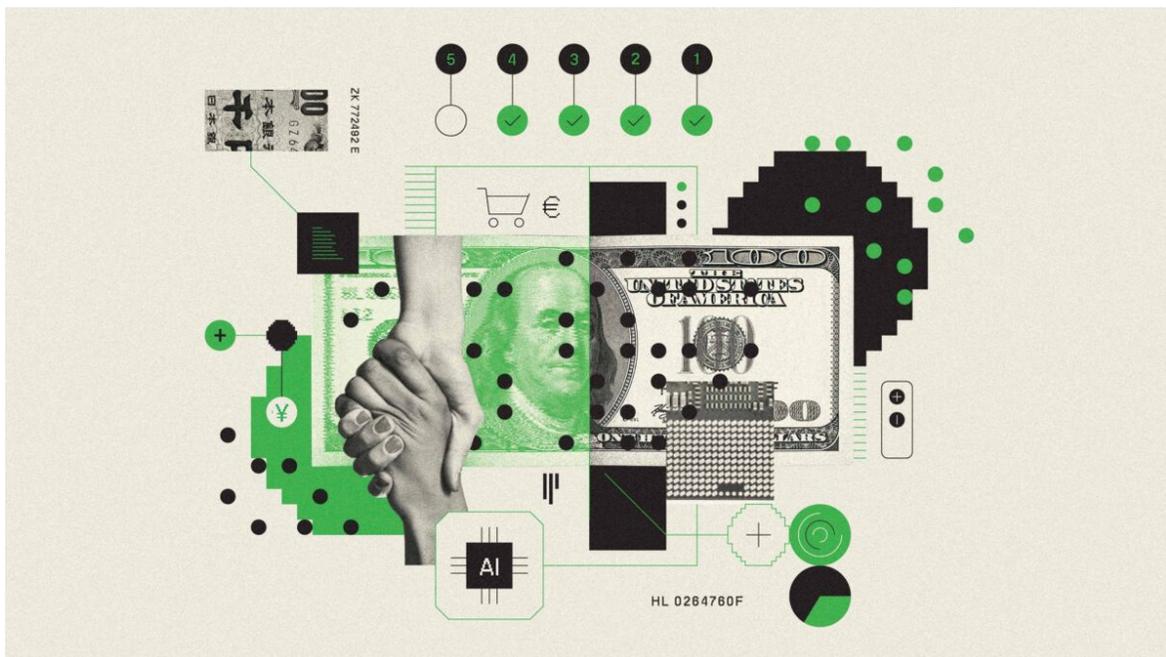


Cómo digitalizar su organización de ventas

por Prabhakant Sinha, Dharmendra Sahay, Arun Shastri, y Sally E. Lorimer

De la Edición (Septiembre–Octubre 2022)



Israel G. Vargas

Resumen. Las empresas pueden obtener grandes beneficios de la digitalización de sus organizaciones de ventas, es decir, del uso de la tecnología, los datos y los análisis para mejorar el proceso de ventas. Si se hace bien, la digitalización aumenta la participación de los... más

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Los clientes de hoy en día no solo quieren respuestas informadas a sus preguntas sobre productos y servicios, sino que quieren soluciones rápidas para sus requisitos técnicos y problemas empresariales particulares. En Microsoft, donde los ejecutivos de cuentas de ventas interactúan con millones de compradores de software cada año, las expectativas de los clientes sobre el equipo de ventas se han disparado. Sin embargo, hasta hace poco, era engorroso y, a veces, imposible para los ejecutivos de cuentas hacerse una idea real de las necesidades de cada cliente. Tenían que reunir y sintetizar manualmente los datos que estaban dispersos por las unidades de negocio de Microsoft. Se desperdició tiempo y esfuerzo y las interacciones con los clientes se vieron afectadas.

Los líderes de Microsoft sabían que tenía que haber una forma mejor. Lo encontraron en la digitalización: el uso de la tecnología, los datos y el análisis para diseñar procesos empresariales e informar la toma de decisiones. (El concepto no debe confundirse con la digitalización, que es la conversión de información analógica a formatos digitales). En 2021, el CEO de Microsoft, Satya Nadella, habló del impacto de la digitalización en las empresas de todo el mundo: «Para 2025, se prevé que los procesos de ventas y marketing implicarán interacciones más proactivas que reactivas, desde el marketing de clientes hasta la cadena de suministro», dijo. «De ahora en adelante, todos los procesos empresariales serán colaborativos, impulsados por datos e IA, y unirán el mundo digital y el físico».

En Microsoft (un cliente de nuestra consultora, ZS), la transformación ya estaba muy avanzada. Para 2016, los líderes de la empresa habían adoptado la idea de utilizar datos e inteligencia artificial para facilitar la colaboración entre los puestos de ventas y los canales digitales. En marzo de 2018, Microsoft lanzó nuevas herramientas para equipar a su fuerza de ventas y a los vendedores asociados con información sobre los clientes y sugerencias sobre acciones que podrían beneficiarlos. Los equipos de ventas podrían dedicar menos tiempo a recopilar datos y más tiempo a entablar conversaciones personalizadas con los compradores. La productividad, medida por el tiempo frente a los clientes y los clientes potenciales convertidos en oportunidades, aumentó hasta un 40%

La digitalización puede generar beneficios similares para una amplia gama de vendedores. Si se hace bien, la digitalización de la función de ventas aumenta la participación de los clientes, permite organizaciones de ventas más flexibles y centrado en los clientes, ayuda a los vendedores a rendir mejor y más. Pero la transición suele ser difícil, tanto para el equipo de ventas como para la empresa en su conjunto. Una encuesta de 2021 realizada por ZS reveló que, aunque el 90% de los ejecutivos de ventas biofarmacéuticas creen que la transformación digital es fundamental para su éxito, la mayoría (55%) considera que sus iniciativas no han tenido éxito. Menos del 10% dijo que había alcanzado todo el potencial de sus inversiones. Los resultados de las encuestas en otros sectores son en gran medida paralelos a estos. Los investigadores académicos que estudiaron el progreso digital durante la pandemia examinaron 11 estudios independientes intersectoriales que midieron empíricamente el fracaso de la transformación digital. La tasa de fracaso total en todas las disciplinas, incluidas las ventas, fue del 87,5%.

La digitalización afecta prácticamente a todos los procesos en los que participa una organización de ventas, incluida la interacción con los clientes, el despliegue de recursos y la gestión del talento.

En nuestro trabajo con las organizaciones de ventas, descubrimos que las iniciativas de digitalización suelen estar plagadas de avances lentos, una adopción deficiente o un bajo impacto sostenido. En este artículo analizamos por qué la digitalización es tan importante para los vendedores y por qué sus esfuerzos suelen fracasar. A continuación, ofrecemos cinco recomendaciones para ayudar a lograr mejores resultados.

Los obstáculos a la digitalización de las ventas

La digitalización afecta prácticamente a todos los procesos en los que participa una organización de ventas, incluida la interacción con los clientes, el despliegue de recursos y la gestión del talento (por ejemplo, la contratación, la formación, la motivación y la supervisión de los vendedores). Sin embargo, en esencia, la digitalización consiste en crear y apoyar un modelo de venta más centrado en el cliente.

La mayoría de los esfuerzos de digitalización de las ventas fracasan de tres maneras. En primer lugar, algunas organizaciones de ventas gastan mucha energía en la digitalización, pero nunca se ponen realmente en marcha, o progresan tan despacio que los líderes pierden la confianza en el esfuerzo. En segundo lugar, algunas iniciativas conducen a una solución viable, pero la adopción generalizada en toda la organización de ventas es deficiente o solo se logra mediante la coacción. Los líderes de ventas y los vendedores pueden tener dificultades para dominar las nuevas habilidades o no adoptar la

mentalidad necesaria para que la iniciativa tenga éxito. Es posible que los programas de soporte no satisfagan las necesidades de los diversos miembros de la fuerza de ventas, desde los que evitan la tecnología hasta los reacios a adoptarla y los usuarios entusiastas y ávidos de funciones. A veces, las dudas de la gente no tienen nada que ver con la tecnología, sino con las nuevas formas de trabajar. Por ejemplo, los vendedores que se destacan en las interacciones personales con los clientes pueden tener problemas para asimilarse a una cultura que gira en torno a los canales digitales y las decisiones basadas en los datos.

Un tercer tipo de fallo se produce cuando las soluciones que tienen éxito al principio no evolucionan hacia sistemas sostenibles que sigan en uso y sigan ofreciendo valor. Esto ocurre porque la digitalización de la función de ventas es compleja y propensa a cambios constantes en la forma en que se realiza el trabajo, tanto desde el punto de vista organizativo como tecnológico.

Historias de éxito de la digitalización

La digitalización permitió transformar el modelo de negocio subyacente de Microsoft, de vender software como compra única a ofrecer software como servicio. Como resultado, el papel de su fuerza de ventas y sus socios ha cambiado: hoy en día, los vendedores hacen más que adquirir nuevos clientes. También se centran en ayudar a los existentes a obtener un valor continuo y aumentar el uso de los productos de Microsoft, impulsando así la retención de clientes e impulsando el crecimiento de las ventas. Cada ejecutivo de cuentas de ventas debe entender las necesidades de 100 o más clientes y encontrar las soluciones adecuadas entre una amplia gama de ofertas técnicamente complejas. Antes del último esfuerzo de digitalización, esto significaba que los ejecutivos de cuentas dedicaban horas a rastrear la información de los clientes recopilada con diferentes herramientas por varias personas de las organizaciones de ventas,

satisfacción de los clientes, servicio y soporte de Microsoft. Luego, hubo que trabajar más para obtener información a partir de los datos y decidir qué medidas tomar con cada cliente.

La digitalización ha simplificado ese proceso. Los datos de los clientes y del mercado están ahora en un solo lugar. Un núcleo de capacidades de inteligencia de ventas, que incluye varios modelos de IA, produce información sobre los clientes y sugerencias para los vendedores. Una herramienta desarrollada internamente llamada Daily Recommender ofrece información y sugerencias a los vendedores. Por ejemplo, los algoritmos detectaron que una empresa cliente había gastado una suma significativa en licencias de software y que 27 de sus empleados habían interactuado recientemente 34 veces diferentes con materiales de marketing de Microsoft. Daily Recommender aconsejó al ejecutivo de cuentas responsable que se pusiera en contacto con el cliente para comprar más suscripciones a Microsoft 365 y que se pusiera en contacto rápidamente, ya que los datos de terceros indicaban que el cliente había interactuado con un competidor. Al seguir la sugerencia, el vendedor pudo ofrecer una solución que se adaptaba bien a las necesidades del cliente y, al mismo tiempo, generar ingresos adicionales para Microsoft.

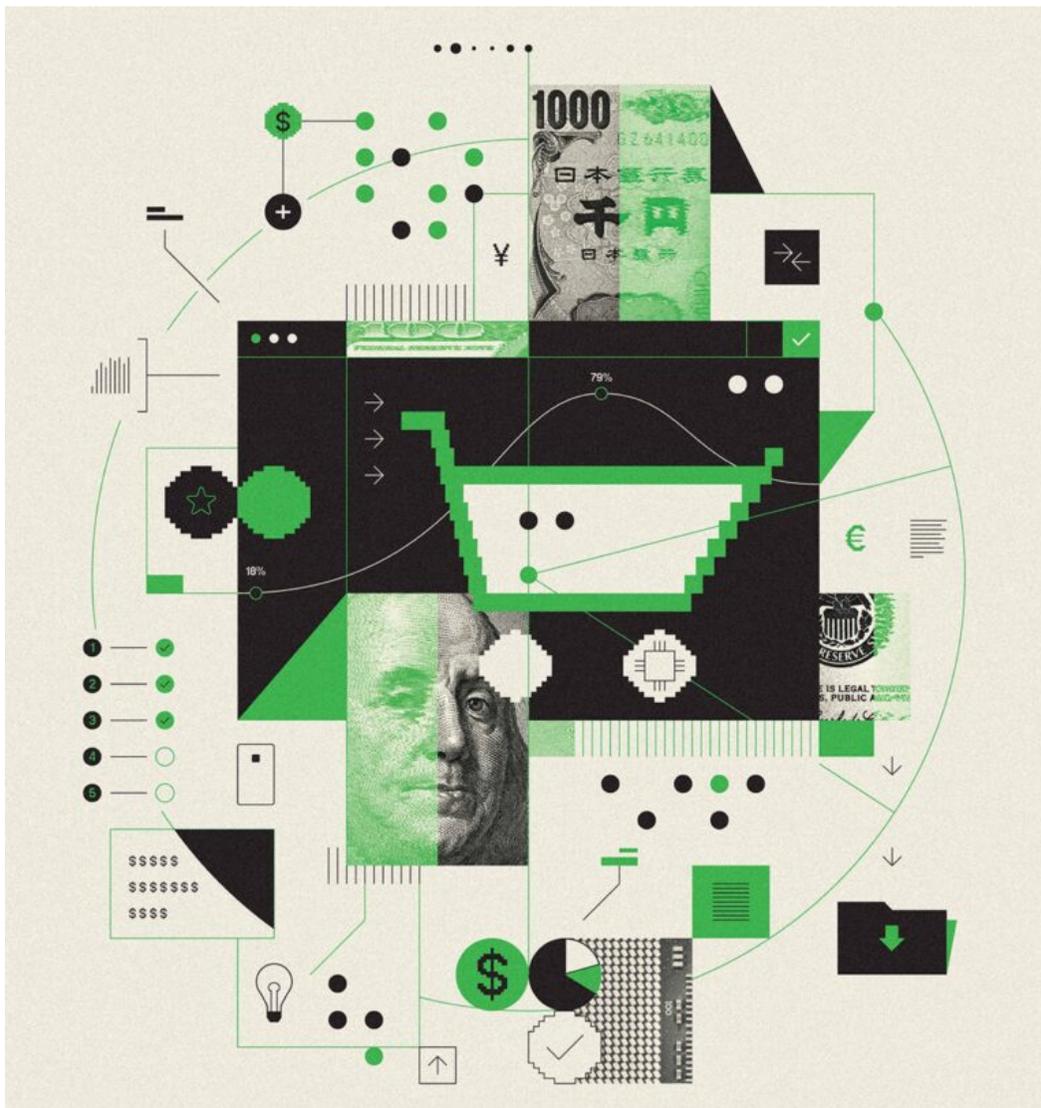
Los clientes informan de más valor y de una mejor experiencia porque los datos del recomendador diario ayudan a los ejecutivos de cuentas a centrarse en los problemas que más preocupan a quienes utilizan y dan soporte a los productos de Microsoft. Una de cada tres recomendaciones califica como oportunidad de venta. Eso es casi cuatro veces superior a la media de la industria, del 6 al 10%. Por diseño, la lista de recomendaciones no es estática y, por lo tanto, nunca se queda obsoleta. La productividad del equipo de ventas ha aumentado, los índices de conversión de los clientes son más altos y las posibles compras se finalizan más rápido.

La digitalización también puede transformar la contratación y la formación de los vendedores. A la hora de contratar, las empresas mejoran la calidad de la reserva de candidatos mediante la extracción de datos de fuentes como LinkedIn para identificar a los candidatos que es probable que se unan si se les hace una oferta y que tienen probabilidades de triunfar si se unen. Y en el área de la formación, las empresas complementan el coaching humano con un entrenamiento basado en la IA que analiza las conversaciones de los vendedores con los clientes y proporciona comentarios. Los enfoques de microaprendizaje ofrecen fragmentos pequeños y centrados de contenido de formación digital a los miembros del equipo de ventas y a los socios de ventas en un punto de su flujo de trabajo en el que la información es más relevante y se puede aplicar de inmediato.

La digitalización no solo afecta a las empresas nativas digitales como Microsoft. Tomemos el caso de John Deere, una empresa de 185 años en el centro de la transformación digital en la industria agrícola. La digitalización de Deere comienza con sus productos: los sensores integrados en la maquinaria capturan datos que los productores pueden utilizar para optimizar la producción de sus granjas. Esta innovación tecnológica tiene implicaciones de gran alcance para la organización de ventas y marketing de Deere y su red de distribuidores. Además de vender maquinaria agrícola, la empresa ahora tiene la oportunidad de vender servicios que convierten los datos recopilados por los sensores en información que ayude a los productores a aumentar la rentabilidad y la sostenibilidad medioambiental.

Para fomentar la adopción de los equipos de alta tecnología y familiarizar a los clientes con su manejo y obtener el máximo beneficio, Deere ha dado a sus concesionarios independientes herramientas adicionales para capacitarlos y ayudarlos. Además de interactuar con un productor en persona, los concesionarios pueden prestar asistencia mediante una herramienta de conexión remota para acceder a una pantalla digital del equipo del cliente.

Por supuesto, estas innovaciones crean la necesidad de nuevas habilidades y funciones de ventas. Históricamente, los concesionarios de Deere son expertos en vender, reparar y mantener maquinaria. Ahora también necesitan capacidades digitales para ofrecer tecnología sofisticada e información basada en datos a los productores y para demostrar el valor de las soluciones y los servicios especializados de la empresa. La organización de ventas y marketing de EE. UU. de John Deere ayuda a los concesionarios a desarrollar esas capacidades.



Israel G. Vargas

A medida que los procesos y las estructuras de venta evolucionan, las habilidades y la mentalidad de los vendedores, los gerentes de ventas y los líderes también deben evolucionar. En el pasado, el éxito de las ventas consistía en entender a los clientes, usar la intuición y construir relaciones. Hoy en día, los vendedores deben

estar dispuestos a incorporar tecnología, datos e información impulsada por la IA en su actividad de ventas. También deben adaptarse a otro cambio profundo: en lugar de trabajar solos con los clientes, ahora forman parte de un sistema de canales digitales y funciones de venta, que organizan los recursos y colaboran con los clientes para dar forma a las soluciones.

Recomendaciones para una digitalización de ventas exitosa

La transición a nuevas formas de trabajo puede ser difícil. Es posible que las capacidades de los miembros actuales del equipo de ventas no coincidan con las nuevas exigencias del puesto. A corto plazo, el cambio puede distraer y desmotivar a los vendedores y provocar la pérdida de los mejores, la interrupción de las relaciones con los clientes y el declive del negocio. A largo plazo, si las personas equivocadas terminan en los puestos equivocados, el impacto se puede sentir durante años.

Las decisiones de digitalización deben implementarse con vistas a la innovación y la adaptación a medida que evolucionan las necesidades empresariales. Los vendedores son ágiles por naturaleza, pero la fluidez de la función de ventas durante la transformación digital requiere que adopten una mentalidad aún más ágil y mejoren continuamente sus habilidades y conocimientos. Los que tienen más probabilidades de éxito adoptan el aprendizaje constante como parte de la cultura.

Las iniciativas de digitalización de ventas se benefician al centrarse en cinco acciones clave. Cuando se ejecutan bien, estas prácticas mejoran drásticamente las probabilidades de éxito.

A Checklist for Sales Digitalization

Sales organizations that realize the most value from digitalization initiatives consistently adhere to five practices: They choose the right leaders, incorporate accountability measures, deploy cross-functional teams, adopt an agile approach, and enable organizational change. This checklist highlights key items to pay attention to at each stage of the digitalization journey.

	Preparing the organization	Implementing the initiative	Ensuring sustainability
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> •Have an executive sponsor accountable for success. •Head up the team with a boundary-spanning leader. •Maintain commitment on budgets and resources. 		
Accountability	<ul style="list-style-type: none"> •Articulate the business case. •Define key performance indicators (KPIs). •Identify overlap/linkages with other initiatives. •Create a governance framework for the initiative. 	<ul style="list-style-type: none"> •Review the business case. •Measure KPIs. •Implement the governance framework. 	
Team makeup	<ul style="list-style-type: none"> •Form a cross-functional core team including user representatives. 	<ul style="list-style-type: none"> •Deploy the core team. •Deploy smaller cross-functional teams as needed. 	
Agile approach	<ul style="list-style-type: none"> •Conduct agile training. 	<ul style="list-style-type: none"> •Deploy an EET (early-experience team). •Create a minimal viable product. •Get feedback from the EET. •Conduct sprints of design-build-deploy-learn-iterate. 	<ul style="list-style-type: none"> •Monitor usage and feedback. •Prioritize new features.
Change management	<ul style="list-style-type: none"> •Identify needed process changes and mindset changes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Get buy-in from first-line managers. •Use peer influencers to boost engagement. •Conduct 	<ul style="list-style-type: none"> •Provide ongoing user training and support. •Seek and act on feedback. •Align incentives and other

Gf		case-based user training and support.	and other programs.
----	--	---------------------------------------	---------------------

[Consulte más gráficos de HBR en Datos y elementos visuales>](#)

Ponga en marcha el liderazgo correcto. El equipo de digitalización de ventas debe tener un «límite máximo» al frente, alguien que se sienta cómodo y respetado tanto por el personal de ventas y marketing como por los expertos en tecnología. La colaboración entre las dos comunidades garantiza que las soluciones no solo sean utilizables y útiles, sino que también se puedan mantener y mejorar con el tiempo.

Los límites equilibran los sueños de la organización de ventas con las preocupaciones pragmáticas de IT. Las prioridades del equipo de ventas incluyen identificar nuevas oportunidades de venta, impulsar innovaciones de productos beneficiosas y captar clientes. El grupo de tecnología de la información tiene prioridades que son igual de importantes pero potencialmente conflictivas. Estos incluyen el control de los costes y los riesgos, el desarrollo de las capacidades empresariales y la garantía de la sostenibilidad a largo plazo. Los límites están en sintonía con ambos lados de la ecuación. Detectan fácilmente planes demasiado ambiciosos, evitan los cambios constantes en las prioridades y se centran en el valor y la adaptación a los usuarios. Una llave de límites hará lo siguiente:

- Apoye a los departamentos de IT ayudando al equipo de ventas a ver los riesgos de plazo, calidad y presupuesto de añadir nuevas funciones demasiado tarde en el proceso.
- Apoye las ventas y el marketing ayudando a IT a ver las ventajas de utilizar una tecnología innovadora que satisfaga mejor las necesidades empresariales que una solución probada y verdadera.

- Alinee tanto al grupo de IT como al grupo de ventas y marketing en torno a información que podría no resultarle natural a ninguno de los
- Retroceder cuando «diseño por comité» haga que el sistema sea difícil de manejar y ponga en peligro el desarrollo y el lanzamiento oportunos de nuevos productos.
- Asegúrese de que la iniciativa no tenga un alcance tan amplio como para que se derrumbe por su propio peso.

Los mejores límites tienen empatía por los diferentes puntos de vista. Por lo general, sus trayectorias profesionales incluyen funciones de liderazgo en tecnología y ventas o marketing. Para que un límite dirija un esfuerzo de digitalización hacia un resultado exitoso, el apoyo de los líderes de alto rango es clave. Los patrocinadores ejecutivos pueden ayudar a garantizar que las iniciativas de ventas se ajusten a la estrategia empresarial general y no dupliquen ni creen incompatibilidades con las iniciativas de otros dominios.

Los patrocinadores ejecutivos también crean un espacio seguro para que los que cruzan los límites actúen, incluso si se alteran algunas plumas. Por ejemplo, los patrocinadores pueden garantizar la reestructuración de la organización de ventas si es necesario; pueden intervenir para resolver los conflictos y facilitar la colaboración entre los silos organizativos y pueden ayudar a garantizar el compromiso de recursos a largo plazo.

Incorpore medidas de responsabilidad. Los esfuerzos de digitalización de las ventas tienen muchas más probabilidades de éxito si se guían por la visión, la estrategia y las métricas correctas. Esto requiere desarrollar un caso de negocio, un plan estratégico con indicadores clave de rendimiento (KPI) y un marco de gobierno general para la iniciativa. Un caso de negocio cuantifica el valor para la empresa y sus clientes, al tiempo que expone el contexto y el enfoque. Los KPI supervisan el progreso hacia los objetivos. Y una estructura de gobierno dirige la

iniciativa hacia el resultado deseado identificando las superposiciones entre las iniciativas y encontrando oportunidades para compartir recursos y aprendizaje.

Hoy en día, los vendedores deben estar dispuestos a incorporar tecnología, datos e información impulsada por la IA en su actividad de ventas.

Piense en otro cliente de ZS, la empresa biofarmacéutica mundial UCB. Tradicionalmente, dependía de los vendedores para compartir información sobre los medicamentos recetados con los médicos y otros profesionales de la medicina, por lo general durante las visitas cara a cara. Cuando los profesionales empezaron a obtener información de fuentes digitales, como el correo electrónico, los sitios web, las aplicaciones móviles y los podcasts, la UCB emprendió un viaje de varios años para replantearse su estrategia de comercialización con una mentalidad de priorizar lo digital. Al principio de su esfuerzo de digitalización, se centró en apoyar los lanzamientos de productos con la información obtenida mediante la integración de datos y la aplicación de análisis avanzados. Por ejemplo, la empresa creía que la mala adopción de un nuevo producto por parte de los pacientes se debía a una comunicación ineficaz entre el personal de ventas y los proveedores de atención médica. Sin embargo, los análisis mostraron que esta suposición era errónea. De hecho, los proveedores de atención médica recetaban el producto, pero muchos pacientes no surtían las recetas e iniciaban el tratamiento por motivos de asequibilidad. La UCB dedicó su energía a mejorar el programa de asistencia al paciente en lugar de debatir qué había ido mal en la fuerza de ventas. El rendimiento de las ventas mejoró significativamente.

A medida que la confianza de la UCB en el poder de la analítica crecía, también lo hacían sus esfuerzos por aprovechar los datos y los algoritmos para informar las decisiones. Para 2018, la empresa estaba lista para llevar la analítica al punto en el que la goma se une a la carretera: la interacción entre los representantes de ventas y los médicos. Los representantes de ventas empezaron a usar los análisis para dirigirse a los médicos correctos con el mensaje correcto en el momento adecuado. Con información basada en datos sobre la progresión de la enfermedad de los pacientes, la dinámica del entorno de salud local, la probabilidad del proveedor de cambiar de tratamiento y otros factores, los representantes pudieron ponerse en contacto con proveedores receptivos y adaptar las comunicaciones a las necesidades del proveedor y del paciente.

Las organizaciones de ventas pueden mejorar el éxito de las iniciativas de digitalización haciendo un seguimiento de los KPI relacionados con la adopción de los productos y el valor para los clientes y los usuarios. Los KPI pueden incluir indicadores tanto a la cabeza como a la zaga. (Los principales indicadores son los que ayudan a predecir el éxito futuro, como el número de clientes nuevos con los que contactamos. Los indicadores rezagados son los que miden el rendimiento hasta la fecha, como el número de cuentas nuevas ganadas). Al prestar atención a los KPI, los equipos de ventas pueden diagnosticar los problemas y corregir el rumbo durante el lanzamiento de una iniciativa y más allá. Además, los líderes pueden utilizar los datos de los KPI para dar a los empleados comentarios positivos y dinamizar la organización.

Mientras tanto, un marco para la gobernanza central ayuda a garantizar una inversión continua en la iniciativa y un progreso constante hacia los objetivos empresariales.

Despliegue equipos interdisciplinarios. Las iniciativas exitosas cuentan con un equipo de gestión de programas interdisciplinario dirigido por una persona que supera los límites. Este grupo principal es responsable de supervisar y coordinar el trabajo a lo

largo del proceso de digitalización. Sus miembros suelen incluir representantes de usuarios (del personal de ventas y marketing), ingenieros (científicos de datos, expertos en scrum, expertos en experiencia de usuario, arquitectos de software y similares) y orquestadores (como directores de proyectos, expertos en gestión de cambios, personal de soporte de ventas y especialistas en finanzas).

Otros equipos multifuncionales participan durante períodos de tiempo específicos a medida que se necesitan sus habilidades. El número y la composición de estos equipos suplementarios dependen del alcance y la escala del esfuerzo.

Los equipos diversos, cuando se aprovechan bien, garantizan la viabilidad técnica, la usabilidad y el valor. Por el contrario, los equipos que carecen de diversidad funcional siempre tienen como resultado fortaleza en una dimensión, pero defectos fatales en otras, lo que lleva a desafíos de adopción o sostenibilidad.

La UCB creó varios equipos interdisciplinarios para llevar a cabo sus esfuerzos de digitalización. Un subequipo encargado de crear la solución orientada al usuario incluía representantes de ventas, tecnología, análisis y operaciones. Otro subequipo con miembros similares centrado en la infraestructura de datos. Sin embargo, se encargó a otro subequipo la planificación de los esfuerzos de despliegue y gestión de cambios. Ese grupo incluía líderes de ventas, marketing y operaciones de ventas. Lo más importante es que lo que llamamos un EET (un equipo con experiencia temprana) estaba compuesto por vendedores típicos de la fuerza de ventas más grande, no solo por los representantes más expertos en tecnología. Los miembros del EET se convirtieron en adoptantes fronterizos que desempeñaron un papel fundamental en la configuración de la solución

Implemente un enfoque ágil. La industria del desarrollo de software ha pasado significativamente de un enfoque de «cascada» para completar los proyectos a un enfoque «ágil». Con

Waterfall, la forma tradicional y secuencial de trabajar, los equipos suelen pasar un año o más realizando el proceso de diseñar completamente un sistema, luego construirlo y, luego, operarlo, completando siempre una fase antes de empezar la siguiente. La metodología ágil es más fluida e incremental, e implica períodos de semanas de diseño, creación, implementación, aprendizaje y, después, iteración. Un enfoque ágil es clave para gestionar las iniciativas de digitalización en las ventas.

La experiencia de la organización de ventas de Microsoft es un buen ejemplo. El equipo de desarrollo siguió una regla del 10 de octubre de 2010 para cada sprint: 10 horas para definir un problema empresarial, 10 días para diseñar un modelo que abordara el problema y 10 semanas para probar la solución. El equipo se centró en la experiencia del usuario y creó una interfaz sencilla y directa para Daily Recommender. Como resultado, los vendedores pudieron dominar la herramienta con solo usarla. Y sigue evolucionando, porque a medida que los usuarios aceptan o rechazan las sugerencias de acción que genera, sus elecciones entrenan y mejoran los algoritmos.

El equipo de digitalización de ventas debe estar dirigido por un «límite máximo» respetado tanto por el personal de ventas y marketing como por los expertos en tecnología.

La iniciativa de digitalización de la UCB también adoptó el enfoque ágil. El proyecto comenzó con una prueba de concepto: la UCB desarrolló un algoritmo predictivo y realizó simulaciones con datos históricos para demostrar que el enfoque podía funcionar. Luego, la empresa creó un producto mínimo viable, una herramienta sencilla con funciones críticas para guiar a los

representantes de ventas a utilizar las recomendaciones del algoritmo con los clientes. Los representantes de ventas de un EET pusieron a prueba la herramienta y compartieron comentarios. A medida que avanzaba la iniciativa, el equipo de desarrollo utilizó sprints de dos semanas para lanzar nuevos lanzamientos. El alcance del trabajo de cada sprint permaneció fijo, pero los desarrolladores modificaron el plan del siguiente sprint para reflejar los comentarios del EET.

Habilitar el cambio organizativo. En ventas, la gestión del cambio no se trata solo de lograr que la organización se comporte de manera diferente. También se trata de involucrar a las personas en el diseño del cambio para garantizar que aporta valor a los afectados. Los EET prueban las primeras versiones de las soluciones para ver si son útiles e implementables. Los expertos en experiencia de usuario de equipos multifuncionales dan forma al diseño de sistemas para que las interacciones entre las personas y la tecnología sean intuitivas y contribuyan a la productividad.

Cuatro aspectos del trabajo de ventas tienen implicaciones únicas para la gestión del cambio. En primer lugar, los vendedores suelen trabajar solos desde ubicaciones dispares. Eso significa que propagar el cambio en todo el equipo de ventas puede ser difícil. Además de los clientes, la persona con la que los representantes de ventas están en contacto frecuente es su gerente. Por lo tanto, los gerentes de ventas de primera línea pueden ser excelentes aliados para permitir el cambio. Si bien los altos directivos pueden explicar la razón del cambio y motivar la aceptación, los directivos de primera línea (o personas influyentes entre pares) son los más indicados para debatir detalles y temas delicados (como las nuevas medidas que se puedan poner en marcha para evaluar el rendimiento de los vendedores).

Es importante darse cuenta de que, a medida que los directivos ayudan a su personal a adoptar la digitalización, ellos también tendrán que asumir nuevas responsabilidades. Además de capacitar y dirigir a las personas para que alcancen sus objetivos

de ventas, ahora deben ayudarlas a aplicar los datos y la tecnología y a cambiar las tácticas en consecuencia. Los directivos que dudan digitalmente o que crecieron en un entorno de transferencia de responsabilidad de arriba hacia abajo pueden encontrar que se trata de un gran cambio de rol.

Los vendedores prefieren quedarse con lo que funciona hasta que vean pruebas de que un nuevo enfoque es mejor. Por eso son tan importantes los equipos de experiencia temprana que examinan y cambian de forma.

En segundo lugar, los vendedores están acostumbrados a tener autonomía cuando trabajan con los clientes. La digitalización puede amenazar esta autonomía, lo que dificulta especialmente la implementación del cambio. Los representantes y gerentes de ventas pueden estar acostumbrados a confiar en su propio juicio sobre cuándo y cómo interactuar con cada cliente. Con la digitalización, tienen que adaptarse a un enfoque más basado en los datos. Las organizaciones de ventas pueden facilitar la transición explicando las recomendaciones impulsadas por la IA, por ejemplo, acompañando una recomendación de producto con un mensaje que diga: «Es probable que esta cuenta compre este artículo porque otras cuentas con patrones de compra similares lo compraron al final». La adopción mejora cuando los vendedores dan su opinión sobre si cada sugerencia generada por la máquina es útil y, si no, por qué. Los comentarios no solo ayudan al algoritmo a incorporar información sobre el terreno, sino que también dan a los representantes un sentido de propiedad que motiva el uso continuo y la confianza en la aplicación.

En tercer lugar, muchos vendedores se muestran reacios a cambiar la forma en que interactúan con los clientes por miedo a poner en riesgo las relaciones existentes. Prefieren quedarse con lo que funciona hasta que vean pruebas de que un nuevo enfoque es mejor. Por eso son tan importantes los EET que examinan y cambian de forma. Los vendedores también varían en sus habilidades tecnológicas y conocimientos digitales, por lo que la formación y el soporte de los usuarios posteriores al lanzamiento son fundamentales para impulsar la adopción de soluciones de venta digital. El éxito lo más probable es que las soluciones estén integradas en el flujo de trabajo diario del vendedor. Por lo tanto, los mejores programas de formación abordan los cambios en los procesos empresariales y en las habilidades de las personas, en lugar de centrarse únicamente en la propia herramienta.

En la UCB, los miembros del EET brindaron un apoyo continuo a sus pares mientras actuaban como evangelistas de la solución a medida que se presentaba. Era probable que los representantes de ventas confiaran en sus pares en cuestiones de valor e impacto, mientras que solían mostrarse escépticos ante el proselitismo por parte del personal de la sede, que a veces pasaba por alto matices de cómo la solución encajaba en la forma en que trabajaba la fuerza de ventas.

En cuarto lugar, los vendedores de la mayoría de los sectores tienen una cantidad sustancial de salarios variables vinculada a la consecución de ventas u otros objetivos. El éxito de la digitalización puede requerir realinear la estructura salarial variable para reforzar los cambios en las responsabilidades laborales. Si los vendedores perciben que el cambio perjudica su potencial de ingresos, es más probable que abandonen la organización, y la rotación de empleados también puede costarle a la empresa clientes clave. Un plan de transición puede ayudar a evitarlo.

La digitalización de las ventas avanza a un ritmo vertiginoso. Para maximizar las posibilidades de obtener un buen resultado, su organización de ventas debe centrarse en las cinco acciones que hemos descrito anteriormente. También le animamos a que utilice una lista de verificación similar a la nuestra para adaptarla a medida que su modelo de negocio evolucione y a medida que aprenda de sus éxitos y reveses. Si sigue estas recomendaciones, puede aportar velocidad e impacto a sus esfuerzos y ayudar a que sus ventas se disparen.

A version of this article appeared in the September–October 2022 issue of *Harvard Business Review*.

Prabhakant Sinha is a cofounder of ZS, a global professional-services firm. He also teaches sales executives at the Indian School of Business.

Dharmendra Sahay is a principal and leader of digital solutions at ZS, a global professional-services firm.

Arun Shastri leads the artificial intelligence practice at ZS, a global professional-services firm.

Sally E. Lorimer is a principal at ZS, a global professional-services firm.

Recommended For You

The Chair of Illycaffè on Creating Virtuous Agricultural Ecosystems



Building a More Adaptable Sales Force



Life's Work: An Interview with Jerry Rice



Is Your Company Squandering Digital Opportunities?

