VENDEDOR GANADOR TIC En el SECTOR PÚBLICO 2020

Estudio de mercado elaborado por
AdjudicacionesTIC y Roberto Espinosa Blanco

adjudicaciones y licitaciones TIC

INTRODUCCIÓN

Hay un libro sobre ventas que siempre me gusta recomendar de Tom Sant[1] en el que hace la controvertida afirmación de que el invento más importante del siglo XXI son las ventas profesionales[2].

Su argumentación en realidad no admite mucha réplica. Sin las metodologías de ventas profesionales, las empresas americanas no habrían sido capaces de conseguir el lugar hegemónico en el sector tecnológico. Es decir, sin ventas no se puede soportar el avance tecnológico de forma continuada.

Cualquiera que haya trabajado, o haya sido cliente, en una gran empresa tecnológica americana, sabe que las metodologías de venta son una cosa muy seria en estas empresas. En una gran parte de ellas, son incluso parte fundamental de la cultura corporativa, incluso fundacional.

De hecho, en la historia del desarrollo de las primeras metodologías de ventas están algunos de los gigantes tecnológicos del siglo XX, alguno incluso aún lo es. Una gran parte de esas metodologías de ventas, fueron desarrolladas por personas que después de muchos años de observación y experiencia, fueron capaces de ir generando un modelo teórico que era enseñable y replicable.

Así nace la primera metodología de ventas de la historia, "The Primer" de John Henry Paterson[3], fundador de NCR. Pero también así surgen otras muchas de las más utilizadas y modernas. Sin embargo, hay algunas raras excepciones que utilizaron un método un poco más científico para desarrollar sus modelos.

Sin duda, la más famosa de estas metodologías de base científica es "SPIN Selling"[4] de Neil Rackham[5]. Su autor, llevó a cabo una investigación[6] durante más de 10 años financiada por multinacionales del tamaño de Xerox e IBM, en la que intentaron encontrar qué hacía diferentes a los mejores vendedores de soluciones complejas respecto a los no tan buenos.

[1] The Giants of Sales: What Dale Carnegie, John Patterson, Elmer Wheeler, and Joe Girard Can Teach You About Real Sales Success – Tom Sant
[2] "Professional selling is the most important American invention of the twentieth century", p3, The Giants of Sales – Tom Sant
[3] John Henry Patterson - https://en.wikipedia.org/wiki/John_Henry_Patterson_(NCR_owner)
[4] Neil Rackham (1988). Spin Selling, McGraw-Hill Education
[5] Neil Rackham, WikiPedia - https://en.wikipedia.org/wiki/Neil_Rackham
[6] Neil Rackham Bio, http://neilrackham.com/bio/

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Décadas más tarde, se publicó "The Challenger Sale"[7], un libro que partía de una premisa parecida a la que utilizó Rackham. Las ventas de ciclo largo son un proceso de ventas muy complejo. Sin embargo, en este entorno, hay un grupo de vendedores que son consistentemente más exitosos que el resto de sus compañeros. ¿Por qué? ¿Es algo replicable?

Hace unos meses, nos hicimos una pregunta similar en una comida entre gente del sector del mundo de la tecnología. De hecho, la primera pregunta fue si casi una década después de la publicación de "The Challenger", este seguía vigente.

En realidad, hubo un gran consenso en que las tendencias que describió en su momento "The Challenger" sobre las ventas B2B[8] de tecnología y ciclo largo no sólo seguían vigentes, sino que se habían ahondado.

Procesos de compra a través de licitaciones, que en aquella época prácticamente no se conocían más que en grandísimas corporaciones, son hoy en día una práctica habitual en la gran empresa.

Estandarizar al máximo el objeto de compra para generar más competencia es también hoy algo extremadamente común. De la misma forma que los procesos de RFI[9], RFP[10] y RFQ[11] son ya pan nuestro de cada día, se pueden encontrar incluso en empresas medianas. Hace diez años eran aún algo exclusivo de grandes corporaciones.

Sin embargo, en esa reflexión llegamos pronto a la conclusión de que hay un mercado dónde todo eso es aún más extremo, ya que son de imperativo legal. Me refiero a la venta de soluciones tecnológicas a la Administración Pública.

En el segundo punto del preámbulo de la última Ley de Contratos del Sector Público[12], el legislador menciona cómo objetivos de la Ley, "en primer lugar, lograr una mayor transparencia en la contratación pública, y en segundo lugar el de conseguir una mejor relación calidad-precio."

[7] Dixon, Adamson (2013). The Challenger Sale, How to Take Control of the Customer Conversation, Penguin Books
[8] Venta interempresas (business to business)
[9] Solicitud de Información (Request For Information)
[10] Solicitud de Propuesta (Request For Proposal)
[11] Solicitud de Cotización (Request For Quotation)
[12] Ley 9/2017, de 8 de Noviembre de 2017, de Contratos del Sector Público. https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

De forma lógica, esto lleva a que una vez fijado el nivel mínimo de calidad para una determinada compra por parte de una AAPP, el proceso está diseñado para comprar al menor precio posible optimizando esa relación calidad-precio.

Este entorno es sin duda el peor para cualquier vendedor. Un proceso de venta en el que el precio es muy determinante quita protagonismo al vendedor ya que sólo hay un vector sobre el que actuar, y además sólo en una dirección, hacia abajo.

De alguna manera, la venta de tecnología a las AAPP se podría considerar cómo un monopsonio[13]. Hay un ente que genera un mercado temporal para un determinado tipo de objetos o servicios, en el que hay varios competidores con productos sustitutivos, y que, además por lo general, el ganador se lo lleva todo.

En este tipo de mercados, la única respuesta posible, y la que en definitiva gana, es la de la bajada de precios. En teoría, la única estrategia ganadora en este entorno sería la de ser el más barato de forma sistemática. Sin embargo, la realidad nos dice que esto no es así.

La realidad nos dice que hay una serie de empresas que son más exitosas en sus ventas a las AAPP que otras, y además, que dentro de esas empresas, hay comerciales que son más exitosos que otros.

Así que después de todas estas reflexiones sobre aquella pregunta original en la comida, la pregunta se convirtió en si hay algo común en los comerciales más exitosos en la venta de tecnología a AAPP, y si ese algo fuera algo que se podía aprender y replicar. Si hubiera algo así, sería sin duda algo muy interesante para los profesionales del sector, pero en realidad, no sólo para los vendedores especialistas en AAPP.

Si consideramos la venta de soluciones de tecnología cómo la primera división del mundo de las ventas, la venta de soluciones de tecnología a las AAPP sería algo así como la Champions League. Así que en realidad cualquier cosa que aprendiéramos de los mejores en este tipo de venta nos sería muy útil en cualquier otro contexto de ventas profesionales.

[13] Monopsonio, WikiPedia (https://es.wikipedia.org/wiki/Monopsonio)

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

METODOLOGÍA

Reconocemos que nos hubiera encantado tener los 30 millones de dólares y los 12 años que tuvo Rackham para realizar este estudio. Nos hubiera gustado tener los recursos para entrevistar a miles de comerciales de todo el mundo, y haberles acompañado a sus reuniones con clientes para observarles en detalle y comprender su "magia".

Sin embargo, también es cierto que estamos en la época de métodos ágiles e iterativos, metodologías que te invitan a realizar experimentos cortos que validen hipótesis muy concretas.

Así que, aunque obviamente no teníamos todos esos millones, planteamos un estudio que nos permitiera explorar algunas hipótesis esos mejores comerciales, una especie de primer paso en esta exploración que nos marque caminos y preguntas para el futuro.

Cómo decía, todo esto empezó en una comida, y la suerte no fue sólo que allí estuviera gente que sabe mucho de ventas y mucho de AAPP, sino que estaba la gente que objetivamente tiene más información sobre la venta de tecnología a la AAPP, la gente de Adjudicaciones TIC.

Adjudicaciones TIC es una empresa que lleva años recopilando y analizando la información pública sobre licitaciones y adjudicaciones de productos y servicios tecnológicos de la AAPP española. Y dado que la transparencia es uno de los objetivos que desde hace años se han propuesto legisladores y gestores, tenemos la suerte de que hay muy buena información al respecto.

Así que en la búsqueda de esos vendedores "estrella", empezamos buscando las empresas que más éxito tienen en el mercado IT en AAPP. De nuevo, gracias a la información que maneja Adjudicaciones TIC, nos fue sencillo identificar las empresas que siguiendo el Principio de Pareto, representan un porcentaje muy importante del total de ventas.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

En los datos que ha acumulado Adjudicaciones TIC, en el período que va desde el 2015 al 2019, la cifra total de inversión TIC en las Administraciones Públicas asciende a 14.230 M€. Las 49 empresas que han participado en nuestro estudio, aúnan una cifra de inversión superior a los 5.000 M€, lo que supone el 35% de las adjudicaciones. Es decir, una de cada tres adjudicaciones ha recaído en alguna de las empresas participantes.

Esa cifra sólo representa las adjudicaciones como empresas únicas o en UTEs con empresas de su mismo grupo. Así que en realidad, su representatividad es aún mayor.

De esas 49 empresas, primero invitamos a sus Directores y Directoras comerciales a participar. Después, les pedimos luego que identificaran a los mejores vendedores de su equipo, y que a su vez les invitaran a participar.

En total, tuvimos 82 participantes entre los dos grupos, los cuáles respondieron a dos cuestionarios diferentes.

Mientras en el cuestionario a los directores comerciales nos centrábamos más en temas organizativos, en el cuestionario a los vendedores entramos en temas cómo habilidades blandas y cuestiones de estilo de trabajo.

En definitiva, estamos buscando pistas que nos digan si hay algo diferente, tanto en sus organizaciones como a nivel personal, que nos ayude a entender qué hace diferentes a este selecto equipo de comerciales.

Por resumir, tenemos una muy buena representación de los directores comerciales de las empresas más exitosas en vender tecnología a las AAPP, y tenemos también una muy buena representación de los vendedores que sus jefes consideran cómo los mejores de sus equipos. A estos son los que llamamos "Vendedores Ganadores" y son el principal objeto de este estudio.

[13] Monopsonio, WikiPedia (https://es.wikipedia.org/wiki/Monopsonio)

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿CUÁL ES LA REPRESENTACIÓN DE LA MUJER EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL?

¿HAY MUCHAS VENDEDORAS GANADORAS?

Parecería ir en contra de los tiempos que vivimos si no hubiéramos querido explorar la situación de la diversidad en los equipos comerciales, y si esto tiene efecto en su éxito.

Existen un buen número de estudios que conectan los equipos diversos con la innovación[14] y la mejor productividad[15], sin embargo, no hay muchos que hayan investigado cómo la diversidad ayuda a los equipos comerciales, o si el género es importante a la hora de tener o no éxito a la hora de vender.

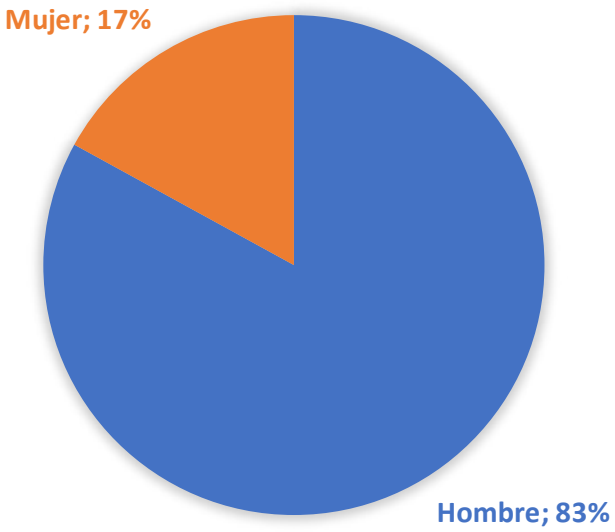
Xactly[16], una consultora americana, lleva varios años analizando la diferencia salarial entre hombres y mujeres en el mundo de las ventas (no sólo IT). En su último estudio publicado[17] el año pasado, encontraron que los equipos dirigidos por mujeres consiguen más ventas y mejores cifras en su cuota (94%) que los equipos dirigidos por hombres (91%), cifras que se han mantenido constantes durante los años que llevan realizando el estudio.

El estudio también cita específicamente el sector de la tecnología cómo el que menos mujeres tiene en sus equipos de dirección con alrededor del 15% dependiendo del subsector.

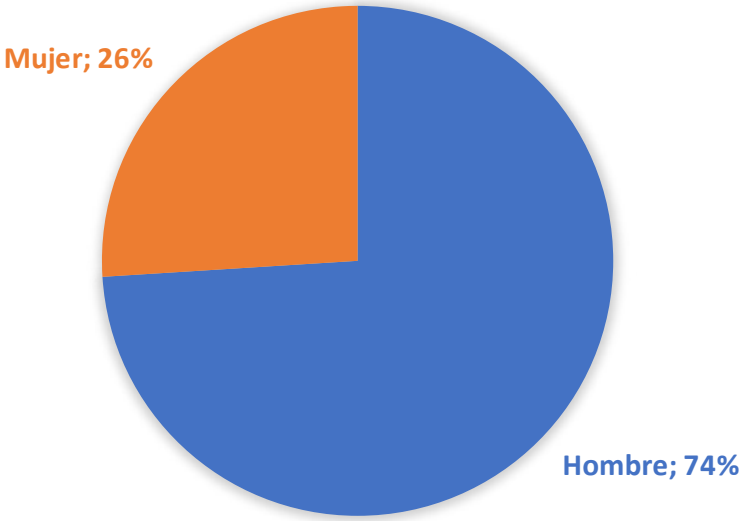
[14] Rock, Grant (2016). Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter
[15] Beilock (2019). How Diverse Teams Produce Better Outcomes, Forbes https://www.forbes.com/sites/sianbeilock/2019/04/04/how-diversity-leads-to-better-outcomes/1
[16] https://www.xactlycorp.com/
[17] 2019 State of Gender Equality in Sales https://www.xactlycorp.com/resources/guides/2019-state-of-gender-equality-in-sales

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

En nuestro caso, encontramos que la situación en el mercado español es muy parecida a la que se encuentra Xactly en EEUU, y sólo el 17% de las posiciones de Director Comercial se encuentra cubierto por una mujer



En el caso de los vendedores, el porcentaje aumenta un poco más hasta el 26%. Sólo una cuarta parte de los Vendedores Ganadores entrevistados son mujeres



Está claro que falta mucha información para sacar más conclusiones al respecto. Una interesante pregunta sería si a pesar de su baja representación, las mujeres consiguen ser en más porcentaje "Vendedores Ganadores" que sus compañeros. Es decir, si ese 26% es mayor que la representación de mujeres en los equipos comerciales de empresas IT.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

A esa pregunta podrían acompañar otras cómo el porcentaje actual de mujeres en los equipos comerciales, su representación por banda de edad, o cuáles son los motivos por los que existe esta infrarrepresentación. Pero cómo dijimos al principio, lo interesante de este estudio es que encontraremos muchas más preguntas que respuestas, y esperamos que sea la base de futuros estudios en más profundidad.

En 2016, Steve W. Martin[18] publicó un estudio en el que indagaba sobre las diferencias y similitudes entre hombre y mujeres en el mundo de las ventas. Una de las más interesantes, que puede explicar en parte estas diferencias, y que sin duda sería muy interesante de seguir investigando, es la razón por la que los participantes en su estudio se dedicaban a las ventas.

Mientras los hombres contestaban de una forma más clara que se debían a razones de control sobre su propio destino o relacionadas con la compensación económica, un 33% de las mujeres (frente a un 21% de los hombres) contestaba que no había sido algo planeado.

Todo esto sin duda nos debería hacer pensar sobre si las empresas son capaces de ofrecer carreras en funciones comerciales atractivas para las mujeres, y seguramente reflexionar sobre qué deben hacer para conseguirlo.

Y por supuesto, podríamos preguntar a las "Vendedoras Ganadoras" qué les ayudó a llegar ahí. Lo dicho, nos encontramos ante más preguntas que respuestas.

UN 17% DE LOS DIRECTORES COMERCIALES EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS TIC QUE VENDEN A AAPP SON MUJERES, Y TENEMOS UN 26% DE VENDEDORAS GANADORAS EN NUESTRO ESTUDIO

[18] Martin (2016). The Similarities and Differences Between Men and Women in Sales http://pages.velocify.com/sales-gender-roles-study.html

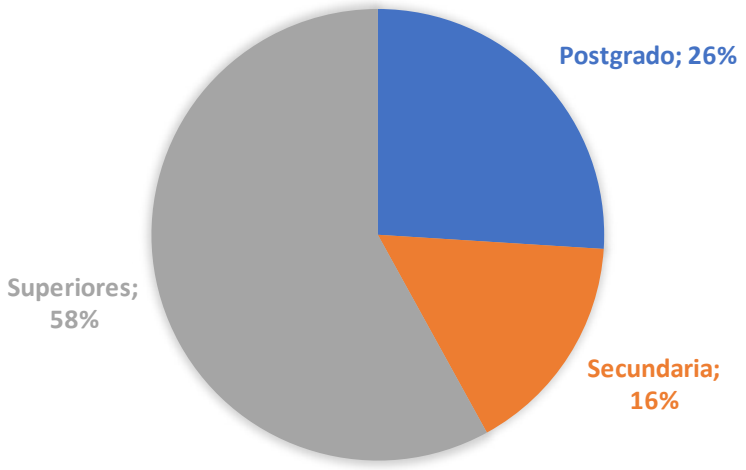
2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Existe la titulitis en nuestro sector?

¿Hacen las titulaciones universitarias a un Vendedor Ganador?

Raro es el día en el que no tenemos alguien recordándonos que los títulos universitarios son cada vez menos valiosos en el mercado laboral. Tenemos casos famosísimos de gente que dejó la universidad para ser muy exitoso como Mark Zuckerberg, Bill Gates o Steve Jobs.

El director de recursos humanos de Google lo dijo también hace años [19], y cada día aparecen nuevas formas de aprendizaje alternativas a las tradicionales universidades.
¿Se habrá reflejado todo esto ya en los equipos comerciales de las principales empresas de tecnología en España? La respuesta es rápida y contundente, no



El 100% de los directores comerciales entrevistados dicen que el nivel de estudios en importante o muy importante, y claro, esto se ve reflejado en el nivel de estudios de los vendedores que hemos entrevistado, casi el 85% de los encuestados tienen estudios superiores o de postgrado.

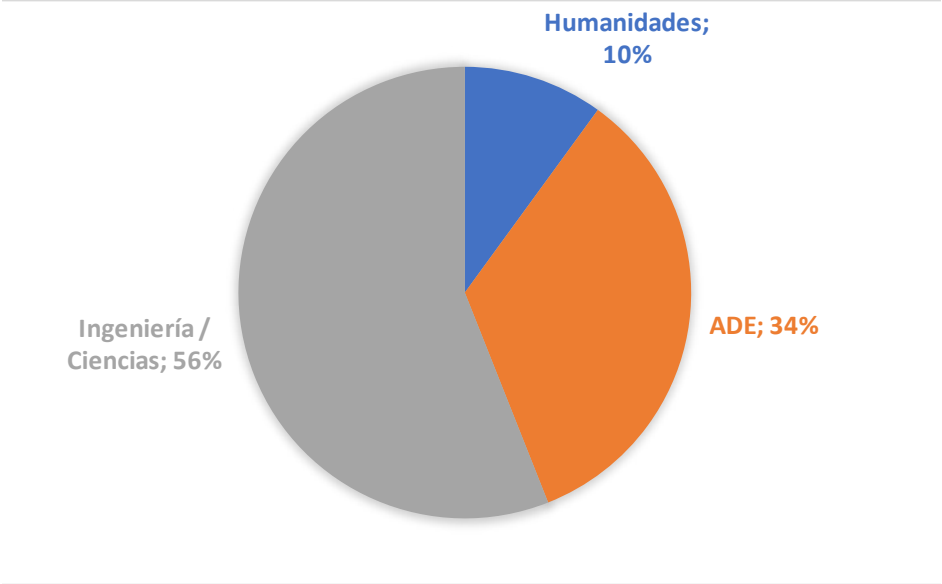
[19] Google HR Boss: We Don't Care Where You Went To College (2015), Forbes https://www.forbes.com/sites/danalexander/2015/05/05/google-hr-boss-we-dont-care-where-you-went-to-college/

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

También les preguntamos si consideraban que la formación financiera y la formación técnica de producto es importante en el trabajo de sus vendedores y la respuesta fue que mucho. Sólo un 7% de los directores comerciales consideró poco importante la formación financiera y un 2% poco importante la de producto.

En definitiva, el retrato robot de un Vendedor Ganador para los directores comerciales de las más importantes empresas de tecnología en España es la de una persona con una titulación superior con estudios en finanzas y conocimientos técnicos específicos al producto que venden.

¿Qué nos dicen los comerciales seleccionados por sus jefes cómo ejemplos de "Vendedor Ganador" respecto a este retrato robot? ¿Encajan en él? Pues hasta cierto punto sí.



Ya hemos hablado del porcentaje tan alto de titulados superiores en este grupo, pero es que además, un 8% de ellos tienen más de una titulación universitaria.

No sorprende tampoco mucho el tipo de titulaciones que tienen, con un grandísimo porcentaje dividido en dos grandes grupos, el de carreras de ingenierías o ciencias, y el de Económicas y Derecho.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Tampoco que el 90% del total nos dice que tiene conocimientos técnicos específicos sobre el producto que vende, pero sí que nos sorprende que sólo el 45% del total de entrevistados nos diga que tiene formación financiera. Es decir, quitando los titulados en ADE, sólo un 14% de los entrevistados tienen formación financiera, algo que no sólo a nosotros nos parece importante, sino que sus propios jefes han identificado cómo crítico.

EL 100% DE LOS DIRECTORES COMERCIALES CONSIDERA IMPORTANTE O MUY IMPORTANTE EL NIVEL DE ESTUDIOS
EL 84% DE LOS VENDEDORES GANADORES TIENEN ESTUDIOS SUPERIORES

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

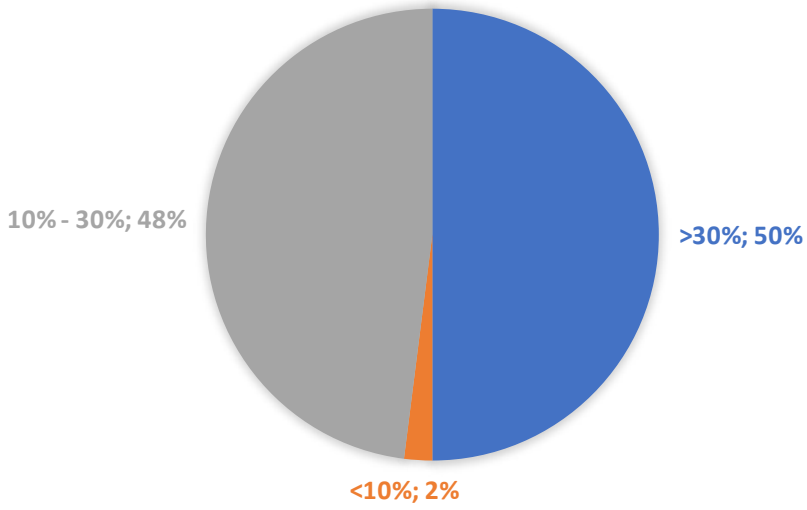
El mito del "Lobo Solitario" y el Vendedor Ganador

En "The Challenger Sale" los autores describen varios perfiles típicos de comerciales. Uno de ellos, el lobo solitario[20] es muy reconocible en el mundo de las ventas, tanto que se suele utilizar cómo caricatura de cualquier vendedor de la vieja escuela.

Este tipo de vendedores tienen mucha confianza, son muy independientes hasta el punto de ser muy reacios a seguir normas y procedimientos. Por supuesto, no suelen ver mucho valor en trabajar en equipo.

Los autores de "The Challenger Sale" encontraron que los lobos solitarios están sobrerrepresentados entre los vendedores de más éxito[21], y hemos querido explorar si nuestros "Ganadores Vendedores" encajan en esa descripción y cómo de importante es el trabajo para ellos.

Primero empezamos preguntando a los directores comerciales sobre las estructuras de las comisiones de los "Ganadores Vendedores". Pocas sorpresas, un 50% de los directores comerciales nos dijeron que sus comerciales tienen al menos un 30% de su sueldo variable

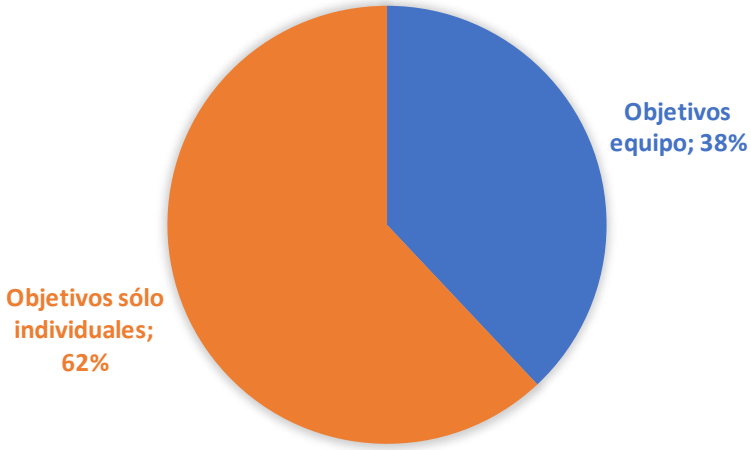


[20] Dixon, Adamson (2011), The Challenger sale, How to Take Control of the Customer Conversation (Penguin Books) - The Lone Wolf, página 20

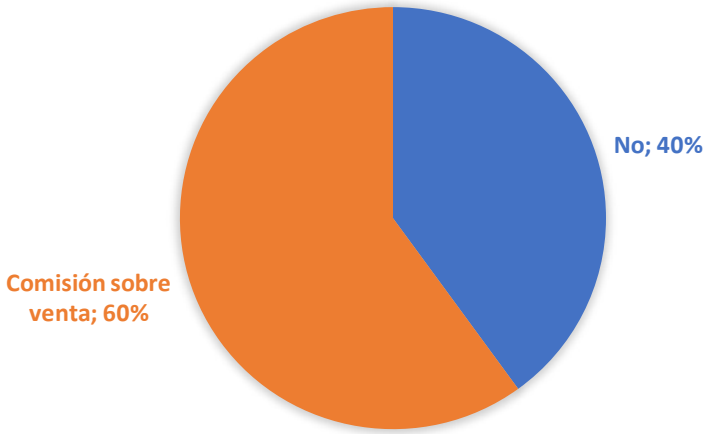
[21] Dixon, Adamson (2011), The Challenger sale, How to Take Control of the Customer Conversation (Penguin Books) - The Lone Wolf, página 171

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Después quisimos saber cuánto de esta retribución variable depende de objetivos comunes con el resto del equipo, y aquí empiezan a salir datos muy interesantes. Más del 60% de los directores comerciales dicen que sus vendedores sólo tienen objetivos individuales.



Por lo tanto, menos del 40% nos dicen que tienen objetivos comunes con el resto del equipo, para este grupo, esos objetivos suelen pesar muy poco del total de su sueldo. De hecho, pesan menos del 10% del total en más de la mitad de las ocasiones.



En esa misma línea les preguntamos sobre si sus comerciales tienen comisiones directas sobre su cifra de ventas. El 60% de ellos nos dijeron que sí, lo mismo que nos dijeron los Vendedores Ganadores.

Aunque vemos que efectivamente hay bastantes empresas que incentivan a sus "Vendedores Ganadores" con comisiones directas sobre ventas, algo que de alguna forma encajaría en esa idea preconcebida de "Lobos Solitario", vemos que hay también un importante número de empresas que tienen objetivos grupales que afectan los incentivos individuales, lo cual indica que muchas empresas están intentando fomentar el trabajo en equipo.

En esta línea, incluimos algunas de las preguntas del test de autoevaluación del Challenger Sales de Gartner[22].

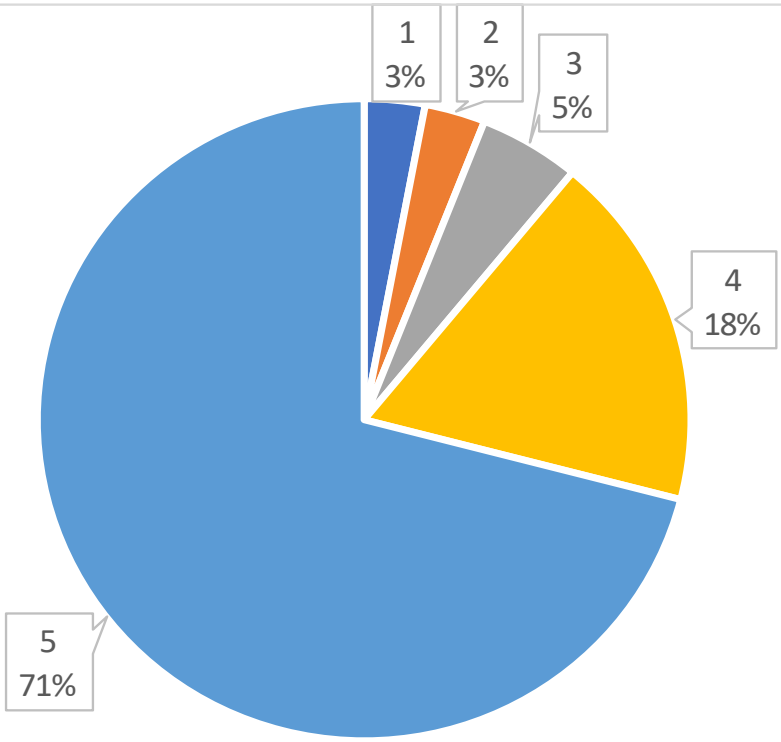
[22] The Challenger Sale. Compete and win in a customer-empowered world (Gartner) https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

En lo referente a la parte del "lobo solitario", un 13% de los participantes respondieron de una forma que representa una alta tendencia a este estilo de comercial, mientras que un 5% contestaron en el otro extremo, con un comportamiento muy alejado del de "Lobo Solitario".

Así que se podría sacar la conclusión que las empresas consideran que el trabajo de los comerciales es principalmente individual, y así lo retribuyen, sin embargo, hay un porcentaje muy pequeño de "lobos solitarios".

Esta idea además se refuerza cuando preguntamos a los propios Vendedores Ganadores sobre la importancia del trabajo en equipo en sus éxitos.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

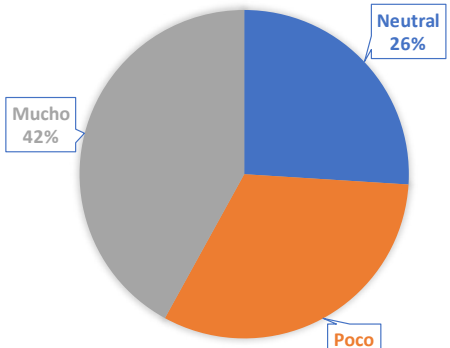
Casi el 90% de las personas encuestadas piensan que el trabajo en equipo es muy importante en la consecución de sus objetivos, un porcentaje muy superior al de las personas que tienen objetivos grupales en su parte variable del salario

MENOS DEL 40% DE LOS VENDEDORES GANADORES TIENEN OBJETIVOS GRUPALES, PERO PARA EL 71% EL TRABAJO EN EQUIPO ES IMPORTANTE PARA LA CONSECUCIÓN DE SUS OBJETIVOS

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Se involucran mucho los Directores Comerciales en el trabajo de los Vendedores Ganadores?

Quisimos también explorar la involucración de los Directores Comerciales en el trabajo del día a día de los Vendedores Ganadores. ¿Participan mucho de la gestión del día a día de su negocio? ¿Dan mucha autonomía a sus Vendedores Comerciales?



Para eso preguntamos a los comerciales participantes en nuestro estudio cómo valorarían la involucración de sus responsables en la operativa de la relación con su cliente.

El resultado es muy interesante porque las diferencias entre cada grupo son pequeñas. Ciertamente ayudaría un siguiente nivel de detalle para entender si hay algo común entre todos ellos a pesar de la dispersión de la respuesta.

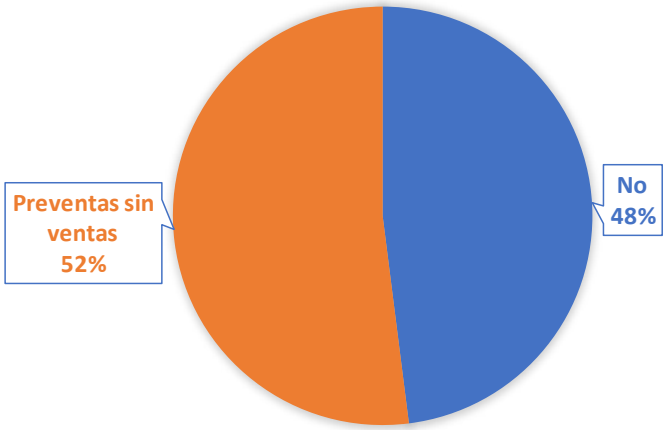
Sin embargo, nos atrevemos con una posible lectura de estos datos. Pensamos que los Vendedores Ganadores son capaces de gestionar a su propio Director Comercial e involucrarlo según se necesite a lo largo del proceso de venta. En esta "gestión" se incluyen los momentos, las personas y el grado de "intensidad" de la participación.

LOS VENDEDORES GANADORES SON CAPACES DE GESTIONAR HACIA "ARRIBA" Y MANEJAN EL GRADO DE IMPLICACIÓN DE SUS DIRECTORES COMERCIALES EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CADA OPERACIÓN

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Son los equipos de PreVenta parte de los Equipos de Venta?

En línea con la reflexión sobre cómo de importante es el trabajo en equipo para los Vendedores Ganadores, quisimos preguntar por los equipos de preventa, tan importantes en las ventas de soluciones IT.



Este es un tema que suele generar mucho debate en los equipos directivos, y que como en muchas otras cosas, es muy pendular.

Los equipos de preventa se integran en los equipos comerciales para luego volverlos a sacar y así sucesivamente a lo largo de los años. Cualquiera que lleve bastantes años en una misma empresa que venda TIC habrá visto varios cambios en este sentido.

La respuesta de hecho, está muy en línea con lo que hemos experimentado muchos en nuestra carrera profesional. No tenemos una respuesta categórica sobre si el hecho de tener el equipo de preventas integrado en el equipo comercial es relevante para los Vendedores Comerciales. Prácticamente tenemos dos mitades perfectas entre empresas con el equipo de preventas integrado en el equipo comercial y las que no.

NO HAY UNA RESPUESTA DEFINITIVA A SI LOS EQUIPOS DE PREVENTA DEBEN ESTAR INTEGRADOS EN LOS DE VENTA O NO

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Utilizan los Vendedores Ganadores Metodologías de Venta formales? Si es así, ¿cuál?

Tengo que reconocer, que cuando empezamos este estudio, por un momento vi que esta parte sobre las Metodologías de Venta se convertiría en un libro. La culminación de una profunda investigación sobre las metodologías que utilizan los Vendedores Ganadores que me sirviera para presentaros una nueva metodología que sintentizara todo lo aprendido.

Sin embargo, ahora me alegro de que no sea así. Cierto es que se me quedan muchas preguntas en el tintero, pero al final, esto va de preguntas. De preguntas que esperamos hacer en futuros estudios, pero más importante, preguntas que puedes hacerte tú mismo, y también a tu equipo comercial.

Creo que es importante recordar que de alguna forma la pregunta de si los Vendedores Ganadores utilizan metodologías formales de ventas fue la que comenzó todo esto. Así que este es sin duda el tema central del estudio.

De esta manera, la primera hipótesis a validar sería si los Vendedores Ganadores utilizan metodologías formales en sus procesos de venta. Si lo hacen de qué tipo, y dentro de cada tipo, si hay alguna en concreto más usada que el resto.

Se suele hablar de que hay principalmente tres tipos metodologías de ventas:

- De proceso: Son muy populares porque son relativamente fáciles de enseñar, están centradas en la predictibilidad y repetibilidad de un proceso y son especialmente útiles en procesos de venta de ciclo largo. SPIN o Solution Selling son dos famosos ejemplos.
- Relacionales: Metodologías centradas en ayudar a los comerciales a identificar a las personas adecuadas en los procesos de venta y a gestionar las relaciones con ellas. Ayudan a explorar la base de poder político dentro de las organizaciones. Power Base Selling es una de las metodologías de este tipo más famosas.
- Mixtas: Aúnan procesos con gestión de relaciones. Target Account Selling sería un ejemplo de este tipo.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

La preponderancia de los diferentes tipos de metodologías ha ido cambiando a lo largo del tiempo a medida que los compradores también se adaptaban y aprendían.

La toma de decisiones de compra pasó de ser algo muy concentrado en pocas personas con gran poder de decisión, a ser cada vez más colegiadas y distribuidas. En parte, esta evolución puede explicarse como respuesta a lo efectivas que eran las metodologías relacionales imperantes durante las décadas de los 70 y los 80 que conseguían que los compradores no siempre tomaran decisiones óptimas para sus empresas "cegados" por las relaciones de amistad con sus proveedores.

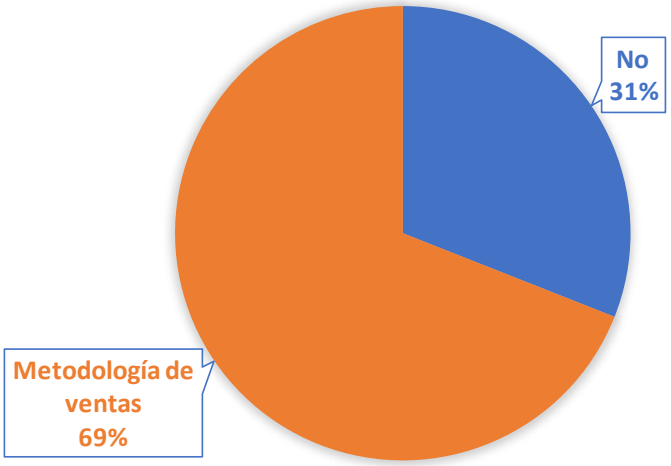
Esta es la época dorada del "la gente compra de gente que les cae bien". Y en esa época el principal objetivo de un vendedor era conseguir llevarse bien con su cliente y tenerle lo más contento a nivel personal.

Eso cambión y mucho. En las últimas décadas, las metodologías de proceso, o cómo mucho mixtas, han vuelto a tener un protagonismo absoluto. Además, estas metodologías se han vuelto cada vez más consultivas alrededor de la venta de soluciones complejas, y se han centrado más en la generación de valor para la organización en general, que para el comprador en particular.

En todo caso, vamos a ver si la teoría se confirma y la realidad de nuestros Vendedores Ganadores lo refleja.

Empecemos haciéndonos una pregunta que a priori puede ser obvia. ¿Utilizan metodologías de venta los Vendedores Ganadores? ¿Tienen estas empresas metodologías de ventas formales y estándar en sus equipos comerciales?

Pues aquí tenemos una de las mayores sorpresas del estudio, y algo que sin duda nos lleva de nuevo a hacernos más preguntas.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Efectivamente los Vendedores Ganadores utilizan mayoritariamente metodologías formales de venta, pero en un porcentaje menor del que podríamos esperar a priori.

Más de un 30% de los directores comerciales reconocen que no tienen implantada una metodología de ventas en sus equipos. Este dato se confirma ya que el 34% de los Vendedores Ganadores nos dicen que no utilizan metodologías formales de venta.

Cómo decía, esto es una sorpresa porque personalmente esperaba que los porcentajes fueran aún mucho mayores a favor del uso de las metodologías de venta. Aunque para nada invalidan la utilidad de tener una metodología formal de ventas en nuestra empresa, sí que abre la pregunta interesante sobre cómo trabajan estos Vendedores Ganadores que no tienen metodologías formales de venta. Por otro lado, estoy seguro que esos vendedores, aunque no sigan una metodología formal, seguro que siguen un método del que todos podríamos aprender.

En cuanto a qué tipo de metodologías se utilizan, en la grandísima mayoría son metodologías de proceso, con algunos casos de metodologías mixtas.

No dejan de aparecer algunas de las metodologías más famosas, y algunas de sus adaptaciones por parte de algunas consultoras de formación comercial, sin embargo, nos encontramos con que más del 70% de las empresas encuestadas afirman que tienen una metodología propia de ventas.

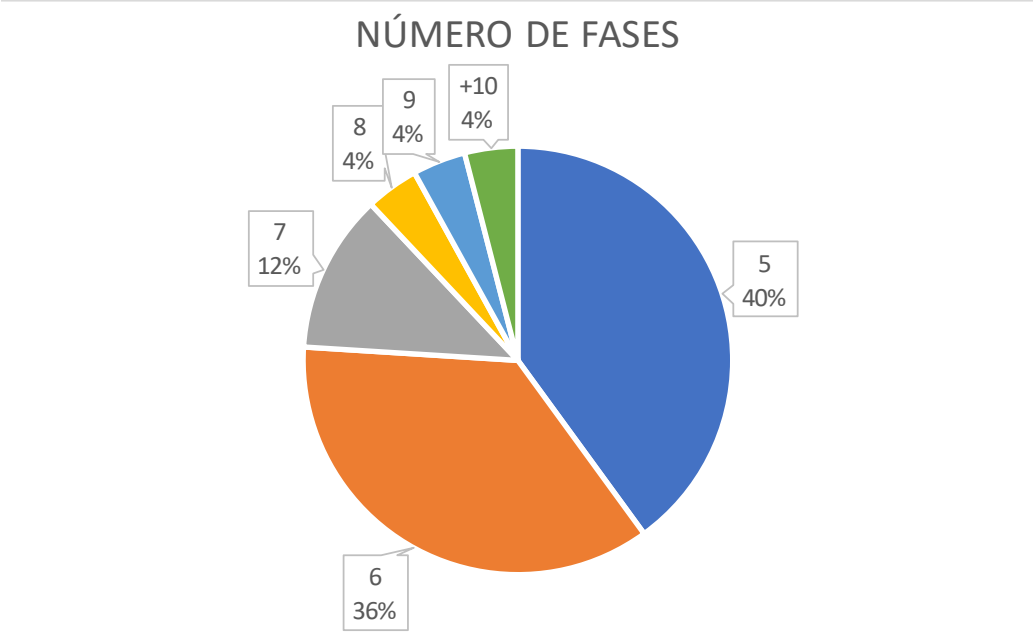
Estoy seguro de que estas metodologías propias sean una adaptación de alguna existente. Sin embargo, aunque sean versiones muy parecidas a la original, esto me parece muy relevante y muy valioso.

Creo que además es una gran pista sobre qué hace diferentes a los Vendedores Ganadores, pero sobre todo, a las empresas dónde trabajan. El haber sido capaces de coger una o varias metodologías de venta, seleccionar lo que funciona, adaptarlo a su propia realidad e internalizarlo como una herramienta única de la empresa, es sin duda una ventaja competitiva a intentar replicar.

También preguntamos cuántas fases tienen sus metodologías de venta. Desde las 4 fases de The Primer o las también cuatro de PSS, muchos autores han ido añadiendo fases para reflejar la complejidad de las ventas de ciclo largo. En algunas metodologías, estas fases llegan hasta más de 10.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Sin embargo, parece claro que entre nuestros Vendedores Ganadores, las metodologías de menos etapas son las más populares. Más del 75% "sólo" tienen 5 o 6 fases.



Cómo no podía ser de otra manera, prácticamente todas las empresas que tienen metodología de ventas formas, tienen un CRM adaptado a la metodología. Y aunque hay un buen número de empresas que dicen tener formación continua en su metodología de ventas, un 30% del total dice que no han realizado ninguna en el último año.

Si sumamos todo esto, parece claro que los Vendedores Ganadores utilizan metodologías de ventas formales de pocas etapas, para las que tienen los CRMs personalizados y además con una formación frecuente.

LOS VENDEDORES GANADORES UTILIZAN METODOLOGÍAS DE PROCESO DE 5 O 6 FASES DESARROLLADAS EN SU PROPIA EMPRESA, CON CRM ADAPTADO Y RECIBEN FORMACIÓN CONTÍNUA

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Utilizan los Vendedores Ganadores las últimas herramientas digitales en sus procesos de venta?

Antes de seguir profundizando en el uso que dan los Vendedores Ganadores a estas herramientas, nos pareció interesante preguntar sobre cómo consiguen nuevas oportunidades (leads) en este momento de tanta omnicanalidad en el que hay cada vez más formas digitales de interactuar con nuestros clientes.

Además, quisimos también explorar si la frase "en casa del herrero cuchillo de palo" puede aplicarse en este entorno de venta de tecnología y si utilizan las últimas herramientas disponibles.

Aquí además nos encontramos en con una situación muy interesante. La visión del propio Vendedor Ganador y de su Director Comercial es muy diferente al respecto.

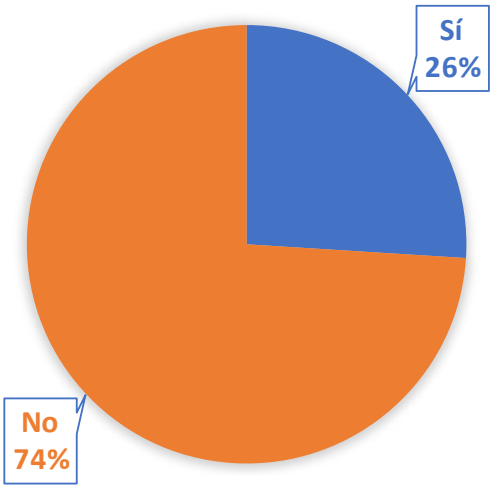
Empecemos por las herramientas de eso que se ha venido a llamar Social Selling. Podríamos definirlo como la utilización de las diferentes redes sociales para identificar, desarrollar y gestionar relaciones con nuestros clientes.

Sin querer entrar a definir este concepto con tantas áreas comunes con otros del mundo digital, a modo de ejemplos podemos encontrar en el Social Selling conceptos como el de la Marca Personal, y diferentes herramientas que podríamos también categorizar como inbound marketing con las que los vendedores generan y comparten contenido de interés para sus clientes.

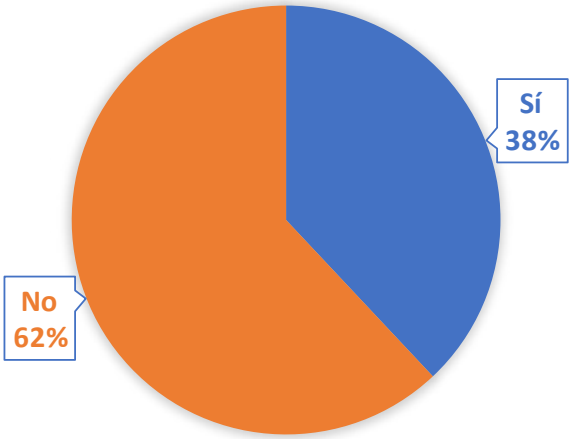
En todo caso, es muy interesante el ver que mientras los Directores Comerciales dicen que el 40% de las fuentes de las oportunidades que manejan su equipo viene del Social Selling, sólo el 25% de los Vendedores Ganadores está de acuerdo con esa afirmación.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

VENDEDOR GANADOR

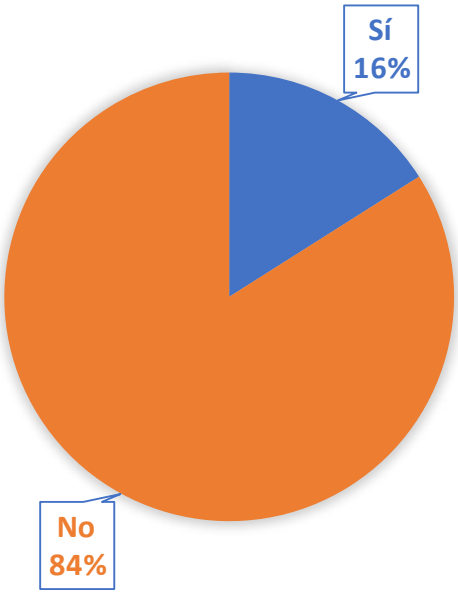


DIRECTOR COMERCIAL

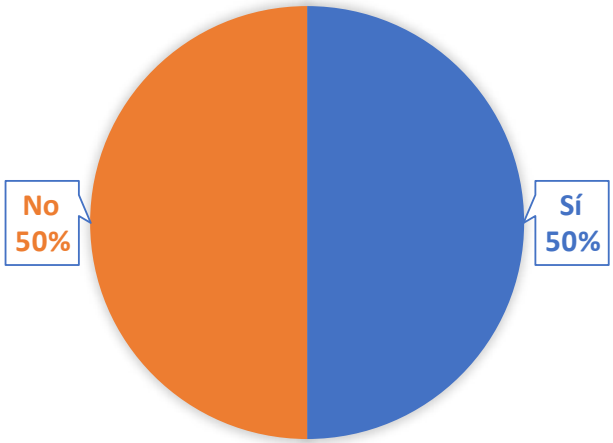


De la misma manera, mientras más de la mitad de los Directores Comerciales dicen que sus equipos utilizan herramientas de Business Intelligence, sólo el 15% de los Vendedores Ganadores dice que lo hace.

VENDEDOR GANADOR



DIRECTOR COMERCIAL



Es muy interesante esta diferencia tan grande en la percepción entre los Vendedores Comerciales y sus Directores Comerciales, aunque como veremos más adelante, no será la única vez en la que existen diferencias.

LAS HERRAMIENTAS DE SOCIAL SELLING Y BUSINESS INTELLIGENCE SON AÚN POCO UTILIZADAS POR LOS VENDEDORES GANADORES (A PESAR DE LO QUE OPINAN SUS DIRECTORES COMERCIALES)

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

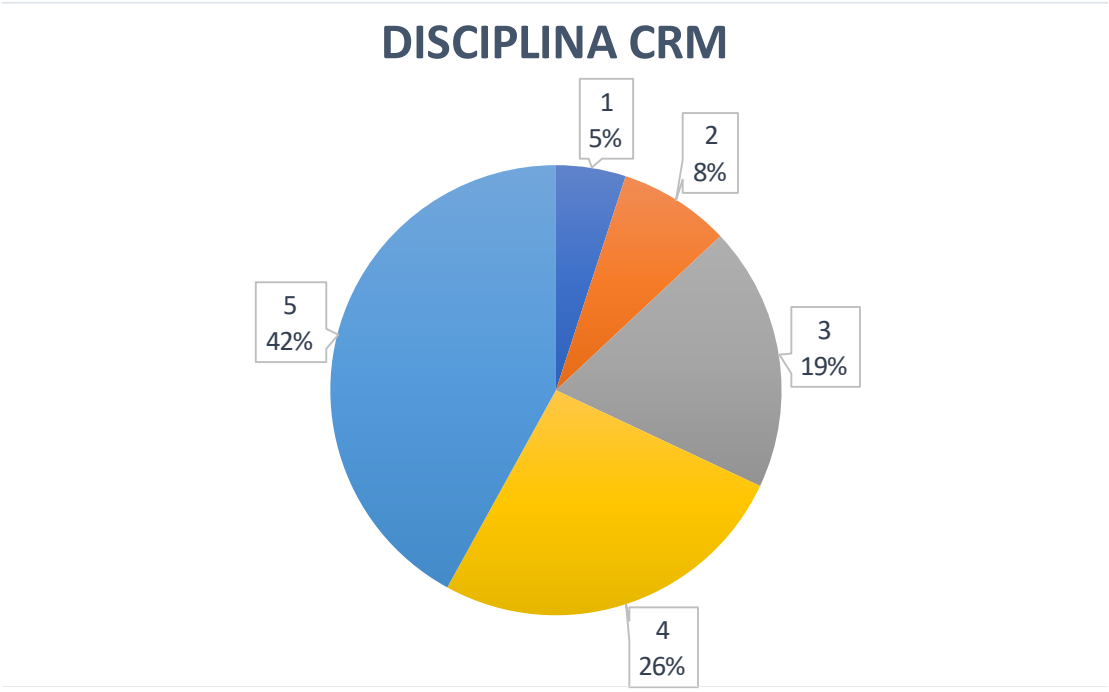
El CRM, planes de cuentas y trabajo interno. ¿Se merecen los Vendedores Ganadores el sambenito de poco disciplinados?

Hay una creencia absoluta en que en general, los comerciales son muy poco disciplinados con el uso de herramientas de reporte interno, y que en general, tienen un gran desdén por todo esto que además suelen considerarlo burocracia innecesaria.

Quisimos explorar qué hay de cierto en esto, y si este mito se confirma (o no) con nuestros Vendedores Ganadores. Confiando en su sinceridad, les preguntamos que valoraran de 1 a 5 cómo de disciplinados son con el mantenimiento al día de su CRM.

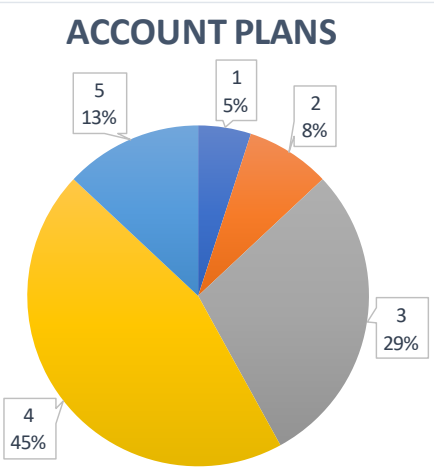
Mientras que casi un 70% se declaraban bastante disciplinados, menos de un 15% se confesaban como poco cumplidor con esta responsabilidad.

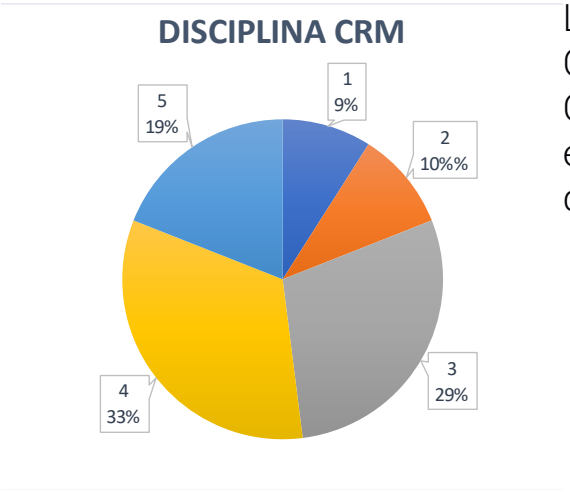
En la misma línea, les preguntamos por cómo de actualizados tienen los planes de negocio de sus clientes, sus account plans. En este caso, aunque el número de Vendedores Ganadores que reconocían tenerlos poco actualizados era igual al del CRM, el porcentaje de los que dicen que los tienen muy actualizados baja considerablemente a menos del 60%.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

En línea con ese 60%, ese es el porcentaje de Vendedores Ganadores que dicen que el reporte interno es importante o muy importante mientras que sólo para 8% es poco importante.

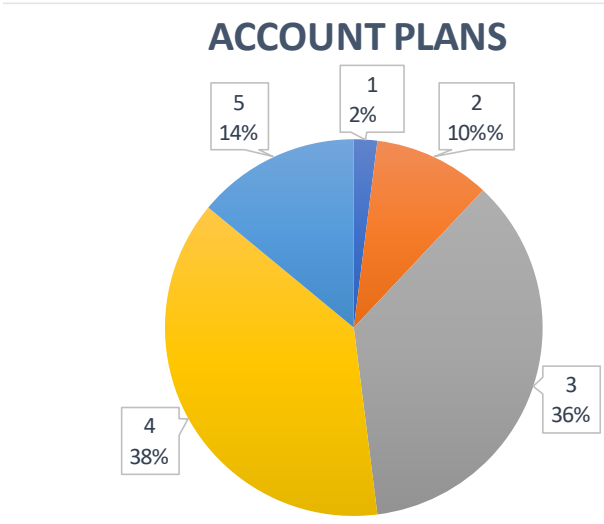




Las mismas preguntas hicimos a sus Directores Comerciales. En cuanto a la disciplina del uso de CRM, la percepción de los Directores Comerciales es 15 puntos inferior a la de los Vendedores Ganadores.

En el caso de los Planes de Negocio hay menos diferencia, pero también los Directores Comerciales tienen una percepción menor que los Vendedores Ganadores de la disciplina en la actualización de los planes de negocio.

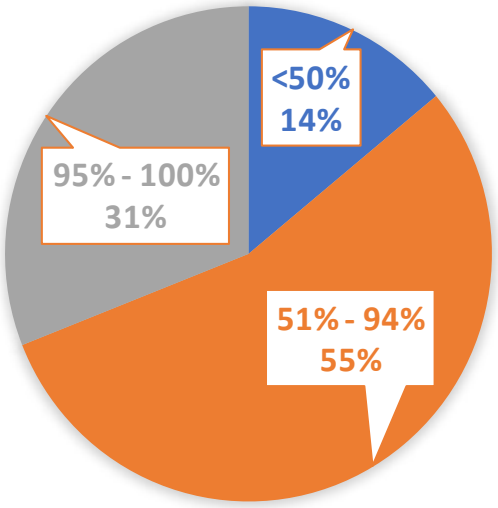
En la misma dirección, los Directores Comerciales consideran en menor medida la disciplina de los Vendedores Ganadores en cuanto a todos los procesos de reporte interno, 10 puntos de diferencia.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Sería sorprendente que los Vendedores Ganadores no fueran muy buenos dando previsiones sobre el negocio que van a generar en sus cuentas. Los Directores Comerciales consideran que un 30% de ellos tiene una excelente tasa de acierto. Sería muy interesante investigar en más detalle cómo consiguen esto, y qué habilidades utilizan para hacerles tan precisos. De hecho, comparar a estos Vendedores Ganadores con el resto sería la forma de entender qué les hace diferentes, pero estas son otras de esas preguntas que quedan abiertas.

ACIERTO PREVISIONES



A PESAR DE LA "MALA FAMA", INCLUSO CON SUS PROPIOS DIRECTORES COMERCIALES, LOS VENDEDORES GANADORES SON DISCIPLINADOS CON EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE REPORTING INTERNO, Y ADEMÁS SON MUY BUENOS HACIENDO PREDICCIONES DE VENTA

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Qué indicadores utilizan los Vendedores Ganadores?

Otro aspecto que nos interesaba tocar para ver si hay algo común entre todas estas organizaciones es el de las estrategias de cobertura de cuentas para estos Vendedores Ganadores. Relacionado con esto, también nos interesaba ver qué tipo de indicadores manejan para gestionar su negocio.

La verdad es que de nuevo nos vamos a encontrar con más preguntas que respuestas. En este caso hicimos la misma pregunta a Directores Comerciales y Vendedores Ganadores, cuáles son tus cuatro principales indicadores. Hicimos esto porque nos esperábamos que los dos primeros fueran casi siempre volumen de venta y margen, así que en realidad nos interesaban mucho los siguientes dos.

En realidad, quizá pecamos de ingenuos, y aunque efectivamente hay un importante número de respuestas que giran alrededor del volumen de ventas (tanto en unidades como en ingresos) y el margen, hay bastantes respuestas que ni siquiera incluyen una de ellas.

Es tal la diferencia entre las respuestas, que nos es imposible cuantificarlas. Sin embargo, vamos a intentar identificar algunas líneas generales:

- Ratios de éxito: Hay una gran variedad, aunque todos en definitiva buscan medir la tasa de éxito del Vendedor Ganador respecto a las oportunidades identificadas. Muchas se centran en el porcentaje de oportunidades ganadas sobre el pipeline, otras sobre las ofertas presentadas…
- Ratios cualitativos: Métricas que buscan recompensar el centrarse en una parte en concreto del negocio de la empresa. Aquí vemos KPIs como porcentaje de proyectos en una determinada área, mix de ofertas en sector público vs privado, porcentaje de ofertas presentadas por encima de un mínimo de valor de proyecto…
- Ratios de visitas: Fomentan que el Vendedor Comercial pase el máximo tiempo posible con los clientes, normalmente es el número de visitas.
- Ratios de fiabilidad: Centrados en la capacidad de predicción de ventas. Normalmente medido en una banda de acierto sobre el forecast, pero también en relación con el plan trimestral o mensual.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

- Ratios de generación de oportunidades: De alguna manera o de otra, midiendo el número de nuevas oportunidades detectadas.
- Ratios de cliente: Medidos cómo satisfacción de cliente, tasas de renovación de negocio
- Ratios de coste: Más allá de medidas relacionadas con el flujo de caja de las operaciones, en algunos casos también se mide el coste de actividades asociadas a la venta cómo el de la preventa.
- Ratios de fallo: El negativo del éxito, en algunos casos también se mide el número de ofertas que son descalificadas y que por lo tanto implica que la empresa no pasa a la fase final de selección.
- Ratios de competencia: Seguramente sólo relevantes para unos pocos, pero en algunas empresas se mide la cuota de mercado o el share of wallet.

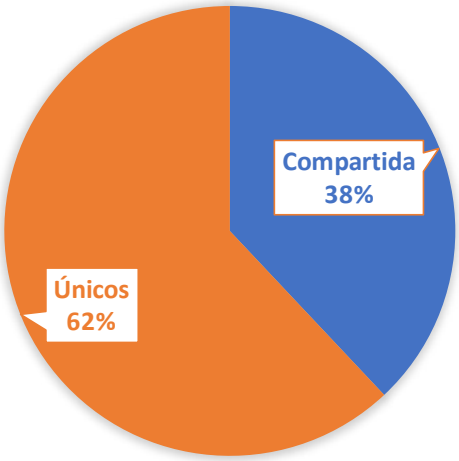
HAY UNA GRAN DIVERSIDAD EN LOS INDICADORES USADOS POR LOS VENDEDORES GANADORES, PERO SE OBSERVA UN FOCO IMPORTANTE EN LA CALIDAD DE LAS OPORTUNIDADES Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

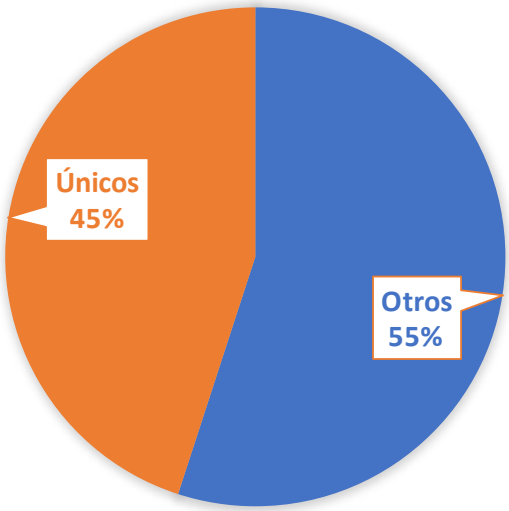
¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE COBERTURA DE CUENTAS PARA ESTAS ORGANIZACIONES?

La estrategia de cobertura de cuentas suele ser una parte importantísima de la estrategia general para los Directores Comerciales. Hay que buscar un equilibrio entre "cantidad" y "calidad" y nos parecía muy importante estudiar si hay algo en común entre todas las empresas participantes.

Inicialmente preguntamos, ¿son los Vendedores Ganadores los únicos responsables del negocio en sus cuentas cubiertas? ¿Controlan la estrategia en sus clientes o lo comparten con otras personas de la organización? Más del 60% de los Directores Comerciales nos responden que sus Vendedores Ganadores son los únicos responsables de la cifra en las cuentas de las que son responsables.



Esta pregunta es muy interesante compararla con la que hicimos a los Vendedores Ganadores, que es un poco diferente. En este caso les preguntamos si son los únicos comerciales que interaccionan con la cuenta. Es decir, son responsables del negocio completo con el cliente o en cambio, son responsables de un vertical o tipo de producto concreto, mientras que otros compañeros venden otras líneas de negocio en la misma cuenta.
En este caso un 45% nos responden que son los únicos comerciales de su empresa que venden en sus cuentas.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

En este punto aparecería una de esas nuevas preguntas. Sería muy interesante comparar si estas cifras se mantienen cuando comparásemos empresas con líneas de producto y tamaño parecidas. Nuestra muestra es bastante homogénea, pero aun así, parte de las diferencias podrían explicarse por el diferente perfil de las empresas participantes. Por ejemplo, un fabricante es más fácil que tenga vendedores únicos frente a un integrador de sistemas con muchas líneas de negocio diferentes En todo caso, en este punto, vemos que no hay una clara mayoría en una u otra dirección.

También nos interesamos por el número de cuentas que cubren los Vendedores Ganadores. Más de un 55% de los participantes respondieron que menos de 30 cada uno, y un 21% contestaron que menos de 10.

LOS VENDEDORES GANADORES SUELEN HACER DE "CONTROLADORES AÉREOS" Y TRABAJAN HABITUALMENTE CON OTROS COMPAÑEROS QUE VENDEN OTRAS LÍNEAS DE PRODUCTO EN SUS CUENTAS. SUELEN CUBRIR POCAS CUENTAS PARA PODER DAR UN MEJOR SERVICIO A SUS CLIENTES

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Hay alguna habilidad blanda más importante entre los Vendedores Ganadores?

Un tema que sin duda daría para un libro por sí mismo sería el de las habilidades blandas en los Vendedores Ganadores y si son diferenciadoras respecto al resto de comerciales.

Aunque por la naturaleza del estudio no hemos podido entrar en todo el detalle que este tema se merece, no quisimos dejar de preguntar algunas preguntas básicas sobre el tema a los participantes

Para ello utilizamos la clasificación que hizo la profesora de la Eastern Kentucky University, Marcel M. Robles, en su estudio[23] sobre la percepción de los directivos sobre las 10 habilidades blandas más demandadas en el mundo laboral. Estas son:

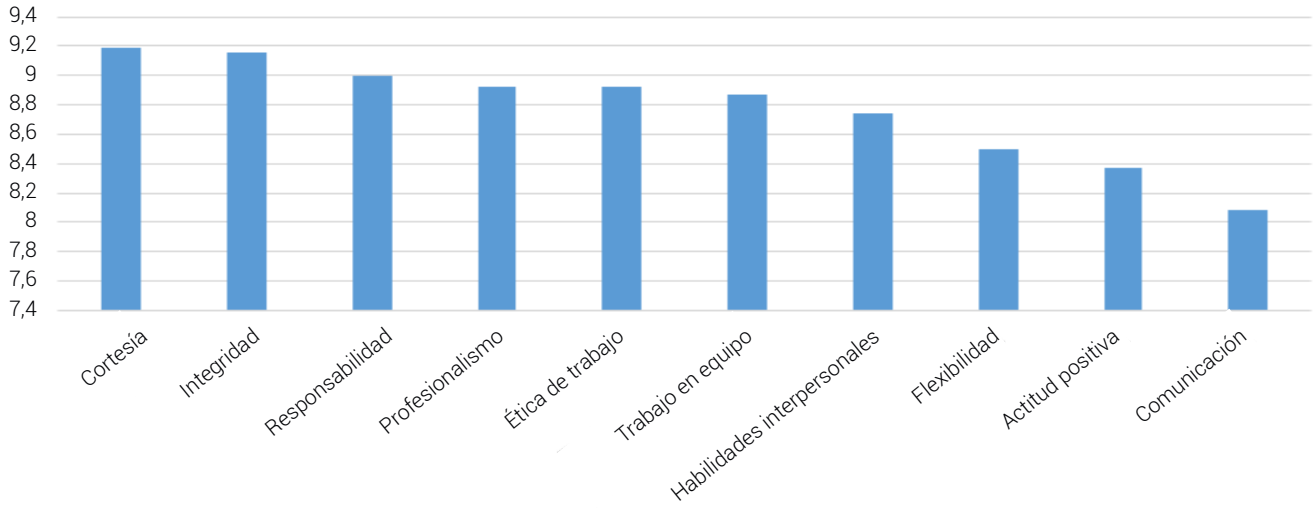
- Comunicación: Oral y escrita, oratoria, escucha.
- Cortesía: Educación, etiqueta, saber estar, respeto.
- Flexibilidad: Adaptabilidad, capacidad de ajustarse al cambio, se deja enseñar, con ganas de aprender siempre.
- Integridad: Honestidad, ética, estándares altos de moralidad, valores personales, hace lo correcto.
- Habilidades interpersonales: Afable, con sentido del humor, amigable, empático, sociable, con autocontrol
- Actitud positiva: Optimita, entusiasta, feliz, autoconfianza, alentador.
- Profesionalidad: Apariencia, inteligencia para los negocios
- Responsabilidad: Confiable, hace lo que debe, autodisciplinado, con recursos, con sentido común

[23] Robles, Marcel M. (2012), Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly (Association for Business Communication) http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf

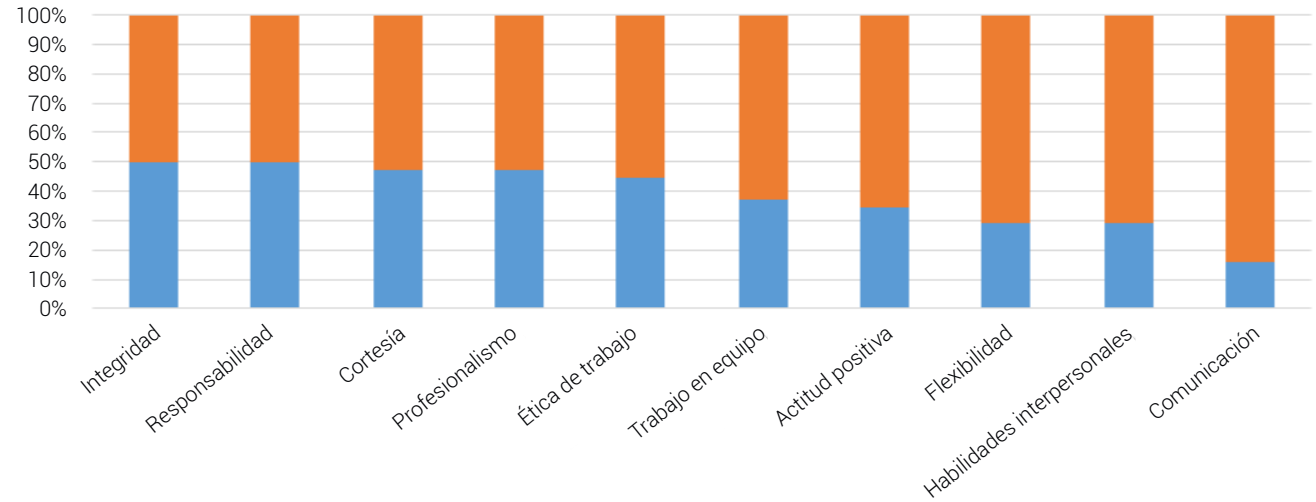
2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

- Trabajo en equipo: Cooperativo, capaz de trabajar con otros, que ayuda, co-laborativo.
- Etica en el trabajo: Trabajo duro, con ganas de trabajar, leal, con iniciativa, automotivado, puntual.

Vamos a ver los resultados de dos maneras, primero, vamos a ver la media de todas las respuestas:



Y también el porcentaje de Vendedores Ganadores que se puntúan en cada una de estas categorías con un 10. Recordad que esto parte de una autoevaluación de cada una de estas habilidades blandas.



2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Es muy interesante observar que el 50% de los Vendedores Ganadores encuestados se autoevalúan con un 10 en Integridad y Responsabilidad. Parece además contradecir la mala prensa que aún arrastra la profesión de vendedor, pero sin duda, me atrevería a decir que son diferenciales. De hecho, si sumamos los nueves y los dieces, tendríamos un 74% para la Responsabilidad y un 82% para la Integridad. Por cierto, un 84% para la Cortesía.

En el otro extremo está la Comunicación. Me resulta algo muy sorprendente y algo seguramente a seguir investigando. ¿Cómo un Vendedor Ganador puede serlo sin ser buen comunicador?

Sin duda en España, habilidades cómo la de hablar en público siempre han sido poco trabajadas y hasta denostadas. Quizá tenga algo que ver. Sin embargo, no deja de ser sorprendente. ¿Serían aún más exitosos los Vendedores Ganadores con unas mejores habilidades comunicativas?

LOS VENDEDORES GANADORES SUELEN SER RESPONSABLES E ÍNTEGROS

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

¿Cómo encajan los Vendedores Ganadores en The Challenger Sale[24]?

Ya hemos hablado anteriormente de The Challenger Sale, sin duda uno de los títulos de referencia en el mundo de las ventas en los últimos años.

Gartner tiene un (pequeño) cuestionario de autoevaluación sobre su modelo de Vendedor Retador.[25] Incluimos esas preguntas en el cuestionario. Algunas de ellas ya las utilizamos cuando hablamos de los Lobos Solitarios, y aquí presentamos las respuestas para las tres características que según Gartner diferencian a los Challenger del resto de perfiles de comerciales:

- Enseñar para Diferenciarse: Basándose en el conocimiento del negocio de su cliente es capaz de dar un punto de vista particular e interesante para generar una conversación de valor durante el proceso de venta.
- Personalizar para resonar: Es capaz de generar una propuesta de valor única y precisa adaptada a la realidad del negocio del cliente.
- Tomar el control de la conversación: Se sienten cómodos hablando de presupuestos y en poner presión al cliente para cerrar.

Si miramos los Vendedores Ganadores que se autoevalúan en el rango que Gartner considera que se demuestra claramente estas habilidades nos salen estos porcentajes

Enseñar para diferenciarse	Personalizar para resonar	Tomar el control
60,5%	89,5%	78,9%

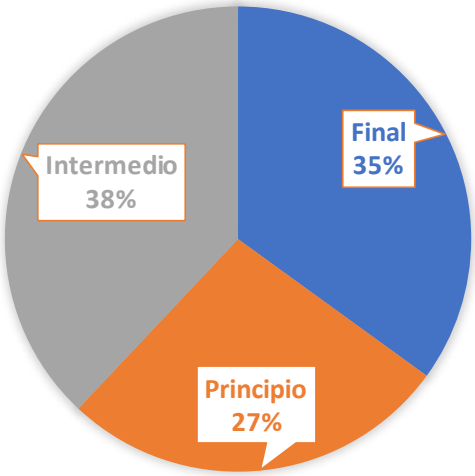
[24] Dixon, Adamson (2013). The Challenger Sale, How to Take Control of the Customer Conversation, Penguin Books
[25] Quick Challenger™ Self-Assessment - https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Es curiosa la diferencia tan grande entre la primera y las otras dos. ¿Quizá haya una relación con la baja puntuación en las habilidades de comunicación? Una nueva pregunta.

De la misma manera, si miramos las puntuaciones más bajas en estas tres características, en Personalizar para Resonar y Tomar el Control no llega al 3% de los encuestados, mientras que de nuevo, en Enseñar para Diferenciarse llega hasta el 8%.

En este sentido, y aunque no tenemos una muestra de control para comparar, sí que parece que los Vendedores Ganadores son capaces de controlar la conversación sobre precios y presupuestos con sus clientes.



Estamos además seguros de que utilizan esas conversaciones tempranas sobre presupuestos en su ciclo de ventas cómo parte de la validación de la oportunidad, lo cual sin duda, significa una mejor calidad de "pipeline" que les asegura una mejor tasa de éxito.

LOS VENDEDORES GANADORES PARECEN ENCAJAR EN EL PERFIL DEL "VENDEDOR RETADOR", PERO PARECE CLARO QUE SON CAPACES DE MANEJAR LAS CONVERSACIONES SOBRE PRECIOS CON SUS CLIENTES

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Gartner ahora habla del comercial "Make Sense". ¿Encajan nuestros Vendedores Ganadores en ese perfil?

Hace tres años, la revista Harvard Business Review publicaba un artículo en el que investigadores de CEB (Gartner) hablaban de un nuevo cambio en el tipo de vendedores que eran capaces de navegar mejor la situación actual en el mundo de las ventas, una situación en la que la información ya no es una ventaja competitiva por su abundancia y disponibilidad.

En esta nueva realidad, los autores hablan de un tipo de vendedor que hace una "venta prescriptiva" siendo capaz de ayudar al cliente a "dar sentido" a la situación de complejidad a la que se enfrenta en su proceso de compra.

El artículo en cuestión se titulaba "El nuevo imperativo en las ventas B2B"[26] y proponía algunas preguntas para medir la presencia de este tipo de comportamientos en los vendedores.

En el artículo, hablan de hay una serie de ortodoxias en el mundo de las ventas alrededor de lo importante que es lo que podríamos traducir cómo "capacidad de respuesta" y que según su estudio, genera el efecto contrario al deseado.

Para ello, plantearon algunas afirmaciones a los vendedores que participaron en su estudio, y lo mismo hemos hecho nosotros.

Si CEB habla en el artículo del porcentaje de vendedores que están de acuerdo con una determinada frase, nosotros les pedimos que se autoevaluaran del uno al cinco en cómo se sentían de representados por esa frase en particular.

Si para la frase "es importante ayudar al cliente a explorar todas las alternativas posibles" CEB encontraba que un 86% de los participantes estaban de acuerdo, nosotros vimos que un 40% de los Vendedores Ganadores lo valoraban con un 5.

[26] Nicholas Toman , Brent Adamson and Cristina Gomez (2017), The New Sales Imperative. Harvard Business Review (Marzo-Abril 2017) - https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

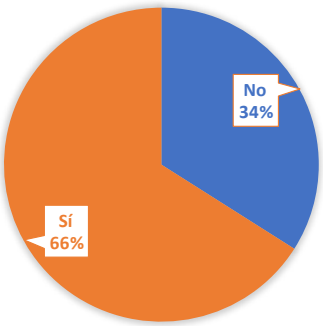
La siguiente afirmación era "creo que es importante ser flexible con el cliente aunque no esté de acuerdo con su objetivo". El 79% de los participantes en CEB estuvieron de acuerdo con ella. En nuestro caso, un 37% dio la máxima puntuación.

Y por último, presentamos esta afirmación, "cuánta más información tenga mi cliente, mejores decisiones tomará". Los resultados de CEB fueron que un 68% estaban de acuerdo con esa afirmación. Para los Vendedores Ganadores, un 52% valoraba con un cinco.

Viendo estos datos parece que nuestros Vendedores Ganadores tendrían una baja "capacidad de respuesta" según lo descrito en el artículo. Es decir, no reaccionan de forma automática a las peticiones de su cliente, sino que lo hacen de forma selectiva y en base a su estrategia de venta.

En esta línea, y explorando la idea de si los Vendedores Ganadores son prescriptivos, les preguntamos si recomendarían la que en su opinión sería la mejor opción para el cliente, aunque supieran que esa opción reduce sus posibilidades de éxito.

Por ejemplo, recomendar una tecnología en la que tenemos más competencia pero que sabemos que es la mejor opción para el cliente.



LOS VENDEDORES GANADORES RECOMENDARÍAN LO MEJOR PARA SU CLIENTE AUNQUE SIGNIFIQUE MENOS POSIBILIDADES DE CERRAR LA VENTA

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

RESUMEN EJECUTIVO

La venta de soluciones TIC a las AAPP es probablemente una de las ventas más competitivas que hay. Muchas grandes empresas compitiendo, con soluciones en muchos casos sustitutivas, en unas operaciones con un marco legal muy exigente que en muchos casos está definido para poner la mayor presión posible sobre el precio.

A priori, se podría pensar que en este tipo de ventas, los vendedores tienen poco protagonismo.

Este estudio parte de que la experiencia, lo que vemos a nuestro alrededor en nuestra experiencia profesional, esa frase no es cierta. Es más, dentro de las empresas más exitosas en ventas de soluciones IT, hay un grupo de comerciales más exitosos que sus compañeros. A ellos (y a ellas), les hemos llamado Vendedores Ganadores y está dedicado este estudio.

Hemos entrevistado a más de 80 personas entre Directores Comerciales y vendedores de empresas que representan más de un tercio del volumen total en España, y hemos encontrado que efectivamente hay algunas características que les diferencian del resto.

Entre los Vendedores Ganadores hay sólo una cuarta parte de mujeres, algo en línea con estudios internacionales. A pesar de la mala prensa, les gusta trabajar en equipo, son disciplinados e íntegros hasta el punto de ser capaces de recomendar lo mejor a sus clientes aunque les pueda perjudicar.

Las empresas dónde trabajan han desarrollado metodologías de ventas propias, con formación continua, y dan un alto nivel de autonomía y responsabilidad a sus Vendedores Ganadores.

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

Autor
Roberto Espinosa Blanco

Roberto Espinosa Blanco es un Economista apasionado por la tecnología, la innovación y la gestión empresarial. Con más de 20 años de experiencia en el mundo de las ventas y el marketing dentro del sector tecnológico, ha ocupado diferentes posiciones de responsabilidad en empresas muy representativas del sector.

Es profesor colaborador en varias escuelas de negocio y diferentes programas de educación profesional. Es conferenciante y business angel, colabora habitualmente con diferentes programas de fomento del emprendimiento europeos.

Colaborador habitual en varios medios de comunicación, es bloguero y fan de las charlas TED. Lleva más de 10 eventos TEDx organizados.

Creador del Digital Transformation Canvas, herramienta pensada para ayudar a las empresas a navegar por su proceso de Transformación Digital.

resbla.com
@resbla
LinkedIn

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

EQUIPO ADJUDICACIONES TIC

Luis Santamaría
Socio Co-Fundador
lsantamaria@adjudicacionestic.com

Ismael Moreno
Socio Co-Fundador
imoreno@adjudicacionestic.com

Aiala Casaux
Business Manager
acasaux@adjudicacionestic.com

Óscar Rivera
Business Development
orivera@adjudicacionestic.com

Carlos Canitrot
Director de Consultoría
ccanitrot@adjudicacionestic.com

Ahora con app móvil para acceder desde cualquier sitio

La nueva app de AdjudicacionesTIC: la forma más ágil, cómoda y sencilla de acceder a las licitaciones y adjudicaciones TIC del Sector Público

Busca AdjudicacionesTIC en tu tienda de aplicaciones

DISPONIBLE EN Google Play

Disponible en el App Store

Regístrate GRATIS

2020 © AdjudicacionesTIC. Todos los derechos reservados

adjudicaciones y licitaciones TIC

INFO@ADJUDICACIONESTIC.COM

902 157 962

WWW.ADJUDICACIONESTIC.COM