

The background of the entire image is a dark blue color. Overlaid on this background is a complex network of thin, light blue lines connecting various black dots of different sizes. These dots and lines are scattered across the frame, creating a sense of a global or digital network. The lines are most prominent in the upper right and lower right areas, while the dots are more evenly distributed.

Linked in

GUÍA ESENCIAL DE LINKEDIN PARA

LA VENTA A MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN



He tenido la oportunidad de hablar con numerosos líderes empresariales —desde directivos de pequeñas empresas hasta grandes compañías internacionales y expertos— que utilizan las redes sociales para hacer crecer sus empresas de manera eficaz. En todas las conversaciones, siempre ha surgido un tema preocupante: sobrestiman enormemente lo bien conectados que están sus equipos de ventas con las organizaciones cliente. No un poco, sino mucho. Y esto los pone en riesgo de perder ingresos.

Esta brecha entre la percepción y la realidad debería preocupar profundamente a los líderes de ventas. Piensa en lo que sucedería si tu mejor vendedor abandonara la organización o si la persona que más abiertamente te apoya en uno de tus principales clientes cambiara de función o dejara de trabajar en esa empresa. ¿Cómo cambiaría tu relación con el cliente? ¿Cómo afectaría a tu empresa?

La calidad de los contactos con los clientes tendrá un efecto directo en tu capacidad de lograr tus objetivos. Cuando dependes de un solo contacto, tu empresa corre el riesgo de perder ingresos si sucede algo con ese contacto.

Pero hay buenas noticias: este riesgo se puede evitar adoptando un nuevo enfoque que se centre en establecer múltiples relaciones en cada empresa cliente para crear una fuerte red de vínculos con la organización.

En esta guía, aprenderás todo lo necesario para vender en varias áreas comerciales. Después de leerla, comprenderás mucho mejor en qué consiste, por qué es necesaria para tu empresa y cómo puedes desarrollar tu propio enfoque de venta matricial para conseguir resultados concretos.

¿Empezamos?

Alex Hisaka
Responsable de contenido global
LinkedIn Sales Solutions

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: MÁS COMPLEJIDAD, PÉRDIDA DE NEGOCIO	4
ENTREVISTA CON EL EXPERTO Kae Kronthaler-Williams, Qvidian Fady Daher, American Express Morgan Jones, Televerde Europe	8
CAPÍTULO 2: CÓMO ABANDONAR EL HÁBITO DE UNA ÚNICA RELACIÓN	11
ENTREVISTA CON EL EXPERTO Robert Knop, Assist You Today Fabian Au, IBM Digital Group Paul Lewis, Pitney Bowes	15
CAPÍTULO 3: CÓMO USAR LINKEDIN PARA ESTABLECER CONTACTO CON MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES	18
ENTREVISTA CON EL EXPERTO Gabe Villamizar, Lucid Software Inc. Wendy (McEwan) Hogan, Oracle Xavier Monty, Talentsoft	22
CASOS DE ÉXITO HCL Technologies NewVoiceMedia PGi	25
CONCLUSIÓN	29



A smiling woman with dark hair is shown from the chest up, wearing a dark blue button-down shirt. She is holding a silver tablet with both hands, looking at the screen. The background features large windows with a view of green trees and a clear blue sky. The office interior includes a dark desk and some shelves with books or files.

MÁS COMPLEJIDAD,
MÁS PÉRDIDA
DE NEGOCIO

MÁS COMPLEJIDAD, MÁS PÉRDIDA DE NEGOCIO

Es natural que un representante de ventas tienda a centrarse en un único contacto en la empresa cliente a medida que avanza el proceso de venta. Han pasado mucho tiempo juntos y, en las conversaciones, probablemente han hablado del lugar donde estudiaron y han compartido algunas anécdotas sobre personas que conocen. Con el tiempo, descubren que tienen varias cosas en común y entablan una relación personal.

Sin embargo, son varias las personas que influyen en una compra B2B típica. De hecho, **en cada decisión de compra B2B participa un promedio de 6,8 personas**, según CEB, lo que marca un aumento respecto al promedio de 5,4 de la investigación anterior. La tendencia al crecimiento se ve reforzada por el *2016 B2B Buyer's Survey Report* (Informe de la encuesta de compradores B2B de 2016) de Demand Gen Report, que determinó que más de un tercio (39%) de los compradores B2B afirma que la cantidad de participantes en el proceso de compra aumentó el año pasado; un 6% dice que el aumento fue considerable. Además, cuanto mayor es la venta, mayor es la cantidad de personas con injerencia. **En las compras de 500.000 USD en adelante, generalmente intervienen cinco o más centros de compras, y entre seis y 10 participantes** (a veces más, según el *2015 B-to-B Buying Study* (Estudio sobre compras B2B de 2015) de SiriusDecisions.

Las decisiones de compra abarcan varias funciones

Actualmente, no solo hay más responsables de la toma de decisiones que nunca, sino que, además, estos son más diversos. A raíz de la descentralización de las estructuras de la organización, es probable que las personas que influyen en una compra estén distribuidas en diferentes divisiones, áreas funcionales e, incluso, en diferentes regiones del mundo. Por ejemplo, los altos ejecutivos, los responsables de las áreas comerciales y los gerentes comerciales suelen participar. En el *2016 B2B Buyer's Survey Report* (Informe de la encuesta de compradores B2B de 2016) de Demand Gen Report, **casi el 40% de los compradores dice que la participación de los ejecutivos en las decisiones de compra ha aumentado**, más de un tercio (37%) dice que la participación del sector de operaciones ha aumentado y casi un tercio (33%) dice que la participación de finanzas ha aumentado.

Las personas influyentes en las compras B2B están distribuidas en diversas divisiones y funciones:



39%

dice que la participación de los **ejecutivos** en las decisiones de compra ha aumentado

36,5%

dice que la participación del sector de **operaciones** en las decisiones de compra ha aumentado

32,7%

dice que la participación de **finanzas** en las decisiones de compra ha aumentado

Fuente: Demand Gen Report

MÁS COMPLEJIDAD, MÁS PÉRDIDA DE NEGOCIO

No subestimes el papel de las personas influyentes

Además de los verdaderos responsables de la toma de decisiones, hay «personas influyentes» ocultas cuyos intereses y metas pueden ser poco claros para los representantes de ventas (y a veces, los representantes ni siquiera saben quiénes son estas personas). «Detrás del responsable de tomar la decisión, hay una serie de personas influyentes menos visibles. Estas personas siempre influyen sobre si el destinatario de un gran negocio serás tú o un competidor, o si se mantendrá el proveedor actual. No son responsables de tomar la decisión. No pueden decir sí. [Pero] tienen poder para oponerse a tu propuesta o para demorarla», escribe Tom Searcy, analista de TOPO, en *Sales Management Digest*. La falta de lazos fuertes tan solo con uno de estos responsables de la toma de decisiones o personas influyentes podría hacer fracasar negocios importantes y, en última instancia, ocasionar pérdidas de ingresos para tu empresa.

Rotación en aumento de los responsables de la toma de decisiones

La rotación o cambio de los responsables es otro de los factores que aumentan la complejidad y la urgencia del proceso de venta. El tiempo que una persona permanece en una función es cada vez más corto en los distintos sectores. Según datos de LinkedIn, **cada año rota 1 de cada 5 responsables de la toma de decisiones (definidos como aquellas personas que ocupan puestos de «directores y categorías superiores»)**, y la antigüedad promedio de los miembros del equipo directivo es de dos años y medio. Cuando una empresa vende a contactos de varios años y el ciclo de venta es de 12 meses, 18 meses o más, el riesgo de que un contacto crucial cambie antes de hacer el negocio es muy real.

Los ciclos de venta B2B se están extendiendo

Mientras la antigüedad de los individuos disminuye, el ciclo de venta B2B se prolonga, ya que las empresas dedican más tiempo a debatir las decisiones de compra. La reducción en los presupuestos, la mayor vigilancia por parte de los ejecutivos sénior y la necesidad de justificar los gastos hacen que demostrar la rentabilidad de la inversión sea más importante que nunca. Según el *2016 B2B Buyer's Survey* (Informe de la encuesta de compradores B2B de 2016) de Demand Gen Report, **más de 6 de cada 10 compradores B2B dicen que han comenzado a realizar análisis más detallados de la rentabilidad de la inversión antes de hacer una compra**. El 80% afirma que dedica más tiempo a investigar las compras que el año anterior y el 73% dice consultar más fuentes para investigar y evaluar las opciones.

Los movimientos en la empresa cliente amenazan las relaciones comerciales

Incluso después de concretar la venta, ¿qué sucede si un contacto clave abandona la empresa cliente o pasa a ocupar otro puesto en la organización? El sustituto podría estar conectado con tus competidores o buscar un cambio por el cambio en sí. En la investigación de SiriusDecision, **más de 4 de cada 10 (42%) clientes B2B afirman que no están seguros de renovar con sus proveedores actuales**. Independientemente de la antigüedad de la relación, si ya no tienes un contacto que esté dispuesto a ser un vocero de tu empresa en la empresa cliente, la cuenta podría peligrar (y tú podrías encontrarte confeccionando la próxima previsión amenazado por la pérdida de ingresos).

Y ese es solo el movimiento del lado del cliente.

De 6 a 10:

cantidad de participantes
en las ventas de
500.000 USD o más

Fuente: SiriusDecisions

1 de cada 5:

cantidad de responsables
de la toma de decisiones
(puestos directivos
y categorías superiores) que
cambian de puesto cada año

Fuente: LinkedIn

MÁS COMPLEJIDAD, MÁS PÉRDIDA DE NEGOCIO

La rotación anual de representantes de ventas es de casi 1 de cada 4, según el *2015 Sales Productivity Optimization Study* (Estudio de optimización de la productividad en las ventas 2015) de CSO Insights, y las tasas de rotación muestran una trayectoria ascendente, con un aumento del 35% desde 2014. En el informe *Inside Sales for SaaS* (Ventas internas para SaaS) de Bridge Group, **el 12% de las empresas B2B informa que la rotación anual de representantes de ventas asciende a un increíble 55%.**

Cuanto menor es el equipo de ventas de la empresa, mayor es el efecto de este tipo de rotación sobre la capacidad de concretar ventas. En una empresa pequeña, con un equipo de ventas de tamaño modesto o de una sola persona, toda la función de ventas podría rotar en el transcurso de 12 meses. Si la pérdida de un representante de ventas acarrea la pérdida de los contactos en las empresas cliente, tu organización podría enfrentar una importante pérdida de ingresos.

Las estrategias de ventas actuales requieren relaciones matriciales

A medida que el marketing basado en cuentas se arraiga en muchas organizaciones —**el 80% ya posee una estrategia o un plan para desarrollar una en los próximos 18 meses**, según el *2016 ABM Benchmark Survey Report* (Informe de la encuesta comparativa de marketing basado en cuentas 2016) de Demand Gen Report—, establecer múltiples relaciones en una empresa cliente es cada vez más valioso.

«Al centrarse simplemente en las cuentas y no en las personas que forman parte de la cuenta, se corre el riesgo de ser genérico en el mensaje», escribe Carlos Hidalgo, director ejecutivo de Annuitas, en su entrada de blog «Shiny Objects, Demand Generation and ABM» (Espejos de colores, generación de demanda y marketing basado en cuentas). Al estar en contacto con más de una persona, puedes adaptar tu enfoque no solo a la cuenta sino también a cada individuo.

Sin embargo, la gran mayoría de los equipos de ventas quedan rezagados a la hora de establecer múltiples relaciones con los clientes. Por ejemplo, **en América del Norte, solo el 9% de las relaciones de los representantes de ventas son matriciales y un 65% de las relaciones con los clientes dependen exclusivamente de un contacto**, según datos de LinkedIn.

En conjunto, **estos factores podrían ocasionar una pérdida de ingresos de hasta el 40% para tu empresa.** A medida que aumenta la complejidad de las ventas B2B y se incrementa la rotación tanto en los equipos de los clientes como en tus propios equipos de ventas, las empresas que alguna vez confiaron en la relación uno a uno entre su vendedor y un contacto específico en la organización cliente rápidamente descubren que esa estrategia ya no es viable. Es hora de que las empresas de todos los tamaños comiencen a concebir sus relaciones con los clientes de otro modo.

En América del Norte, solo el **9%** de las relaciones de los representantes de ventas son matriciales, y el **65%** de las relaciones con los clientes dependen exclusivamente de un contacto.

Fuente: LinkedIn



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

KAE KRONTHALER-WILLIAMS

Vicepresidenta sénior de marketing | Qvidian

LI: Al haber más participantes que nunca en el proceso de compra, ¿qué desafíos han surgido para los equipos de ventas de Qvidian debido a la mayor complejidad?

KK-W: Como en el proceso de compra cada vez intervienen más departamentos, se ha vuelto más complejo llevar un registro de los contactos relevantes y buscar de manera proactiva nuevos contactos con los que interactuar. Al abrir las líneas de comunicación y saber qué preguntas plantear, el equipo de Qvidian puede superar esa complicación y avanzar a pesar de la mayor complejidad.

Qvidian utiliza la «metodología del vendedor competitivo» para interactuar con los posibles clientes durante el proceso de compra. Esto significa que sus representantes de ventas conocen a fondo la empresa y el sector del posible cliente. Cuando se trata con un nuevo posible cliente, es importante disponer de información correcta para comprender sus obstáculos y determinar la mejor manera en que Qvidian puede ayudar.

Los canales de redes sociales, específicamente LinkedIn, también son importantes para encontrar las personas adecuadas en los departamentos, que tal vez no hayan estado presentes en las conversaciones iniciales. LinkedIn Sales Navigator permite buscar fácilmente nuevos contactos y llevar los debates iniciales al siguiente nivel.

LI: ¿Qué efecto tienen los cambios de funciones internos y en la empresa cliente en el modo en que Qvidian encuentra a los compradores objetivo y a las personas influyentes, e interactúa con ellos?

KK-W: La rotación en una empresa cliente puede ser un gran obstáculo. Para superarlo, es importante actuar de manera proactiva para identificar un grupo de responsables de la toma de decisiones en las primeras etapas del proceso de compra. Es importante entablar una relación sólida con un responsable de la toma de decisiones, pero también es importante conocer a otros miembros del personal que contribuyan al proceso en caso de que el contacto original se marche.

LI: ¿Estas tendencias han ocasionado cambios en tus procesos?

KK-W: En el pasado, el equipo de Qvidian estaba en contacto con una o dos personas de la empresa cliente durante todo el proceso de compra. Hoy es vital comunicarse con múltiples personas en la empresa.

Qvidian asistió a la conferencia LinkedIn Sales Connect en Nueva York, donde se reforzaron los beneficios del «enfoque múltiple» en las cuentas de posibles clientes. LinkedIn Sales Navigator permite al equipo de Qvidian encontrar los contactos correctos en una empresa y, al mismo tiempo, mantenerse informado de los cambios en la empresa y en la organización.

LI: ¿Hay otras tendencias que hayan influido en tus estrategias?

KK-W: El marketing basado en cuentas y el marketing por recomendaciones están presentes desde hace tiempo. El cambio radica en la automatización del marketing y en la información que ofrece. Ahora, las organizaciones de ventas y marketing tienen más información sobre el comportamiento de compra de los clientes y los posibles clientes. Los equipos de ventas y marketing trabajan juntos para elaborar planes de cuentas muy segmentados, que originan relaciones más profundas con los clientes y oportunidades de expansión en las cuentas.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

FADY DAHER

Vicepresidente, Pagos comerciales internacionales | American Express

LI: ¿Cuáles de las tendencias empresariales que has visto surgir en Australia han aumentado la complejidad del proceso de venta?

FD: Sin lugar a dudas, hay una creciente cantidad de transacciones internacionales y transfronterizas. En el ámbito B2B, observamos una mayor demanda de préstamos y de flujo de efectivo, y un aumento de las oportunidades para mejorar el flujo de efectivo, que difiere del entorno tradicional de pagos corporativos.

Ahora es necesario ocuparse de las formas tradicionales y de las tendencias emergentes, lo que implica tratar con diferentes contactos dentro de una misma empresa. Es probable que, históricamente, hayamos tratado solo con el área de compras. Ahora debemos interactuar con los equipos de compras, tesorería y finanzas, es decir, con diversos aspectos de la organización.

Al multiplicarse las necesidades, ya no se puede utilizar un enfoque estándar o genérico. Es necesario comenzar a mejorar la personalización.

LI: ¿Cómo han contribuido las nuevas estrategias de marketing a la complejidad para el equipo de ventas en su empresa?

FD: Utilizamos los datos y los patrones observados para comprender mejor a nuestros clientes. Por lo tanto, la información que transmitimos es cada vez más relevante, no solo para los clientes existentes sino también para los posibles clientes. Si transmitimos información a un posible cliente, no enviamos un mensaje de correo estándar que se distribuye a todo el mundo, esperando obtener una tasa de respuesta del 1%. Enviamos un mensaje mucho más específico, segmentado y relevante, para que las tasas de respuesta se incrementen del 1% al 10%.

LI: ¿Qué herramientas y procesos has implementado?

FD: Todos los equipos utilizan el mismo CRM: Salesforce. Captamos los datos relacionados con los clientes de manera uniforme e indicamos de manera muy específica los campos que se deben actualizar.

Nuestra herramienta preferida es LinkedIn Sales Navigator. Nos hemos esforzado para garantizar que esté disponible para cada función dentro de la empresa, no solo en Australia sino en todo el mundo. Por ejemplo, en las relaciones transfronterizas, si sabemos que alguien en Singapur, en Hong Kong o en Londres está relacionado con una persona importante para tomar una decisión, podemos recurrir internamente a nuestro compañero de trabajo para que nos ayude a iniciar la conversación.

La importancia de entablar relaciones y de generar confianza es evidente y siempre estará presente. Cuando se entablan numerosas relaciones, se puede generar confianza más rápidamente y garantizar que todos estén en la misma onda.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

MORGAN JONES

Gerente general | Televerde Europe

LI: ¿De qué manera la implementación de nuevas estrategias de marketing ha incrementado la necesidad de interactuar más allá de una única relación? ¿Has adoptado estas tácticas en tu empresa? Si es así, ¿cómo ha afectado la interacción y las relaciones?

MJ: Con algunos clientes, hemos estado utilizando un enfoque de marketing estratégico basado en cuentas. Recientemente implementamos el marketing basado en cuentas a nivel global, aprovechando la disponibilidad de representantes de cuentas en diferentes zonas horarias y ajustándonos a las necesidades y a la posición única del mercado europeo.

La venta en las redes sociales es otra de las estrategias que hemos utilizado para interactuar con los posibles clientes a nivel global. El uso de una plataforma como LinkedIn nos permite identificar rápidamente las cuentas objetivo en sectores específicos con funciones y cargos concretos, y establecer un contacto en común para fomentar las conversaciones.

LI: ¿La mayor rigurosidad de las reglamentaciones sobre privacidad de datos en Europa ha acarreado consecuencias, como una mayor necesidad de relacionarse más allá del correo electrónico o de conservar relaciones más profundas y numerosas con cada cuenta?

MJ: Las reglamentaciones sobre privacidad de datos más rigurosas han tenido mayor impacto en nuestros planes y campañas de comercialización,

que dependen tanto de las comunicaciones entrantes como de las salientes. En los países con restricciones muy reglamentadas para las comunicaciones telefónicas, utilizamos las redes sociales y los eventos para llegar a los posibles clientes objetivo. Conseguir personas que deseen recibir nuestras comunicaciones en todos los puntos de contacto es una estrategia fundamental.

LI: ¿Qué efectos han tenido los cambios económicos en algunas regiones de EMEA sobre tu empresa y tu enfoque de venta? ¿Cómo han encauzado estos cambios el modo en que tú y tu equipo crean y gestionan las relaciones con los clientes existentes y los posibles clientes, o cuál ha sido su influencia?

MJ: Es fundamental ahondar en las sutilezas de cada país y comprender cada mercado y su economía. Utilizamos tácticas de segmentación para enfocarnos en sectores específicos de cada país a fin de llegar a los posibles clientes. Se prevé que las mayores economías de Europa (Alemania, el Reino Unido y Francia) crecerán a una tasa del 1% al 2%. También se prevé que Irlanda, Polonia, Rumania y Eslovaquia crecerán a una tasa superior al 3% y que el resto de los países lo harán a tasas intermedias. Este tipo de datos nos ayuda a comprender cómo deberíamos dotar adecuadamente a nuestro equipo y a priorizar las oportunidades de mercado.

LI: ¿Existen otras tendencias específicas en tu región que supongan riesgos o puedan afectar los ingresos?

MJ: El BREXIT sigue siendo una incógnita. Su mayor riesgo es el estancamiento de los planes de crecimiento en el Reino Unido debido a las incertidumbres económicas. La incertidumbre es mayor debido a los cambios políticos en Estados Unidos y al modo en que Europa funcionará con el nuevo gobierno. Para Televerde, es muy importante atraer empresas multinacionales y candidatos multilingües, así que estamos vigilando muy de cerca el BREXIT.

LI: ¿Qué procesos has implementado para asegurarte de que los equipos de ventas directas y de ventas internas se adapten a estos cambios en sus actividades diarias?

MJ: Capacitamos a los equipos con el modelo de Global Campaign Excellence (Excelencia en campañas globales) y el programa Call Performance Mastery (Perfeccionamiento del desempeño en llamadas) de propiedad exclusiva. El modelo Global Campaign Excellence combina 20 años de conocimientos y de experiencia en la generación de demanda y la aceleración de las ventas para nuestros clientes, junto con recomendaciones del sector. El programa Call Performance Mastery asegura que cada agente reciba semanas de capacitación y desarrollo, así como también distintos niveles de certificación, un hecho sin precedentes en el sector. Modificamos constantemente los procesos de recopilación de información y las campañas para asegurarnos de cumplir con las normas.

CÓMO ROMPER EL HÁBITO DE UNA ÚNICA RELACIÓN



CÓMO ROMPER EL HÁBITO DE UNA ÚNICA RELACIÓN

En la actualidad, los representantes de ventas deben desarrollar estrategias para asegurarse de interactuar con todas las personas de la empresa cliente que tengan algún interés en la compra. ¿Cómo se puede pasar de tener relaciones «punto a punto» a tener relaciones más matriciales?

Comienza por infundir en el equipo de ventas la idea de que, para cada una de las relaciones que gestiona ventas, se deben establecer múltiples contactos en la empresa objetivo. Este enfoque es fundamental para asegurar que el negocio siga avanzando aunque un contacto cambie de función o se marche de la empresa cliente.

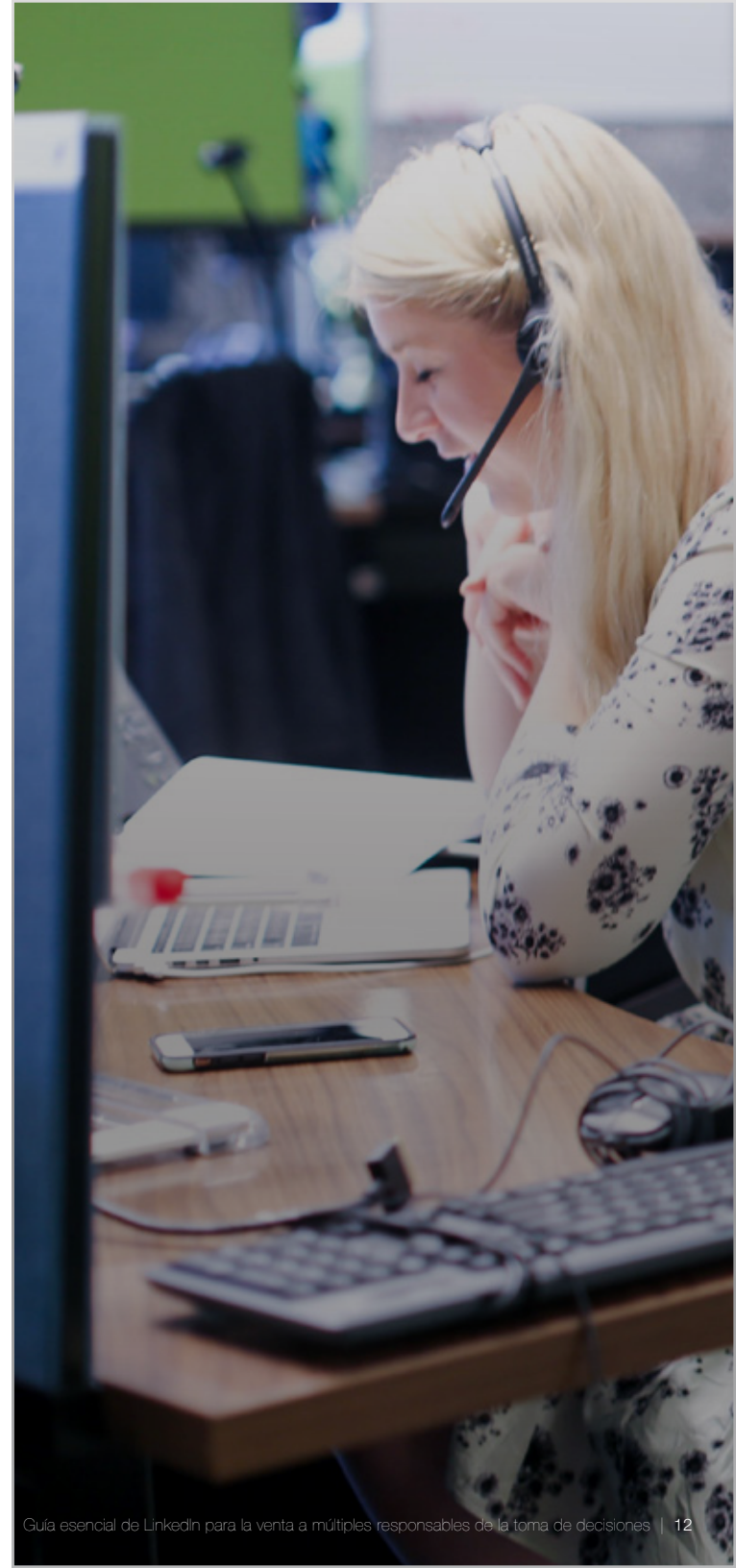
Luego, sigue estos cuatro pasos:

Paso 1: Utiliza las redes sociales para identificar las personas influyentes y los responsables de la toma de decisiones

Según el *2016 ABM Benchmark Survey Report* (Informe de la encuesta comparativa de marketing basado en cuentas 2016), el **94% de las empresas que utilizan esta metodología desean identificar las funciones y los cargos objetivo en las empresas cliente**, el 89% quiere ampliar la información sobre los contactos existentes y el 87% busca añadir información y percepción sobre los contactos clave. Las redes sociales pueden ayudarte a profundizar los

contactos para lograr muchas de estas metas. El desarrollo de una red de contactos en una empresa te ofrece un panorama más completo de las necesidades del cliente y facilita la oferta de contenido segmentado y personalizado.

Cuanto más contactos tengas con una empresa y más interactúes con ellos en las redes sociales, más a fondo conocerás el modo en que los responsables de la toma de decisiones y las personas influyentes trabajan juntos. «[Los vendedores] no deben limitarse a entender el modo en que los clientes interactúan con ellos; necesitan ir más allá para comprender a fondo cómo trabajan, qué es importante para ellos y cómo interactúan entre sí», observa Brent Adamson de CEB. Entablar relaciones en las redes sociales te ayudará a aprender quiénes son los responsables en una empresa, quién puede decir «sí» y quién puede decir «no». También te permitirá descubrir quién puede ayudarte a incrementar el negocio promoviendo a tu empresa dentro de la organización.



CÓMO ROMPER EL HÁBITO DE UNA ÚNICA RELACIÓN

Paso 2: Ayuda a tus clientes a encontrar lo que realmente necesitan

Como los compradores recurren a las redes sociales para intercambiar información, buscar asesoramiento y ofrecer consejos, estas se han convertido en una importante influencia en las ventas B2B. En una encuesta sobre compradores de tecnología B2B y redes sociales realizada por Blanc & Otus y G2 Crowd en 2015, **los blogs y los mensajes de texto representaban el 75% de los medios que esos compradores utilizaban para compartir información.**

Sin embargo, el enorme volumen de contenido disponible en línea puede abrumar a los compradores y paralizar la toma de decisiones. Organizar todos los datos lleva tiempo: **en una encuesta que realizó CEB, el 84% de los encuestados dijo que su ciclo de compra era más prolongado que lo proyectado en sus cálculos iniciales.** De hecho, la compra promedio les llevó casi *el doble* de lo previsto originalmente.

Agiliza la venta ayudando a los compradores a encontrar lo que realmente necesitan. Ve más allá del valor de tus ofertas de productos o servicios; añade valor durante la etapa de investigación proporcionando información adaptada a las necesidades de tus contactos matriciales. Es esencial llevarle la información adecuada a la persona correcta en el momento oportuno para que la compra siga avanzando. En una encuesta reciente de Demand Gen Report, **casi dos tercios (65%) de los compradores dijeron que el momento y el modo en que los proveedores seleccionados eligen contactarlos influyen en la decisión de compra.**

Al mantenerte al tanto de los intereses, las preocupaciones o las dudas de los diversos contactos, las redes sociales pueden indicarte cuándo es el momento adecuado para contactar a los posibles clientes con contenido útil, hacerles una llamada para responder preguntas o sugerir una reunión personal.

Paso 3: Ayuda a los equipos de compras a crear consenso

Aunque los compradores B2B *quieran* comprarte a ti, no siempre les resulta fácil hacerlo. Dada la creciente cantidad de partes interesadas que intervienen en la compra, los desacuerdos internos entre personas, departamentos y funciones a menudo demoran el proceso de compra o lo descarrilan por completo. No dependas de un solo contacto para que funcione: CEB informa que **el 51% de los clientes que podrían estar dispuestos a comprarle a un proveedor no está dispuesto a promoverlo internamente para ayudar a concretar el negocio.**

Si no pueden lograr consenso, los compradores frustrados pueden optar por el camino que ofrece la menor resistencia —ya sea quedarse con el proveedor actual o comprar la solución más económica (léase, la de menor riesgo)— y no necesariamente por el mejor. Aunque hagan el negocio contigo, la compra de una solución que no es la ideal podría resultar contraproducente: La investigación de CEB muestra que los clientes que se arrepienten de una compra tienen un 53% más de probabilidades de manifestarse en contra de ese proveedor en el futuro.

Las redes sociales, los blogs y los mensajes de texto representan el **75%** de los medios que usan los compradores para compartir información.

Fuente: Blanc & Otus y G2 Crowd

CÓMO ROMPER EL HÁBITO DE UNA ÚNICA RELACIÓN

Al relacionarte con varios responsables de la toma de decisiones, puedes proporcionarle a cada uno la información que necesita para ayudar al grupo a llegar a un acuerdo. Según CEB, «las organizaciones de ventas más exitosas se esfuerzan por identificar y superar los puntos de desacuerdo entre las partes interesadas, hacen que se relacionen entre sí y las guían hacia el consenso». Cuando ayudas a los equipos de compras a lograr consenso, a los clientes les resulta más fácil comprarte; los datos de CEB muestran que **las organizaciones que facilitan la compra tienen un 62% más de probabilidad de lograr ventas de alta calidad.**

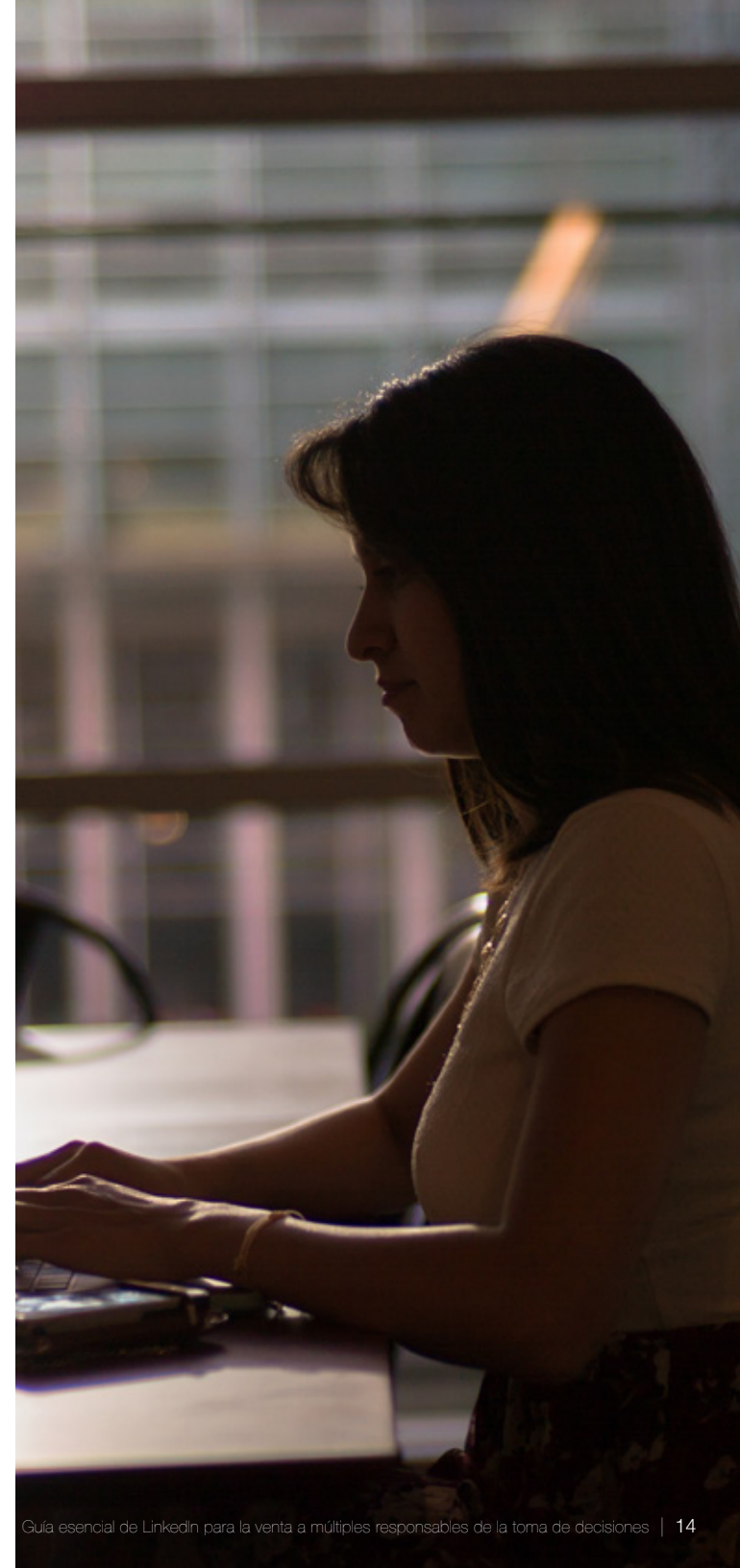
Paso 4: Añade valor para el cliente y para tu empresa

La creación de relaciones matriciales no solo te permite defenderte del riesgo de perder ingresos. También puede ser una herramienta sumamente eficaz para el crecimiento de la empresa y el aumento de los ingresos. Cuantos más contactos tengas en una empresa, más posibilidades tendrás de detectar nuevas maneras de añadir valor para la organización. Cuando alguno de tus contactos cambie a otra función, departamento o región dentro de la organización, aprovecha la oportunidad para explorar otras maneras en que tu empresa puede servirle.

Al hacer ventas cruzadas o sugeridas a ese cliente, incrementas de manera exponencial el valor del ciclo de vida del cliente. Es un enfoque rentable para mejorar las ventas sin necesidad de muchos recursos.

¿Qué sucede cuando el contacto se marcha de la empresa y ocupa una nueva función en otra empresa? Si has cultivado con éxito una red de relaciones en la empresa cliente, no deberás preocuparte por perder un contacto en la organización. Por el contrario, habrás ganado un posible cliente nuevo cuando tú y tus compañeros de trabajo busquen contactos adicionales en la nueva organización a partir de la relación original.

En una empresa con 50 clientes y cinco relaciones clave en cada una de esas organizaciones, un enfoque matricial podría generar otros 50 posibles clientes por año, simplemente al asociar los contactos existentes y los potenciales, y al establecer las relaciones adecuadas.





ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

ROBERT KNOP

Director ejecutivo | Assist You Today

LI: ¿Cuáles son los riesgos de depender de las relaciones con un solo ejecutivo en las cuentas objetivo?

RK: Creo que hay riesgos para ambas partes. Desde la perspectiva corporativa, supongamos que tienes una excelente relación con un representante de ventas de un proveedor. Esta persona te ofrece un gran descuento debido a la relación que existe entre ustedes. Cuando llega el momento de firmar un nuevo contrato, si el contacto ya no está en la firma, tus posibilidades de obtener el mismo descuento disminuyen. Permite que el proveedor te invite a almorzar de vez en cuando y asegúrate de que lleve a su jefe o a otro compañero de trabajo. Conecta también con ellos en LinkedIn.

Desde el punto de vista del proveedor, los riesgos son aún mayores. Si tu único punto de contacto es ese ejecutivo y este se marcha, corres el riesgo de perder un cliente. También puedes perder mucho tiempo si hablas solamente con una persona. Al principio de mi carrera profesional, dirigía una agencia [publicitaria]. Había estado conversando con una directora de marketing acerca de la subcontratación de algunas funciones y responsabilidades en mi empresa. Tras seis meses de conversaciones y almuerzos, programó

una reunión con el director de marketing de su empresa. Mi equipo y yo pasamos muchas horas preparándonos.

El día de la reunión, comenzamos nuestra presentación. A los 15 minutos, el director de marketing nos interrumpió y dijo: «Discúlpenme, pero no sabía de qué se trataba esta reunión. No podemos hacer nada de lo que están diciendo. No tenemos presupuesto».

Perdimos tiempo y dinero que podríamos haber invertido [mejor] en otro posible cliente. Podríamos haberlo evitado investigando un poco más y teniendo más contactos [en esa empresa].

LI: ¿Qué pasos recomiendas para forjar constantemente relaciones con múltiples partes interesadas?

RK: El principal medio que utilizo para conectarme con otros miembros de equipo de una empresa es LinkedIn. El desarrollo de la relación se basa en añadir valor proporcionando información útil, compartiendo contenido inteligente y enviando ocasionalmente un artículo que trate algún tema que se haya conversado anteriormente. También puedes lograr que tus contactos te tengan presente

felicitándolos cuando reciben un ascenso o cambian de empleo, e interactuando con su contenido.

Si tienes múltiples relaciones en cada empresa, tu red se ampliará notablemente, lo que te permitirá solicitar más presentaciones. Cuantas más sean las partes interesadas con quienes mantengas una estrecha relación, menor será la posibilidad de que te suplanten si una de ellas se marcha de la empresa.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

FABIAN AU

Especialista en ventas, Watson Analytics y Social Media Analytics | IBM Digital Group

LI: ¿Qué tendencias o alteraciones alentaron a IBM a dejar las relaciones únicas en favor de las redes más amplias de personas influyentes y compradores objetivo?

FA: El cambio del prototipo de comprador de TI tradicional a los compradores de áreas comerciales (LOB) ha alterado la manera en que IBM solía trabajar. Los compradores de áreas comerciales ahora toman más decisiones y tienen más poder de compra, porque de ellos proviene el presupuesto. Otra demanda se origina en los expertos y las nuevas empresas, que cada vez adoptan más tecnología. Se trata de personas con quienes IBM no solía tener contacto ni entablar relaciones.

LI: ¿Cuál es el efecto de las relaciones con una única persona en la obtención, la retención y el crecimiento de los ingresos?

FA: Al limitarnos a una única relación, ponemos en peligro la venta a diferentes áreas comerciales dentro de una misma organización. Esto significa que podríamos estar perdiendo muchas oportunidades de adquisición y crecimiento, ya que los compradores de las diferentes áreas comerciales perciben el valor de distintas maneras. Las áreas comerciales son los usuarios finales y es con ellas con quienes necesitamos trabajar.

LI: ¿Alguna tendencia específica ha cambiado tu manera de ver y entablar estas relaciones?

FA: Sí, sin lugar a dudas. Los compradores de TI y los compradores de las áreas comerciales piensan de manera muy diferente. Su comportamiento de compra, por ejemplo, el modo en que les gusta interactuar y lo que significa el valor para ellos, es muy diferente del de los compradores tradicionales. El desplazamiento del poder de compra de TI a las áreas comerciales también implica que, en el ciclo de venta, es necesario interactuar con más personas, cada una de las cuales busca su propio valor. Esto complica el ciclo de venta y afecta el modo en que necesitamos relacionarnos. La buena noticia es que, al contar con información previa acerca del posible cliente, como sus actividades o sus intereses, puedes reducir un poco la complejidad.

LI: ¿Qué herramientas y tácticas has implementado para alentar a los ejecutivos a ampliar sus redes y a entablar relaciones más rentables?

FA: La primera táctica es desarrollar tu propio perfil personal en la red social, para que la gente sepa de un vistazo quién eres y qué haces. También he comenzado a publicar y a compartir contenido por dos razones: en primer lugar, para que la gente me vea, y en segundo lugar, para saber quiénes están interesados en mi contenido. Dejarles una nota a los posibles clientes es otra buena manera de crear relaciones. He compartido [con mi equipo] las maneras en que estructuro los mensajes InMail y selecciono a los posibles clientes, y las herramientas que uso para gestionar contenido, como HootSuite.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

PAUL LEWIS

Responsable global de marketing en redes sociales y jefe de ventas en redes sociales,
Soluciones de software | Pitney Bowes

LI: ¿Qué desafíos enfrentaba Pitney Bowes cuando los representantes de ventas dependían de una sola relación con el cliente?

PL: En 2014, la antigüedad promedio de un empleado era de 4,7 años. Hoy esa cifra ha descendido a 4,3 años, según la Oficina de Estadísticas Laborales. Hubo una época en la que uno entablaba una relación profesional con una persona de una organización y se mantenía en contacto directamente con esa persona. Como ahora la gente cambia de función y de empresa con más frecuencia, las oportunidades de venta están en riesgo.

En Pitney Bowes lo hemos visto. Es fundamental entablar relaciones con múltiples partes interesadas en diversas funciones, [como] marketing, operaciones, TI, finanzas y atención al cliente. Una parte interesada puede estar centrada específicamente en el precio; otra, en el usuario final de una solución. El enfoque genérico ya no funciona.

LI: ¿Qué alentó a Pitney Bowes a hacer un cambio?

PL: Se trata de asegurarnos de adoptar un enfoque múltiple en todas nuestras actividades de venta. Queremos tener la certeza de mantener conversaciones apropiadas con las personas adecuadas en las funciones y las disciplinas que importan. Necesitamos asegurarnos de interactuar [con estos individuos] desde el principio.

LI: ¿Alguna tendencia específica, como el marketing basado en cuentas y el marketing del ciclo de vida del cliente, ha cambiado la manera en que estableces relaciones?

PL: Desde la perspectiva del marketing basado en cuentas, la adopción de un enfoque múltiple ha proporcionado oportunidades de venta cruzada. Tal vez haya una oportunidad para nuestra solución de video interactivo personalizado en la organización de marketing de una empresa de seguros. La identificación e interacción con personas cuyas funciones abarcan diversas unidades de negocios podría abrir oportunidades adicionales de comercializar la misma solución en otra área de la empresa.

LI: ¿Qué tácticas y recomendaciones de uso has implementado internamente para alentar a ventas a expandir sus redes?

PL: Investigar a las empresas y a las personas en detalle. También comprobar si alguien de Pitney Bowes está conectado con la persona. Todas las mañanas, dedicar unos minutos a mirar Sales Navigator para ver qué sucede en las organizaciones (o las personas) objetivo. Crear una alerta de Google sobre un asunto, un tema o una empresa en particular.

Tácticas adicionales:

- Tras conocer a un nuevo contacto comercial, siempre hacer un seguimiento en LinkedIn.
- Conectarte con las personas que comentan o recomiendan tus publicaciones en LinkedIn.
- Conectarte con las personas que visitan tu perfil.
- Publicar artículos para ayudar a elevar tu perfil.
- Revisar el recuadro «Gente que podrías conocer» para encontrar posibles contactos.
- Interactuar con miembros de un Grupo de LinkedIn.
- Si vas a ir a una conferencia, conectar con otros asistentes e intentar organizar reuniones informales en el lugar.

A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, a woman with short dark hair is seated at a wooden table, looking down at a white smartphone. She is wearing a white short-sleeved shirt with small dark polka dots. To her right, another person is partially visible, also looking at a smartphone. In the background, other people are seated at the table, some looking at laptops. The setting appears to be a modern office or meeting room with large windows and indoor plants.

CÓMO USAR LINKEDIN PARA CONECTAR CON MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

CÓMO USAR LINKEDIN PARA CONECTAR CON MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

En LinkedIn, tenemos acceso a datos únicos sobre las relaciones entre los profesionales y las organizaciones. Una de las áreas en las que cada vez brindamos más apoyo a los clientes es en la identificación de las empresas más relevantes para hacer negocios y en la determinación de los responsables de la toma de decisiones dentro de esas organizaciones.

Esto convierte a LinkedIn en una herramienta valiosa para ir más allá de las relaciones uno a uno en la organización cliente y desarrollar relaciones matriciales que respalden tus objetivos de venta.

Aprovecha las capacidades de LinkedIn de las siguientes tres maneras:

Paso 1: Encuentra a las personas adecuadas con LinkedIn

Averigua quiénes son los responsables de la toma de decisiones. Puedes utilizar la **Búsqueda avanzada** de LinkedIn para descubrir personas con cargos específicos dentro de la organización. El filtro para búsqueda avanzada de Sales Navigator te permite buscar por antigüedad, función, relaciones con tus contactos y demás.

Automatiza el proceso de búsqueda de contactos relevantes utilizando Sales Navigator para guardar la cuenta y los posibles contactos de esa cuenta. Una vez que la plataforma sepa qué tipos de contactos buscas, Sales Navigator te recomendará posibles clientes relevantes, te mostrará responsables de la toma de decisiones y personas influyentes de la cuenta que tal vez hayas pasado por alto, y te señalará a los compradores que estén enviando señales de intención de compra. Cuanta más actividad tengas en Sales Navigator, más relevantes serán los resultados: La herramienta aprende de tus búsquedas

anteriores y automáticamente rastrea LinkedIn para encontrar recomendaciones de posibles clientes que sean relevantes para tus criterios de búsqueda.

Visualiza los datos por cuenta para identificar las personas influyentes ocultas.

Examina el perfil de un nuevo cliente potencial, sus contactos, publicaciones y grupos, para obtener información clave sobre sus prioridades y las dificultades con las que se enfrenta.

Alienta a los representantes de ventas a conectarse con sus colegas y con otros compañeros de trabajo para ampliar tu red.

Luego utiliza la funcionalidad **TeamLink** de Sales Navigator para ver cómo están conectados los miembros de equipo de tu organización con la empresa cliente y en qué áreas centran su atención. Identifica a tus compañeros de trabajo que hayan trabajado con los responsables de la toma de decisiones que encuentres y pídeles información sobre las necesidades e intereses de estos últimos. Sales Navigator es especialmente útil para descubrir lazos con interesados de nivel directivo con quienes, de otro modo, te resultaría difícil conectarte, y determinar la mejor manera de comunicarte con ellos. Cuantos más contactos tengas, más fácil será ampliar tu red dentro de una empresa.

Encuentra a las personas adecuadas con LinkedIn:

- Averigua quiénes son los responsables de la toma de decisiones.
- Automatiza el proceso de búsqueda de contactos relevantes.
- Visualiza los datos por cuenta para identificar personas influyentes ocultas.
- Alienta a los representantes de ventas a conectarse con sus colegas y con otros compañeros de trabajo para ampliar tu red.

CÓMO USAR LINKEDIN PARA CONECTAR CON MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

Paso 2: Determina la mejor ruta para conectarte

Una vez que encuentres a la persona que deseas contactar, establece el contacto de manera estratégica. Según una encuesta de LinkedIn, **más de la mitad de los compradores rechazará categóricamente un contacto no solicitado**. Si puedes aprovechar tu red para que te presenten al contacto, es más probable que tu comunicación sea bien recibida. De hecho, los compradores **están cinco veces más dispuestos a interactuar** con representantes de ventas que llegan a través de presentaciones cordiales.

Comienza con tus contactos de primer grado.

Si ya tienes algún contacto de la cuenta en tu red, averigua si puede presentarte. Si no es así, usa la funcionalidad **«Cómo estás conectado»** para ver qué otra persona de la red puede presentarte. La funcionalidad **TeamLink** de Sales Navigator puede mostrar si alguna persona de tu empresa está conectada con un posible cliente. TeamLink es una herramienta eficaz para conseguir presentaciones cordiales más allá de tu red personal. También puedes integrar el **widget de CRM** de Sales Navigator con tu sistema de CRM para crear relaciones utilizando los contactos preexistentes en el CRM.

Evalúa los perfiles de tus posibles clientes para encontrar intereses en común.

Examina el perfil del cliente potencial para encontrar intereses, pasatiempos u otros puntos de afinidad que puedas utilizar al comunicarte. Puedes ver lo que tienes en común con un posible cliente utilizando el panel En común del perfil, en las secciones Siguiendo, Grupos y Experiencia de voluntariado y causas benéficas. Utiliza esta información para entablar una buena relación identificando experiencias e intereses compartidos. O bien establece

un lazo común a través de tu actividad en los **Grupos de LinkedIn**. Únete a grupos a los que pertenezcan tus posibles clientes para poder ver cuáles son sus preocupaciones.

Para llegar a los contactos con mayor potencial, mira las Validaciones en la sección Aptitudes y experiencia para saber qué opinan de ellos sus compañeros de trabajo. Identifica compañeros de trabajo que hayan trabajado con el comprador para comunicarte con ellos también.

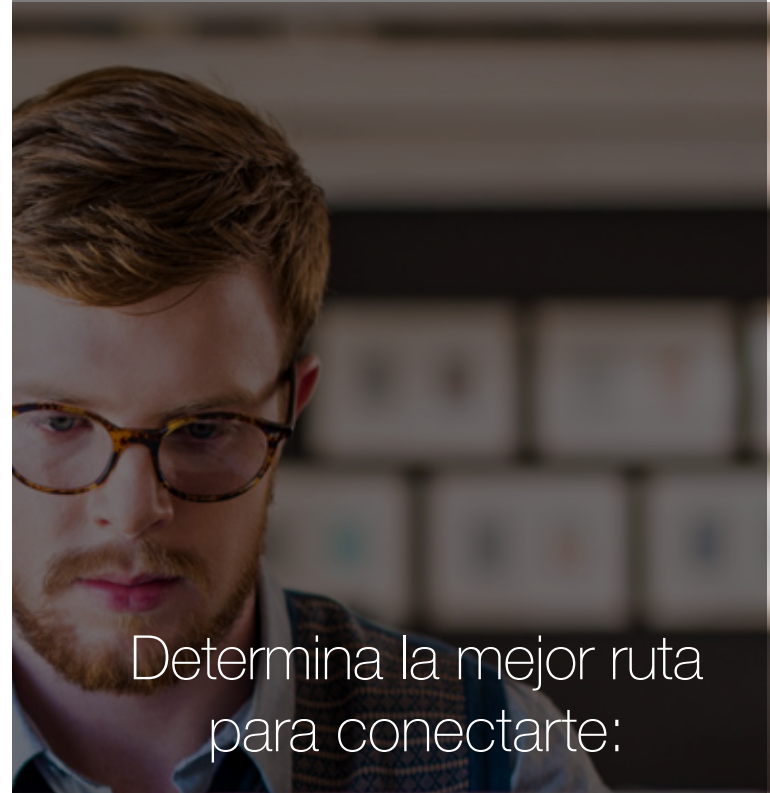
Crea tu perfil pensando en el cliente.

Antes de comunicarte para establecer el contacto, añade una imagen profesional para completar tu perfil de LinkedIn. Optimiza tu perfil teniendo en cuenta a los compradores, no a los empleadores. Considera cambiar a un perfil Premium, que ofrece más opciones de personalización.

Utiliza mensajes InMail para atraer la atención del posible cliente.

Cuando intentes conectarte con alguien que recibe cientos de mensajes de correo electrónico por día, los **mensajes InMail** pueden ser una verdadera ventaja.

El promedio de clics en las campañas de correo electrónico es 2,69%, mientras que el promedio de clics en los mensajes InMail es 14,69%, según MailChimp. Los mensajes InMail están optimizados para su visualización en todos los dispositivos, de manera que tus mensajes son claros sin importar que el posible cliente lo vea en su equipo de escritorio o en un smartphone. Envía un mensaje InMail personalizado para romper el hielo y asegúrate de mencionar un contacto, un interés o una experiencia en común. Según datos de LinkedIn, **los profesionales de ventas que tienen al menos un punto de afinidad con el posible cliente aumentan un 46% las tasas de aceptación de los mensajes InMail en comparación con quienes no tienen nada en común**.



- Comienza con tus contactos de primer grado.
- Evalúa los perfiles de tus posibles clientes para encontrar intereses compartidos.
- Crea tu perfil pensando en el cliente.
- Utiliza mensajes InMail para atraer la atención del posible cliente.

CÓMO USAR LINKEDIN PARA CONECTAR CON MÚLTIPLES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

Paso 3: Atiende las necesidades y motivaciones individuales

Cada miembro del equipo ejecutivo tiene sus propios intereses, metas y prioridades que atender. Tendrás mejores posibilidades de demostrar tu relevancia si puedes adaptar tu enfoque al cargo y las obligaciones laborales de cada persona. LinkedIn puede ayudarte a atender tanto a los grupos de compradores como a cada responsable de la toma de decisiones.

Monitorea la actividad de tu posible cliente en las redes sociales. Comienza escuchando. Presta atención al contenido que tus contactos recomiendan, comparten o crean, así como a sus interacciones con otros usuarios de LinkedIn. Tendrás abundante información sobre lo que tienen en mente, lo que les interesa y las dificultades a las que se enfrentan. Hazte esta pregunta: ¿Qué está sucediendo en la empresa del contacto? ¿Cuáles son sus principales problemas y preocupaciones? ¿Con qué otras personas interactúan, dentro y fuera de la organización?

Monitorea la aparición de «eventos desencadenantes» que te den un motivo para conectarte, por ejemplo:

- Expansión de la empresa
- Lanzamiento de productos nuevos
- Ascenso o nuevo empleo
- Matrimonio, nacimiento de un hijo, compra de una casa

Interactúa en debates en los que participen tus contactos. Haz que los nuevos contactos entren en confianza contigo interactuando frecuentemente con sus feeds de LinkedIn. Recomienda, comparte y comenta su contenido. Los harás quedar bien y, por consiguiente, ellos te recordarán. **LinkedIn Pulse** organiza el contenido en función de tus intereses y de las empresas y las personas a quienes sigues. Muestra tu percepción compartiendo y comentando estos artículos.

Posiciónate como un recurso valioso. Participa en **Grupos de LinkedIn** a los que pertenezcan tus nuevos contactos, en especial, en aquellos que cuenten con muchos contactos de la organización cliente. Inicia conversaciones y ofrece respuestas serias a las preguntas. Esto te ayudará a generar credibilidad entre las redes de tus contactos.

Utiliza información relevante para hacer propuestas de valor específicas para el cliente. Una vez que hayas entablado una relación con los nuevos contactos, comunícate con ellos con información basada en sus intereses. Según el *2016 B2B Buyer's Survey Report* (Informe de la encuesta de compradores B2B de 2016) de Demand Gen Report, **el 64% de los compradores B2B dicen que el hecho de que un proveedor «demuestre sólidos conocimientos sobre [nuestra] empresa y sus necesidades» es una razón muy importante para elegir**

a ese proveedor. Gracias a tus conocimientos internos sobre las necesidades de cada contacto, estarás en condiciones de añadir valor con información que complemente y amplíe la investigación previa a la compra que ellos ya están realizando.

Comparte recursos útiles. Puedes utilizar campañas de **mensajes InMail** o actualizaciones patrocinadas, **«Sponsored Updates»**, para enviar información del sector a tus posibles clientes. Sales Navigator puede ayudarte a adaptar tus interacciones proporcionando contenido segmentado según las necesidades, las dudas y los intereses de cada comprador.

Conocer a todo el comité de compra (no solo a una persona del grupo) te garantiza que estarás relacionado con los principales responsables de la toma de decisiones que, en definitiva, son los que harán avanzar la venta. Esto también te permite utilizar un enfoque polifacético, de manera que si un contacto se marcha de la empresa o cambia de función, no tendrás que volver a iniciar el proceso de venta desde el principio.

Con un poco de tiempo y esfuerzo, podrás encontrar a las personas adecuadas con quienes conectarte, gestionar presentaciones cordiales y personalizar tu enfoque para demostrar tu valor a cada miembro del comité. Una buena relación con el comité de compra es un excelente punto de partida para concretar la venta.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

GABE VILLAMIZAR

Jefe de marketing B2B | Lucid Software Inc.

LI: ¿Qué alentó a Lucid Software a dejar de basarse en una única relación en favor de redes más amplias de clientes objetivo?

GV: Uno de mis lemas de venta es que «los datos siempre triunfan sobre la intuición». El proceso de compra en el ámbito B2B ha cambiado y seguirá haciéndolo. Hemos tomado estos datos de los compradores B2B y los hemos aplicado al método que utilizan nuestros representantes de ventas para identificar y conectar con múltiples compradores en las empresas B2B. Cuando capacito y oriento a los equipos para la venta en LinkedIn y Twitter, hago hincapié en la ventaja y la eficacia de conectar de manera personalizada con entre cuatro y siete responsables de la toma de decisiones en cada empresa para incrementar el contacto y la penetración en la cuenta.

LI: ¿Qué herramientas y procesos utilizas para entablar múltiples relaciones entre tu empresa y la organización cliente?

GV: Una de mis secuencias preferidas, que nuestros representantes de desarrollo comercial o ejecutivos de cuentas utilizan al explorar las posibilidades de una cuenta, es la siguiente:

- Encontrar cinco responsables de la toma de decisiones o personas que influyan en esos responsables de las decisiones.
- Guardar a los responsables de la toma de decisiones como «posibles clientes» en LinkedIn Sales Navigator.
- Buscar y seguir a esos compradores/personas influyentes y a sus empresas en Twitter.
- En Twitter y en LinkedIn, prestar atención y aprender todo lo posible acerca de los obstáculos, los problemas y las motivaciones del comprador.
- Comenzar a interactuar con los compradores en LinkedIn y en Twitter.
- Identificar dos o tres artículos de valor para los compradores y compartirlos.
- Entablar una relación de confianza y determinar si debes trabajar en la cuenta o dedicarte a otra.

LI: ¿Cómo mides si tu equipo ha logrado establecer y mantener múltiples relaciones en las cuentas?

GV: Una de las mejores maneras de determinarlo es siguiendo ciertos datos tanto en LinkedIn Sales Navigator como en nuestro CRM, que es Salesforce. Estos datos incluyen la cantidad de posibles clientes que se guardaron por cada cuenta en LinkedIn Sales Navigator, y la cantidad de comunicaciones en línea o fuera de línea registradas en Salesforce. Es posible medir cuenta por cuenta si el negocio se concretó o no, cuántas comunicaciones se realizaron y cuál fue el resultado. Una vez que los representantes de venta hayan recibido orientación y capacitación para que actualicen cada actividad que realizan en cada posible cliente con quien trabajan (de manera manual o semiautomática), se podrá establecer un punto de comparación para el equipo/la empresa y un modelo predictivo de venta en redes sociales.



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

WENDY (MCEWAN) HOGAN

Directora de transformación y estrategia de marketing | Oracle

LI: ¿Qué tendencias o alteraciones te alentaron a dejar las relaciones únicas en favor de las redes más amplias de personas influyentes y compradores objetivo?

WMH: En Asia, hay una combinación heterogénea de mercados en diferentes etapas de desarrollo económico y sofisticación digital. A su vez, los equipos de nuestros clientes generalmente se encuentran en distintas regiones y zonas horarias. Por esta razón, nos resulta imprescindible relacionarnos y comunicarnos con las personas que influyen en las decisiones de compra, así como también con los responsables del presupuesto. Esto nos ha llevado a representar los organigramas de los clientes existentes y los posibles clientes en numerosos países e idiomas.

LI: ¿Qué herramientas y procesos utilizan tus equipos y tú para entablar múltiples relaciones entre Oracle y las organizaciones de tus clientes existentes o tus posibles clientes?

WMH: En los mercados donde las empresas modernas aún están en evolución y el acceso a Internet, en promedio, no alcanza el 50% de la población, la educación es fundamental. La comunicación cara a cara sigue siendo muy importante, así que interactuamos organizando

sesiones informativas entre colegas y distribuyendo constantemente contenido de liderazgo intelectual y material educativo. Combinamos nuestras propias herramientas de automatización de marketing con el marketing de contenido a través de plataformas sociales como LinkedIn.

LI: ¿Qué ayuda ofrecen las herramientas como LinkedIn Sales Navigator a tus equipos de ventas para mantener y profundizar las relaciones con los clientes existentes y los posibles clientes?

WMH: Muchos mercados de la región están mostrando un gran crecimiento, de manera que encontrar y retener trabajadores es un desafío increíble. El uso de una red social profesional tan completa como LinkedIn nos permite vigilar cómo cambian y crecen los equipos de los clientes (por ejemplo, si añaden un jefe de área digital o un jefe de experiencia del cliente), y dónde trabaja cada persona (por ejemplo, cuando un director de marketing cambia de una empresa a otra o un experto en estrategia digital cambia de agencia de comunicación). También nos permite retener la propiedad intelectual y mantener nuestra base de clientes cuando cambian los miembros de nuestro propio equipo. Además, vigilamos las noticias

sobre los clientes existentes y los posibles clientes, así como sus anuncios corporativos. Dadas las dimensiones de Oracle, LinkedIn también es una herramienta excelente para identificar contactos en nuestra amplia red interna y aprovechar sus relaciones con los posibles clientes.

LI: ¿Deseas compartir con nosotros algún aprendizaje o recomendación que hayas adquirido a lo largo de este proceso?

WMH: Para quienes no son nativos digitales, es poco natural utilizar redes sociales y herramientas digitales para sondear a sus clientes y conocer las empresas de los posibles clientes, así que ofrecemos sesiones... sobre las herramientas. También compartimos internamente recomendaciones de uso y celebramos los éxitos con métricas y resultados que demuestran el valor de estas herramientas a las personas que todavía están aprendiendo a optimizar el uso de las plataformas [sociales].



ENTREVISTA CON EL EXPERTO:

XAVIER MONTY

Responsable sénior de comunicaciones corporativas | Talentsoft

LI: ¿Qué tendencias o alteraciones te alentaron a dejar de basarte en una única relación en favor de las redes más extendidas de personas influyentes y compradores objetivo?

XM: En Europa, la mayoría de las organizaciones funcionan como modelos descentralizados distribuidos en distintas regiones y países. El punto de partida para poder servir a organizaciones descentralizadas es establecer relaciones sólidas, comprender los desafíos de las empresas descentralizadas y dejar en claro que eres un socio de confianza.

La segunda tendencia... es la transformación digital. Gracias a la enorme cantidad de información disponible en las redes sociales, los compradores B2B tienen toda la capacidad para buscar información en línea. Esto crea un paradigma en el proceso de toma de decisiones que ahora se ha difundido entre un mayor número de personas influyentes con distintas trayectorias.

LI: ¿Qué herramientas y procesos utilizan tu equipo y tú para entablar múltiples relaciones entre tu empresa y las organizaciones de tus clientes existentes o tus posibles clientes?

XM: LinkedIn Sales Navigator es la mejor herramienta para crear y mantener relaciones valiosas. La cantidad de información en tiempo real que ofrece la plataforma [le] permite comportarse de una manera mucho más precisa, que se traduce más a menudo en negocios. Una plataforma de promoción social es un facilitador clave para enviar a los clientes contenido diferenciado de excelente calidad. Al combinarla con la información de LinkedIn Sales Navigator, el efecto de amplificación positiva se multiplica. LinkedIn Sales Navigator junto con un CRM y con la promoción social, es la combinación perfecta.

LI: ¿Qué ayuda ofrecen las herramientas como LinkedIn Sales Navigator a tu equipo para mantener y profundizar las relaciones con los clientes existentes y los posibles clientes?

XM: En Talentsoft, nos esforzamos por diferenciarnos dando prioridad a las relaciones con nuestro equipo. LinkedIn Sales Navigator es la esencia de nuestro enfoque de ventas significativas. No solo nos da la oportunidad de obtener

información en tiempo real acerca de nuestras relaciones comerciales, sino que nos permite estar en perfecta sintonía con las necesidades de nuestros clientes.

LI: ¿Cómo mides si tu equipo ha logrado establecer y mantener múltiples relaciones en una cuenta?

XM: El primer nivel de medición es la cantidad y la frecuencia de las interacciones entre el equipo y las cuentas de los clientes. El segundo nivel de medición está asociado a la calidad de las relaciones. Las interacciones frecuentes que crean valor para ambas partes pueden profundizar los contactos y mejorar la credibilidad profesional. El tercer nivel de medición son los negocios generados a partir de las relaciones.

CASOS DE ÉXITO

USO DE LOS CONTACTOS MATRICIALES PARA ENTABLAR RELACIONES DURADERAS

HCL Technologies, una empresa internacional de consultoría y colaboración colectiva de TI que cuenta con más de 100.000 empleados en decenas de países, ha desarrollado su marca a partir de la filosofía de defender «la relación más allá del contrato».

Pero, ¿cómo puede lograr esa clase de conexión auténtica con cada cliente una gran empresa multinacional? Los representantes de ventas de HCL comienzan por conocer a cada responsable de la toma de decisiones involucrado en una compra antes de la primera interacción. Con LinkedIn Sales Navigator, esta es una tarea simple. «Cuando te encuentras con un cliente por primera vez, puede ser difícil ganar su confianza», observa Sivasubramaniam. Sin embargo, con TeamLink, los profesionales de ventas pueden descubrir las relaciones existentes con los posibles clientes y comenzar a forjar relaciones sólidas en la empresa del cliente. «Una vez que estás vinculado a través de un contacto personal, instantáneamente se genera una mayor sensación de confianza», dice.

Los representantes de ventas guardan los posibles clientes en Sales Navigator para poder realizar un seguimiento, recibir alertas relevantes y obtener información sobre las preocupaciones, las prioridades y los entornos de trabajo de sus contactos. Este conocimiento les permite ampliar

sus redes en la empresa cliente para no tener que depender de un solo contacto.

«Nadie quiere crear un lazo fuerte con alguien que solo intenta venderles. Las personas necesitan ser oídas y comprendidas. Por eso hacemos hincapié en escuchar sus desafíos en primer lugar», explica Sivasubramaniam. Luego, los representantes de ventas interactúan compartiendo contenido relacionado con las preocupaciones de cada persona influyente o responsable de la toma de decisiones.

Para asegurar que los representantes de ventas aprovechen LinkedIn al máximo, HCL les proporciona una capacitación detallada cuando se incorporan a la empresa. También siguen y alientan a los equipos utilizando el índice de ventas con redes sociales (SSI) de LinkedIn como uno de los principales indicadores clave de rendimiento (KPI). Publicamos mensualmente un boletín informativo interno centrado en Sales Navigator que incluye historias de éxito y una tabla de clasificación interna para que todos sepan dónde se

encuentran. «Esto nos permite inspirarnos mutuamente y aprender de las experiencias colectivas», dice Sivasubramaniam, quien señala que Sales Navigator ayuda a crear relaciones tanto internas como externas.

El equipo de marketing de HCL utiliza Sales Navigator para investigar las cuentas objetivo y crear contenido relevante. De esta manera, el equipo de ventas cuenta con herramientas eficaces para generar relaciones valiosas con varias personas en la empresa cliente. Con Sales Navigator, HCL Technologies estableció más de 7.000 contactos nuevos con responsables de la toma de decisiones en un lapso de seis meses.

El uso de Sales Navigator para descubrir y fortalecer múltiples contactos ha ayudado a HCL a llegar a una mayor cantidad de posibles clientes, compartir ideas y añadir valor. Las relaciones duraderas forjadas a través de numerosos contactos en LinkedIn ayudan a HCL a mantener su promesa de llevar «la relación más allá del contrato».

IMPULSO DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA A TRAVÉS DE LAS RELACIONES MATRICIALES

En octubre 2014, Doug Ruth, en aquel momento ejecutivo de cuentas en NewVoiceMedia, un proveedor internacional de soluciones de ventas internas y centros de llamadas en la nube, había abierto una oportunidad de venta con una empresa mediana de Internet.

Dos meses después, el principal contacto de Ruth en esa cuenta se marchó de la empresa y la oportunidad prácticamente se extinguió. Según datos de LinkedIn, 1 de cada 5 responsables de la toma de decisiones dejan su puesto en el transcurso de un año, de manera que esta situación es demasiado familiar para los profesionales de ventas. En el mejor de los casos, la pérdida de un contacto clave obliga al representante de ventas a comenzar todo de nuevo; en el peor, puede sabotear completamente la venta.

Ruth no iba a permitir que sucediera eso. Así que comenzó a utilizar LinkedIn Sales Navigator para buscar responsables de la toma de las decisiones relevantes en la empresa objetivo y desarrollar una red más amplia. Con el filtro de búsqueda avanzada, pudo buscar por nivel de experiencia, función y antigüedad en la empresa. Aprovechando su red de LinkedIn personal y profesional, consiguió ser presentado a todos los responsables de la toma de decisiones que encontró y los agregó a su red.

Luego, Ruth comenzó a seguir a esas personas en LinkedIn para recibir actualizaciones sobre sus actividades, por ejemplo, sobre los cambios de empleo. A partir de esos nuevos contactos, comenzó a interactuar con las personas de relevancia en la empresa cliente y utilizó LinkedIn para comprender mejor sus necesidades. Al relacionarse con todos los responsables de la toma de decisiones, pudo trabajar con el grupo para lograr consenso interno. En un mes, había concretado la venta.

El contacto con múltiples responsables de la toma de decisiones del equipo comprador redujo el riesgo de que NewVoiceMedia perdiera una venta si un contacto se marchaba de la organización. Sin embargo, los beneficios de las relaciones matriciales no terminan allí. Después de que Ruth hizo el primer negocio en 2015, siete de sus contactos en esa cuenta se fueron de la empresa. Con Sales Navigator, Ruth recibió alertas cuando cambiaron de trabajo y pudo continuar siguiéndolos en sus nuevas funciones. Como mantuvo estos contactos, NewVoiceMedia consiguió una nueva cuenta casi de inmediato.

Desde entonces, NewVoiceMedia ha integrado Sales Navigator en su CRM para que los representantes de ventas puedan ver la información de LinkedIn y de Sales Navigator desde el CRM. Al ayudar a personalizar la propuesta de valor de NewVoiceMedia según las necesidades y las preocupaciones de cada contacto, Sales Navigator permite que los representantes lleguen más fácilmente a múltiples contactos con información relevante. El resultado: relaciones duraderas con múltiples responsables de la toma de decisiones, ventas más grandes y más ingresos.

Desde que NewVoiceMedia implementó el enfoque matricial utilizando Sales Navigator, las tasas de éxito aumentaron un 80% y los negocios son un 30% más grandes. Los representantes que usan Sales Navigator ven una tasa de éxito 1,3 veces más alta y obtienen 1,7 veces más ingresos que los representantes que no lo utilizan. En términos generales, el 73% de los ingresos que NewVoiceMedia obtuvo de nuevos negocios se concretaron utilizando Sales Navigator.

CÓMO APROVECHAR EL VALOR DE LA VENTA MATRICIAL

En 2012, PGi EMEA enfrentaba un dilema familiar para muchas empresas: cómo proporcionar a su equipo de ventas posibles clientes más dispuestos a responder. Las rutas tradicionales para conseguir posibles clientes habían demostrado ser obsoletas y los representantes de ventas perdían demasiado tiempo en la investigación de posibles clientes.

Los equipos de ventas también estaban trabajando más arduamente, pero concretaban negocios de menor volumen. Para complicar un poco más las cosas, PGi estaba entrando a nuevos mercados con nuevos productos, y necesitaba que los representantes de ventas investigaran y crearan perfiles de clientes con los que no estaban familiarizados.

Después de que dos responsables de ventas de PGi utilizaron LinkedIn para generar posibles clientes, investigar contactos y entrar a nuevos segmentos de mercado, PGi expandió la cantidad de licencias y el efecto no demoró en hacerse notar. Tras sumar más licencias, la rentabilidad de la inversión se multiplicó por diez. Los representantes de ventas que utilizaban LinkedIn conseguían

negocios más grandes y los concretaban más rápidamente al compartir contenido relevante, unirse estratégicamente a grupos, seguir a los posibles clientes y estar atentos a su actividad en las redes sociales. Esto les permitió conseguir presentaciones mucho más cordiales, organizar reuniones con responsables de las decisiones más segmentados y cerrar negocios mucho más rápidamente.

Mientras muchos miembros del equipo de ventas de PGi utilizaban LinkedIn como herramienta para adquisición, varios responsables de cuentas importantes lo emplearon para detectar otros departamentos y ubicaciones donde tuvieran presencia las cuentas, lo que los ayudó a profundizar y ampliar la penetración. Esto facilitó

la adopción de un enfoque multidimensional que permitió a los representantes tener más de un contacto en las cuentas, algo especialmente útil para vender nuevos productos de PGi a cuentas existentes. El equipo de PGi utiliza las alertas y Lead Builder para saber si los contactos clave dejan sus funciones y para ver si los contactos presentes en sus redes conocen y pueden conectarlos con posibles clientes objetivo.

Después de incorporar LinkedIn en sus actividades de venta cotidianas e integrarlo con Salesforce y Outlook, el índice de ventas con redes sociales (SSI) de PGi aumentó un 28%, con una rentabilidad de la inversión de 22:1.

CONCLUSIÓN

Hoy, el éxito en las ventas B2B exige un nuevo enfoque: crear una red de contactos entrelazados. Al descubrir y fortalecer múltiples contactos en las organizaciones cliente, tu equipo de ventas puede generar confianza, conocer más profundamente las necesidades de la organización y acelerar el proceso de venta. Así como una red es más fuerte que un solo hilo, la creación de múltiples contactos en las empresas clientes y posibles clientes crea una relación más estable, capaz de resistir al cambio.

Si tienes contactos en diferentes departamentos, funciones y regiones en una empresa cliente, te resultará más fácil descubrir oportunidades, añadir valor, fomentar la presencia de promotores dentro de la empresa cliente y hacer crecer tu empresa. Con un profundo conocimiento de las necesidades individuales de todo el equipo de compra, podrás encontrar la solución perfecta para el cliente y, de este modo, mejorar la satisfacción y la retención.

Los profesionales de ventas expertos aprovechan la potencia de LinkedIn para ampliar sus redes de contactos, concretar ventas y aumentar los ingresos.

