

## 12 claves para optimizar los resultados de venta: el enfoque de las empresas líder

### Conclusiones del estudio de investigación "Miller Heiman 2012 Sales Best Practice Study"



**Entender al cliente y adaptar el producto o servicio a su negocio son la clave para superar la actual situación de crisis.**

Esta es una de la muchas conclusiones extraídas del "Sales Best Practices Study 2012", elaborado por el Miller Heiman Research Institute.

El informe, que va ya por su novena edición, tiene como objetivo comparar las decisiones de las compañías orientadas al B2B cuyos resultados están por encima de la media—las calificadas como "World-Class Sales Organizations"— con las de sus homólogas en todo el mundo para identificar las mejores prácticas en el sector.

Esta investigación está considerada como una de las más prestigiosas dentro de la industria de la venta y ha sido realizada en más de 29 países y han participado más de 1.300 directivos de todos los sectores de actividad, incluyendo el mercado español.



## PRESENTACION DEL ESTUDIO

---

Este estudio presenta las conclusiones obtenidas por el **Miller Heiman Research Institute** y recoge las opiniones de más de 1.300 directivos de empresas líderes a nivel mundial identificando qué prácticas utilizan sus organizaciones para generar más y mejores resultados. El estudio se focaliza en empresas que trabajan en entornos B2B, de venta compleja y con largos ciclos de decisión.

Profundiza en entender el porqué algunas organizaciones líderes mantienen sus crecimientos en ventas independientemente del entorno económico y qué es lo que hacen diferente al resto de compañías.

El estudio no se limita a clientes de Miller Heiman. Se han solicitado adicionalmente respuestas, a través de diferentes canales, a altos directivos de compañías que no son actualmente clientes de Miller Heiman.

Adicionalmente los datos se comparten con Universidades y Escuelas de Negocio de primer nivel quienes independientemente analizan los datos y los utilizan internamente con fines académicos.

## INTRODUCCION

---

### ***Acerca del "Sales Best Practices Study 2012"***

En cada estudio anual, Miller Heiman mantiene reuniones con las organizaciones que año tras año están por encima de la media en sus resultados de venta e intenta descubrir en qué facetas concretas van a focalizar sus esfuerzos para el siguiente ejercicio y compararlas posteriormente con el resultado de las respuestas del resto de participantes.



En particular para este año 2012 la estrategia prioritaria de estas compañías se va a focalizar en tres actividades:

1. Entender bien las necesidades de sus clientes.
2. Involucrar a sus Direcciones para incrementar la relación a alto nivel incrementando la retención de clientes.
3. Poner la tecnología a disposición de los equipos de venta para mejorar los resultados del negocio.

## Encuesta

Se ha realizado siguiendo una metodología estadística, formalmente estructurada y es el noveno año de este estudio. El cuestionario se realizó atendiendo a diferentes actividades relacionadas con el proceso de venta y hubo un pre-test sujeto a revisión. El cuestionario final contiene seis secciones relacionadas con el proceso de venta y una sección dedicada al grado de conocimiento del entorno del cliente. Un total de 59 respuestas cerradas basadas en 7 puntos en una escala de; completamente en desacuerdo, desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, neutro, algo de acuerdo, de acuerdo, fuertemente de acuerdo. También han sido incluidas en el estudio quince preguntas de medida y seis preguntas demográficas.

## Muestra

La encuesta se envió a ejecutivos de todo el mundo que están incluidos en la base de datos de Miller Heiman pero que no son necesariamente clientes de Miller Heiman y a otras organizaciones partners. En el estudio, alrededor de un 1/3 se identifican como seguidores de la metodología de Miller Heiman.

Se inició el proceso de envío de la encuesta el 1 de Octubre de 2011 y se cerró el plazo de recepción el 2 de Diciembre de 2011.

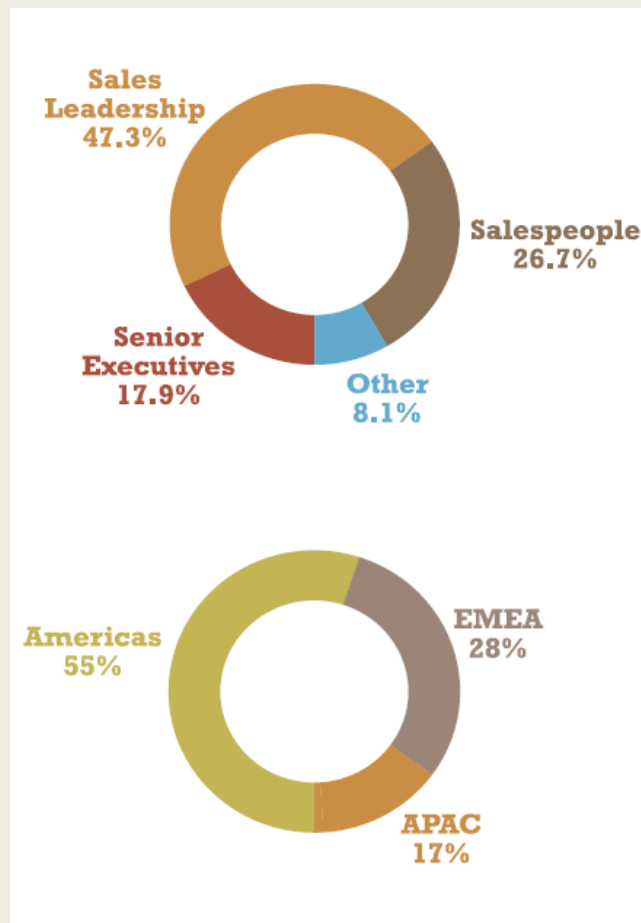


## World-Class Sales Organizations

- 74 participantes cualificados como "World-Class Sales Organizations"
- 6% de los encuestados
- Sólo ventas complejas
- Entorno B2B

## Resto de Organizaciones participantes

- 1,227 respuestas válidas
- Sólo ventas complejas
- Entorno B2B





## CONCLUSIONES del mercado español

---

Las conclusiones del estudio establecen **12 iniciativas básicas a realizar** y están orientadas a fortalecer el posicionamiento, adquirir nuevos clientes, fidelizar los existentes, mejorar las relaciones a corto y largo plazo entre empresa-cliente y en definitiva mejorar el rendimiento de los equipos comerciales y los resultados de la organización.

### METRICAS e INICIATIVAS BASICAS

#### Crear Oportunidades

##### Algunos datos de interés

- ✚ Según el informe, sólo un 15% de los directivos españoles reconoce que la propuesta de valor de sus empresas está alineada con las necesidades del cliente frente a un 39% de la media y un 93% de las identificadas como mejores compañías.
- ✚ Un porcentaje que afortunadamente aumenta si nos centramos en el área de ventas y marketing. En este sentido, la mitad de nuestras empresas sí que reconocen adaptar a este nivel sus políticas concretas frente al 34% de la media mundial que lo hace y el 80% de las denominadas "World Class Sales Organizations".

##### Iniciativas recomendadas

1. Aportar proposiciones de valor diferenciales a cada cliente adaptándolas a cada problemática y necesidad.
2. Para la cualificación de oportunidades utilizar un proceso que sea estructurado y consistente.



## Gestionar oportunidades

### Algunos datos de interés

- ✚ Por otro lado, y mientras que el 91% de esas mejores empresas en ventas acceden a los principales decisores para el cierre de operaciones, España sólo lo consigue en un 40% y, el resto de países, en un 38%.
- ✚ En la asignación de recursos para dichas operaciones, sin embargo, España supera a la media mundial (34%) con un 42% de respuestas afirmativas aunque sigue muy lejos de las grandes (92%).
- ✚ También es destacable ver cómo este año se ha incrementado el uso del Social Media como una herramienta muy útil a tener en cuenta sobre todo en lo relativo a la estrategia de networking, búsqueda de contactos y como fuente de información. En general para todos los encuestados esta cifra ronda el 30% mientras que en años anteriores prácticamente no era significativa.

### Iniciativas recomendadas

3. Conseguir nuevos contratos requiere la involucración de toda la organización y ésta tiene que ser altamente efectiva en localizar los recursos adecuados internamente y ponerlos a disposición del equipo responsable de cerrar operaciones.
4. Orientación a la venta consultiva y no proponer solución alguna antes de haber entendido los problemas y objetivos de cada cliente en particular.



## Gestionar las relaciones

### Algunos datos de interés

- ✚ Nuestro país también destaca por encima de la media en relaciones de alto nivel en todas sus cuentas clave (un 50% frente a un 38%) pero sigue siendo insuficiente comparado con el 96% de las "World Class Sales Sales Organizations".
- ✚ A la hora de mantener año tras año los incrementos de venta, las World-Class tienen muy en consideración que una política de retención es clave y así lo reconoce el 85%, contrastando con el 26% del resto de encuestados.
- ✚ En cuanto a establecer políticas de relación de largo plazo con las cuentas estratégicas, las World-Class tienen una estrategia clara en este aspecto comparativamente con el resto. El 93% frente a un 41%.

### Iniciativas recomendadas

5. La organización debe tener unos procesos internos que permitan la colaboración interdepartamental y una cultura que promueva una coordinación efectiva en la retención de grandes cuentas.
6. La alta dirección debe involucrarse generando relaciones fluidas y dialogando de manera periódica con los ejecutivos de los clientes.

## Organización y personas

### Algunos datos de interés

- ✚ Si nos detenemos en la gestión del cliente interno, es decir, los recursos humanos, comprobamos que estos son clave para el éxito en ventas de todas las compañías estudiadas, aunque en diferente proporción. El 91% de aquellas con mejores resultados reconocen tener localizadas a las personas con alto rendimiento, un porcentaje que disminuye al 47% en España que, en este aspecto, sigue por encima de la media europea (39%).



- ✚ Así mismo ante la pregunta de si consideran la utilización de procesos estructurados de ventas como una herramienta clave para alcanzar los objetivos marcados año a año. Aquí vuelve a destacar la distancia que separa a las World-Class (82%) del resto (32 %).

### **Iniciativas recomendadas**

7. Los procesos de contratación deben estar muy profesionalizados y permitir contratar personas y formarlas de una manera efectiva en un periodo corto de tiempo.
8. Cuando una persona con un alto nivel de rendimiento decide abandonar la compañía hay que conocer las razones de su marcha y analizarlas internamente.

### **Herramientas de análisis y gestión comercial**

#### **Algunos datos de interés**

- ✚ Como punto curioso a destacar sólo un 19% de los encuestados españoles considera que su CRM es una herramienta útil que le permite tener una mejor coordinación interdepartamental con sus clientes frente a un 70% de las World-Class.
- ✚ Igualmente, cuando se trata de valorar la confianza de herramientas como el CRM, sólo el 29% de los españoles se apoya en ella, un porcentaje muy bajo en comparación con el 81% que lo hace entre las mejores compañías.

### **Iniciativas recomendadas**

9. Las métricas de rendimiento tienen que estar claramente alineadas con los objetivos de ventas.
10. El equipo involucrado en las tareas de venta debe conocer, manejar y confiar en los datos suministrados por las herramientas de gestión comercial disponibles.





## Dirección y Gestión

### Algunos datos de interés

Por último, y si hay algo que las "World Class Sales Organizations" tienen claro, eso es la importancia de la involucración de sus altos ejecutivos en el proceso de venta.

- ✚ Un 92% de los ejecutivos de las World-Class reconocen que su nivel de compromiso en el proceso de venta es alto frente al 49% del resto de empresas.
- ✚ Así mismo el 93% de ellas reconoce que su compromiso revierte en más beneficios para la compañía, frente a un escaso 32% que opina lo mismo en España y otro 34% en todo el mundo.
- ✚ Asimismo cabe subrayar que las primeras promueven el desarrollo de buenas prácticas en un 89% y sólo un 32% lo hace en España, y un 25% en el resto del mundo.

### Iniciativas recomendadas

- 11.** La filosofía de la empresa debe desarrollar el intercambio de información y promover que los miembros del equipo compartan las mejores prácticas.
- 12.** La estrategia de gestión comercial debe estar pensada para que el equipo de ventas pase el mayor tiempo posible en los clientes y el mínimo tiempo en labores de back office.



## ACERCA DE MILLER HEIMAN

---

**Miller Heiman** es el líder de referencia en el área de Consultoría en Venta Estratégica desde hace más de 35 años. Su metodología de venta estructurada y programas de formación a medida llevan ayudando a miles de clientes en todo el mundo a ganar grandes y complejas oportunidades, a desarrollar a sus clientes clave y a gestionar y desarrollar de manera efectiva el talento en la venta. Su comunidad de usuarios está formada por más de un millón de Alumni en más de treinta países.



### Miller Heiman Research Institute

El Instituto de Investigación Comercial de Miller Heiman lleva trabajando y analizando las actividades de las *World Class Organizations*, desde el año 2003 y como consecuencia de sus trabajos publica anualmente las conclusiones en el "*Sales Best Practices Study*" para que las organizaciones puedan validar sus actuales prácticas y profesionalizar sus actividades de venta.

Esta investigación-estudio está considerada como una de las más prestigiosas dentro de la industria de la venta y se realiza anualmente entre directivos de más de 29 países.