta y uno por ciento (71%) de las empresas líderes indican que los representantes de ventas dedican entre tres y cinco horas al día utilizando la solución CRM, comparado con el 62% de todas las demás organizaciones. Los beneficios para las empresas líderes consisten en la capacidad de abordar algunos de los problemas asociados con la calidad de los datos con herramientas de automatización de ventas y de contrarrestar la creencia predominante entre los representantes de

ventas de que los clientes potenciales son sus activos, no las empresas.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Resumen ejecutivo | 2 |
| Rendimiento de las empresas líderes | 2 |
| Evaluación de madurez competitiva..... | 2 |
| Acciones requeridas | 3 |
| Capítulo I: Comparativa de las empresas líderes | 7 |
| Contexto de negocio | 7 |
| ¿Qué es inteligencia de ventas?..... | 8 |
| Presiones principales que conducen a la adopción de inteligencia de ventas | 9 |
| El marco de trabajo según la clase de madurez..... | 11 |
| El modelo PACE de las empresas líderes..... | 13 |
| Estrategias de las empresas líderes..... | 14 |
| Capítulo II: Comparación de los requisitos para el éxito..... | 18 |
| Evaluación competitiva..... | 19 |
| Capacidades y facilitadores | 20 |
| Inteligencia de ventas mejora la eficacia de las ventas..... | 25 |
| Capítulo III: Acciones requeridas | 27 |
| Pasos que deben realizar las empresas rezagadas para lograr el éxito | 27 |
| Pasos que deben realizar las empresas promedio de la industria para lograr el éxito..... | 28 |
| Pasos que deben realizar las empresas líderes para lograr el éxito..... | 29 |
| Apéndice A: Metodología de investigación..... | 31 |
| Apéndice B: Investigaciones relacionadas de Aberdeen | 34 |

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Fuentes externas de contenido para mejorar la eficacia de ventas . | 8 |
| Figura 2: La información más valiosa para los representantes de ventas..... | 9 |
| Figura 3: Presiones principales para todos los encuestados | 10 |
| Figura 4: La inteligencia de ventas afecta al rendimiento año a año*..... | 13 |
| Figura 5: Acciones estratégicas principales para todos los encuestados | 15 |
| Figura 6: Importancia del aumento de posibles clientes | 17 |
| Figura 7: Beneficios principales de una solución CRM para todos los encuestados | 23 |
| Figura 8: Métodos habituales de entrega de inteligencia de ventas..... | 24 |
| Figura 9: Integración de inteligencia de ventas con CRM..... | 25 |
| Figura 10: ¿Qué grado de eficacia tiene su fuerza de ventas?..... | 26 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Las empresas con mejor rendimiento consiguen la condición de líderes..... | 11 |
| Tabla 2: El marco de trabajo PACE de las empresas líderes | 13 |
| Tabla 3: El marco de trabajo competitivo | 19 |
| Tabla 4: Referencia del marco de trabajo de PACE..... | 32 |
| Tabla 5: La clave del marco de trabajo competitivo | 32 |
| Tabla 6: Relación entre el marco de trabajo competitivo y PACE..... | 33 |

Capítulo I: Comparativa de las empresas líderes

Las condiciones económicas han reducido el número de oportunidades de ventas legítimas. Como resultado de ello, las organizaciones están confiando en herramientas de inteligencia de ventas para identificar clientes potenciales de alto valor y hacer corresponder inteligentemente sus productos y servicios con los retos de negocio del cliente potencial. En octubre y noviembre de 2008, Aberdeen encuestó a más de 300 empresas para entender cómo las organizaciones se aprovechan de la información de inteligencia de ventas para mejorar la eficacia de la fuerza de ventas y mejorar la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas. Este informe examina cómo las empresas de mayor rendimiento están implementando iniciativas de inteligencia de ventas para mejorar la calidad de los posibles clientes en el canal y para contextualizar las oportunidades con información relevante de la industria o de las cuentas.

Contexto de negocio

Las presiones tradicionales de venta con respecto a ciclos de venta más prolongados y reducción de la cuota, sólo se han visto intensificadas por la recesión económica. Muchos negocios se han visto forzados a reducir los costes, eliminar el derroche y con frecuencia congelar el gasto. Las pocas organizaciones que todavía podrían tener capacidad de gasto están aumentando cada vez más el número de investigaciones rigurosas de negocio a través de varias fuentes online, como foros de contenido generado por consumidores, y a través de proveedores externos de información, para capacitar sus decisiones de compra. La realidad más cruda para los representantes de ventas es que la práctica probada con el tiempo de "poner el mensaje correcto frente a la persona correcta en el momento correcto" se está convirtiendo el algo más que un reto. Para satisfacer las demandas de este nuevo entorno de ventas, las empresas principales están implementando iniciativas de inteligencia de ventas como forma de mejorar la eficacia de la fuerza de ventas y ampliar los posibles clientes en el canal de ventas.

El setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados indican que el uso de inteligencia de ventas, como por ejemplo herramientas de prospección o fuentes de noticias de la industria, constituye una prioridad para mejorar la eficacia de las ventas. De hecho, sólo el 1% de los encuestados indicaron que inteligencia de ventas no era nada importante. Además, el 59% de los encuestados también citaron el clima económico actual como un factor destacado en la toma de decisiones para incorporar inteligencia de ventas en el plan de ventas. Con la creación de perfiles más completos de clientes actuales y de clientes potenciales para propósitos de segmentación, o con la dotación a los representantes de ventas con información relevante para las cuentas o industrias clave, las organizaciones de mayor rendimiento entienden mejor los retos de negocio y las jerarquías corporativas de los clientes potenciales. El resultado es un método más eficaz de

Datos breves

- √ El **52% de los encuestados** tienen previsto aumentar el presupuesto para iniciativas y soluciones de de inteligencia de ventas en 2009. Sólo el 6% tienen previsto reducir el gasto en este área.
- √ El **59% de las empresas líderes** están satisfechas con la calidad de la información que reciben de proveedores de información.
- √ El **24% de las empresas líderes** miden el rendimiento de las ventas en tiempo real o de forma diaria, comparado con el 15% de las empresas promedio de la industria y con el 14% de las rezagadas.

correspondencia de productos y servicios con las necesidades del cliente potencial y de un ciclo de vida más corto.

¿Qué es inteligencia de ventas?

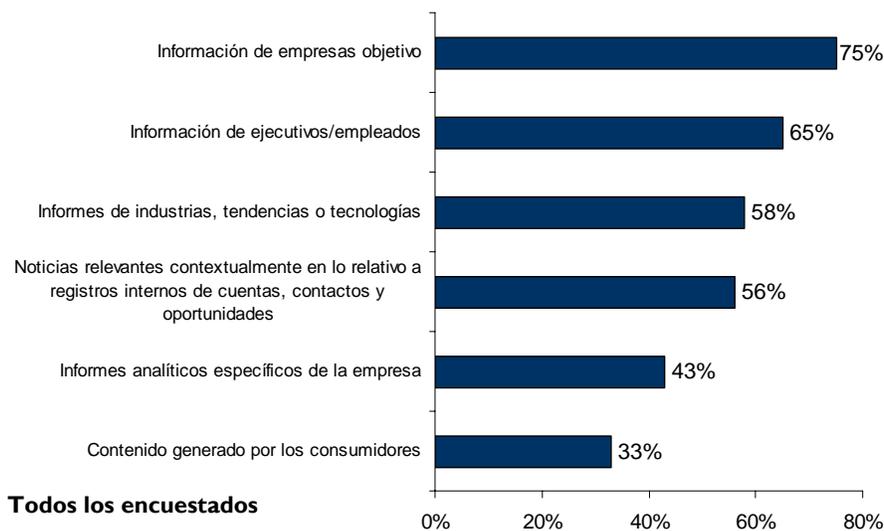
La expresión “inteligencia de ventas” hace referencia a varias fuentes de información que una empresa puede recopilar y utilizar para mejorar el rendimiento del departamento de ventas y ampliar los posibles clientes en el canal de ventas. Esto incluye, aunque sin estar limitado a ello, novedades sobre tendencias de la industria, contenido generado por el consumidor, informes analíticos, listas de clientes potenciales, eventos de activación e información general sobre empresas y contactos. Sin embargo, el éxito de inteligencia de ventas depende de la capacidad de una organización a la hora de agregar información relevante y entregarla a un representante de manera oportuna y dentro del flujo de trabajo diario.

Fuentes internas comparadas con fuentes externas

Varias fuentes de información interna, como por ejemplo los resultados de un análisis ganar/perder o solución analítica, también se pueden utilizar para abordar las deficiencias en el rendimiento de las ventas y estimular la productividad general. Sin embargo, para los propósitos de esta investigación, Aberdeen definió y probó inteligencia de ventas como contenido externo que se obtiene de un tercero y que se utiliza para complementar, no para sustituir, las evaluaciones internas del rendimiento de las ventas.

Como se muestra en la Figura 1, las empresas utilizan varias fuentes externas de contenido para mejorar la eficacia general de la fuerza de ventas.

Figura 1: Fuentes externas de contenido para mejorar la eficacia de ventas



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

La información objetivo de la empresa y la información ejecutiva / de los empleados, son dos de las fuentes principales de información que las empresas utilizan para complementar el conocimiento de sus representantes de venta con respecto a un espacio particular y mejorar la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas. Además, el 58% de los encuestados creen que los informes de análisis que abordan industrias, tendencias o tecnologías específicas también ayudan a mejorar el conocimiento de los representantes de ventas con respecto a un espacio particular y ayudan a hacer corresponder sus productos y servicios con los retos de negocio de los clientes potenciales.

La Figura 2 muestra los tipos de información (recopilados por fuentes externas) que los encuestados creen que son los más valiosos para los representantes de ventas. El cuarenta y seis por ciento (46%) de los encuestados creen que la inteligencia competitiva, como por ejemplo novedades en anuncios de productos o cambios de liderazgo, es una de las tres fuentes principales de información más valiosas para los representantes de ventas. Ya que los representantes de ventas se esfuerzan por destacar en un mercado saturado, el uso de inteligencia competitiva les permite resaltar atinadamente los diferenciadores competitivos para clientes potenciales.

Figura 2: La información más valiosa para los representantes de ventas



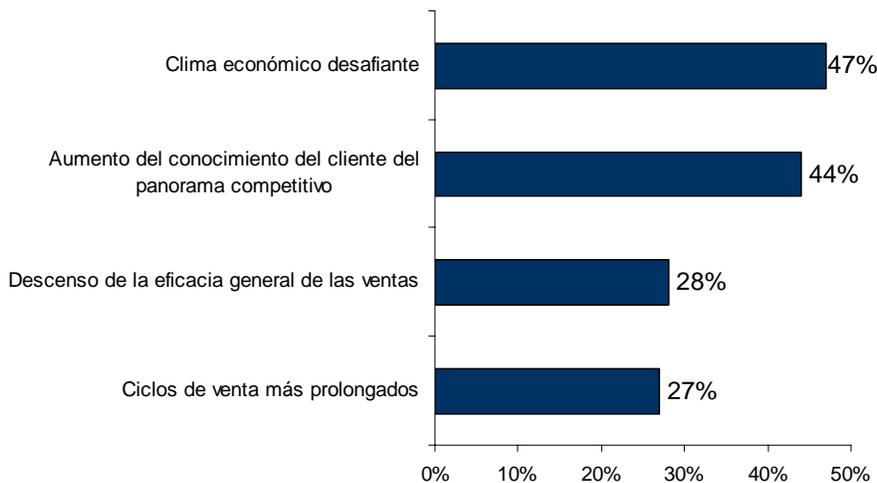
Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Presiones principales que conducen a la adopción de inteligencia de ventas

Los encuestados identificaron el desafiante clima económico (47%) y el aumento del conocimiento del cliente del panorama competitivo (44%) como las dos presiones principales que hacen que las organizaciones

centren los recursos en iniciativas y herramientas de inteligencia de ventas (Figura 3). Aunque la recesión económica está fuera del control de los negocios, no lo está la forma con la que se preparan para tener éxito en las ventas y para competir con el aumento de conocimiento por parte de los clientes potenciales. Las organizaciones deben entender que los clientes potenciales están realizando su propio análisis de coste-beneficio de las posibles soluciones y están prolongando el ciclo de ventas como resultado de ello. Con el uso de inteligencia de ventas antes de la asistencia informativa inicial, los representantes de ventas son capaces de acelerar el ciclo de ventas preparándose para el compromiso de los clientes potenciales y abordando los problemas de coste-beneficio desde el comienzo. Finalmente, la reducción del ciclo de ventas permite a los representantes dirigir su atención a la siguiente oportunidad potencial.

Figura 3: Presiones principales para todos los encuestados



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Aunque el 27% de todos los encuestados citaron los ciclos de venta más prolongados como un reto de negocio, este porcentaje es mayor entre las empresas líderes. El cuarenta y seis por ciento (46%) de las empresas líderes indicaron que los ciclos de vida más prolongados se incluían entre las tres presiones principales. Esto sugiere que las empresas líderes valoran los clientes potenciales formados y utilizan iniciativas de inteligencia de ventas para preparar a sus propios representantes para conversaciones significativas desde el principio. Proporcionando valor a un cliente potencial desde la asistencia informativa inicial, los representantes de ventas son capaces de hacer corresponder estratégicamente sus mensajes con los retos de negocio del cliente potencial y acortar los ciclos de venta reduciendo el número de conversaciones introductorias orientadas a hacer que conozcan la oportunidad.

“Gestión de ventas, para la mayoría, está anclada en el siglo 19. El problema no es sólo el uso de herramientas o estructuras organizativas arcaicas; el hecho es que la mayoría de responsables de ventas no entienden que su trabajo consiste en facilitar el trabajo a los comerciales, no controlarles”.

~ Steve Reeves
Fundador
FrontOfficeBox.com

El marco de trabajo según la clase de madurez

Aberdeen empleó cuatro criterios clave de rendimiento para distinguir a las organizaciones líderes de las organizaciones promedio de la industria y rezagadas:

- Aumento/disminución año a año de la cantidad de tiempo que dedican los representantes de ventas a la hora de buscar información relevante de empresas / contactos (de forma diaria)
- Cumplimiento año a año de las tasas de conversión de posibles clientes
- Cumplimiento año a año del tiempo de ciclo de ventas
- Cumplimiento año a años del porcentaje de representantes de ventas que alcanzan la cuota

La Tabla I muestra el rendimiento medio de las empresas cuando pertenecen a estos cuatro Indicadores clave de rendimiento (KPIs). Juntas, estas métricas revelan cómo las empresas líderes utilizan estrategias, capacidades y facilitadores tecnológicos como parte de una iniciativa de inteligencia de ventas diseñada para mejorar el rendimiento de las ventas.

Tabla I: Las empresas con mejor rendimiento consiguen la condición de líderes

| Categorías de madurez | Rendimiento medio |
|--|--|
| <p>Líderes: 20% con mayor rendimiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 84% experimentaron una mejora año a año del porcentaje de tiempo que los representantes de ventas dedican a buscar información relevante de empresas / contactos; la mejora promedio del rendimiento fue del 13% ▪ El 51% experimentaron una mejora año a año en las tasas de conversión de posibles clientes; la mejora promedio del rendimiento fue del 13% ▪ El 71% experimentaron una mejora año a año en el tiempo de ciclo de ventas; la mejora promedio del rendimiento fue del 9% ▪ El 54% experimentaron una mejora año a año en el porcentaje de cuota lograda por los representantes de ventas; el aumento promedio del rendimiento fue del 12% |

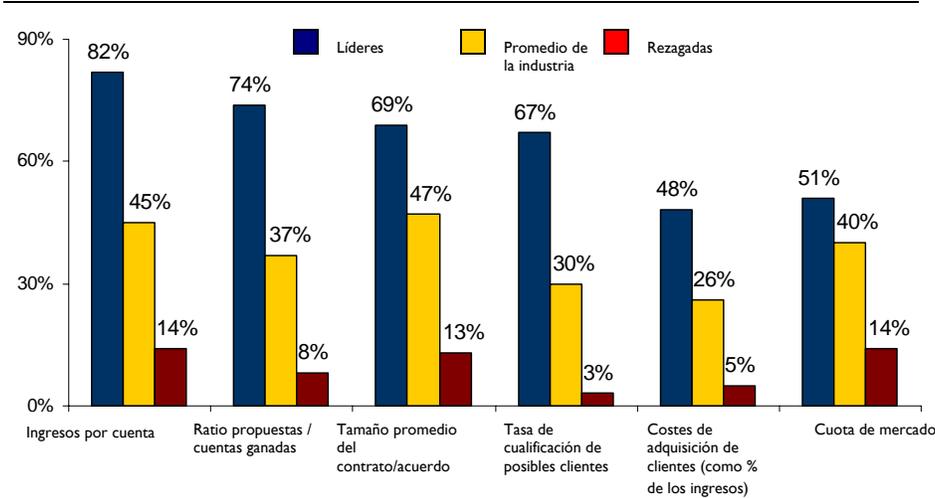
| Categorías de madurez | Rendimiento medio |
|---|--|
| <p>Promedio de la industria: 50% con rendimiento agregado medio</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 25% mejoraron el cumplimiento año a año del porcentaje de tiempo que los representantes de ventas dedican a buscar información relevante de empresas / contactos; la mejora promedio del rendimiento fue del 1% ▪ El 32% experimentaron una mejora año a año en las tasas de conversión de posibles clientes; la mejora promedio del rendimiento fue del 2% ▪ El 24% experimentaron una mejora año a año en el tiempo de ciclo de ventas; sin embargo, en promedio, no se produjo ningún cambio sustancial en el rendimiento ▪ El 33% experimentaron una mejora año a año en el porcentaje de cuota lograda por los representantes de ventas; el aumento promedio del rendimiento fue del 2% |
| <p>Rezagadas: 30% con menor rendimiento agregado</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 0% mejoraron el cumplimiento año a año del porcentaje de tiempo que los representantes de ventas dedican a buscar información relevante de empresas / contactos; la <i>reducción</i> promedio del rendimiento fue del 5% ▪ El 1% experimentaron una mejora año a año en las tasas de conversión de posibles clientes; la <i>reducción</i> promedio del rendimiento fue del 3% ▪ El 3% experimentaron una mejora año a año en el tiempo de ciclo de ventas; la mejora promedio del rendimiento fue del 4% ▪ El 2% experimentaron una mejora año a año en el porcentaje de cuota lograda por los representantes de ventas; la <i>reducción</i> promedio del rendimiento fue del 4% |

Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Mejoras demostrables en otras métricas clave de venta

Las organizaciones líderes también demuestran una mejora superior en otras métricas clave de ventas (que no se utilizan para determinar las clases de madurez), incluyendo ingresos por cuenta, ratio propuestas/cuentas ganadas (ratio de cuentas ganadas comparado con el número de propuestas), tamaño promedio de contrato/acuerdo y tasa de cualificación de los posibles clientes (Figura 4).

Figura 4: La inteligencia de ventas afecta al rendimiento año a año*



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

*Nota: los porcentajes representan a las empresas que informan de incrementos de rendimiento año a año

El modelo PACE de las empresas líderes

El uso de soluciones y proveedores de inteligencia de ventas para lograr metas corporativas requiere una combinación de acciones estratégicas, capacidades organizativas y tecnologías facilitadoras que pueden resumirse de la forma siguiente (Tabla 2):

- Mejorar la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas formalizando un proceso para hacer el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales (es decir, confirmaciones de lectura de correos electrónicos, visitas al sitio web, etc.) e identificar clientes potenciales objetivo a través de eventos clave de activación
- Reducir la cantidad de tiempo que dedican los representantes de ventas en la búsqueda de información relevante de contactos de empresas con la creación de repositorios centralizados para la información de cuentas y de marketing, además de la integración de información de proveedores externos de contenido en una solución CRM / SFA existente

Tabla 2: El marco de trabajo PACE de las empresas líderes

| Presiones | Acciones (Actions) | Capacidades | Facilitadores (Enablers) |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima económico desafiante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la calidad de los posibles clientes en el | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de venta formales y documentados ▪ Proceso para hacer el | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de marketing por correo electrónico ▪ Gestión de las relaciones con los clientes |

| Presiones | Acciones (Actions) | Capacidades | Facilitadores (Enablers) |
|--|------------------------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento del conocimiento del cliente del panorama competitivo (es decir, entendimiento más profundo de ofertas y productos competitivos) | <p>canal de ventas</p> | <p>seguimiento del compromiso de los clientes potenciales (es decir, confirmaciones de lectura de correos electrónicos, visitas al sitio web, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repositorio centralizado de información sobre cuentas, contactos y oportunidades ▪ Repositorio central de información de marketing y productos ▪ Proceso de los representantes de ventas para compartir 'consejos de venta' u otras mejores prácticas con sus compañeros ▪ Proceso para unificar información del cliente recopilada a través de múltiples y dispares 'puntos de contacto con el cliente' | <p>(Customer Relationship Management – CRM) en toda la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatización de la fuerza de ventas (Sales Force Automation - SFA) de forma específica en función del departamento ▪ Solución de gestión de campañas ▪ Solución de gestión de posibles clientes ▪ Solución analítica de ventas ▪ Alertas de activación (para información actualizada de contactos / empresas) ▪ Herramienta de aumento / mejora de posibles clientes (complementa a los posibles clientes existentes con información adicional de contactos / empresas) ▪ Solución de gestión del conocimiento ▪ Herramienta para agregar información de terceros (es decir, solución que añade y ofrece contactos y roles de trabajo específicos de las empresas) |

Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Estrategias de las empresas líderes

Para sobrevivir en un entorno económico desafiante y vender a una base de clientes potenciales más formados, las empresas de mayor rendimiento están implementando varias acciones estratégicas. El setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados indicaron que la mejora de la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas se encuentra entre las dos acciones estratégicas principales para ayudar a maximizar los recursos asignados a las iniciativas de inteligencia de ventas (Figura 5).

Figura 5: Acciones estratégicas principales para todos los encuestados



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Aunque la gran mayoría de los encuestados estaban de acuerdo con que la mejora de la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas se considera como una de las dos acciones estratégicas principales, surgieron muchas otras estrategias. El cincuenta y uno por ciento (51%) de los encuestados creen que la identificación de clientes potenciales de alto volumen con el análisis y segmentación de las características de clientes rentables en una base de datos interna también se considera una estrategia principal para aumentar la productividad de las ventas. Las organizaciones con mayor rendimiento examinarán la industria, tamaño de la empresa, proposición de valor y geografía, por ejemplo, de sus clientes más rentables para crear una rúbrica de puntuación. Esta rúbrica se puede utilizar para puntuar los posibles clientes en el canal de ventas y ayudar a los representantes de ventas a identificar clientes potenciales que representen las mejores oportunidades.

Además de la segmentación, el 43% de los encuestados creen que la mejora de la inteligencia competitiva de un representante de ventas les permitiría resaltar los diferenciadores de productos y servicios durante el proceso de venta. Proporcionando a los representantes de ventas posibles clientes cualificados e información suficientemente relevante para contextualizar la información de contacto, las organizaciones creen que pueden afrontar eficazmente los retos de un clima de ventas difícil.

“Si no puede obtener lo que desea de su personal actual de ventas, lo mismo ocurrirá si contrata a personal nuevo. La idea es determinar la eficacia del ciclo de ventas, políticas y metodologías aplicadas. Si no fueran eficaces, puede que buscar a otros comerciales no sea la opción correcta”.

~ Anwin Joselyn
Responsable regional
Ostfold Software

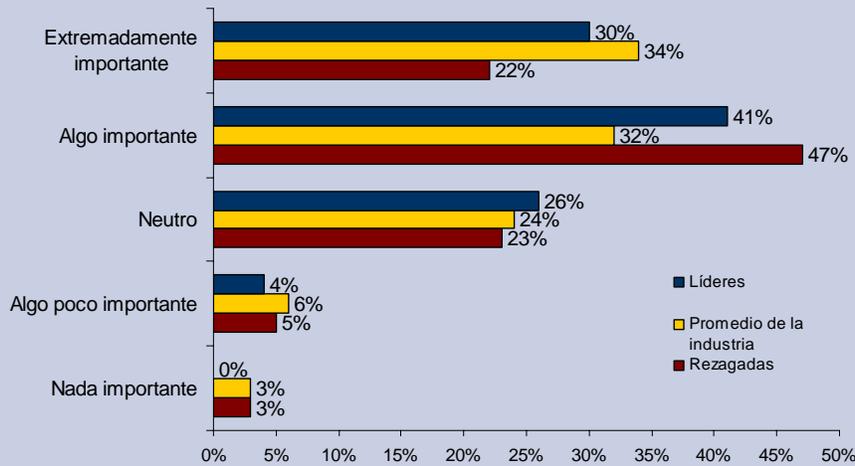
Fundamentos de Aberdeen — Estrategia

Todos los encuestados identificaron que la mejora de la calidad de los posibles clientes en el canal de ventas era la acción estratégica principal para mejorar la eficacia de las ventas a través de iniciativas de inteligencia de ventas. Para lograr mayor calidad del cliente potencial, las empresas líderes aumentan la información de las cuentas o de los posibles clientes en la solución CRM / SFA con información de fuentes externas, como por ejemplo información de las empresas, biografías de ejecutivos, registros de crédito o novedades de la industria. Esta estrategia permite a los representantes de ventas no sólo disponer de mayor visibilidad con respecto a estos clientes potenciales, sino que también les permite identificar rápidamente una oportunidad de venta en función de un conjunto de criterios predeterminados. El setenta y uno por ciento (71%) de las empresas líderes indicaron que complementar a los posibles clientes que ya existen en el canal de ventas con información contextual crucial, se considera un componente importante de la estrategia de inteligencia de ventas.

continúa

Fundamentos de Aberdeen — Estrategia

Figura 6: Importancia del aumento de posibles clientes



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

El propósito de complementar los posibles clientes en el canal de ventas con información desacertada o imprecisa tiene dos vertientes: primeramente, las empresas pueden pasar de la visión "plana" de un cliente potencial a una visión contextualizada con información clave sobre empresas, industrias y biografías. Segundo, las empresas pueden eliminar algunas de las incertidumbres que existen en un canal de ventas dirigiéndose a clientes potenciales de alto valor. El setenta y dos por ciento (72%) de las empresas líderes, comparado con el 46% de las empresas promedio de la industria y con el 44% de las rezagadas, también disponen de un proceso para hacer el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales. Con el seguimiento de las confirmaciones de lectura de correos electrónicos o de visitas al sitio web, por ejemplo, las empresas líderes son capaces de calificar mejor a los posibles clientes en función de sus acciones de respuesta y de conducta a partir de los mensajes que reciban.

En el próximo capítulo, trataremos sobre qué están haciendo las organizaciones con mayor rendimiento para lograr estos beneficios.

Capítulo II: Comparación de los requisitos para el éxito

La investigación demuestra que las empresas líderes tienen muchas más probabilidades de combinar procesos organizativos con implementación tecnológica para asegurar el éxito de sus iniciativas de inteligencia de ventas.

Caso de estudio — Netuitive

Netuitive, con sede en Reston, Virginia, ofrece software de auto aprendizaje de gestión del rendimiento que utiliza algoritmos matemáticos avanzados para automatizar la monitorización del rendimiento de sistemas, servicios y entornos virtuales. Cuando Netuitive introdujo su producto Service Analyzer en 2005, el equipo de ventas y marketing se enfrentó con un problema fundamental: cómo vender un nuevo tipo de software enteramente nuevo en un mercado cambiante. “Durante años, los departamentos de TI han estado gestionando el rendimiento de los sistemas de forma muy reactiva utilizando herramientas de monitorización que necesitaban mucha mano de obra para su mantenimiento”, explica Katherine Chalmers, Responsable de Programas de Marketing en Netuitive. “Aunque algunas empresas ya estaban adoptando ITIL, Gestión de servicios de negocio y otras formas de TI de gestión integral en el contexto de los servicios que suministraban a los usuarios finales. Teníamos que encontrar a las personas correctas en las empresas correctas”.

“Nuestro vicepresidente de ventas estuvo recibiendo peticiones del equipo de ventas para mejorar los posibles clientes, tanto en cantidad como en calidad”, explica Tim Walls, Director senior de Operaciones de Ventas en Netuitive. “Desafortunadamente, encontrar clientes potenciales bien dirigidos era difícil debido a que los cargos y responsabilidades relevantes variaban significativamente dependiendo de la empresa. Era imposible comprar simplemente una lista de clientes potenciales disponible comercialmente para este mercado emergente”.

En lugar de ello, la empresa complementó sus programas de generación de posibles clientes con una nueva herramienta que permitió a los representantes de ventas dirigirse satisfactoriamente a los departamentos de TI de empresas escogidas detenidamente. “Encontramos un sistema que permitía compartir contactos” En aquel momento, era una forma reciente y novedosa de conseguir contactos y números, una forma que tenía muy pocos problemas con la calidad de los datos si se compara con otros proveedores tradicionales de listas”, indicó Walls.

Para proporcionar a los representantes de ventas información de contacto, Netuitive integró directamente el servicio de directorio de contactos en su CRM. “Los representantes pueden realizar búsquedas en nuestra solución CRM SaaS y obtener datos sobre la marcha. Finalmente, se ha ofrecido al equipo de ventas el poder de prospección y ahora todos tienen acceso a los datos”, añadió Walls.

continúa

Datos breves

- √ El **36% de las empresas líderes** utilizan actualmente soluciones de aumento de posibles clientes comparado con el 27% de todas las demás, mientras que un 30% adicional de empresas líderes tienen previsto utilizar tales soluciones en el futuro.
- √ El **40% de las empresas líderes**, comparado con el 26% de todas las demás, utilizan eventos de activación como por ejemplo anuncios de nuevos productos, aperturas de nuevas oficinas o cambios de liderazgo para alertar a los representantes de ventas de oportunidades potenciales
- √ El **36% de las empresas líderes**, comparado con el 23% de todas las demás, utilizan soluciones de medios sociales orientados al cliente como blogs o wikis para proporcionar puntos de contacto adicionales para la interacción con los clientes y clientes potenciales

Caso de estudio — Netuitive

Como en el caso de cualquier implementación tecnológica, Netuitive solicitó la ayuda de la dirección senior para establecer metas y expectativas antes del despliegue. “Nuestro equipo de Dirección senior nos apoyó incluso durante el despliegue, y dejó claro que este nuevo sistema ayudaría a satisfacer la necesidad de obtener mejores posibles clientes”, indicó Walls. “Una vez que se desplegó, hicimos que fuera un punto al que volver periódicamente para obtener retroalimentación del usuario final”.

Para hacer el seguimiento del ROI de dicho programa, Netuitive dispone de dos métodos probados y fiables para determinar su éxito. “Primero, hacemos el seguimiento de los posibles clientes que recibimos de este servicio de directorio cuando se introducen en el sistema. Por lo tanto, podemos filtrar los posibles clientes para ver cuántos se han convertido en ventas reales”, explica Walls. “Segundo, y bastante simple, preguntamos a los representantes de ventas ‘¿los datos son buenos?’. Los representantes han proporcionado críticas positivas y han experimentado el éxito”.

Evaluación competitiva

Aberdeen Group analizó las métricas agregadas de las empresas encuestadas para determinar si su rendimiento se englobaba en la categoría de Líder, Promedio de la industria o Rezagada. Además de disponer de niveles de rendimiento comunes, cada clase también compartía características en cinco categorías clave: (1) **proceso** (los métodos que aplican para ejecutar sus operaciones diarias); (2) **organización** (enfoque corporativo y colaboración entre los interesados); (3) **gestión del conocimiento** (contextualización de los datos y exposición a los interesados clave); (4) **tecnología** (la selección de las herramientas adecuadas y despliegue eficaz de esas herramientas); y (5) **gestión del rendimiento** (la capacidad de la organización para medir sus resultados para mejorar su negocio). Estas características (identificadas en la tabla 3) sirven como pautas para definir mejores prácticas y se relacionan directamente con el rendimiento de las empresas líderes en cuanto a los indicadores clave.

Tabla 3: El marco de trabajo competitivo

| | Líderes | Promedio | Rezagadas |
|----------------|--|----------|-----------|
| Proceso | Procesos de venta formales y documentados | | |
| | 81% | 71% | 57% |
| | Proceso para hacer el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales (es decir, confirmaciones de lectura de correos electrónicos, visitas al sitio web, etc.) | | |
| | 72% | 46% | 44% |
| | Proceso para unificar información del cliente recopilada a través de múltiples y dispares ‘puntos de contacto con el cliente’ | | |
| | 59% | 35% | 31% |

| | Líderes | Promedio | Rezagadas |
|--------------------------------------|--|--|--|
| | Proceso de los representantes de ventas para compartir 'consejos de venta' u otras mejores prácticas con sus compañeros | | |
| | 57% | 45% | 40% |
| Organización | La dirección senior apoya plenamente el uso en ventas de proveedores externos de información | | |
| | 51% | 46% | 38% |
| Conocimiento del conocimiento | Repositorio centralizado de información sobre cuentas, contactos y oportunidades | | |
| | 72% | 63% | 50% |
| | Repositorio central de información de marketing y productos | | |
| | 64% | 50% | 45% |
| Tecnología | La solución de automatización de ventas / facilitadores de inteligencia de ventas que se están usando actualmente son: | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 55% solución de gestión de campañas ▪ 56% solución de gestión de posibles clientes ▪ 44% solución analítica de ventas ▪ 40% alertas activadas ▪ 36% herramienta de aumento / mejora de posibles clientes ▪ 36% solución de gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 34% solución de gestión de campañas ▪ 41% solución de gestión de posibles clientes ▪ 31% solución analítica de ventas ▪ 28% alertas activadas ▪ 25% herramienta de aumento / mejora de posibles clientes ▪ 25% solución de gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 36% solución de gestión de campañas ▪ 29% solución de gestión de posibles clientes ▪ 27% solución analítica de ventas ▪ 22% alertas activadas ▪ 30% herramienta de aumento / mejora de posibles clientes ▪ 15% solución de gestión del conocimiento |
| | | | |
| | | | |
| Medición del rendimiento | Métricas definidas para medir el impacto que tienen los proveedores externos de información en la productividad de las ventas | | |
| | 22% | 15% | 13% |

Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Capacidades y facilitadores

En función de los resultados del Marco de trabajo competitivo y de las entrevistas con usuarios finales, el análisis de las empresas líderes revela que estas empresas confían predominantemente en el uso combinado de proceso, organización y tecnología para lograr un rendimiento superior.

Proceso

Los procesos de venta formales y documentados que reflejan la metodología de venta de una organización son fundamentales para las operaciones de venta. Las organizaciones que no disponen de procesos de venta formalizados tienen el riesgo de que los representantes de ventas cometan errores o inconsistencias y finalmente reduzcan la cantidad de tiempo que dedican a la venta real. Actualmente, el 81% de las empresas líderes, comparado con el 57% de las rezagadas, disponen de procesos formalizados y documentados.

Las empresas líderes también son más partidarias del seguimiento del compromiso de los clientes potenciales a través del ciclo de venta. El setenta y dos por ciento (72%) de las empresas líderes, comparado con el 46% de las empresas promedio de la industria y con el 44% de las rezagadas, disponen actualmente de un proceso para identificar el compromiso de un cliente potencial particular. Aunque aspectos como 'confirmaciones de lectura de correos electrónicos' representan un método rudimentario de vigilancia de clientes potenciales, las empresas de mayor rendimiento también utilizan facilitadores como análisis web para hacer el seguimiento de visitas de clientes potenciales al sitio web. Esto ayuda a proporcionar contexto en relación con los productos o servicios que influirán en los clientes potenciales individuales.

Organización

El apoyo de la dirección senior es fundamental para hacer que las mejoras de inteligencia de ventas pasen del plan a la acción. En general, los empleados tienden a priorizar aquellas iniciativas que tengan el soporte documentado y continuado de la dirección. Actualmente, el 51% de las empresas líderes, comparado con el 38% de las rezagadas, disponen del soporte de la dirección senior para iniciativas de inteligencia de ventas. Además, un 37% adicional de las empresas líderes tienen previsto disponer de dicho soporte de la dirección en el futuro.

Gestión del conocimiento

Las empresas líderes tienen 1,4 más probabilidades de centralizar información clave para que los representantes de ventas reduzcan la cantidad de tiempo dedicado en la búsqueda de información de contactos, cuentas o marketing. El setenta y dos por ciento (72%) de las empresas líderes disponen actualmente de un repositorio centralizado para la información de cuentas, contactos y oportunidades comparado con el 50% de las empresas rezagadas. Soluciones tecnológicas como herramientas CRM o SFA proporcionan la funcionalidad necesaria para que las empresas agreguen o centralicen información relevante sobre cuentas para que sea utilizada por ventas o por la empresa en general. Además, el 64% de las empresas líderes, comparado con el 45% de las rezagadas, centralizan la información de marketing y de los productos para que los representantes de ventas puedan encontrar fácilmente la información que necesitan para hablar

inteligentemente sobre los productos y servicios correctos para sus clientes potenciales.

Tecnología

Las empresas líderes identificaron (74%) que una solución de marketing por correo electrónico era un facilitador tecnológico principal utilizado para mejorar la inteligencia de ventas. Mediciones como tasas de apertura y tasas de clics permiten a las organizaciones identificar a los clientes potenciales que abrieron el mensaje y, en algunos casos, cuánto tiempo dedicaron en revisar el material. Esta información proporciona contexto sobre los posibles clientes individuales y ayuda a ventas a identificar los clientes potenciales con el mayor potencial de compra. Las soluciones CRM, actualmente en uso por el 64% de todos los encuestados, tienen la posibilidad de proporcionar a los representantes de ventas algo más que únicamente la gestión de contactos. Con la integración de estadísticas de marketing en el CRM, como tasas de apertura y tasas de clics, y con fuentes externas de información, como novedades de la industria o de las cuentas, los representantes de ventas disponen de una visibilidad total de las empresas a las que se están dirigiendo. Por lo tanto, constituyen mensajes mejor equipados que influirán en los clientes potenciales.

Gestión del rendimiento

Las empresas líderes tienen 1,7 más probabilidades que las promedio de la industria y las rezagadas de disponer de métricas definidas, como tasas de conversión de posibles clientes, para medir el efecto de inteligencia de ventas en la productividad de las ventas. Sin embargo, el índice de adopción entre las empresas líderes todavía es relativamente bajo. Actualmente, el 22% de las empresas líderes miden métricas como éstas, comparado con el 15% de las promedio de la industria y con el 13% de las rezagadas. El entendimiento de lo que está funcionando y lo que no, constituye un paso importante para evitar desperdiciar recursos y tiempo en esfuerzos en inteligencia de ventas que obtengan retornos despreciables para la organización.

Aberdeen Insights — Tecnología

El setenta y dos por ciento (72%) de las empresas líderes disponen actualmente de un repositorio centralizado para la información de cuentas, contactos y oportunidades. Una solución CRM es una herramienta que permite a las empresas centralizar información clave de ventas y mejorar la visibilidad interna en los procesos de venta. Actualmente, el 65% de los encuestados disponen de una solución CRM; un 22% adicional de los encuestados tienen previsto implementar un CRM en el futuro. De las empresas que están utilizando una solución CRM, el 53% indicaron que prefieren un método de entrega Software como servicio (Software-as-a-Service - SaaS), comparado con el 47% que prefieren la instalación en la ubicación.

Figura 7: Beneficios principales de una solución CRM para todos los encuestados



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

continúa

Aberdeen Insights — Tecnología

De acuerdo con todos los encuestados, la capacidad para mantener datos del cliente y hacer el seguimiento de las interacciones (78%), la capacidad para gestionar previsiones de venta (69%), y procesos y flujo de trabajo adaptables (46%), representan los tres beneficios principales de una solución CRM (Figura 7). Un tercio de los encuestados (33%) también consideraron que la posibilidad de ampliar la funcionalidad central de los CRM constituía también una funcionalidad principal. La capacidad para ampliar la funcionalidad central de una solución CRM hace que la herramienta sea un vehículo adecuado para que la organización examine formas de incluir inteligencia de ventas en el flujo de trabajo diario de sus representantes de ventas.

La Figura 8 muestra métodos habituales que utilizan todos los encuestados para entregar inteligencia de ventas a la fuerza de ventas. Considerando que el correo electrónico todavía es la herramienta de colaboración más popular que se utiliza, no sorprende que el 57% de los encuestados compartan inteligencia de ventas de esta manera.

Figura 8: Métodos habituales de entrega de inteligencia de ventas



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Sin embargo, las empresas de mayor rendimiento entregan inteligencia de ventas a los representantes allí donde dedican la mayoría de su tiempo de trabajo: la solución CRM. El setenta y uno por ciento (71%) de las empresas líderes indicaron que sus representantes de ventas dedican al menos tres o cuatro horas al día en una solución CRM; por lo tanto, para reducir la cantidad de tiempo que dedican los representantes en buscar novedades que sean relevantes contextualmente para sus cuentas u oportunidades, las empresas líderes integran directamente inteligencia de ventas en el CRM (Figura 9).

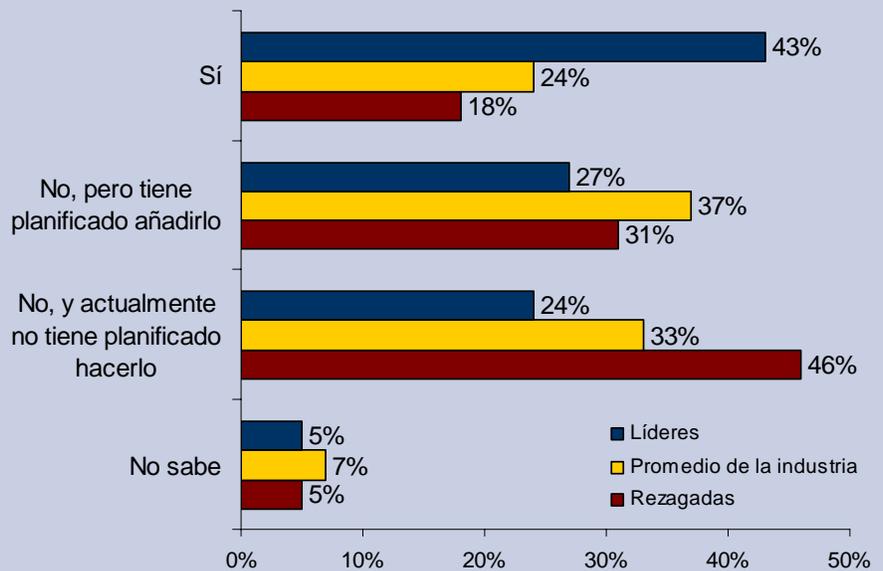
continúa

Aberdeen Insights — Tecnología

Actualmente, el 43% de las empresas líderes integran directamente inteligencia de ventas en una solución CRM, con un 27% adicional de empresas líderes que tienen previsto hacerlo en el futuro. El índice de adopción eventual del 70% entre las empresas líderes supera el 61% del índice de adopción entre las empresas promedio de la industria y el 49% del índice de adopción de las rezagadas.

El 46% de las rezagadas que actualmente no integran inteligencia de ventas en un CRM y que no tienen previsto hacerlo deben considerar esta estrategia para mejorar el rendimiento de las ventas.

Figura 9: Integración de inteligencia de ventas con CRM



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

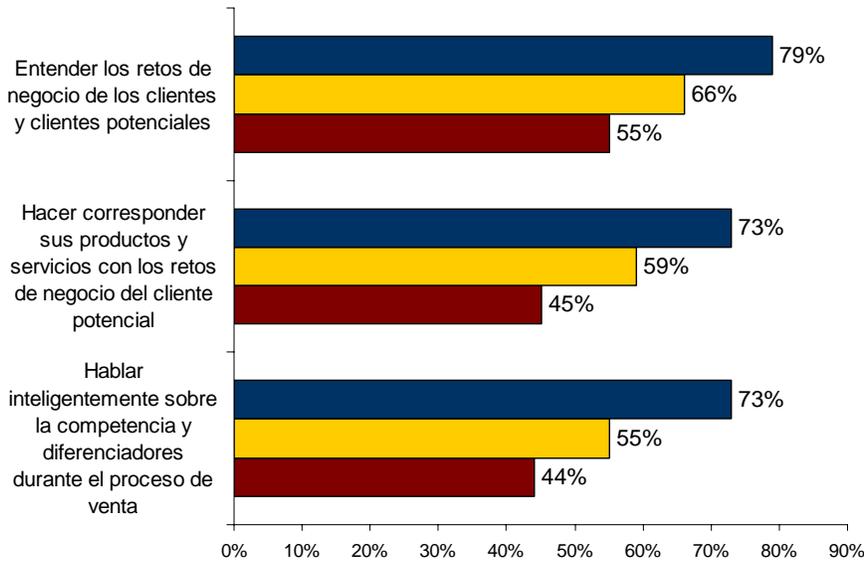
Inteligencia de ventas mejora la eficacia de las ventas

Las empresas líderes son más propensas a combinar capacidades organizativas diseñadas para mejorar el rendimiento de ventas con facilitadores tecnológicos de inteligencia de ventas. El resultado de esta combinación óptima es un incremento de la eficacia general de la fuerza de ventas. La Figura 10 representa el porcentaje de las empresas que consideran que su fuerza de ventas es "buena" o "extremadamente buena" en estrategias clave de venta. El setenta y nueve por ciento (79%) de las empresas líderes creen que su fuerza de ventas no hace un buen trabajo de entendimiento de los retos de negocio únicos de clientes y clientes potenciales, comparado con el 66% de las promedio de la industria y con el 55% de las rezagadas.

“Los responsables que supervisan CMRs dedican demasiado tiempo intentando controlar a los representantes de ventas en vez de facilitarles su trabajo. El resultado es una medida del éxito basada en únicamente el volumen de llamadas. Los mejores responsables ofrecen algunos sistemas para ayudar a los representantes a mejorar: vender. Están gestionando sistemas, no controlando a los representantes”.

~ Steve Reeves
Fundador
FrontOfficeBox.com

Figura 10: ¿Qué grado de eficacia tiene su fuerza de ventas?



Fuente: Aberdeen Group, noviembre de 2008

Además, el 73% de las empresas líderes hacen corresponder eficazmente sus propios productos o servicios con estos retos de negocio durante el ciclo de ventas. La implementación de una iniciativa de inteligencia de ventas ha tenido un efecto positivo en la capacidad de las empresas líderes a la hora de preparar a sus representantes para el éxito, un punto que se destaca por su eficiencia en tareas clave de venta.

Capítulo III: Acciones requeridas

Independientemente de que una empresa esté intentando mejorar su rendimiento de ventas de rezagada a promedio de la industria, o de promedio de la industria a líder, las siguientes acciones fomentarán las mejoras de rendimiento necesarias:

Pasos que deben realizar las empresas rezagadas para lograr el éxito

- **Incorporar inteligencia de ventas en el plan de ventas.** Aunque el 68% de las empresas rezagadas consideran que el uso de inteligencia de ventas es prioritario cuando se quiere mejorar la eficacia de la fuerza de ventas, este porcentaje se encuentra por detrás del 81% de las empresas líderes y del 80% de las promedio de la industria que asignan una importancia similar a inteligencia de ventas. Además, sólo el 19% de las empresas rezagadas indican que el clima económico actual no ha tenido efecto en su necesidad de mejorar la inteligencia de ventas. Para competir en un entorno económico y de ventas cambiante, las empresas rezagadas deben dar una mayor prioridad a la necesidad de información relevante sobre empresas y contactos.
- **Formalizar y documentar procesos de venta.** El uso de inteligencia de ventas tiene la intención final de permitir a los representantes de ventas entablar desde el principio conversaciones más significativas con los clientes potenciales. Sin embargo, si una organización no formalizara y documentara procesos de venta, podría ralentizar el proceso de venta. Actualmente, el 57% de las empresas rezagadas, comparado con el 81% de las líderes, han formalizado y documentado procesos de venta. El 30% de las empresas rezagadas que tienen la intención de implementar esta capacidad clave deben acelerar el proceso de adopción para asegurar que el tiempo ahorrado mediante el uso de inteligencia de ventas no se pierda en confusiones internas ni en ineficiencias.
- **Unificar información del cliente.** Actualmente, el 31% de las empresas rezagadas, comprado con el 59% de las empresas líderes y el 35% de las promedio de la industria, disponen de un proceso para unificar información del cliente recopilada a través de múltiples y dispares 'puntos de contacto' del cliente. En la lucha continua por mejorar la inteligencia de ventas, las empresas que sean capaces de identificar y segmentar las particularidades de clientes de alto volumen, finalmente podrán dirigirse a clientes potenciales que se ajusten a un molde similar. Con la unificación de información del cliente diseminada a través de diferentes canales y 'puntos de contacto', las empresas pueden crear una estrategia de ventas que se dirija a los posibles clientes que tengan más posibilidades de ser

Datos breves

- ✓ Las **empresas líderes** tienen tres veces más probabilidades que las rezagadas de convertir más del 50% de los posibles clientes en un canal de venta
- ✓ Las **empresas líderes** tienen un 200% más probabilidades que las rezagadas de retener a más del 75% de los clientes actuales
- ✓ El **33% de las empresas líderes** indican que el ciclo de ventas habitual dura menos de un mes, comparado con el 17% de las rezagadas
- ✓ Las **empresas líderes** tienen el doble de probabilidades que las rezagadas de que un posible cliente pase a través de las etapas del canal en cinco días o menos
- ✓ El **61% de las rezagadas** no conocen o no miden el ratio propuestas/cuentas ganadas, comparado con el 11% de todas las demás

captados. De hecho, el 51% de todos los encuestados indican que la identificación de clientes potenciales de alto volumen con el análisis y segmentación de las características de clientes rentables en una base de datos interna, también constituye una de las dos estrategias principales para aliviar las presiones de venta.

- **Proporcionar información a los representantes de ventas en los vehículos de los que más se aprovechan.** Un aspecto clave en el uso eficaz de inteligencia de ventas es cómo se entrega la información. Las herramientas de inteligencia de ventas y proveedores externos de contenido no sólo proporcionan a los representantes de ventas información contextual y contactos, también reducen la cantidad de tiempo que dedican los representantes en obtener información online sobre los clientes potenciales. Como otra forma de permitir que los representantes de ventas accedan a información clave en su flujo de trabajo diario, el 43% de las empresas líderes hacen que contenido externo, como noticias relevantes contextualmente o información de empresas objetivo, esté disponible con una solución CRM / SFA. Sólo el 18% de las empresas rezagadas disponen de una capacidad similar. Aunque un 31% adicional de las empresas rezagadas indican que tienen previsto hacer que dicha información esté disponible para los representantes de ventas con un CRM / SFA existente, el 46% de las rezagadas no tienen previsto hacerlo. En lugar de confiar en el correo electrónico (59%) y en hojas de datos Excel (42%) para ofrecer inteligencia de ventas, las empresas rezagadas deben "eliminar al intermediario", por decirlo de alguna manera, integrando inteligencia de ventas en las soluciones que los representantes de ventas utilizan de forma diaria.

Pasos que deben realizar las empresas promedio de la industria para lograr el éxito

- **Medir el rendimiento de ventas regularmente, no eventualmente.** El veintitrés por ciento (23%) de las empresas promedio de la industria miden la productividad de las ventas de forma ad-hoc, comparado con el 8% de las empresas líderes que también miden el rendimiento cuando es necesario. Para entender plenamente dónde se encuentran las ineficiencias en el proceso de venta, además de determinar fiablemente el efecto de inteligencia de ventas en las métricas clave, las empresas Promedio de la industria deben medir el rendimiento de las ventas de forma consistente y no arbitraria. Sólo el 7% de las empresas promedio de la industria, comparado con el 24% de las líderes, miden la productividad de las ventas en tiempo real. De hecho, el 8% de las empresas promedio de la industria indican que no miden el rendimiento de las ventas en modo alguno. Las empresas deben desarrollar y hacer el seguimiento de métricas de rendimiento para entender mejor dónde dedicar recursos de venta.

- **Desarrollar un proceso para intercambiar conocimiento entre representantes de ventas.** Muchas veces, las empresas que se asocian con proveedores externos de inteligencia de ventas pasan por alto la cantidad de conocimiento que se encuentra bajo su propio tejado. Normalmente, los representantes más experimentados y con más éxito de una organización constituyen una buena fuente de información para la empresa ya que se demuestra una y otra vez su capacidad para hacer corresponder los productos y servicios con los retos de negocio de los clientes potenciales. Actualmente, el 45% de las empresas promedio de la industria, comparado con el 57% de las empresas líderes, disponen de un proceso para que los representantes de ventas compartan “mejores prácticas” y otros consejos de venta con sus compañeros. Aunque puede que este tipo de inteligencia de ventas no sea específico de la empresa, puede ayudar a los nuevos representantes a entender los retos a los que se pueden enfrentar cuando venden en una industria o tamaño de empresa particulares.
- **Formalizar un proceso para hacer el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales.** En muchas ocasiones las empresas se dirigen a proveedores y herramientas de inteligencia de ventas para eliminar alguna de las incertidumbres que existen en el ciclo de ventas. Las empresas líderes están formalizando un proceso para hacer el seguimiento del compromiso de los clientes potenciales, y por consiguiente, calificando oportunidades e identificando clientes potenciales que necesitan un “salvavidas”. Actualmente, el 72% de las empresas líderes, comparado con el 46% de las promedio de la industria, disponen de un proceso para medir el interés de los clientes potenciales y redistribuir recursos apropiadamente. Para asegurar que los representantes de ventas no desperdicien tiempo valioso de venta en clientes potenciales que no están interesados en comprar, las empresas promedio de la industria deben idear un proceso que permita que clientes potenciales cualificados reciban la mayoría de la atención de ventas.

Pasos que deben realizar las empresas líderes para lograr el éxito

- **Dedicar continuamente los recursos necesarios a iniciativas de inteligencia de ventas.** Actualmente, el 14% de las empresas líderes disponen de recursos dedicados para el uso de proveedores externos de información. Este número se encuentra por detrás del 20% de las empresas promedio de la industria y del 18% de las rezagadas con una asignación similar de recursos. Las iniciativas de inteligencia de ventas no son esfuerzos que se realicen una vez y ya está, porque la intención es que se diseñen para repetir el éxito. Para asegurar que los representantes de ventas continúen beneficiándose del conocimiento colectivo de otros y de

proveedores externos de información, las empresas líderes deben continuar dedicando recursos en iniciativas de inteligencia de ventas.

- **Definir métricas para determinar el efecto de las iniciativas de inteligencia de ventas.** Aunque el 22% de las empresas líderes que disponen actualmente de métricas definidas para determinar el ROI de las iniciativas de inteligencia de ventas supera el 15% de las promedio de la industria y el 13% de las rezagadas con capacidades similares, una gran parte de las empresas líderes todavía no disponen de tales métricas. El 58% de las empresas líderes que tienen previsto adoptar tales métricas, deben acelerar la adopción para asegurar que los recursos no se dediquen equivocadamente a aquellas iniciativas de inteligencia de ventas que no ofrezcan los retornos más altos.

Fundamentos de Aberdeen — Resumen

Cuando las organizaciones se esfuerzan en distinguirse en un mercado saturado, los representantes de ventas son normalmente los embajadores de ese mensaje. Las empresas líderes incorporan iniciativas y soluciones de inteligencia de ventas en el proceso de venta como forma de preparar a los representantes de ventas para tener éxito antes de realizar la primera llamada. Con la contextualización de un posible cliente con información relevante de empresas, ejecutivos o de la industria, las empresas de mayor rendimiento se adaptan mejor para distinguirse de la competencia y determinan mejor la forma con la que sus productos y servicios pueden ayudar a superar los retos de negocio a los que se enfrentan los clientes potenciales.

Apéndice A: Metodología de investigación

Entre octubre y noviembre de 2008, Aberdeen analizó el uso, las experiencias y las intenciones de más de 300 empresas para entender mejor las capacidades organizativas y facilitadores tecnológicos que afectan al rendimiento de las ventas.

Aberdeen completó esta encuesta con entrevistas a encuestados seleccionados, lo que permitió recopilar información adicional sobre estrategias, experiencias y resultados de inteligencia de ventas.

Las empresas que respondieron incluían lo siguiente:

- **Cargo/función:** La muestra investigada incluía personas con los siguientes cargos: Director (19%), CEO / Presidente (17%), Gerente (17%), EVP / SVP / Vicepresidente (16%), y otros (31%)
- **Industria:** La muestra de investigación incluyó a encuestados de las siguientes industrias: Servicios de consultoría de TI (16%), suministrador de software / hardware (13%), servicios financieros (7%), alta tecnología / software (7%), y otros (57%).
- **Geografía:** La mayoría de los profesionales que respondieron (71%) procedían de Norteamérica. Los encuestados restantes procedían de Europa (19%), región Asia-Pacífico (6%) y resto del mundo (4%).
- **Tamaño de la compañía:** El veinte por ciento (20%) de los encuestados procedían de empresas con ingresos anuales menores de 1M \$; 28% de empresas con ingresos anuales entre 1M \$ y 10M \$. El catorce por ciento (14%) de los encuestados procedían de empresas con ingresos anuales entre 10M \$ y 50M \$. El veintidós por ciento (22%) procedían de empresas medianas (ingresos anuales entre 50 millones de \$ y mil millones de \$); y el 16% de los encuestados procedían de grandes empresas (ingresos anuales de mil millones de \$ como mínimo).
- **Número de personas en plantilla:** El cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados pertenecían a pequeñas empresas (plantilla entre 1 y 99 empleados); un 20% procedían de medianas empresas (plantilla entre 100 y 999 empleados); y un 24% de los encuestados procedían de grandes empresas (plantilla mayor de 1000 empleados).

Los proveedores de soluciones reconocidos como patrocinadores de este informe fueron solicitados después de los hechos y no tuvieron una influencia importante sobre la dirección de este informe. Su patrocinio hizo posible que Aberdeen Group pusiera estos resultados a disposición de los lectores sin coste alguno.

Enfoque del estudio

Los encuestados rellenaron una encuesta online que incluía preguntas diseñadas para determinar los siguientes indicadores:

- ✓ Las iniciativas actuales o planificadas en torno a inteligencia de ventas
- ✓ El rol que juega la economía en la necesidad de inteligencia de ventas
- ✓ Las acciones estratégicas principales que las organizaciones establecen para maximizar los recursos asignados a inteligencia de ventas
- ✓ Las diferentes fuentes de información que las organizaciones ofrecen a su fuerza de ventas
- ✓ Iniciativas de CRM y capacidades de integración
- ✓ Los beneficios, si hubiera, que se han derivado de un enfoque organizativo en las iniciativas de inteligencia de ventas y capacidades de soporte

Tabla 4: Referencia del marco de trabajo de PACE

| Descripción general |
|---|
| <p>Aberdeen aplica una metodología de investigaciones comparativas que evalúa las presiones, acciones, capacidades y facilitadores (PACE, por sus siglas en inglés) que indican el comportamiento corporativo en procesos comerciales específicos. Estos términos se definen de la siguiente manera:</p> <p>Presiones — fuerzas externas que tienen impacto sobre la posición en el mercado, competitividad u operaciones comerciales de una organización (por ej. económicas, políticas y regulatorias, tecnología, preferencias cambiantes del cliente, competitiva)</p> <p>Acciones — los enfoques estratégicos que adopta una organización en respuesta a presiones de la industria (por ejemplo, alinear el modelo comercial corporativo para aprovechar oportunidades de la industria, como estrategia de productos/servicios, mercados objetivo, estrategia financiera, entrar en el mercado y estrategia de ventas)</p> <p>Capacidades — las competencias de procesos comerciales requeridas para ejecutar una estrategia corporativa (por ejemplo, personas cualificadas, marca, posicionamiento en el mercado, productos/servicios viables, socios en el ecosistema, financiación)</p> <p>Facilitadores — la función clave de las soluciones de tecnología requerida para brindar soporte a las prácticas comerciales facilitadoras de la organización (por ejemplo, plataforma de desarrollo, aplicaciones, conectividad de red, interfaz de usuario, capacitación y soporte, interfaces de socios, limpieza de datos y gestión)</p> |

Fuente: Aberdeen Group, enero de 2009

Tabla 5: La clave del marco de trabajo competitivo

| Descripción general | |
|--|--|
| <p>El marco de trabajo competitivo de Aberdeen divide las empresas en los siguientes tres niveles de prácticas y rendimiento:</p> <p>Líderes (20%) — prácticas que actualmente se están empleando de la forma más eficaz y que resultan significativamente superiores a la media de la industria, que se traducen en el rendimiento más elevado de la industria.</p> <p>Promedio de la industria (50%) — Prácticas que representan el promedio o norma, y que se traducen en el rendimiento promedio de la industria.</p> <p>Rezagadas (30%) — Prácticas que se encuentran significativamente atrasadas con respecto a la media de la industria y que se traducen en un rendimiento por debajo de la media.</p> | <p>En las siguientes categorías:</p> <p>Proceso — ¿Cuál es el alcance de la estandarización del proceso? ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de este proceso?</p> <p>Organización — ¿Cómo está organizada actualmente su empresa para gestionar y optimizar este proceso en concreto?</p> <p>Conocimiento — ¿De qué visibilidad dispone en lo que respecta a los datos clave y a la inteligencia necesarios para gestionar este proceso?</p> <p>Tecnología — ¿Qué nivel de automatización ha utilizado para respaldar este proceso? ¿Cómo se integra y alinea esta automatización?</p> <p>Rendimiento — ¿Qué factores mide? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál es su rendimiento real?</p> |

Fuente: Aberdeen Group, enero de 2009

Tabla 6: Relación entre el marco de trabajo competitivo y PACE

El marco de trabajo PACE y el marco de trabajo competitivo. Cómo interactúan.

La investigación de Aberdeen indica que las compañías que identifican las presiones de mayor impacto e inician las acciones de mayor transformación y más efectivas tienen más probabilidades de lograr un rendimiento superior. El nivel de rendimiento competitivo que logra una compañía se ve fuertemente determinado por las elecciones PACE que realizan y lo bien que las ejecutan.

Fuente: Aberdeen Group, enero de 2009

Apéndice B: Investigaciones relacionadas de Aberdeen

Entre las investigaciones relacionadas de Aberdeen que conforman un cuerpo auxiliar o de referencia para este informe se incluyen las siguientes:

- [Lead Nurturing: The Secret to Successful Lead Generation](#), noviembre de 2008
- [Trigger Marketing: Timing is Everything](#), noviembre de 2008
- [Sales 2.0: Social Media for Knowledge Management and Sales Collaboration](#), septiembre de 2008
- [Sales Effectiveness: Pathways to Productivity](#), septiembre de 2008
- [Email Marketing Trends in Retail SMB Organizations](#), septiembre de 2008
- [Customer Analytics: Segmentation Beyond Demographics](#), agosto de 2008
- [Channel Sales: Renaissance in Partner Management](#), agosto de 2008
- [Deep Dive on Advanced Email Personalization Trends](#), agosto de 2008
- [Tiering and Scoring Leads: Key Insights from a Lead Scoring Study](#), agosto de 2008
- [Users of Sales and Marketing Solutions Display a Significant Lack of KPI Awareness](#), agosto de 2008
- [Best-in-Class Enterprises Promote and Achieve Successful CRM Adoption](#), agosto de 2008

Puede encontrar información sobre éstas y cualquier otra publicación de Aberdeen en www.aberdeen.com.



Desde 1988, las investigaciones de Aberdeen han estado ayudando a corporaciones de todo el mundo a ser líderes. Después de comparar el rendimiento de más de 644.000 empresas, Aberdeen está posicionada excepcionalmente para proporcionar a las organizaciones los hechos que importan, es decir, los hechos que permiten a las empresas avanzar y obtener resultados. Esa es la razón por la que nuestra investigación se basa en más de 2,2 millones de lectores en más de 40 países, 90% del Fortune 1.000, y 93% del Technology 500.

En calidad de empresa del grupo Harte-Hanks, Aberdeen desempeña un papel clave a la hora de poner el contenido en contexto para las empresas de marketing global segmentado y directo. La visión independiente y analítica de Aberdeen del proceso de "optimización de clientes" de Harte-Hanks (Información – Oportunidad – Profundización – Gestión – Interacción) amplía el valor para los clientes y acentúa la función estratégica que Harte-Hanks aporta al mercado. Si desea obtener información adicional, visite el sitio Web de Aberdeen en

<http://www.aberdeen.com> o llame al número de teléfono (617) 723-7890. Asimismo, puede obtener más información sobre Harte-Hanks si llama al número de teléfono (800) 456-9748 o visita su sitio Web en

<http://www.harte-hanks.com>.

Este documento es el resultado de investigaciones realizadas por Aberdeen Group. Las metodologías de Aberdeen Group proporcionan una investigación basada en objetivos y representan el mejor análisis disponible en el momento de su publicación. Salvo que se indique lo contrario, el contenido completo de esta publicación es propiedad de Aberdeen Group, Inc. y no se puede reproducir, distribuir, archivar o transmitir de ninguna manera o por ningún medio sin el consentimiento previo por escrito de Aberdeen Group, Inc.