

IBM adopta Sugar: Una Lección en Implementación Global

**El enfoque ágil, de colaboración y centrado en el usuario
satisface a más de 45 mil ejecutivos de ventas**

Código de Referencia: IT020-000022

Fecha de Publicación: 24 de Abril de 2014

Autor: Jeremy Cox

RESUMEN

Catalizador

Durante la Conferencia CeBIT 2014, Gary D. Burnette, vicepresidente de Transformación de Ventas de IBM, dio a conocer cómo y por qué IBM desplegó Sugar -de SugarCRM-, para apoyar a su fuerza global de ventas de más de 45 mil vendedores, en un plazo de 12 meses a partir del exitoso programa piloto. El enfoque exitoso de IBM proporciona una lección valiosa para las organizaciones que se embarcan en importantes implementaciones de gestión de relaciones con clientes (CRM) a nivel mundial o en múltiples países.

Punto de Vista de OVUM

Las implementaciones de CRM, especialmente cuando involucran a la fuerza de ventas, han probado ser un cementerio de adopción para muchas organizaciones. La mayoría de los fracasos se debe a que la gerencia ve al CRM de manera equivocada. En estas instancias, el deseo de mandar y controlar a los feroces vendedores adquiere más importancia que el propósito fundamental, que es ayudar a la gente de ventas a fomentar relaciones más profundas con los clientes para lograr mayor valor a lo largo del ciclo de vida del cliente, así como incrementar la relevancia del cliente. Muchas veces, la causa y el efecto son ignorados debido a que la alta dirección busca el efecto –mejor visibilidad del pipeline-, con una mínima reflexión respecto a las causas que llevan a una mejor relación con el cliente: confianza, formalidad y la entrega de valor relevante.

Mensajes Clave:

- Tener un objetivo claro desde el principio.
- Enfocarse en habilitar primero y administrar después.
- Desarrollar un enfoque de cooperación ágil para el diseño, construcción e implementación.

- Comprometer a la alta dirección en la administración del cambio.
- Integrar las redes sociales empresariales y Análisis predictivo en la plataforma
- Desarrollar y ejecutar una estrategia de datos maestros en forma paralela.

TENER UN OBJETIVO CLARO DESDE EL PRINCIPIO

IBM tenía un objetivo claro enfocado en la habilitación de la fuerza de ventas

Las prácticas de ventas de IBM tenían que evolucionar para mantenerse a la par con las demandas de los clientes empresariales que enfrentaban un acelerado cambio y volatilidad en los mercados globales. Para satisfacer las crecientes expectativas de los clientes y demandas cada vez más complejas en las empresas, IBM requería un enfoque colaborativo y de equipo, más transparencia y movilidad, junto con información de primera en tiempo real. El objetivo principal de IBM era proporcionar la plataforma de soporte para habilitar a su fuerza de ventas con el fin de tener éxito en este ambiente más complejo. IBM tiene un enfoque matricial de ventas, con especialistas de industria y aplicaciones o tecnología que colaboran en los contratos más complejos.

ENFOCARSE EN HABILITAR PRIMERO Y ADMINISTRAR DESPUÉS

La visibilidad en el pipeline de ventas debe ser un resultado natural

Para lograr el éxito en cualquier implementación de CRM, es fundamental trabajar desde el cliente hacia atrás. Para la automatización de la fuerza de ventas, un componente del CRM, esto significa facilitar a los vendedores poder involucrarse con los clientes estando mejor preparados con información y de manera más productiva.

La visibilidad en el pipeline de ventas y la mejora de modelos predictivos es un resultado natural del enfoque de IBM. Poner al usuario final (el vendedor) en el centro del diseño, promueve una mayor adopción y como resultado mejora la calidad de los datos para la gestión del pipeline y pronósticos de ventas.

Poner a los vendedores en el centro del diseño.

Colocar al vendedor en el centro del diseño fue esencial para el éxito de IBM. Para lograrlo, se buscó tener una mejor comprensión de lo que los vendedores necesitan, que incluyó los siguientes:

- Más tiempo para vender y conocer al cliente con una administración mínima.
- Acceso rápido a los recursos –datos, información y apoyo de expertos en producto.
- Mayor visibilidad de lo que está pasando alrededor del cliente y la red de relaciones.
- Acceso móvil.
- Una interfaz simple, elegante e intuitiva.
- Integración con los sistemas de back-office para que el personal de ventas pueda resolver cuestionamientos de manera precisa.
- Integración con el e-mail del cliente, IBM Notes, con acceso a datos de Sugar desde el cliente mismo.

La gestión del pipeline sigue siendo importante, pero es un subproducto derivado del trabajo en progreso, más que el centro para el diseño de la aplicación.

DESARROLLAR UN ÁGIL ENFOQUE DE COOPERACIÓN EN EL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

IBM desarrolló un enfoque de colaboración ágil para el diseño e implementación

Un desarrollo ágil no es algo nuevo, pero para obtener los beneficios es imprescindible la colaboración entre el vendedor e IT, especialmente en un proyecto de escala global.

IBM inició el diseño de la plataforma a principios de 2012 e hizo un lanzamiento piloto en agosto de ese año; el piloto incluyó nueve países y 4 mil vendedores. En 12 meses, la plataforma, conocida como Sales Connect, se extendió globalmente a más de 45 mil vendedores.

El equipo de Burnette adoptó un enfoque ágil e iterativo para el diseño y desarrollo de la plataforma, y colaboró cercanamente con el equipo de ventas piloto para asegurar que satisficiera sus necesidades. Este enfoque de cooperación también hace que el personal de ventas sea responsable de estar preparado, lo cual incluyó capacitarse a tiempo.

Asegurar La representación apropiada en el piloto

Para fomentar la colaboración, IBM adoptó un enfoque escalonado, con ejecutivos de primer nivel, ejecutivos de nivel nacional, y mil vendedores en todo el mundo que proporcionaron retroalimentación. El objetivo era asegurarse que, cuando la plataforma se implementara, tendría información de los beneficios de la propia gente de ventas, lo cual es esencial para las tasas de adopción. Burnette también utilizó una tarjeta de calificación con la comunidad de ventas, lo cual subrayó la preparación basada en los compromisos que fueron cumplidos. Ya que Sugar proporciona la aplicación principal en el centro de la plataforma, la colaboración cercana con el equipo de desarrollo de SugarCRM también fue primordial. Este enfoque aseguró que todos los involucrados estuvieran representados adecuadamente y que las habilidades correctas estuvieran disponibles para acelerar todo el ciclo de desarrollo.

COMPROMETER A LA ALTA DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

IBM se aseguró de que todos los participantes clave fueran parte de la solución de administración del cambio

Dada la escala del proyecto, la administración del cambio fue esencial. Burnette reconoció que para ganar el corazón, la mente y el compromiso de la gente de ventas, era indispensable una comunicación regular y oportuna de sus jefes directos, no sólo de él o de TI para que tuviera éxito. Los directivos senior tienen un interés importante en un resultado exitoso y, al hacer que se comunicaran

directamente con los equipos de ventas, quedó claro qué tan importante era el éxito del proyecto para todos. Este enfoque también estableció expectativas, aclaró responsabilidades y dependencias y fomentó el compromiso.

INTEGRAR LAS REDES SOCIALES EMPRESARIALES Y ANÁLISIS PREDICTIVOS EN LA PLATAFORMA

IBM Connections se integró en la plataforma de Sugar

La venta de una solución de alto valor que está enfocada en la entrega de los resultados deseados por sus clientes es muy compleja. Por esta razón, era un requerimiento esencial el asegurar la movilización y el acceso a los expertos en productos y soluciones, y toda información relevante dentro de todo IBM.

La plataforma de relacionamiento social empresarial de IBM Connections proporciona un medio vital de colaboración para la venta en equipo, y para tener acceso a los expertos asociados con la oportunidad de venta. En el centro de la plataforma de Sales Connect, se integró Sugar con IBM Connections. Esto habilitó a los equipos de ventas para colaborar en negociaciones complejas e identificar a los expertos cuya intervención era crítica para ayudar en el cierre de la venta. Mensajería instantánea, alimentación de Twitter y la capacidad para que Ventas pueda etiquetar temas de forma significativa para ellos, proporcionó capacidades adicionales de colaboración en tiempo real.

Los análisis predictivos de IBM Cognos permiten la optimización de recursos

Además de una amplia variedad de informes y análisis que ofrece Sugar listos para usarse, IBM también aportó los análisis predictivos de IBM Cognos SPSS para optimizar las ventas y dedicar el soporte de expertos a las oportunidades más promisorias. Burnette describió este proceso como análisis de propensión, lo cual permitió a IBM dividir las oportunidades en quintiles, desde “mayor probabilidad de cierre”, hasta “menor probabilidad de cierre”, y utilizar esta información clave para re-direccionar los esfuerzos de ventas poco probables a las oportunidades más promisorias. Los pronósticos también pueden llevarse al nivel deseado de análisis para que sean estudiados por la alta dirección, gerencia y ejecutivos sénior, según sea necesario.

La integración con los sistemas de back-office asegura que toda la información relevante está disponible

Como parte del mandato de habilitar a la fuerza de ventas para que tenga relaciones más significativas y relevantes con los clientes, Sales Connect también se integra con el back-office de IBM, los sistemas financiero y de soporte, lo cual permite una visión de 360 grados del cliente.

La adopción rápida fue evidente en diversas actividades

Cualquiera que lleve a cabo un proyecto de tal magnitud desearía tener señales de una rápida adopción como culminación de los muchos fines de semana sacrificados para cumplir con los

ambiciosos plazos previstos. Burnette citó varias estadísticas que proporcionaron un buen indicativo de que la tasa de adopción era alta. Estas incluyeron:

- 2 millones de oportunidades presentes en el sistema poco después de la extensión de la implementación a nivel global, la cual se completó en un período de 6 semanas.
- 308 mil reuniones grabadas en el sistema, con un promedio de 15 mil nuevas cada semana.
- 2 mil 500 archivos compartidos por semana entre individuos de los equipos de ventas.
- 120 mil temas etiquetados, con un crecimiento de 10 mil por semana, lo que demostró que el equipo de ventas se ha apropiado verdaderamente de la plataforma.

DESARROLLAR Y EJECUTAR UNA ESTRATEGIA DE DATOS MAESTRO EN FORMA PARALELA

La estrategia de datos maestros y limpieza de datos aseguró la preparación para el cambio a la nueva plataforma de ventas

Al desarrollar una estrategia de datos maestros de manera paralela a la fase de desarrollo de la solución, temas como datos de mala calidad –ya sea por duplicación, obsolescencia, mal registro u otras causas-, pueden resolverse antes de que se dé el cambio al nuevo sistema.

Para el momento en que IBM estaba listo para implementar globalmente, todos los asuntos relacionados con los datos habían sido resueltos país por país. La confiabilidad de los datos es esencial para fomentar la adopción de sistemas CRM, y al resolver cualquier problema con los datos por adelantado, IBM removió desde el principio la que podría haber sido una barrera de adopción.

RESUMEN DE DIRECTRICES

Mejores prácticas para empresas

La experiencia de IBM de la adopción global de una nueva plataforma de SugarCRM, potenciada con IBM Connections y análisis predictivos para apoyar a ventas, brinda algunas directrices útiles para las empresas que consideren llevar a cabo procesos similares. Estas pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Establecer un objetivo claro enfocado a los resultados de negocio deseados.
2. Concentrarse en habilitar primero y administrar después, lo que significa poner más atención a las necesidades del usuario final, tanto en la oficina como fuera de ella.
3. Simplificar la experiencia del usuario para promover una rápida adopción y hacer que la tarea de incorporar nuevo personal de ventas sea más fácil en el futuro.
4. Usar enfoques de desarrollo ágiles en cooperación con los participantes clave y los expertos del proveedor.
5. Hacer que la alta dirección de la empresa sea parte del proceso de administración del cambio a través de comunicaciones frecuentes y oportunas.

6. Incrementar la huella de colaboración mediante la integración de ESN (Redes Sociales Empresariales).
7. Aprovechar los análisis predictivos para mejorar toda la solución.
8. Desarrollar y ejecutar una estrategia de datos maestros de manera paralela en preparación para la implementación total.

Adicionalmente a estas lecciones de la adopción de IBM de Sugar, Ovum sugiere lo siguiente:

- Asegurarse de que la plataforma seleccionada para que sea la base de cualquier proyecto relacionado con los clientes tenga la capacidad de una adopción más amplia y profunda. En el caso de IBM, el foco estaba en la fuerza de ventas, sin embargo Sugar también puede utilizarse de manera mucho más extensa como base para una adopción más amplia en los departamentos de marketing y servicios, y de manera más profunda dentro de la empresa, para garantizar una perspectiva del cliente de 360 grados.
- Dadas las necesidades de interacciones sin contratiempos a través de cada uno y todos los canales que el cliente prefiere utilizar, las aplicaciones modernas de CRM se han convertido en el centro de conexión (hub) del cliente. Las aplicaciones adyacentes que apoyan las interacciones de canales múltiples necesitan integrarse a este hub.
- Usar el modelo de madurez empresarial adaptable al cliente mostrado en la figura 1, como una lista de verificación para identificar los atributos críticos que la organización necesita para que sigan siendo relevantes para sus clientes.

Figura 1: Un modelo de madurez para empresas adaptables al cliente

	Nivel 1 Táctico	Nivel 2 Integrado	Nivel 3 Mejorado	Nivel 4 Adaptable al cliente
Visión de liderazgo	Enfocada en costo	Transaccional	Enfocada en la experiencia	Enfocada en la experiencia e innovación
Involucramiento de la fuerza de trabajo	Carece de poder	Enfocado en la eficiencia	Se apropia del problema del cliente	Totalmente involucrado
Colaboración	En silos	Limitada a “fuerzas de venta”	Se espera una colaboración interdepartamental	Amplia colaboración a lo largo y ancho del sistema
Detección de visión y previsión	Inteligencia de Negocios para desempeño departamental	Inteligencia de Negocios para ingresos y ganancias	Inteligencia en tiempo real y VoC establecido	Análisis predictivo, observacional y panorámico
Experiencia del cliente	Fragmentada en silos	Carece de contexto pero tiene una historia transaccional	La experiencia es monitoreada y recompensada	Sin contratiempos, integrada, sin pérdida de contexto independientemente del canal
Innovación Continua	Ad hoc, poco frecuente, pasa a ser un producto básico	Incremental, guiada por la competencia	La experiencia del cliente lleva a la experimentación	Continúa, colabora con el ecosistema
Procesos Conectados	Fragmentados, muy complejos	Los procesos principales están conectados, transparencia limitada	El ciclo de vida del cliente (customer journey) es mapeado sin silos	Procesos simplificados y conectados a través de la cadena de valor
Arquitectura empresarial adaptable	Sostenida por sistemas legados	Impulsada por líneas de trabajo	Suites de aplicaciones reemplazan soluciones puntuales.	Visualización clara de cómo una organización cumple su misión

Fuente: Ovum

La implementación de Sugar en IBM, potenciada con IBM Connections, los análisis predictivos de IBM Cognos SPSS, y la integración de sistemas back-office, muestra varios de los atributos del nivel 4 de adaptabilidad al cliente. Estos incluyen: mayor involucramiento de la fuerza laboral, colaboración mejorada y amplias capacidades de dirección en apoyo a una visión de mayor relevancia y valor del cliente.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones para empresas

Sin importar el tamaño de cualquier proyecto de CRM, las directrices señaladas anteriormente proporcionan un punto de partida muy útil. Tener la capacidad de anticipar, responder y adaptarse a los cambios en las expectativas del cliente y sus comportamientos, deseos y necesidades, requiere de una orquestación cuidadosa de recursos. La perspectiva tradicional de aplicaciones empresariales de CRM –que sólo son un poco más que aplicaciones de soporte a las tareas front-office de ventas, marketing y soporte–, es inadecuada para el mercado volátil de hoy, que es dirigido por el cliente. Se necesita una perspectiva holística como ha sido subrayado en el reporte de Ovum “A Maturity Model for Measuring the Customer-Adaptive Enterprise” (Un Modelo de Madurez para Medir la adaptabilidad al Cliente de una Empresa).

Recomendaciones para los proveedores

Los mayores proveedores de CRM ya han reposicionado al CRM como parte de un portafolio de aplicaciones de compromiso general con el cliente. Otros proveedores deben usar el modelo de madurez para empresas adaptables al cliente para evaluar el nivel de ambición y maduración de sus prospectos. Esto les ayudará a concentrarse en aquellos con una posibilidad mayor para comprometerse con el proveedor como parte de un proceso de transformación. Es poco probable que las organizaciones que tienen aspiraciones tácticas más limitadas respondan a, o estén interesadas en el amplio portafolio de compromiso con el cliente.

APÉNDICE

Lecturas Recomendadas

A Maturity Model for Measuring the Customer-Adaptive Enterprise (Un Modelo de Madurez para Medir la Adaptabilidad al Cliente de una Empresa), IT020-000016 (Abril 2014).

Enterprise Application Software Market Forecasts (Pronósticos del Mercado de Software de Aplicaciones Empresariales), IT025-000001 (Febrero 2014).

Glosario

Empresa adaptable al cliente

Ovum define a la empresa adaptable al cliente como una organización con la capacidad de detectar, anticipar, adaptarse y responder a los cambios rápidos que influyen a los clientes, sus comportamientos, deseos y necesidades, en la misma frecuencia para seguir siendo relevantes ante los mismos de manera persistente. Esto lo logra mediante el aprovechamiento de 8 atributos críticos:

- Liderazgo visionario.
- Fuerza laboral comprometida.

- Colaboración dentro y más allá de la empresa.
- Capacidades agudas de detección que generan conocimiento y previsión.
- Una experiencia de cliente superior.
- Innovación continua.
- Procesos conectados y sin fricciones a lo largo de la cadena de valor.
- Una arquitectura empresarial que proporciona información sobre el modelo operativo empresarial y soporta una rápida adaptación.

Metodología

Este reporte fue elaborado con base en una diversidad de investigaciones primarias y secundarias, y las observaciones del autor acerca del discurso presentado por Gary D. Burnette, Vicepresidente de Transformación de Ventas de IBM, en la conferencia CeBIT.

Autor

Jeremy Cox, Analista Principal de Compromiso con el Cliente.

Jeremy.cox@ovum.com

Ovum Consulting

Esperamos que este análisis le ayude a tomar decisiones informadas e imaginativas de negocios. Si tiene algún requerimiento adicional, el equipo de consultoría de Ovum puede ayudarle. Para mayor información acerca de las capacidades de consultoría de Ovum, por favor contáctenos directamente a consulting@ovum.com

Responsabilidad

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitido por ninguna vía electrónica, mecánica, en fotocopias, grabado o de ninguna otra forma, sin el consentimiento previo del editor, Ovum (una empresa de Informa).

Los hechos señalados en este reporte son considerados correctos en el momento de su publicación pero no están garantizados. Por favor tome en cuenta que los resultados, conclusiones y recomendaciones que hace Ovum, están basados en información recolectada de buena fe, tanto de fuentes primarias como secundarias, cuya precisión no siempre estamos en la posibilidad de garantizar. Por lo tanto, Ovum no puede aceptar ninguna responsabilidad por cualquier acción tomada con base en esta información que pudiera ser comprobada como incorrecta subsecuentemente.

IBM Adopta Sugar: Transformando las Capacidades de Ventas en una Escala Global

La evolución e impacto de IBM Sales Connect

Fecha de Publicación: Diciembre 8 de 2014, Código de Producto IT0020-000080

Jeremy Cox



Resumen

Catalizador

IBM continúa transformándose como una empresa globalmente integrada, reformando sus capacidades para atraer negocios con altos márgenes de rendimiento y proporcionar mayor valor a sus clientes. Su portafolio de ofertas ha cambiado significativamente; de hecho, el software constituye hoy su mayor segmento de mercado, apenas adelante de servicios y hardware. Una transformación exitosa de la fuerza de ventas es estratégicamente importante para IBM, que actualmente da servicio a clientes en 170 países, y despliega una sólida fuerza de ventas de 45 mil agentes en una compleja matriz de gerentes de cuentas e industria, así como especialistas de productos.

La Visión de OVUM

Habilitar y obtener lo mejor de los 45 mil elementos de la fuerza de ventas requiere considerablemente más que un sistema estándar de automatización de ventas. La escala del reto se refleja no sólo en los números, sino también en el tipo de empresas que son el objetivo (target) de IBM: normalmente empresas de alta complejidad. Se requiere una mezcla de experiencia y la habilidad de orquestar equipos efectivos para dar al cliente los resultados que espera, así como lograr el éxito para IBM.

El ambiente comercial es de una intensa competitividad, altamente dinámico, con cambios a gran velocidad y frecuentemente muy complejo. IBM debe enfocar sus esfuerzos de ventas en las oportunidades correctas y así proporcionar un ambiente de trabajo que impulse el éxito sin la distracción de administrar casos adicionales que no agregan valor. Los inversionistas esperan que IBM tenga éxito y que la compañía encuentre la fórmula correcta de crecimiento. La maquinaria de ventas es una parte crítica de esta ecuación y la forma en que Sales Connect ha sido adoptado por la fuerza de trabajo y la alta gerencia, y continuamente mejorado, nos da argumentos para cierto optimismo:

Mensajes Clave:

- IBM Sales Connect proporciona una plataforma de ventas sencilla para el soporte de la gente de ventas.
- Mediante el empleo de análisis predictivos, el equipo de Ventas de IBM se puede concentrar en las oportunidades correctas.
- Las Ventas habilitadas socialmente impulsan la colaboración oportuna e inteligente sin fronteras.
- Confiar en los datos es esencial para la toma de decisiones en campo y hacia arriba en la cadena de mando.
- Resultados medibles refuerzan la confianza en la plataforma.
- La iniciativa de experiencia de ventas móviles de IBM ha despegado en 2014 y se completará en 2015.

IBM Sales Connect proporciona una plataforma sencilla para el soporte de la gente de ventas

Dar la información que la gente de Ventas necesita

Sugar, de SugarCRM, está en el corazón de la plataforma Sales Connect de IBM y soporta el proceso de cuentas con contactos, cuentas, actividades, oportunidades, información de producto y herramientas de predicción y mapeo. Los reportes de Sugar proporcionan al vendedor y a los gerentes de primera línea diversos reportes del proceso de ventas. Esta capacidad ha sido aumentada con IBM SPSS para proporcionar las capacidades de análisis predictivos, e IBM Cognos TM1 para prospectación y aumento de ventas. IBM Connections también juega un rol en la entrega de reportes ya que proporciona análisis sociales.

Las reacciones de Ventas y de los gerentes han sido positivas

Ha habido mucha retro-alimentación positiva tanto de ventas como de los gerentes, especialmente respecto a la facilidad de uso y la habilidad de encontrar respuestas rápidamente en apoyo al proceso de ventas. Los siguientes comentarios ilustran este punto:

“Sales Connect ha sido como una bocanada de aire fresco. Está revitalizando como gestionamos el negocio y el beneficio adicional que encontramos es realmente el conocimiento que estamos viendo”.

“Gasto mucho menos tiempo en actividades administrativas”.

“Es muy conveniente buscar mis contactos y oportunidades en la aplicación móvil cuando estoy fuera de la oficina”.

Utilizando análisis predictivos, los equipos de ventas de IBM pueden concentrarse en las oportunidades correctas.

Cómo ayudar a los vendedores a enfocarse en las oportunidades directas e indirectas más promisorias.

La transparencia del pipeline de ventas y la precisión de las predicciones son dos requerimientos básicos de cualquier sistema de automatización de ventas; sin embargo, una debilidad inherente de la mayoría de los sistemas SFA (Automatización de Ventas), es un exceso de confianza en la valoración individual del personal de ventas de lo que constituye una oportunidad real, y los pasos que necesita para convertirse en un cierre. La precisión de tales valoraciones es todavía menos confiable cuando implican equipos de ventas de terceros. Para rebasar el reto de la subjetividad, IBM ha desarrollado modelos de propensión que aprenden continuamente de los resultados actuales y son refinados para predecir oportunidades con mucha mayor precisión. Los modelos de propensión se basan en IBM SPSS y se sustentan en datos históricos, así como datos transaccionales de Sales Connect.

Sales Connect proporciona la gestión del pipeline a nivel del vendedor y entonces las proyecciones se pueden extender a nivel global con un mayor nivel de confianza del que antes era posible. Los modelos de propensión cubren todas las etapas del pipeline de ventas, desde la identificación de la oportunidad inicial, validación y calificación a través de acuerdos condicionales y el cierre. Lo mismo es válido para oportunidades en que los socios encabezan la actividad de ventas. El mapeo de oportunidades de largo plazo puede también modelarse para que la empresa pueda predecir ingresos anticipadamente y de una manera más precisa.

Las ventas habilitadas socialmente impulsan la colaboración oportuna e inteligente sin fronteras.

Una plataforma habilitadora para aprovechar la experiencia sobre una base global

Uno de los mayores retos para cualquier organización B2B de gran tamaño es cómo aprovechar el conocimiento y la experiencia de su gente para crear y proporcionar valor a los clientes de una manera consistente y, por lo tanto, hacer crecer la rentabilidad del negocio. Mientras más grande sea la organización, mayor es el reto a superar, especialmente cuando una alta proporción del personal de ventas son nuevos en la empresa y trabajan de manera remota.

En IBM, el 50% de la fuerza laboral tiene menos de 5 años de servicio, y 40% trabajan actualmente vía remota. Sin embargo, cuando IBM Connections se combina con IBM Sales Connect basado en Sugar, el personal de ventas puede identificar recursos y apoyo de expertos mucho más rápido para impulsar la venta. Los análisis predictivos de IBM también sugieren expertos potenciales en la materia, de acuerdo al contexto de la oportunidad y la calificación de expertos dentro de IBM Connections. Esto facilita el aumento de oportunidades de éxito para el personal de ventas al involucrar a los expertos más adecuados, así como aumentar el valor ante el cliente.

Un espacio de trabajo para capturar, preservar y compartir el conocimiento institucional

El Hub de Colaboración de Clientes dentro de IBM Connections (también integrado con Sales Connect Sharing) soporta la profundización de las relaciones y otro conocimiento institucional acerca de los clientes y los individuos y jerarquías dentro de organizaciones de clientes. Esto permite a la alta dirección monitorear relaciones clave sin tener que interrumpir a los equipos de ventas con reuniones preparatorias de información. También habilita a la empresa para capturar y compartir mejores prácticas, encontrar expertos, adentrarse en conocimiento de la industria o de la marca y ver planes estratégicos de crecimiento. Las calificaciones de satisfacción de cliente también son accesibles, por lo que antes de cualquier reunión con el cliente, el personal de ventas o los altos ejecutivos pueden obtener una perspectiva de cualquier asunto no resuelto o experiencias negativas que de otra manera podrían descarrilar una buena oportunidad. Los equipos de ventas pueden etiquetar información acerca de sus clientes de manera que les sea significativa y útil.

La Confianza en los datos es esencial para la toma de decisiones en campo y hacia arriba en la cadena de mando

La estrategia de datos maestros de IBM genera confianza en los datos

Tal como OVUM hizo notar en el reporte *IBM adopta Sugar: Una lección en Implementación Global*, de manera conjunta con el despliegue de la plataforma de Sales Connect potenciada con Sugar, IBM desarrolló una estrategia de datos maestros para asegurar que la calidad de los datos fuera confiable y precisa, de manera que tanto la fuerza de ventas como la alta gerencia pudieran confiar en ellos.

Sales Connect tiene una capa de integración de datos que vincula datos de una gran variedad de fuentes, tanto internas como proporcionadas por terceros. La confianza en los datos ha llevado a un aumento en el uso de reportes y análisis como soporte para el personal de ventas y para impulsar la toma de decisiones basada en hechos. IBM ha “democratizado” el análisis del cliente y lo ha puesto disponibles con un alto grado de facilidad y capacidad intuitiva a todo el personal de ventas, con lo que ha aumentado su perspectiva y conocimiento de las cuentas de sus clientes y les ha habilitado para aumentar el valor de IBM ante sus clientes. Un alto grado de transparencia y confianza en los datos ha llevado a un creciente apetito por explorar los datos y convertir este conocimiento en interacción relevante con los clientes. La habilidad de percibir una situación y responder rápida y adecuadamente, son atributos esenciales de una empresa que se adapta al cliente. En tiempos de cambio acelerado y volatilidad de mercado, esta capacidad aumenta en importancia.

El Sistema de Gestión de Ventas de IBM soporta evaluaciones basadas en hechos a cualquier nivel

Reportes comunes como resúmenes ejecutivos principales y reportes de pipeline pueden ser examinados a cualquier nivel de granularidad o agregación. Esto permite a los gerentes de ventas y sus equipos revisar las posiciones actuales y el pipeline, y a los altos ejecutivos responsables de la geografía, marca o industria, evaluar el pipeline más amplio y ofrecer apoyo para impulsar las ventas. Los reportes comunes también proporcionan consistencia en todas las líneas de negocios y geografías, así como una mayor transparencia y responsabilidad. Mucho de esto se logra dentro de IBM Cognos.

Resultados Medibles refuerzan la confianza en la plataforma

La evidencia anecdótica de éxito se equilibra con medidas más duras

La plataforma Sales Connect es una innovación relativamente reciente para IBM y su impacto está siendo monitoreado – a través de retroalimentación de los usuarios finales a todos los niveles dentro de la empresa y a través de medidas más cuantificables. El impacto en la moral de la línea frontal es particularmente reveladora: el sentimiento de colega a colega expresado sobre la plataforma de la

red social empresarial IBM Connections sugiere que Sales Connect ya ha logrado una de sus metas: minimizar la administración y maximizar el tiempo de ventas. Se utiliza más tiempo en discutir y analizar el conocimiento del cliente y dar a los equipos de ventas más control sobre sus destinos.

IBM ha tenido un año difícil al re-balancear su portafolio de negocios, pero la instrucción es que el tener la capacidad de hacer ventas más inteligentes en vez de ventas duras, dará mayores recompensas en el futuro, tanto en los ingresos brutos, como en mejores márgenes.

La iniciativa de experiencia de ventas móvil de IBM despegó en 2014 y será completada en 2015.

Utilizando tabletas para mejorar la experiencia de ventas

En la primera mitad de 2015, todo el personal de ventas que tiene interacción con los clientes será equipado totalmente con lo que ha sido llamado la experiencia de ventas móvil de IBM, La plataforma Sales Connect basada en Sugar inició como un programa piloto, aunque de gran tamaño, ya que involucró a 4mil vendedores en 9 países-, e IBM ha adoptado una estrategia similar con su experiencia de ventas móvil. Cada vendedor recibe un iPad Air de 64GB (envuelto en una funda con el logo de IBM) y un teclado Bluetooth y tiene acceso a Sales Connect, herramientas de producción individuales, scripts de discusión e historias que le sirven para iniciar el diálogo, reportes de investigación de la industria y el cliente, y un localizador de colegas expertos. Al final de 2014, 24 mil vendedores contarán con dichas tabletas.

Más del 75% de los involucrados en el piloto señalan que han tenido la capacidad de entender cómo usar el iPad y las aplicaciones en situaciones de venta desde el primer día, y 82% dicen que utilizaron su iPad con clientes en el primer mes para enseñar demos, colaboración, videoconferencias y compartir archivos y pantallas. El promedio semanal de ahorro de tiempo al utilizar la nueva plataforma móvil en comparación al uso de una laptop tradicional es de 1 a 3.

Recomendaciones

Recomendaciones para las Empresas

Empresas con fuerzas de ventas B2B de gran escala que operan en muchos países y trabajan en ambientes de ventas dentro de una matriz, debían considerar la plataforma IBM Sales Connect basada en Sugar como una posible solución. Dichas empresas deben seguir el mismo enfoque de planeación tomado por IBM, estableciendo un objetivo claro y asegurando que la plataforma de ventas está diseñada con el usuario final en mente, para así fomentar una rápida adopción. Las empresas deben tener también una estrategia maestra de datos porque la confianza en la veracidad de los datos es fundamental para el éxito.

El aspecto social es tan importante como el poder del análisis. Las empresas deberían desarrollar un programa piloto y adoptar un enfoque ágil y reiterativo al diseñar la plataforma, con participación temprana y retroalimentación constante de los equipos de ventas. La administración del cambio es una disciplina esencial y requiere apoyo de los líderes, así como una visión clara de los beneficios y los comportamientos esperados. La flexibilidad y adaptabilidad también son esenciales para

mantenerse al corriente con la cambiante dinámica del ambiente de negocios. Una vez que las cuestiones básicas se han establecido, las empresas deben continuar con la expansión de la plataforma con análisis predictivos y movilidad.

Recomendaciones para IBM

IBM está bajo una intensa presión para hacer crecer la rentabilidad de la empresa. La plataforma Sales Connect y la experiencia de ventas móvil deberían habilitar a la compañía para enfocarse en las oportunidades correctas e incrementar sus oportunidades de ganar negocios. Para tener éxito, la empresa debe agregar un valor más grande a sus clientes en cada oportunidad aprovechando el profundo conocimiento del contexto del cliente, y trabajando de manera colaborativa con una mezcla óptima de habilidades y participación de expertos. Para aumentar su relevancia ante sus clientes, IBM debe continuar enfocándose en los resultados que esperan dichos clientes antes que cualquier otra consideración. El crecimiento con mayor rentabilidad será entonces una consecuencia natural.

Apéndice

Lecturas recomendadas

La Adopción de IBM de Sugar: Una lección en Implementación Global, IT0020-000019 (Abril de 2014).

Un Modelo de Maduración para Medir a la Empresa Adaptable al Cliente, IT020-000016 (Abril de 2014).

Author

Jeremy Cox, Analista principal de Relaciones con el Cliente.

jeremy.cox@ovum.com

Ovum Consulting

Esperamos que este análisis le ayude a tomar decisiones de negocio informadas e imaginativas. Si tiene requerimientos adicionales, el equipo de Ovum Consulting puede ayudarle. Para mayor información acerca de las capacidades de Ovum Consulting, por favor contáctenos directamente a consulting@ovum.com

Notas de derechos de autor y responsabilidad

El contenido de este producto está protegido por leyes de derechos de autor internacionales, derechos de bases de datos y otros derechos de propiedad intelectual. El dueño de estos derechos es Informa Telecoms y Media Limited, nuestros afiliados, y otros terceros licenciarios. Todos los nombres de productos y empresas, así como los logos contenidos en este documento, o que aparecen en este producto, son marcas registradas, marcas de servicio o nombres comerciales de sus respectivos propietarios, incluyendo Informa Telecoms y Media Limited. Este producto no puede ser copiado, reproducido, distribuido o transmitido de ninguna manera o por ningún medio sin previo permiso escrito de Informa Telecoms y Media Limited.

Aunque se han hecho esfuerzos razonables para asegurar que la información y contenido de este producto sea correcta desde la fecha de su publicación inicial, ni Informa Telecoms y Media Limited, ni ninguna persona involucrada o empleada por Informa Telecoms y Media Limited aceptan ninguna responsabilidad por cualquier error, omisión u otras imprecisiones. Los lectores deben verificar de manera independiente los hechos y las cifras, ya que no se aceptará ninguna responsabilidad legal al respecto. Los lectores asumen la responsabilidad total y los riesgos derivados del uso de esta información y contenido.

Cualquier opinión expresada en este producto por los autores individuales o colaboradores es su opinión personal y no refleja necesariamente el sentir o la opinión de Informa Telecoms y Media Limited.

CONTACT US

www.ovum.com

analystsupport@ovum.com

INTERNATIONAL OFFICES

Beijing

Dubai

Hong Kong

Hyderabad

Johannesburg

London

Melbourne

New York

San Francisco

Sao Paulo

Tokyo

