

PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2018

Plan de Desarrollo de Negocio para las empresas TIC Riojanas 2018

Elaborado por:

Activa Ventas Desarrollo Comercial, S.L.

C/ Ronda de los Cuarteles Nº 54, 1º B

26005 Logroño (La Rioja) - España

www.activaventas.com

En colaboración con:

Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja - AEI AERTIC

C.I.F. G26474023

C/ Hermanos Moroy nº 8-4º

26001 Logroño (La Rioja), España

www.aertic.es

Año: 2018



PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2018

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
1. EL SECTOR TIC.....	11
2. INTRODUCCIÓN	15
2.1. AEI AERTIC	17
2.2. OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS	17
2.3. PARTICIPANTES.....	19
3. CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS	21
3.1. ESTRUCTURA.....	24
3.2. FACTURACIÓN SERVICIOS PROPIOS	27
3.3. FACTURACIÓN SERVICIOS PROPIOS Y DE TERCEROS	28
3.4. ACTIVIDAD	30
3.5. TIPOLOGÍA DE CLIENTES VS IMPLICACIÓN	30
4. PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO.....	33
4.1. SEGMENTO CLIENTE OBJETIVO	37
4.2. PROPUESTA DE VALOR	38
4.3. CONOCIMIENTO DEL MERCADO POTENCIAL	40
4.4. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - ACCESO AL MERCADO	43
4.5. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - EXPOSICIÓN COMERCIAL	45
4.6. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - GESTIÓN DE OPORTUNIDADES	47
4.7. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN	50
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
6. REFERENCIAS.....	61
7. ANEXO I. INFORME DE DESARROLLO AEI AERTIC	65

7.1. SITUACIÓN PREVIA DE LA EMPRESA Y EL ÁREA A MEJORAR.....	67
7.2. OBJETIVOS, ALCANCE Y FASES DE DESARROLLO DEL ESTUDIO	67
7.2.1. OBJETIVOS	
7.2.2. ALCANCE	
7.2.3. FASES DE DESARROLLO DEL ESTUDIO	
7.3. RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA	69
7.4. PLANES OPERATIVOS CONCRETOS DE ACTUACIÓN	69
7.4.1. FASE 1	
7.4.2. FASE 2	
7.4.3. FASE 3	
7.4.4. ELABORACIÓN DE PLAN DE ACTIVIDAD COMERCIAL AEI AERTIC 2019	
7.4.5. RESULTADOS ESPERADOS CON RATIOS DE CONVERSIÓN MEDIOS SOBRE EL PLAN DE ACTIVIDAD COMERCIAL AEI AERTIC 2019. PIRÁMIDE DE CONVERSIÓN:	
7.5. RECOMENDACIONES	71

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Proyecto Realizado

En estos momentos en que las tendencias se presentan altamente favorables para el sector TIC, AEI AERTIC ha decidido realizar este proyecto para detectar las claves de apoyo al desarrollo de los asociados.

Aunque las condiciones son favorables como para que el crecimiento de las empresas de AEI AERTIC se dé por pura demanda, este informe muestra los riesgos internos que existen en el colectivo. Aquellos que pueden hacer que las empresas no aprovechen al máximo esta oportunidad de crecimiento y fortalecimiento que nos da el mercado. Del mismo modo se muestran las recomendaciones clave a seguir en cada una de las áreas tratadas.

El enfoque del proyecto se ha realizado sobre el área comercial en un plano táctico (actividades, gestión y medición), llegando incluso al operativo con las empresas que se han ofrecido a participar de forma activa en el proyecto. No obstante, se han revisado otros aspectos más estratégicos en cuanto a la propuesta de valor ofrecida y mercado potencial.

Los datos y conclusiones de este informe se han obtenido gracias al trabajo realizado en las fases grupales e individuales, así como en la auditoría realizada sobre los participantes en los siguientes aspectos:

- Actividad prospección de mercado.
- Actividad acceso al mercado.
- Actividad exposición de propuesta de valor al mercado.
- Actividad en cartera actual de clientes.
- Actividad gestión de oportunidades.
- Objetivos, planificación y medición de acciones.

Se han determinado estos puntos de estudio ya que las TIC se enfrentan, en la mayoría de los casos, a escenarios de venta compleja debido al carácter de los productos y servicios TIC que ofrecen. Esto es, en cuanto al alto nivel de servicio necesario para su entendimiento e implantación en el cliente, así como el alto impacto que estos productos y servicios provocan en el mismo. Ante este escenario se ha decidido trabajar bajo estrategias de marketing de cuentas, selectivo y personalizado (ABM - Account based marketing), complementado con un enfoque de venta consultiva (Consultative Sales Approach).

Como fuentes de datos externas, interesantes a combinar con los datos propios del proyecto, este informe se apoya en datos facilitados por AERTIC sobre sus asociados, estudios realizados por AERTIC en años anteriores, además de otros estudios del INE, ONTSI y CONETIC (referencias en punto 6).

Conclusiones Generales

De forma general **las empresas tienen claro el foco de cliente al que dirigirse**, siendo **mejorable el conocimiento** de aquellos puntos de negocio donde éste pueda presentar dolencias y **posibilidades de mejora**. Esto conlleva el riesgo de ejercer presión comercial desestructurada en el cliente, sin abrir espacios para que este tome conciencia de su capacidad de mejora y la conveniencia de los servicios planteados. Con ello la percepción de valor en el cliente será inferior a la deseada y penalizará el rendimiento del resto del proceso, incluso el precio que esté dispuesto a pagar.

Algunas empresas se enfrentan al mercado sin datos concretos o insuficientes como para permitirse establecer prioridades en el mismo a la hora de actuar. Esto puede conllevar de inicio el retraso o paralización de la actuación comercial, pérdida de ritmo y desviación del plan respecto a los objetivos de actividad marcados. Además, existe el riesgo de alejamiento del foco cliente objetivo, no dirigiendo el proceso comercial hacia este, siendo únicamente reactivos a la demanda recibida, con el impacto que ello puede tener en retorno esperado por operación y en el objetivo económico.

Respecto a las **acciones de acceso al mercado objetivo** que desencadenen nuevas oportunidades de negocio, estas **se realizan por lo general de forma irregular**, sin planificación ni objetivos de actuación. En este apartado se añade la dificultad de acceso a decisores e influyentes. Con todo esto, la generación de nuevas oportunidades en clientes objetivo es irregular e inferior a la deseada, penalizando de nuevo el objetivo económico.

La gestión de oportunidades no suele entenderse como un proceso y las oportunidades son atendidas de forma intuitiva, con revisión periódica. La cualificación es inexistente y la presentación de propuestas tiende hacia el envío por email, presentándose en este punto una especie de desconexión que dificulta las fases de negociación y cierre. Todo ello suele penalizar la ratio de transformación entre oportunidades y pedidos, así como el plazo de determinación.

Se puede decir que las empresas tienen un claro y marcado deseo por crecer, pero este no acaba de determinarse como objetivo dentro de un plan comercial operativo bajo el que comprometerse. **La planificación comercial y su cumplimiento es el caballo de batalla** de las TIC junto con el hándicap de caracterizarse, en su mayoría, de estructuras en las que **la dedicación comercial se realiza por personas que comparten la función con otras tareas**.

En los distintos apartados del informe, queda señalada la eficiencia en la actuación comercial como punto clave que penaliza el desarrollo, disponiendo de recomendaciones en cada apartado.

1.

EL SECTOR TIC / ECOSISTEMA FAVORABLE

1. EL SECTOR TIC | Ecosistema favorable

Estamos de enhorabuena y tenemos que aprovechar la favorable tendencia en cuanto a demanda y crecimiento que presenta el sector TIC, tal como señalan numerosas fuentes.

Los datos recogidos en 2016 reflejan una tendencia positiva en el sector TIC en España. Esto se debe al crecimiento experimentado por los cuatro indicadores analizados. El número de empresas ha aumentado un 4%, alcanzando las 23.427 compañías. La cifra de negocio ha crecido el 7%, facturando 88.015 millones de euros. El empleo se ha incrementado un 3,8% propiciando que existan un total de 367.906 personas ocupadas. Por último, la inversión ha aumentado un 8,7%, situándose en los 16.122 millones de euros.

El número de empresas en el sector TIC han aumentado durante 2016 gracias a las actividades informáticas y al comercio, las cuales han experimentado un crecimiento del 5,8% y 1,9% respectivamente. Estos incrementos compensan la pérdida de empresas que han sufrido este año la fabricación (-0,2%) y las telecomunicaciones (-0,5%).

Por tercer año consecutivo, la cifra de negocio procedente de las empresas del sector TIC experimenta un crecimiento. La progresión, por tanto, prosigue con su tendencia positiva. El comercio se posiciona como la rama de mayor crecimiento con una subida del 10,5%.

Todas las ramas que componen el sector TIC han contribuido a la creación de empleo en 2016, exceptuando las telecomunicaciones que han descendido un 7,3% respecto a 2015. Las actividades informáticas (7,5%) y el comercio (5,4%) sobresalen registrando los crecimientos más altos.

En la Comunidad Autónoma de La Rioja, los datos de crecimiento globales son igualmente positivos. Con una tasa de desempleo en el segundo trimestre de 2018 del 10,7%, La Rioja es una de las comunidades autónomas con menor desempleo, su PIB anual en el 2017 fue de 8.137M. euros y el PIB per cápita de 26.044 euros, 944 puntos más que la media nacional.

2.

INTRODUCCIÓN / I. AEI AERTIC

2. INTRODUCCIÓN | I. AEI AERTIC

2.1. AEI AERTIC

La Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja, AEI AERTIC, supone un agente al servicio de los intereses y necesidades de las empresas del sector tecnológico en La Rioja, es decir, todas aquellas vinculadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

AEI AERTIC va más allá de la pura representación del colectivo, articulando distintas iniciativas entre las que destacan aquellas que potencian el desarrollo de negocio de sus asociados. Estas van desde acciones de marketing, colaboraciones con distintos organismos a nivel mundial, hasta la facilitación de acceso al talento e impulso de la formación TIC en la región.

En 2017 AEI AERTIC realizó, dentro del “Plan Impulso a la Internacionalización”, el “Análisis del sector TIC de La Rioja” del que se extraían interesantes conocimientos sobre la posición de las TIC’s riojanas en el marco internacional, así como su capacidad, potencial y protagonismo horizontal para el resto de sectores, que necesitan actualmente de un potente sector TIC como agente catalizador que les haga crecer y ser más competitivos. En el mismo año AEI AERTIC articuló un programa de enfoque, en el que profundizar respecto a la situación actual y retos que vive el colectivo TIC para afrontar su desarrollo.

Del “Análisis del sector TIC de la Rioja” y el informe de resultados “Plan Impulso a la Internacionalización”, se extraen conclusiones respecto al conjunto de asociados que dan sentido a profundizar en aspectos de desarrollo, hacia el lado comercial:

- “Les identifica un fuerte carácter técnico y tienen mucho margen de desarrollo en cuanto a capacidades y enfoque comercial.”
- “Tienen aún muchas oportunidades por explotar en el mercado nacional antes de tener que buscar el crecimiento fuera de España.”
- “Si no hay eficiencia y un enfoque que maximice los resultados en el mercado nacional, probablemente sea imposible expandirse internacionalmente de una forma rentable.”

2.2. Objetivos y expectativas

Tras las últimas iniciativas, AEI AERTIC ha promovido en 2018 este proyecto como una segunda fase de desarrollo de negocio, centrándose específicamente en la planificación, ritmo, hábito y eficiencia de la actividad comercial de los asociados, como desenlace hacia sus objetivos. De esta forma, AEI AERTIC pretende actuar como órgano impulsor en el desarrollo de los asociados, además de extraer claves de conocimiento para articular nuevas iniciativas hacia el colectivo.

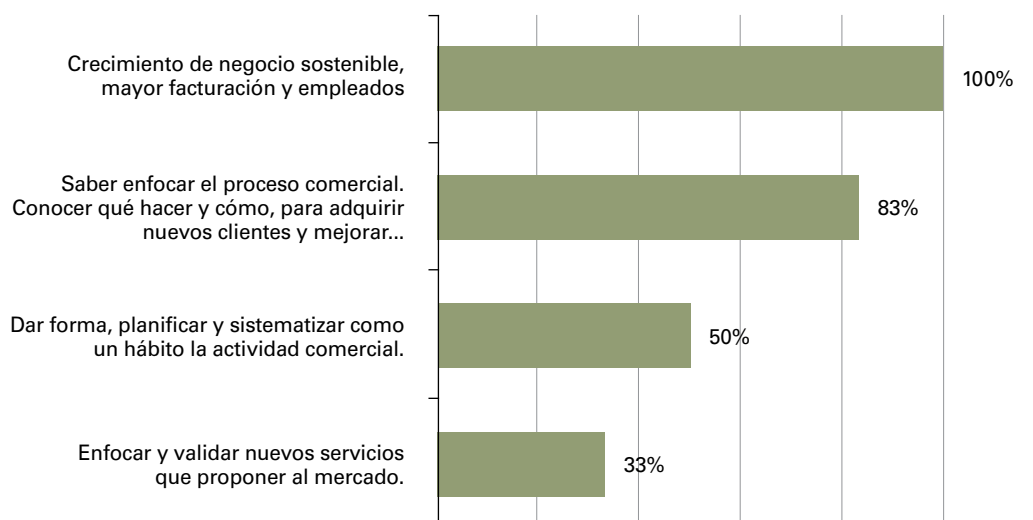
Objetivos hacia los Asociados Participantes:

- Conocimiento general del ecosistema de negocio, como primera visión en la definición estratégica.
- Revisión y reorientación de las propuestas de valor en función del cliente, competencia y rentabilidad.
- Determinación de segmentos de interés y mercado potencial.
- Crecimiento por adquisición de nuevos clientes.
- Fortalecimiento, fidelización y prescripción de la cartera actual de clientes.
- Información para la toma de decisiones en el desarrollo de negocio.
- Control sobre el crecimiento: planificado bajo rendimiento de acciones y sus indicadores operativos clave.

Objetivos AEI AERTIC

- Participación activa en el proyecto, como un miembro más que apuesta por su desarrollo.
- Conocimiento general del ecosistema comercial AEI AERTIC.
- Impacto del proyecto, tanto en el global de instituciones como en las empresas participantes.
- Posicionamiento de las iniciativas internas como vías de aporte al asociado AEI AERTIC.
- Conocimiento de inquietudes y necesidades en los asociados, como claves para el diseño de nuevas iniciativas de servicio.
- Consolidación entre los asociados de la cultura de desarrollo bajo buenas prácticas comerciales, consiguiendo homogeneidad y continuidad.

No obstante, al margen de los objetivos que se entienden en el proyecto, se han recogido individualmente las expectativas de los participantes. Estas suponen un **“objetivo deseable”** por el cual se han movido a participar. Éstas las podemos resumir y ordenar por coincidencia según se muestra en el siguiente gráfico.



2.3. Participantes

Desde AEI AERTIC se invitó a todos los asociados y se organizó una jornada de presentación del proyecto de desarrollo, para que las empresas interesadas participaran en el mismo.

Finalmente, han participado estas 5 empresas asociadas y el propio AEI AERTIC. Las empresas participantes son (en orden alfabético):

- AEI AERTIC.
- Capacitae.
- Effinnova.
- Netbrain.
- Red Advisor.
- Sumainfo.

Se adjunta como ANEXO 1, únicamente el informe de Desarrollo de AEI AERTIC, como ejemplo de Informe de Desarrollo y para mantener la confidencialidad de los resultados del resto de participantes.

3.

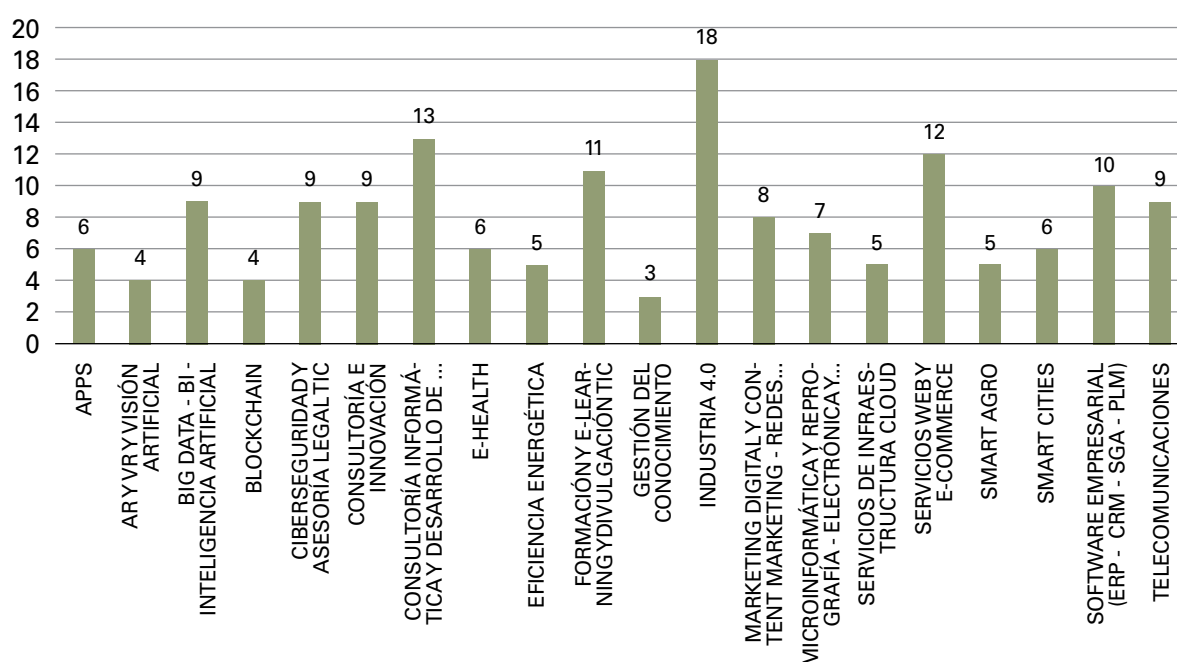
CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS

3. CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS

Antes de reflexionar sobre cualquier dato, cabe clasificar al conjunto de asociados para identificar y entender su situación, ya que existen grandes diferencias entre ellos en cuanto a cultura y estructuración comercial. Señalar que, en su mayoría, por volumen de facturación y número de empleados, AEI AERTIC se compone en un 90,2% de pequeñas empresas y micro-empresas. Por su origen, estas disponen de un potente conocimiento tecnológico con el que se desenvuelven sin problemas a la hora de facilitar servicios de alto valor añadido, quedando en un segundo plano los recursos destinados a marketing y ventas del cual también depende su desarrollo.

Dentro de AEI AERTIC, las empresas asociadas, se clasifican por sector según se puede observar en la siguiente tabla, siendo los sectores más representativos: INDUSTRIA 4.0, CONSULTORÍA INFORMÁTICA Y DESARROLLO DE SOFTWARE A MEDIDA y SERVICIOS WEB Y E-COMMERCE.

SECTORES Y EMPRESAS AEI AERTIC



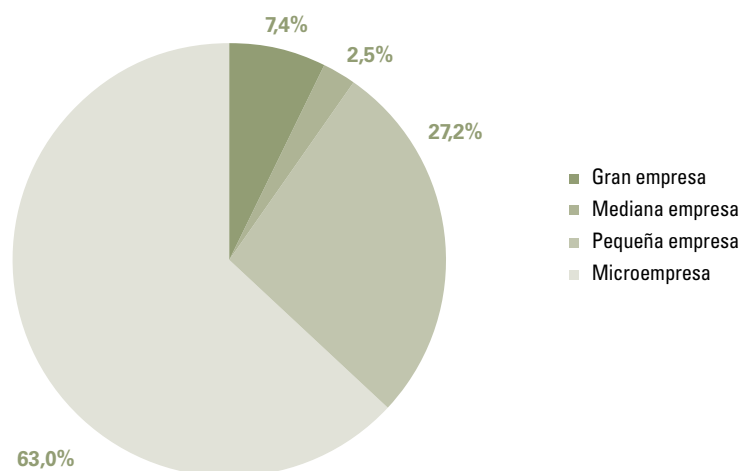
En base a los últimos datos disponibles clasificamos al colectivo de asociados bajo los siguientes puntos:

- Estructura: empleados y facturación.
- Facturaciones medias.
- Servicios propios y/o de terceros.
- Actividad.
- Tipología de cliente.

3.1. Estructura

Para tener una visión inicial sobre el conjunto de asociados, procede una primera clasificación en base a la estructura de asociados. Respecto a su facturación anual y tamaño por empleados, AEI AERTIC está compuesta en un 27,2% por pequeñas empresas (22 de 81 socios) y en un 63% por microempresas (51 de 81 socios). Estos dos grupos representan el 90,2% del número de asociados, por ello la mayor parte del proyecto se ha centrado en ellos, a fin de obtener información relevante, con un foco claro de conclusiones y propuestas de desarrollo acordes con sus estructuras.

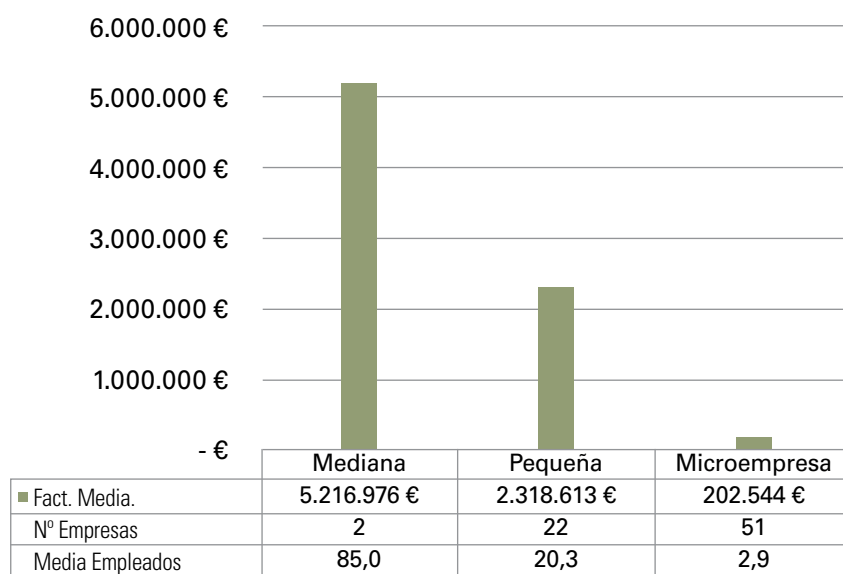
ESTRUCTURA: FACTURACIÓN Y EMPLEADOS



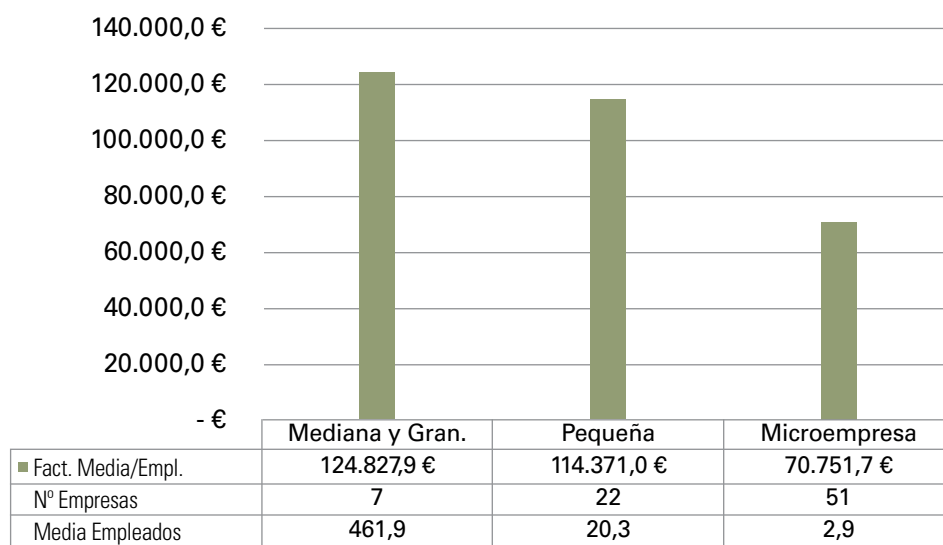
Del total de empresas socias de AEI AERTIC, que operan en o desde la zona con alguno de sus centros y teniendo en cuenta sus cifras globales, se desprenden los siguientes datos de facturaciones medias y empleados.

(Se han excluido de estos datos a Telefónica de España por ser caso único de estudio y distorsionar notablemente las cifras del resto de integrantes).

FACTURACIÓN MEDIA



FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO



Aunque se presupongan unas rentabilidades mínimas, establecer una clasificación únicamente por facturación no tiene mucho sentido cuando agrupamos empresas que proveen al mercado de un aporte TIC, sí, pero en gamas y proporciones muy distintas. Esto es, servicios y/o productos distintos, mezclándose en mayor o menor medida productos/servicios propios junto con otros de terceros. Ni el margen de retorno al negocio será el mismo, ni la escalabilidad será la misma.

Como referencia de rendimiento por empleado en el sector TIC podríamos tomar las facturaciones medias por empleado del sector que, según datos del ONTSI en su estudio del sector TIC 2017 señala por referencia a datos internos y de Seguridad Social, la existencia en 2016 de 23.427 empresas dentro del sector TIC con una cifra de empleo de 367.906 personas y una cifra total de negocio de 88.334 M.€. Con esto la contribución

media por empleado del sector TIC a la facturación total estaría situada en 240.099€. Esta cifra dista tanto de la facturación media por empleado entre los asociados de AEI AERTIC que únicamente 4 empresas obtienen un rendimiento similar o superior.

	Nº Empresas TIC Nacional	Cifra M.€	Personal ocupado	Media empleados empresa	Cifra €/empl.
Cifra Global Sector TIC	23.427	88.334	367.906	15,7	240.099 €
Empresas fabricación TIC	932	3.459	14.478	15,5	238.914 €
Comercio	2.940	19.556	26.557	9,0	736.378 €
Act. Informáticas	15.899	35.178	255.003	16,0	137.951 €
Telecomunicaciones	3.656	30.141	71.868	19,7	419.394 €

La cifra más acertada a tomar de referencia posiblemente corresponda con la de servicios por actividades informáticas, situada en 137.951€ por empleado, por su similitud con la actividad más representativa entre los asociados AEI AERTIC.

Si contrastamos este dato con los facilitados por el INE para 2016 en su censo de empresas por actividad, junto con su “Estadística de Productos en el Sector Servicios” atendiendo al apartado “Servicios informáticos” podemos concluir en un dato de facturación media por empleado algo inferior (111.766€), pero en línea con el dato ONTSI para Actividades Informáticas. Dentro de lo que el INE denomina “servicios informáticos”, engloba a las empresas clasificadas bajo CNAE-2009 en los grupos 582, 620 y 631.

	Nº Empresas TIC Nacional	Cifra M.€	Personal ocupado	Media empleados empresa	Cifra €/empl.
Sector servicios informáticos	38.503	31.625	282.960	7,6	111.766 €
582 Edición de programas informáticos	2.936	869	8.831	3,0	98.439 €
620 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	30.524	28.958	253.547	8,3	114.212 €
631 Proceso de datos, hosting y otras actividades relacionadas. Portales web	5.043	1.798	20.581	4,1	87.358 €

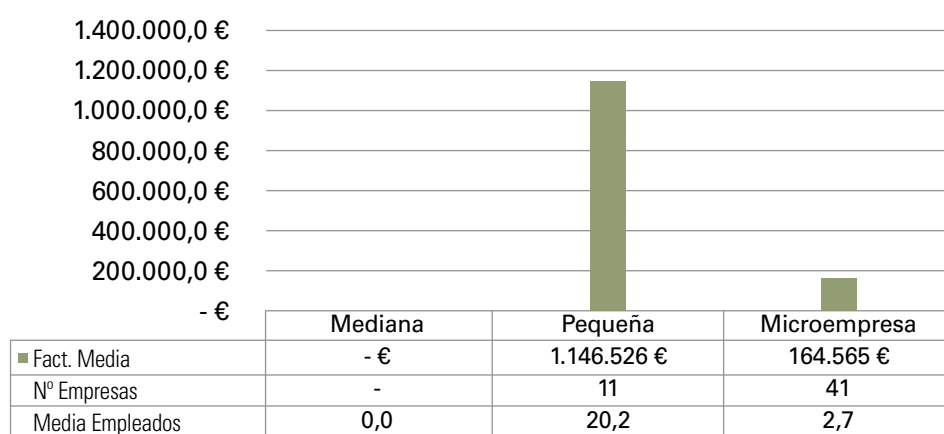
Por enfrentar estas cifras tanto de INE como ONTSI contra una primera referencia de costes, según nota de prensa del 20 jul 2018, el INE sitúa entre sus indicadores el coste salarial medio por trabajador TIC en 29.146,8€/año, 2.428,9€/mes y 17,2€/h, registrando entre los más elevados: Telecomunicaciones (3.327,3€/mes y 22,8€/h), Industria manufacturera TIC (2.860,5€/mes y 20,4€/h), Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (2.777,9€/mes y 19,7€/h).

3.2. Facturación Servicios Propios

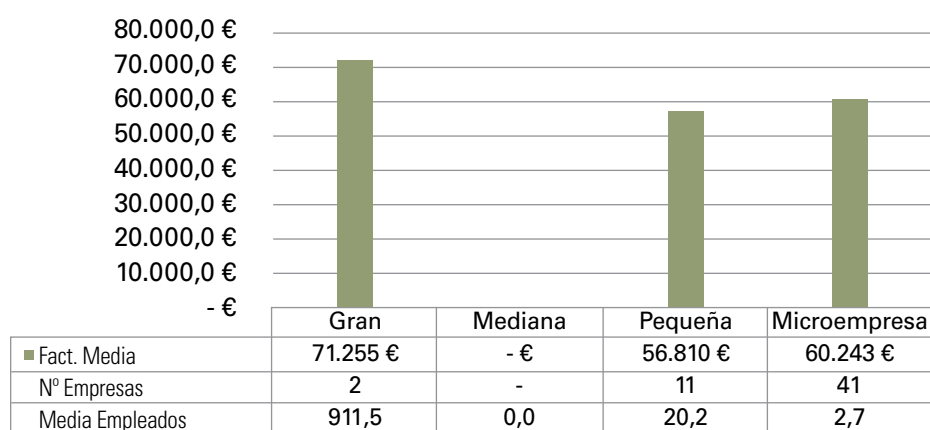
Hemos querido profundizar en el dato de facturación por empleado ya que el desarrollo debe ser sostenible y solamente se sostiene con rentabilidad. El personal en el sector servicios, predominante entre nuestros asociados, es uno de los aspectos que impacta directamente contra dicha rentabilidad, favoreciéndola o representando un factor de riesgo si no es correspondido con una cifra de negocio adecuada.

Podríamos tomar una referencia más acertada del conjunto de empresas de AEI AERTIC si separamos al conjunto de empresas que principalmente ofrecen servicios propios, de aquellas de combinan su propia oferta con servicios y productos de terceros.

FACTURACIÓN MEDIA EMPRESAS CON SERVICIOS PROPIOS



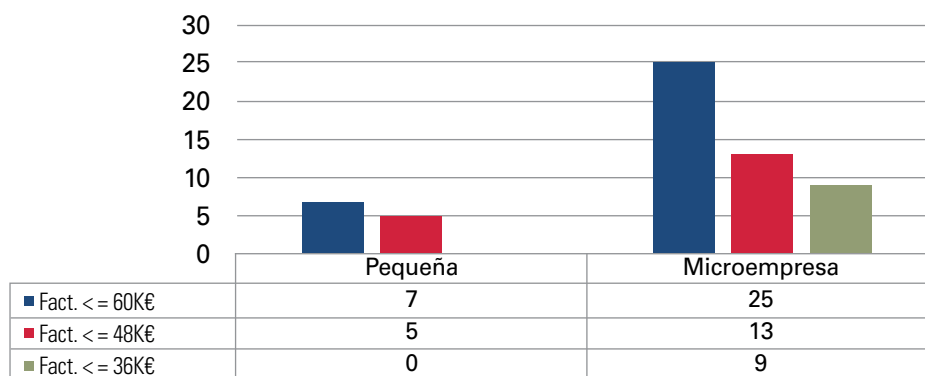
FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO EMPRESAS CON SERVICIOS PROPIOS



Las gráficas anteriores muestran datos de empresas asociadas cuya principal fuente de ingresos son servicios, no productos, facilitados bajo recursos propios. Aún sin muestreo en la mediana empresa se observa como la facturación media por empleado, se concentra en torno al eje de los 60.000€ de rendimiento en facturación por empleado. Vemos como la cifra de facturación media por empleado de los asociados, dista en torno a un 50% de la media nacional extraída de los datos facilitados por el INE (111.766€) o de los datos ONTSI en su apartado actividades informáticas (137.951€). Este puede ser un punto a estudio, posiblemente La Rioja tenga atractivo por relación calidad y precio en servicios TIC, pero que quizá pueda penalizar otros aspectos de crecimiento como la rentabilidad, capacidad de inversión, contratación y retención del talento, en cuanto a su remuneración económica.

Si comparamos contra el eje de los 60.000€ el número de empresas que están en niveles inferiores a la media, incluso un 40% por debajo, se pueden identificar aquellas organizaciones que tienen mayores dificultades en lograr esta media. Principalmente esta son las pequeñas empresas y microempresas de menor tamaño.

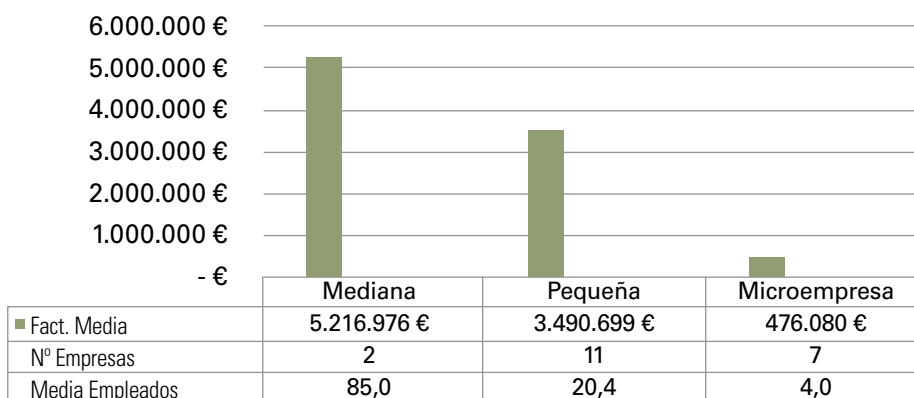
EMPRESAS CON SERVICIOS PROPIOS FACTURACIONES MEDIAS INFERIORES 60/48/36K€



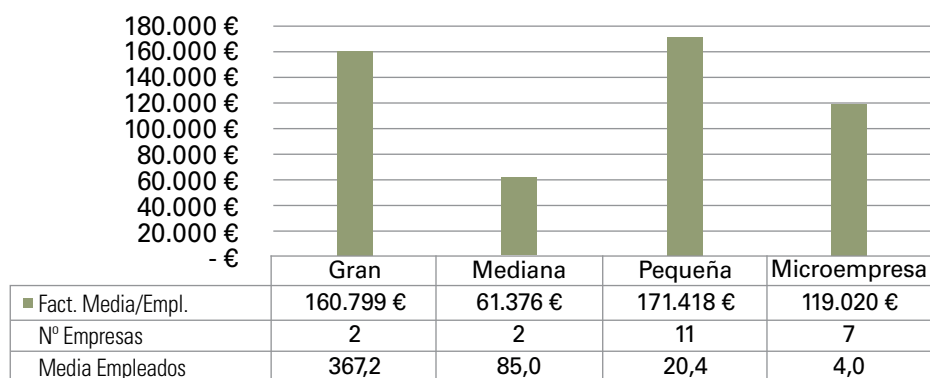
3.3. Facturación Servicios Propios y de Terceros

De igual forma que las empresas de “sólo servicios propios,” estos son los datos de aquellas empresas de AEI AERTIC con un mix de servicios y productos tanto propios como de terceros.

FACTURACIÓN MEDIA EMPRESAS PROD./SERV. PROPIOS Y DE TERCEROS



FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO EMPRESAS PROD./SERV. PROPIOS Y DE TERCEROS



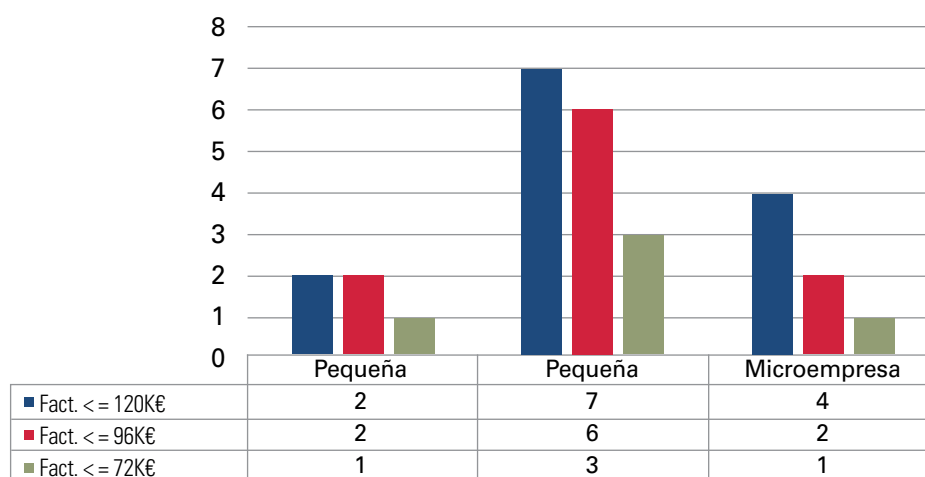
En comparativa con el apartado anterior nos encontramos que las microempresas de AEI AERTIC son, en una proporción superior al 80%, empresas que ofrecen principalmente servicios propios y que estas son de media un tamaño 27% inferior que las que ofrecen servicios y productos, tanto propios como de terceros.

Cabe señalar que en cada grupo se identifican empresas con facturaciones por encima de la media, **destacando aquellas que facilitan productos/servicios escalables sin una alta repercusión en costes de personal.**

En este caso, respecto a las facturaciones medias de empresas con un mix de servicios y productos tanto propios como de terceros, las gráficas anteriores no muestran una media clara de facturación por empleado, posiblemente debido al mayor o menor peso de los productos propios frente a los de terceros. En cualquier caso, al igual que en las empresas del punto anterior, esta media sigue quedando lejos de la cifra nacional (240.099 €), también en torno un 50%.

Para identificar aquellas organizaciones que tienen mayores dificultades en el rendimiento por empleado, al no haber una media de facturación clara, en este caso comparamos las facturaciones medias contra la media en el grupo de las microempresas, en torno a los 120.000€, un 20% y 40% por debajo de este. Vemos nuevamente identificado el número de empresas que tienen mayores dificultades.

EMPRESAS PROD./SERV. PROPIOS Y DE TERCEROS CON FACTURACIONES MEDIAS INFERIORES 120/96/72K€

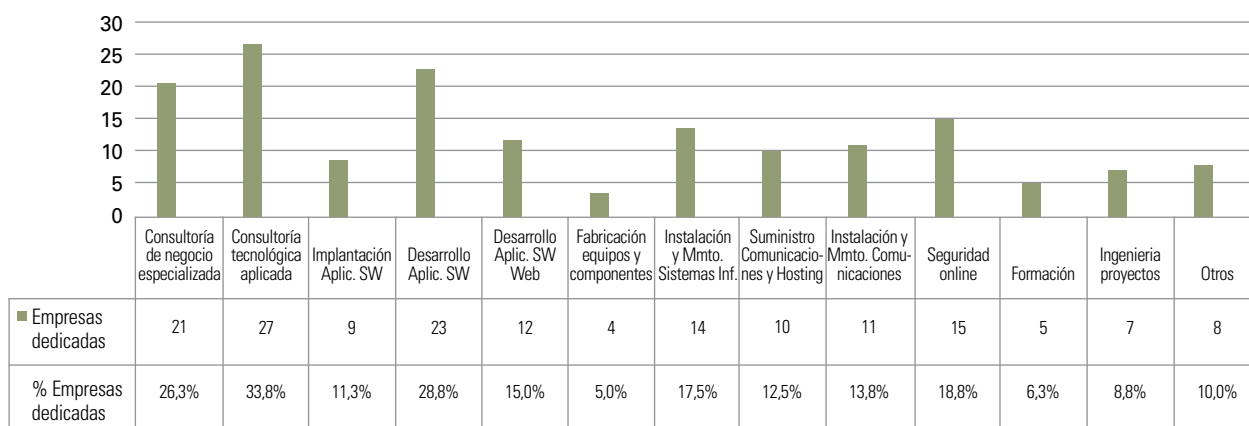


3.4. Actividad

Prestando atención a la actividad de los asociados de AEI AERTIC, obviamente por el carácter de la asociación, ésta tiene un altísimo componente TIC. A estas se agregan otros asociados que utilizan la tecnología como base de su actividad y otro grupo que principalmente facilita servicios de consultoría para la mejora del negocio.

Ante la dificultad de identificación de la actividad real en relación con los sus códigos CNAE o SIC en el que son registradas cada empresa, se ha optado por clasificar la actividad del colectivo en grandes bloques, respondiendo a su dedicación en relación al ecosistema TIC. Al no disponer del peso que supone cada actividad, en el del volumen de negocio particular de cada empresa, estas gráficas se muestran a nivel informativo sobre el acumulado en la diversidad de actividades que se aportan desde el colectivo AEI AERTIC.

ACTIVIDADES REALIZADAS

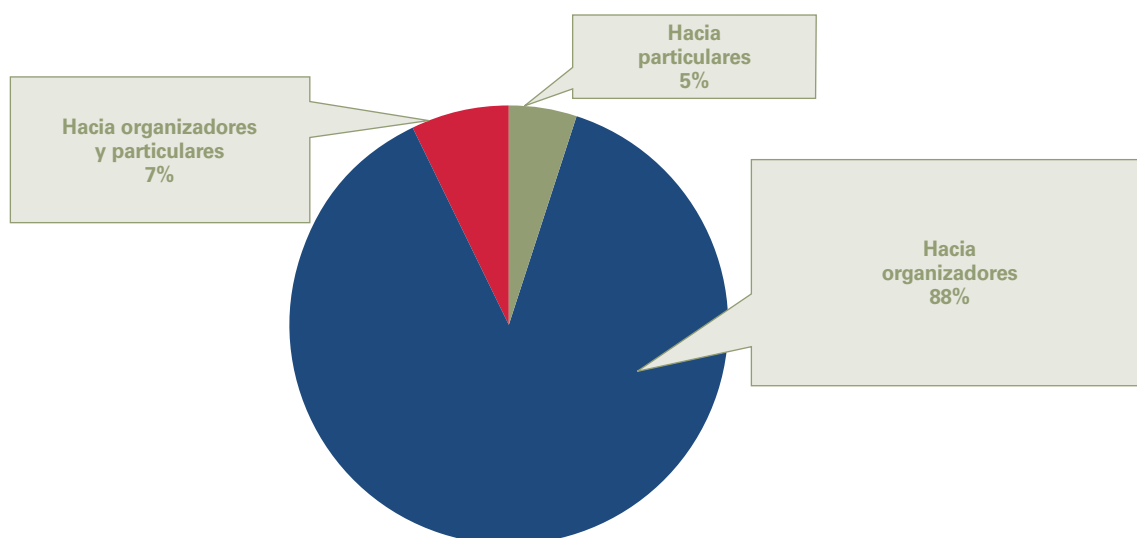


Nótese el gran número de empresas que ofrecen servicios de consultoría tanto especializada en áreas de negocio como tecnología aplicada, seguido del número de empresas que desarrollan software propio.

3.5. Tipología de Cliente

La mayor parte de empresas representadas, un 88%, dirige su oferta únicamente hacia organizaciones, negocios privados y entidades públicas, con proyección principalmente hacia sector secundario. El 7% combina su oferta entre organizaciones y particulares y únicamente un 5% se dirige exclusivamente a particulares.

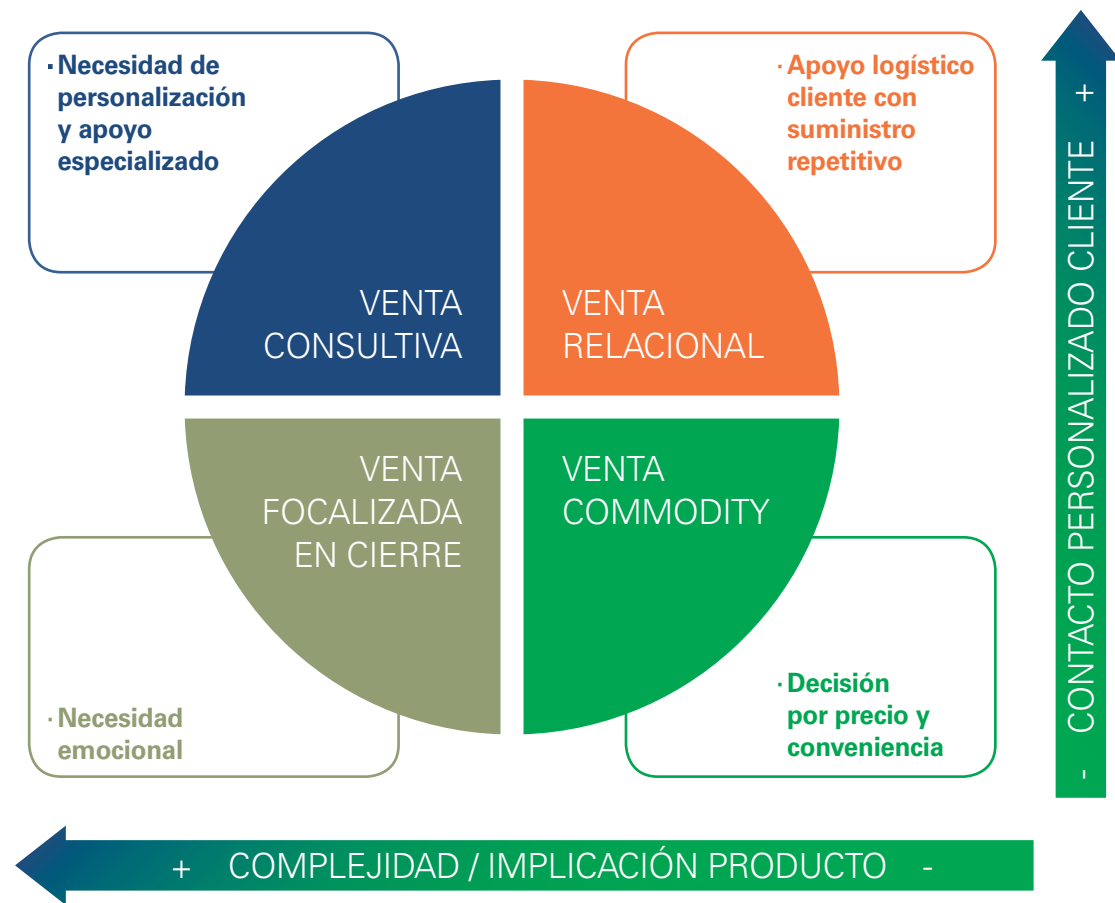
ESTRUCTURA: FACTURACIÓN Y EMPLEADOS



De forma general se puede decir que el **95% los asociados de AEI AERTIC proveen servicios de alto valor añadido hacia otras organizaciones**. Los determinamos de alto valor añadido por la tipología de servicios basados en conocimiento especializado, tanto para labores de consultoría, implantación o desarrollo de soluciones y sistemas. Todos ellos **servicios de alta implicación en sus clientes**, por el impacto directo que provocan en la eficiencia de sus procesos y su innovación. Las TIC aportan la competitividad que otros sectores necesitan para su desarrollo.

Como reflexión y atendiendo a lo contrastado en puntos anteriores, si cruzamos el nivel de servicio demandado en el cliente al que se dirigen los asociados con servicios y productos que tienen una elevada implicación en este tipo de organizaciones, resulta clara la recomendación hacia los asociados sobre un enfoque de marketing "push", directo, e hipersegmentado (Account Based Marketing, ABM), dirigido a cuentas específicas y completado con un proceso de venta consultiva, sin olvidar marketing "pull" principalmente en centros de relación o referencia. Bajo este enfoque se ha dado forma a las distintas sesiones de trabajo.

		+ SERVICIO
+ IMPLICACIÓN	Necesidad en el cliente de un alto nivel de servicio especializado, con productos/servicios que tienen alta implicación para ellos. <i>Account Based Marketing + Consultative Sales Approach</i>	- IMPLICACIÓN
	Necesidad en el cliente de un alto nivel de servicio especializado, con productos/servicios que tienen poca implicación para ellos.	
- IMPLICACIÓN	Necesidad en el cliente que se cubre de forma prácticamente desasistida, con productos/servicios que tienen alta implicación para ellos.	+ SERVICIO
	Necesidad en el cliente que se cubre de forma prácticamente desasistida, con productos/servicios que tienen poca implicación para ellos.	



4.

PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO

4. PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO

El estudio se ha realizado bajo proyecto, desarrollado en 4 fases principales, combinando sesiones grupales e individuales con las empresas participantes. En cada fase se han tratado las claves que tienen mayor impacto en los resultados comerciales.



FASE 0:

VIERNES 15/06/2018: Presentación del proyecto con los participantes.

FASE 1:

VIERNES 22/06/2018: SESIÓN GRUPAL FASE 1. PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

- Segmentación de clientes (nivel 1 - agrupación de necesidades).
- Mapas de cliente.
- Mapas de producto/servicio.
- Alineación de la propuesta de valor.

DEL 01/07/2018 al 10/07/2018: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 1. OBJETIVOS:

- Definición segmento principal de clientes.
- Mapas de cliente y producto (empresa y producto/servicio enfocado a segmento principal).
- Speech Inicial + Evolución mapas en líneas argumentales.

FASE 2:

VIERNES 13/07/2018: SESIÓN GRUPAL FASE 2. DESARROLLO NUEVOS CLIENTES - VENTA NUEVA (VN)

- Segmentación de clientes (nivel 2 - datos fríos y calientes).
- Determinación del mercado potencial.
- Tipos de venta y canales en el desarrollo.
- Objetivo económico y Planificación de acciones.
- Indicadores y ratios de actividad VN.

DEL 30/07/2018 al 17/09/2018: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 2. OBJETIVOS:

- Ficha de cliente con parámetros y valores de segmentación, segmento principal de clientes.
- CALCULADORA. Identificación del tamaño del mercado objetivo.
- Listado de clientes potenciales a los que dirigir la iniciativa.
- PIRÁMIDE DEL PLAN. Planteamiento de fases, acciones, conversiones y resultados en cada fase + Indicadores clave.
- Guía Acciones Venta Nueva.

FASE 3:

VIERNES 05/10/2018: SESIÓN GRUPAL FASE 3. DESARROLLO CLIENTES ACTUALES - VENTA RECURRENTE (VR)

- Clasificación de la cartera de clientes Modelo FRP.
- Análisis dinámico de la cartera.
- Análisis de fidelización de la cartera: NPS y recurrencia.
- Planificación venta cruzada, fidelización y prescripción.

- Indicadores y ratios de actividad VR.

DEL 19/10/2018 al 29/10/2018: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 3. OBJETIVOS:

- EXCEL ABC. Clasificación cartera clientes actual.
- EXCEL DINÁMICO. Comparativa de cartera a un año.
- Propuesta acciones en VR + Indicadores.

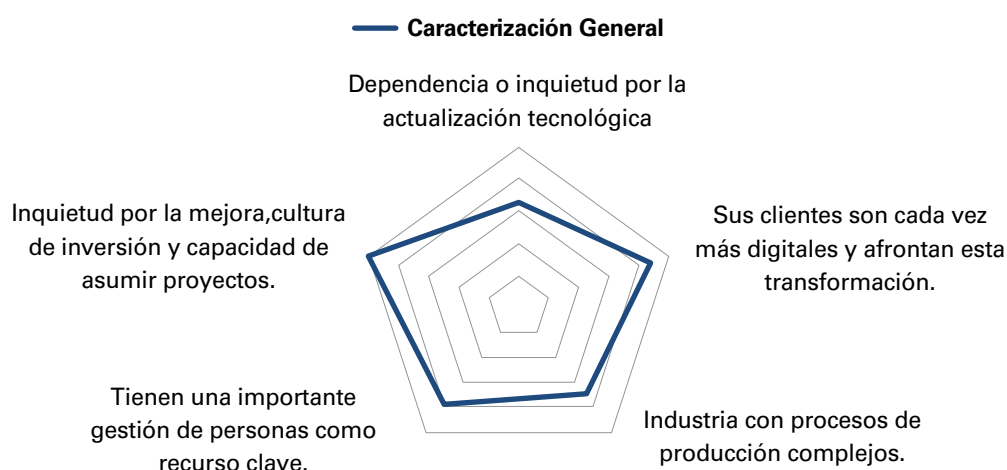
FASE 4:

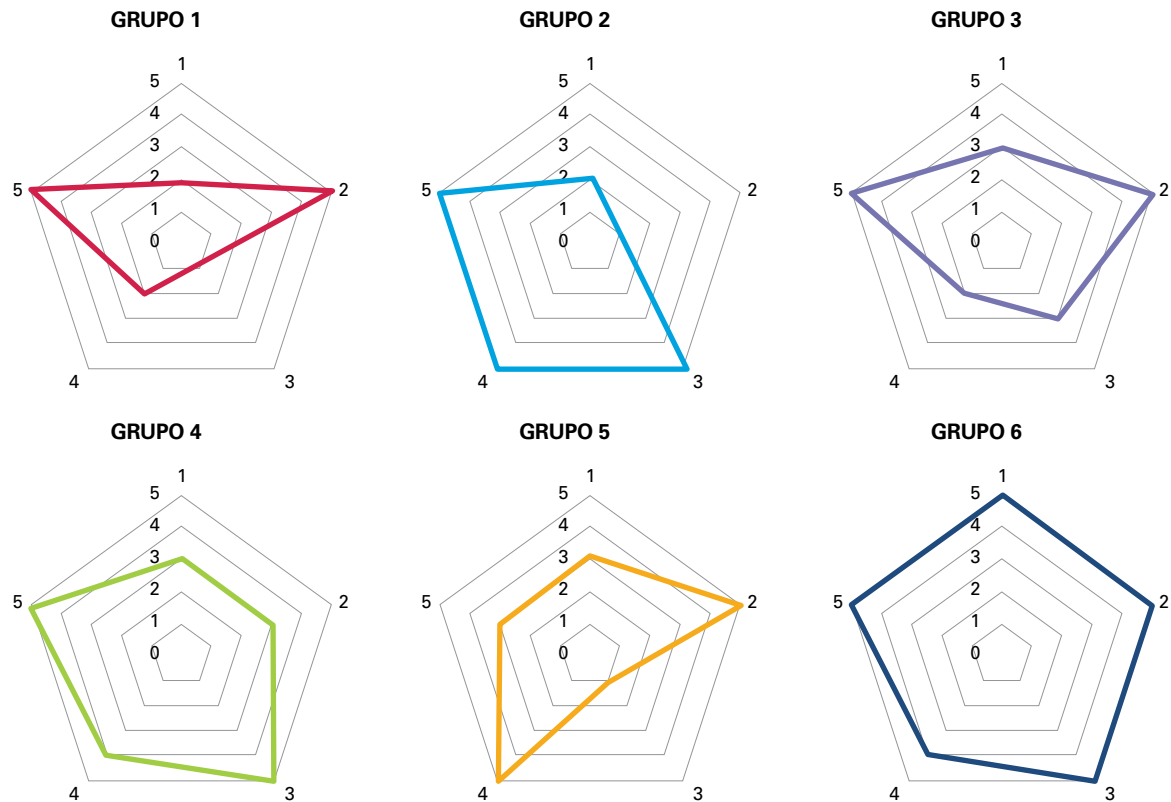
DEL 10/11/2018 al 30/11/2018: SESIONES INDIVIDUALES CIERRE PROYECTO.

- Entrega de Informe personalizado por empresa participante.
- Reflexiones y Recomendaciones.

4.1. Segmento Cliente Objetivo

La determinación del segmento de cliente al que dirigimos es una de las primeras inquietudes que se abordan en cualquier negocio ya que, este es el que validará nuestra propuesta, nuestro sentido en el mercado. En base a los distintos segmentos objetivos definidos por el grupo de trabajo se han encontrado cinco características principales en las que los participantes TIC, de forma independiente coinciden.





A modo orientativo podemos señalar que el cliente prototipo que los participantes han identificado de forma independiente y por coincidencia es un cliente con una alta inquietud por la mejora, de la que necesita datos e información para decidir, con cultura de inversión en ella y capacidad de asumir proyectos para conseguirla. Con clientes y competencia que cada vez son más digitales lo que le obliga a afrontar un proceso de transformación digital como parte de su estrategia. Tiene una importante gestión de personal como recurso clave que debe hacer eficiente en un entorno competitivo. Con procesos complejos y por todo lo anterior, con cierta dependencia e inquietud por la actualización tecnológica que tiene una alta implicación en su posición competitiva.

4.2. Propuesta de valor

El valor de un producto o servicio, entendido como tal, es el rendimiento que un cliente espera gracias al impacto que este provocará en sus circunstancias. El valor inicialmente es una expectativa de transformación y puede tener distintas formas tangibles o intangibles: tiempo, imagen, posición o estatus, auto-realización profesional/personal, resultado económico o simplemente comodidad. El valor que le aporta el producto o servicio será por lo que el cliente elija, pero antes de esto tendrá que conocerlo, comprender el valor y compararlo o referenciarlo en la forma correcta por sus parámetros de interés. Esto lo conseguimos a través de lo que podemos llamar "Propuesta de Valor".



En las sesiones de la Fase1 del proyecto se ha trabajado con cada empresa participante, en la determinación de sus segmentos de cliente, identificación de sus procesos, inconvenientes y resultados, además de evolucionar características de producto/servicio hacia inconvenientes y resultados del cliente.

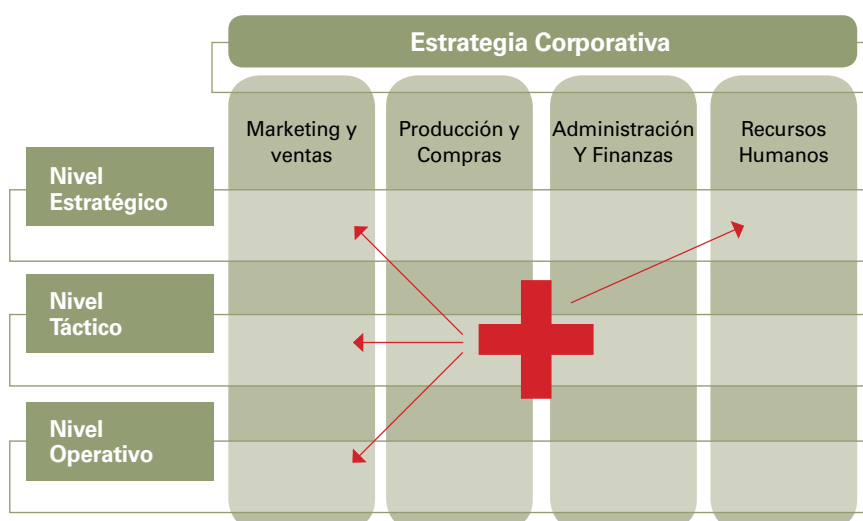
Diagnóstico

Los participantes aparentemente disponen de un foco claro de cliente, ya que no han tenido dificultad alguna en describirlo por sus características, más allá de sus circunstancias. Este foco atiende principalmente al tipo de cliente que quieren conseguir, lo que está perfecto por el componente de deseo que puede provocar moverse para conseguirlos. Aun así, se pueden presentar riesgos si se dejan en un segundo plano otras cuestiones.

La calificación media del grupo en cuanto al conocimiento de los procesos del cliente es de 3 puntos sobre 5 entendiendo mejorable este aspecto. Lo podemos contrastar con la dificultad mostrada por algunos participantes a la hora de identificar procesos concretos y dolencias o aspiraciones en el cliente.

Riesgo: Propuesta no interesante

Tal como se analiza en la gráfica de Actividades Realizadas en el punto 3.5, los asociados de AEI AERTIC son principalmente empresas de servicios que se dirigen a otras organizaciones. En estas organizaciones se identifican distintas áreas, como son comercial, producción, compras, administrativa, y recursos humanos, además de distintos niveles en cada una de ellas desde los más operativos hasta los más estratégicos.



En cada escenario hay una persona que cada día se enfrenta a una decisión, una responsabilidad y unas tareas. Sin un profundo conocimiento de la realidad del cliente en nuestra área de impacto, aquella donde sumamos en el cliente, corremos el riesgo de o no aportar valor o no ser capaces de exponer bien el valor. Como consecuencia estos serán algunos de los efectos:

- Bajos ratios de transformación de propuestas transmitidas al cliente frente a clientes interesados (posiblemente inferiores al 50%) y baja transformación entre clientes interesados y contratos de pedido (posiblemente inferior al 20%).
- Dificultad a la hora abordar las fases iniciales de la venta consultiva.
- Impacto en el precio que el cliente esté dispuesto a pagar, incluso percepción de “caro”.
- Paralización de la inversión en coste comercial ya que éste toma forma de gasto por no estar justificado frente al rendimiento conseguido.
- Inseguridad, penalización en el ánimo y bajada de la actividad comercial, incluso con riesgo de abandono.

Recomendación

- La propuesta de valor es la razón de ser en el mercado para cualquier negocio, por ello se debe elaborar y revisar periódicamente frente a las tendencias que se presenten en nuestro entorno de desarrollo.
- La recomendación pasa primero por tomar conciencia de la importancia de la propuesta de valor e incorporarla dentro de la planificación de acciones comerciales. Aplicarse en la revisión del segmento, el contacto con el cliente para su conocimiento y la redacción del mensaje a comunicar.
- Definir líneas argumentales y alinearlas hacia cada circunstancia en el cliente donde podamos provocar un impacto positivo. Finalmente contrastar la propuesta con el mercado.

4.3. Conocimiento del mercado potencial

Tras delimitar el segmento de cliente objetivo y definir una propuesta alineada con este, necesitamos conocer unos mínimos sobre el potencial del mercado en el que proyectar el plan de desarrollo. Para ello se ha trabajado dentro de la Fase 2, en la definición de una segmentación que pueda caracterizar de forma objetiva el mercado, bajo parámetros específicos “fríos y calientes”, que ayuden a su reconocimiento. Esto es, determinar qué cantidad de clientes potenciales existen y quiénes son.

Los parámetros de calificación del segmento son particulares de cada participante, coincidiendo de forma general en los siguientes:

Zona Geográfica

Código de actividad CNAE/SIC

Número de trabajadores

Año de constitución

Cifra de negocio / EBITDA

Estos parámetros, los denominamos “fríos.” Son fácilmente reconocibles con herramientas estándar como directorios de empresas y ofrecen una primera visión del potencial del mercado delimitado por este segmento. No obstante, a estos se han añadido otros parámetros específicos que denominamos “calientes,” que ayuden a determinar con mayor exactitud el mercado potencial. Aun siendo específicos de cada participante, estos son un ejemplo de los parámetros tratados:

Centros de relación / agrupación	Complejidad de procesos
Competencia	Gestión de datos personales
Nivel de digitalización	Capacidad de inversión
Tipología sitio Web	Organización departamental

La obtención de datos bajo parámetros calientes, conlleva un mayor grado de dificultad que los datos fríos para su obtención de forma masiva. Por esto se ha propuesto la acción de prospección de clientes potenciales, uno a uno, como una tarea planificada y regular sobre aquellos registros sin información específica que lo determinen como cliente potencial.

Diagnóstico

El 100% del grupo de trabajo coincide en disponer de una participación de mercado inferior al 1% respecto al potencial de mercado objetivo, con lo que se podría determinar que el crecimiento depende de su acción comercial (marketing + ventas) y posición competitiva en el mismo. Los participantes también han señalado que su conocimiento del mercado es mejorable, no tanto en cuanto al tamaño del mismo por segmentación bajo datos fríos, sino por parámetros calientes y datos específicos como por ejemplo nombre de la persona decisora a la que dirigirse en un cliente supuestamente potencial.

Respecto a las acciones de prospección de clientes potenciales que los asociados del grupo de trabajo realizan, se han identificado aquellas que presentan mayor interés:



Las acciones de prospección Online son las primeras opciones a utilizar, destacando como la más valorada frente al resultado obtenido, la búsqueda en redes sociales profesionales, seguida de la búsqueda online y petición de referencias en círculos de relación. Las llamadas o visitas directas en clientes potenciales son el último recurso utilizado para recabar información sobre la identificación de datos relevantes que determinen la potencialidad particular de cada registro.

En esta fase se han visto dos grupos aquellos que han conseguido un foco claro de actuación bajo un listado segmentado de clientes potenciales y un segundo grupo que ha mostrado mayores dificultades concluyendo en una lista escueta con nombres de empresas que desearían tener de clientes. En ambos grupos la actividad de prospección de datos se realiza de forma esporádica, no planificada. También existe rechazo generalizado en las acciones offline, admitiéndose desconocimiento para realizarlas, incluso el temor al resultado negativo.

Riesgo: Escasez de referencias y trabajo fuera de foco

La base de trabajo sobre la que se inicia la acción comercial, con un enfoque de marketing basado en cuentas, es en un principio una base de datos segmentada que se irá completando en datos a medida que se trabaje con las distintas acciones de aproximación y relación comercial. La no disposición de esta base de trabajo con unos mínimos de calidad en la información y un volumen suficiente puede penalizar el proceso incurriendo en los siguientes riesgos:

- No saber por dónde empezar, con lo que a veces o no se empieza, o no se empieza el proceso de la forma más eficiente
- Número insuficiente de referencias identificadas, como para que al trabajarlas de forma sistemática se consiga el objetivo de crecimiento propuesto. Un escaso número de referencias también incurrirá en una excesiva presión en el responsable comercial, el cual suele verse obligado a conseguir un rendimiento extremo y cualquier otro resultado pueda parecer un fracaso. Ambos casos tienden a ser paralizantes.
- La escasez de referencias puede llevar a centrarse en otras cuentas, trabajando el resto del proceso comercial sin un foco de cliente claro, ocasionando que la propuesta comunicada no tenga el impacto esperado. De la misma forma en caso de la propuesta tuviese impacto esta normalmente interesa a clientes con un potencial medio inferior al esperado, por estar fuera de los parámetros de segmentación.
- Trabajar sin información clave nos dificultará el proceso de acceso al cliente potencial, a veces tanto que se acabe por acceder a interlocutores no válidos, por abandonar la cuenta, incluso la actividad.

Recomendaciones

- Plantear anualmente un objetivo económico en nuevos clientes no como una esperanza de facturación sino como un resultado a extraer de un mercado concreto con nombres y apellidos. No es necesaria la disposición inicial y con exactitud de la totalidad de los datos ya que esto retrasaría la puesta en marcha de la actividad comercial. Obtener un muestreo mínimo inicial como para ponerse en marcha y plantear la acción de prospección de forma regular, como acciones específicas dentro del plan, en la cantidad suficiente como para que pueda ir alimentando al resto del proceso comercial de forma continua.
- No dejar de lado acciones offline directas en la prospección. Pueden parecer intrusivas, pero siguen teniendo buenos resultados siempre que se realicen con respeto, mentalidad de aporte de valor y mutuo

beneficio. Incluir también esta recomendación para la invitación proactiva de cuentas objetivo en los eventos que se realicen.

- Si existen, incluir para cada cliente posibles referenciadores o prescriptores, esto potenciará en más de un 70% el resultado en las acciones siguientes de acceso al mercado.
- Habilitar un procedimiento de calificación, sobre los parámetros descritos, para aquellos clientes potenciales que vienen hacia nosotros, puede que no todo cliente supuestamente interesado esté dentro del foco.

4.4. Generación de oportunidades - Acceso al mercado

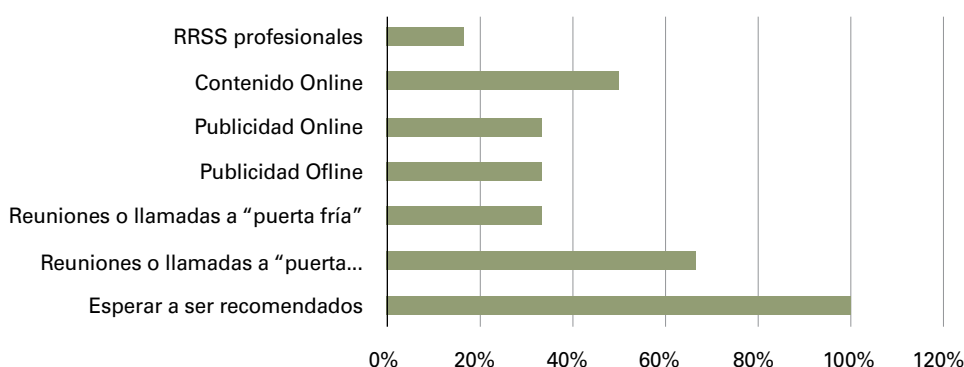
El acceso al mercado es una de las fases comerciales identificadas como más críticas y de mayor dificultad en el grupo de trabajo. La masificación de impactos comerciales que reciben los clientes ha hecho que estos creen fuertes barreras que, más que filtrar las propuestas interesantes, las anulan de forma indiscriminada. A esto se suma una dificultad añadida: al proveer de servicios con alta implicación en el negocio, la contratación de estos suele estar sujeta a la decisión de cargos de responsabilidad los cuales suelen tener escaso tiempo que dedicar a nuevas propuestas sin un interés previo.

Diagnóstico

Dentro de la Fase 2 del proyecto se ha trabajado de forma grupal e individual el acceso al mercado fortaleciendo la acción concreta para llegar a relacionarse con personas responsables o decisoras en el área de impacto de cada servicio propuesto.

Respecto a las acciones de acceso al mercado, tanto de atracción como presión en el mismo, se han identificado las realizadas por los participantes con mayor frecuencia:

ACCIONES DE ACCESO AL MERCADO



Según indican los participantes, es indiscutible que las acciones que presentan un mayor resultado para acceder a clientes potenciales son aquellas a "puerta templada", en las que o bien existe una recomendación explícita o vamos referenciados por conocidos comunes. Aun así, en la Fase 3 del proyecto, cuando se han identificado las acciones sobre la cartera, ningún participante incorpora de forma proactiva la petición de referencias en sus clientes.

Las acciones señaladas con un peor rendimiento son la publicidad offline y las acciones a “puerta fría”, aunque también se ha detectado ausencia de técnica en esta última.

Al igual que la actividad de prospección de datos, las actividades para acceder al mercado se realizan de forma esporádica, no planificada, con un ritmo medio de 35 acciones directas al año.

También se detecta falta de determinación a la hora de abordar esta fase de forma directa, por carencia de conocimientos en cómo realizarla y temores al fracaso que resultan paralizantes.

Riesgo: Origen de oportunidades

En este punto es donde la actividad comercial resulta clave ya que marca el ritmo al que, como resultado, iremos generando oportunidades que transformar en negocio. De no existir una regularidad en esta acción y calidad en su realización los riesgos son los siguientes:

- Generación irregular de oportunidades, que a su vez generará irregularidad en la facturación.
- No llegar a la persona adecuada con lo que la potencia de las propuestas diseñadas no será tal. El ratio de conversión, entre clientes potenciales a los que se tiene acceso respecto a los interesados, será bajo posiblemente inferior al 20%. También los ciclos de cierre serán más largos y se presentarán dificultades en las fases finales de la decisión ya que se perderá protagonismo en ella.
- Desánimo comercial generalizado por el alto esfuerzo y bajo rendimiento, que nuevamente pueda resultar en abandono.
- Esperar a ser recomendados no es una técnica de acceso al mercado ya que la generación de oportunidades queda a la deriva de lo favorable que sea el mercado, el carácter de las relaciones y nuestro posicionamiento en ambos.

Recomendaciones

- Adquirir los conocimientos necesarios para abordar esta fase con la mayor seguridad posible, sin pensar inicialmente en el resultado sino en el cumplimiento de las acciones según la regularidad planificada en el plan comercial. Ser pacientes, entendiendo el “no” del mercado como algo normal, a veces temporal, no como un fracaso profesional. El mayor fracaso en esta acción es su no realización que paraliza el resto del proceso.
- Aprovechar el entorno de relación que vivimos. Según la compañía Nielsen, el 83% de la población confía en las recomendaciones de las personas que conocen, incluso en el 66% de las recomendaciones de las personas que no conocen. En el mismo grupo de trabajo se ha reconocido esta reflexión. Con esto, es altamente recomendable que antes de abordar esta fase se busque si existe alguna fuente de recomendación que pueda actuar de palanca en el acceso al cliente potencial. Esto último también se puede realizar de forma planificada y proactiva si lo combinamos con las acciones planteadas sobre la cartera de clientes satisfechos.
- Respecto a la realización de eventos, insistir en que los asistentes estén dentro del foco de cliente potencial actuando en las fases anteriores a la realización del mismo, incluso con invitaciones personales.

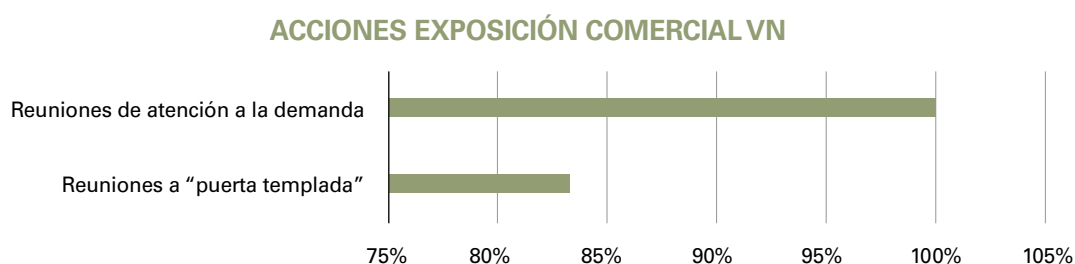
4.5. Generación de oportunidades - Exposición comercial

En la generación de oportunidades fundamentalmente influyen dos partes, el acceso al cliente y la exposición comercial realizada. Lo denominamos comercial ya que, dependiendo de la situación, las acciones tanto de marketing y ventas en este tipo de actuación puede quedar incluidas dentro de la misma. La exposición comercial, tal como recomendamos en el punto 3. Tipología de Cliente, debe tener un enfoque de venta consultiva.

Diagnóstico

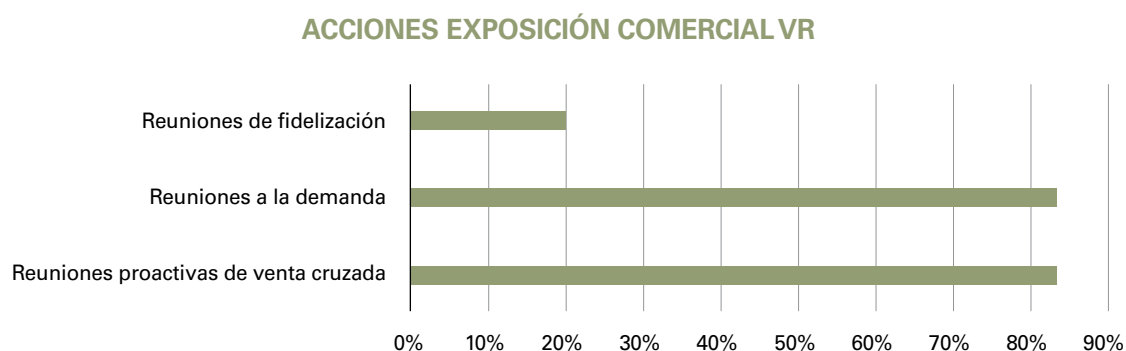
En las Fases 2 y 3 se ha trabajado la generación de oportunidades tanto en nuevos clientes como en los clientes de la propia cartera, reconociendo las actuaciones que se realizan por los participantes de forma más habitual. Cabe destacar, de forma reconocida por el grupo, que el **carácter de estas acciones** prácticamente en su totalidad **es reactivo a la demanda** del mercado, quedando como **actuaciones aisladas aquellas en las que se ejerce presión sobre el mismo**.

Diagnóstico: Acciones clientes potenciales



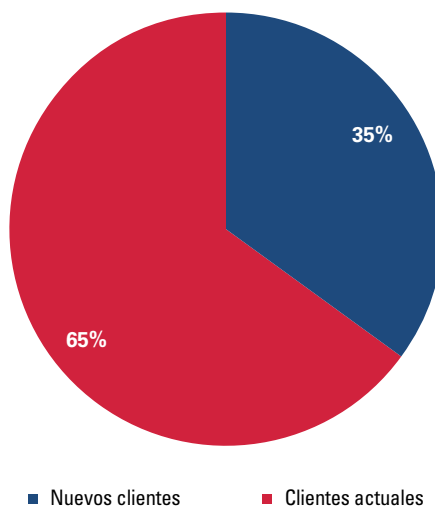
Ritmo medio anual de 53 acciones de exposición comercial directa hacia clientes potenciales, en este caso sujetas a reuniones presenciales.

Diagnóstico: Acciones en clientes actuales



Ritmo medio anual de 97,2 exposiciones comerciales directas hacia clientes actuales. En este caso también sujetas a reuniones presenciales.

BALANCEO VN-VR EXPOSICIONES DIRECTAS



Entendemos como **Venta Nueva (VN)**, todas aquellas acciones que se realizan sobre mercado potencial para la generación de Oportunidades que den acceso a nuevos clientes. Y entendemos en **Venta Recurrente (VR)**, aquellas acciones que se realizan en la propia cartera de clientes existentes, para el mantenimiento y crecimiento de la cifra de negocio, fidelización y prescripción hacia nuevos clientes.

El balanceo medio de la actividad comercial presencial de los participantes es de 65% del total de la actividad para clientes actuales frente a 35% en clientes potenciales. Esta media está dentro de la habitual contrastada en otras empresas de servicios o productos de alto valor añadido, donde **el balanceo de la actividad comercial combinada entre clientes y clientes potenciales suele estar en torno al 60%-40% o 70%-30%** en empresas más conservadoras en el crecimiento.

Por otro lado, **el ritmo medio de actividad comercial** presencial del grupo se sitúa en torno a las **15 acciones mensuales**, estando este valor **muy por debajo de las medias establecidas** en negocios de servicios con una actividad regular por comercial entre 45 y 65 acciones por responsable comercial dedicado al mes.

Vistos el tipo de acciones y el ritmo, cabe contrastar la forma en la que se realizan dichas acciones. No existe una metodología concreta dentro de las actuaciones del grupo. Los conocimientos comerciales son los aprendidos en base a la experiencia ante las distintas situaciones vividas con el cliente. Por el carácter analítico de los participantes y su conocimiento avanzado en las soluciones que aportan, aun desconociendo las metodologías en venta consultiva, sí que tienden a analizar la situación del cliente y encauzarla hacia una solución. Quedaría recorrido de mejora en cuanto a estructura de la acciones, negociación y resolución.

Riesgo: No llegamos al objetivo

Los riesgos existentes son varios:

- Al no estar planificadas las acciones de acceso al mercado, junto con el carácter reactivo, puede que se entre en un conformismo y un escenario de queja en el que se haga responsable único al mercado. Quedando todo ello lejos del objetivo de crecimiento planificado.
- Al ser excesivamente bajo el ritmo de las actuaciones que generarán las oportunidades, aunque se tenga un ratio de transformación alto, lo más probable es que nuevamente nos quedemos lejos del objetivo ante la escasez de oportunidades a transformar.
- La ausencia de capacitación comercial puede penalizar tanto la exposición de la propuesta de valor, como hacer que se desdibuje el procedimiento por no realizarse de forma estructurada. Esto resultará en actuaciones menos acertadas, con una transformación hacia pedidos inferior a la deseada.
- Estas acciones determinan el crecimiento en clientes que de forma natural también se van perdiendo. Si el dinamismo de la cartera, respecto a su entrada de clientes es inferior al de abandono, el negocio decrece teniendo en cuenta clientes de la misma tipología.

Recomendaciones

- Tomar conciencia de aquellos temores en la actividad comercial y trasladarlos al origen concreto que los provoca, para entenderlos y trabajar en su gestión. Aceptar que el sí del mercado no se provocará en el total del mismo, de hecho, lo más normal es que tampoco lo necesitemos. El % del “no” en mercado, no es un rechazo hacia la persona, y en la mayoría de los casos ni siquiera al profesional.
- Incorporar proactividad en las acciones hacia el mercado, sin conformarnos con lo que “va llegando”. No estamos en un mercado de “commodities”. En nuestro mercado, de servicios específicos de alto valor añadido, lo más probable es que el cliente sea profesional en su área, sin disponer de una visión total de sus limitaciones y capacidad de mejora. No nos conformemos únicamente reaccionando a la demanda porque esta tiene el riesgo de no estar bien enfocada. Digamos que el cliente también está fuera de la demanda que recibimos y todavía no sabe lo que somos capaces de hacer por él.
- Es normal entre los profesionales del sector TIC que los conocimientos recibidos y habilidades aprendidas sean las de la propia profesión. Estas no son incompatibles con la función comercial, de hecho, la capacidad de análisis disponible en el sector TIC es perfecta para aplicar metodologías en venta con enfoque consultivo (SPIN Selling y Challenger Selling como recomendación). Todas tienen habilidades que de una u otra forma ya manejamos: analizar, diagnosticar, abrir espacios para la mejora y hacer ganar al cliente en ellos, uniéndonos en una relación con visión a largo plazo y de mutuo beneficio.

4.6. Generación de oportunidades - Gestión de oportunidades

Tras la generación de oportunidades, por las distintas acciones de marketing, el siguiente proceso comercial va enfocado hacia su conversión en resultados de venta. En este quedarán reflejadas aquellas actuaciones que van desde su cualificación, estudio, presentación, seguimiento y negociación hasta su cierre por aceptación o rechazo. Es un proceso acompasado a la generación cuya actividad no va planificada de antemano, sino marcada por su correcta gestión.



Diagnóstico

Se han estudiado las acciones habituales que los integrantes del grupo realizan para transformar sus oportunidades, dentro de las distintas fases:

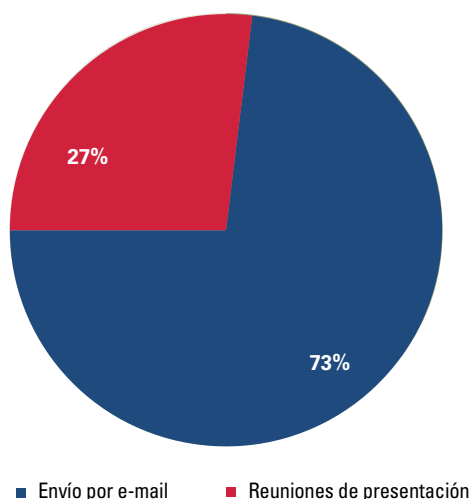
1. Fase de cualificación:

Esta fase no está reflejada como tal dentro del proceso que los participantes realizan. Queda como algo intuitivo, pasando directamente a fases de demostración o presentación de propuestas.

2. Fase de presentación:

Las actividades señaladas por los participantes para el posicionamiento de sus soluciones y presentación de presupuestos, se centran en el envío por email de propuestas y la realización reuniones de presentación. La siguiente gráfica muestra la tendencia de actuación respecto al volumen de acciones totales señaladas por los participantes.

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES

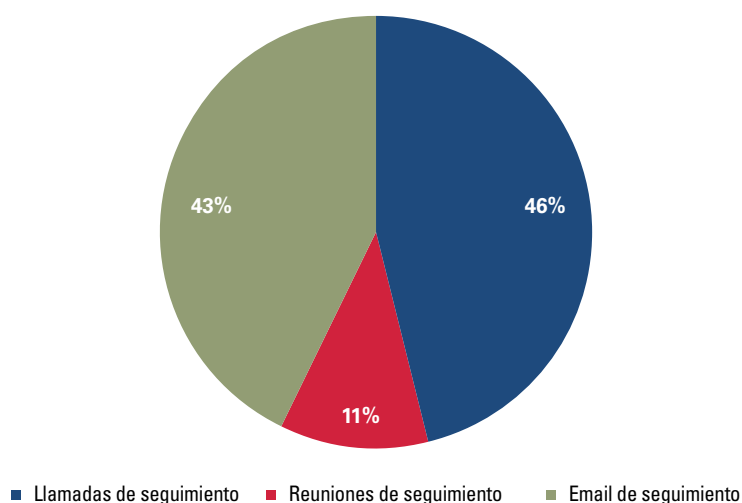


La tendencia en la presentación de propuestas es en un 73% de las ocasiones al envío por email. Este dato es disonante con la valoración del resultado obtenido, ya que todos los participantes señalan obtener mejor resultado cuando tienen la oportunidad de presentar las propuestas en una reunión, con una valoración de 4 sobre 5.

3. Fases de negociación y cierre:

Según las actuaciones comentadas en las sesiones individuales y en la auditoría realizada, los participantes entienden las fases de negociación y cierre de oportunidades como mero seguimiento, quedando interpretado como un proceso de decisión en manos del cliente donde difícilmente se puede actuar. La siguiente gráfica refleja la tendencia en las actuaciones señaladas.

SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES COMERCIALES



Por otro lado, existe costumbre en la revisión del estado de oportunidades abiertas, ya que se realiza al menos una vez al mes y una vez a la semana como media.

Riesgo: Oportunidades evaporándose

- Al no estar identificada la fase de cualificación como tal, puede que existan datos importantes que se queden en el aire. Datos necesarios para actuar de la forma acertada. Estos pueden ser: las personas que influirán o decidirán en el proceso, la fecha aproximada en la que se decidirá, las líneas de necesidad que se valorarán para tomar la decisión, los resultados al cubrirlas, incluso una estimación económica inicial.
- La relación de acciones presenciales de seguimiento, frente a las que no lo son, es de 1 a 9. Esto puede ser un indicio sobre la posible pérdida de contacto con el cliente tras la presentación de propuestas comerciales. Existe el riesgo de que las oportunidades se dilaten en el tiempo y el valor percibido por el cliente, como para plantearse recibir una propuesta, se vaya diluyendo por contraste con otras propuestas o simplemente con otros asuntos que interfieran en el interés. Cuando esto sucede, el ratio de transformación entre oportunidades generadas y transformadas, suele verse penalizado. Esta

desconexión comercial tras la presentación de oportunidades, seguramente no sea causada por baja supervisión, sino por cómo se actúa en la parte final de la presentación. Nótese que la revisión de oportunidades señalada por los participantes se realiza con frecuencia media semanal, suficiente en procesos de decisión que van a ser en la mayoría de los casos superiores a este plazo.

- La alta tendencia existente hacia el envío por email de propuestas comerciales, influirá de forma determinante a la hora de que el cliente recuerde y entienda en la forma correcta el valor de la misma. Esto directamente dará mayor protagonismo al precio a riesgo de que no lo ponga en la correcta relación con el valor obtenido. Nuevamente esto influirá a la baja en la transformación de oportunidades sobre todo en aquellas de mayor implicación y en nuevos clientes.

Recomendaciones

- Reflexionar, documentarse y aprender cómo fortalecer este proceso insistiendo en el control del mismo y la forma adecuada de realizar cada fase.
- Las oportunidades no son presupuestos, este supone un documento dentro de una fase de la oportunidad. Registrar las oportunidades utilizando uno de los distintos modelos de cualificación, por ejemplo, BANT, extendiendo al máximo posible información sobre la N de necesidad.
- Ante oportunidades que se den en nuevos clientes, con importes relevantes, insistir en su presentación personal sin adelantar por email el contenido. Favorecerá el entendimiento del valor real y controlaremos el proceso.
- Tomar conciencia de la importancia en la continuidad entre fases, evitando perder el contacto con el cliente entre cada una. Esto es, tomar la iniciativa de agendar en el momento final de cada fase, la fase siguiente. Así, hasta la determinación de la oportunidad. Probablemente esto también minimice el número de llamadas de seguimiento, con el bajo rendimiento comentado.

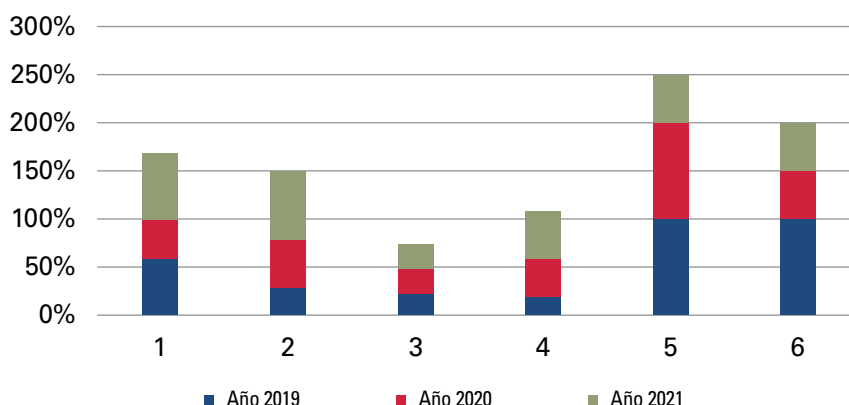
4.7. Objetivos y planificación

Los objetivos marcan un fin a conseguir, siguen siendo los que mueven a las personas y las organizaciones y siempre serán consecuencia del camino que recorramos en el entorno que nos movamos. Este camino se dibuja con lo que denominamos planificación, se recorre con acciones y recursos, levantando la cabeza para supervisar si cada paso nos acerca o aleja de lo que queremos conseguir. De cualquier otra forma podríamos hacer alusión a Lucio Anneo Séneca: «Ningún viento será bueno para quien no sabe a qué puerto se encamina».

Diagnóstico

La intención común del grupo de trabajo ha estado clara desde el inicio, crecer. Su motivación para participar en el proyecto ha sido el crecimiento, desde los más conservadores con un 25% en el primer año, hasta los que persiguen conseguir un 250% a tres años.

DESEO DE CRECIMIENTO EN CIFRA DE NEGOCIO



En las sesiones grupales e individuales se han trabajado las expectativas de crecimiento como un objetivo a conseguir a través de acciones sobre el mercado potencial y oportunidades generadas. Para la definición de los objetivos intermedios se han marcado unas medias de rendimiento por fase que de forma desencadenada han marcado el número de acciones necesarias en el tiempo y el tamaño concreto del mercado a trabajar.

En la auditoría realizada se ha detectado que, de forma generalizada, las empresas marcan objetivos finales, pero estos no se desglosan en objetivos más tácticos y operativos que queden definidos dentro del plazo inmediato (semanal o mensual, por ejemplo). De esta forma ocurre que la planificación y seguimiento de acciones es algo imposible de medir, quedan prácticamente relegadas y teniendo únicamente como dato orientativo hacia el objetivo la cifra de ingresos que, sí se revisa de forma periódica. Ninguna de las empresas participantes realiza actividades comerciales bajo un plan concreto, aunque sí que en alguna ocasión pueden realizar actividades bajo campañas, aunque del mismo modo sin planificación ni objetivos.

Diagnóstico: Personas departamento comercial (marketing + ventas)

Respecto a las personas que ocupan en la empresa funciones en el área comercial, y tal como ya mostraba el Informe de Resultados del “Plan de impulso a la internacionalización” realizado por SD Group y AEI AERTIC en 2017, estamos en más de un 90% de los casos ante estructuras microempresas y pequeñas empresas, con estructuras que limitan la asignación de funciones más allá de las productivas y de gerencia. Ambas precisan del desarrollo de funciones complementarias a las citadas. Esta tipología de empresas se caracteriza por la realización de la función comercial, salvo casos aislados, por el personal directivo que lo combina con otras obligaciones principales. Como consecuencia de ello, el esfuerzo comercial suele ser esporádico, no cuenta con material comercial de soporte y tiene potencial de mejora en su planificación y grado de eficiencia.

Tomando como referencia los datos proporcionados por el INE en 2016 en la estadística proporcionada sobre el sector servicios: “Actividades informáticas (Grupos 582, 620, 631 CNAE-2009) personal ocupado por funciones en la empresa” y revisando el dato porcentual correspondiente al departamento comercial, resulta en el siguiente cuadro.

Función en la empresa	Personal total Ser- vicios actividades informáticas CNAE 582, 620 631	% sobre total	CNAE 582 Edición de progra- mas informáticos	% sobre total	CNAE 620 Programación, consul- toría y otras actividades relacionadas con la informática	% sobre total	CNAE 631 Proceso de datos, hos- ting y otras actividades relacionadas. Portales web	% sobre total
Todos los departamentos	282.959	100%	8.831	100%	253.547	100%	20.581	100%
Dirección y administración	47.160	16,7%	2.042	23,1%	40.728	16,1%	4.390	21,3%
Comercial y marketing	21.273	7,5%	1.105	12,5%	17.728	7,0%	2.440	11,9%
Técnicos de software	139.920	49,4%	3.532	40,0%	130.268	51,4%	6.120	29,7%
Técnicos de mantenimiento	31.257	11,0%	655	7,4%	29.139	11,5%	1.463	7,1%
Otros	43.349	15,3%	1.497	17,0%	35.684	14,1%	6.168	30,0%

Según la estadística nacional, **las empresas de servicios en actividades informáticas disponen de una estructura comercial media del 7,5% personas sobre el total de la plantilla**. Esta media se mantiene de forma aproximada entre las empresas participantes, pero da a entender la situación en las **empresas por debajo de los 14 empleados**. Es muy probable que en ellas no se esté dedicando, **al menos, una persona en exclusiva a la actividad comercial**, con los conocimientos, habilidades y el tiempo necesario para realizar la actividad comercial.

Realizando un ejercicio similar sobre el muestreo del grupo se obtiene la tabla mostrada. El resultado de personas dedicadas a actividad comercial es una simulación en función del número de personas que realizan funciones de marketing y ventas y el % de tiempo que realizan estas funciones en base al resto de actividades realizadas.

Nº Personas Marketing	% dedicado Marketing	Nº Personas Venta	% dedicado Vendas	Simulación personas Actividad comercial	Simulación % personas Actividad comercial sobre total empleados
0	0%	1	80%	0,80	26,7%
1	10%	1	10%	0,20	20,0%
2	5%	3	30%	1,00	11,1%
1	5%	1	20%	0,25	2,1%
1	30%	1	30%	0,60	15,0%
4	5%	4	15%	0,80	20,0%
			Media	0,61	15,8%

Tal como resulta, excepto algún caso aislado, el % de dedicación comercial media respecto del total de la plantilla es del 15,8%, estando por encima de la media nacional del 7,5%. Este dato apunta a que existen recursos alineados con la media en cuanto a personas que realizan la función comercial. Esto no debería ser un problema para el crecimiento.

Diagnóstico: Ritmo de actividad comercial

Si tomamos como referencia el ritmo que podríamos esperar de una persona dedicada a realizar venta consultiva y otras acciones de mantenimiento de su cartera con un balanceo del 60% y 40% respectivamente,

el número de exposiciones (presenciales o videoconferencias) anuales, en base a datos internos, se sitúa en medias superiores a las 450 actuaciones. Al contrastar este dato medio de referencia con la actividad de las personas dedicadas a actividades comerciales del grupo de estudio resultan estos datos, con una media de 150,2 actuaciones al año.

Actividad media esperada por persona/año	450
Media % personas comercial grupo	15,8%
Actividad media esperada por persona grupo de estudio /año	71,1
Actividad media realizada por empresa grupo /año	150,2

Tal como refleja el punto 4. 5. Generación de oportunidades - Exposición comercial, el ritmo medio por empresa está muy por debajo teniendo en cuenta la actividad que llegaría a realizar, al menos una persona dedicada a funciones comerciales al 100%. No obstante, este dato de actividad media realizada (150,2 exposiciones) duplica la actividad esperada por el % dedicado en cada empresa del grupo (71,1 exposiciones), con lo que esto tampoco debería ser un hándicap a la hora del crecimiento en cuanto a las personas dedicadas.

El dato de actividad, por encima del doble esperado, junto con el % de dedicación comercial que también duplica la media respecto al dato nacional, nos hace pensar que, de existir alguna limitación para el desarrollo comercial posiblemente esté reflejada en los indicadores de eficiencia de las acciones que se realizan.

Riesgo: Ante todo, eficiencia

- La ausencia de planificación puede hacer que sea el mercado el que nos planifique, quedando el desarrollo a la deriva de la demanda, los factores favorables o desfavorables del ecosistema en el que nos desarrollamos y la competencia en el mismo.
- Tal como apuntan los datos, la eficiencia de la actividad comercial posiblemente sea el mayor lastre a la hora del crecimiento. Junto con la escasa planificación, posiblemente esto desoriente a los responsables creando una gran incertidumbre sobre la forma en la que merece la pena actuar comercialmente al mercado.
- El caso de combinar acciones comerciales con otro tipo de tareas, de forma irregular, con escasa planificación, baja eficiencia, posiblemente de a entender al sentido común que es mejor dedicarse a otras más importantes donde profesionalmente se obtienen mejores resultados.

Recomendaciones

- Realización de planes sencillos desde la realidad de nuestra capacidad comercial y que podamos medir al momento, contando como recurso principal con el tiempo que nos podamos comprometer a destinar. Desglosar las actividades concretas a realizar con el rendimiento que entendamos puede ser posible.
- Utilizar algún sistema que nos permita de forma sencilla reflejar al menos el número de acciones de

la actividad comercial y los resultados en cuanto a oportunidades generadas y su transformación. Este sistema es el que puede ayudarnos, semana a semana, mes a mes, a contrastar si el plan diseñado es válido y si debe o no ser replanteado.

- No conformarse ni paralizarse, si no tenemos los ratios de eficiencia deseados en alguno de los pasos que realicemos en la actividad comercial. El paso es capacitarnos, todo se aprende.
- Combatir la soledad de la responsabilidad comercial, compartiendo de forma horizontal con otros departamentos tanto comentarios, acciones y resultados. Incluso implicando en alguna responsabilidad a personas de algún otro departamento, que pueda colaborar por ejemplo en medir, preparar datos o seguir oportunidades.

5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado, se han encontrado las siguientes debilidades y fortalezas entre los participantes:

Debilidades Detectadas

- Estructuras pequeñas y micro donde no sobran los recursos, principalmente personas/tiempo.
- Escasez o inexistencia de recursos comerciales dedicados (marketing y ventas).
- Actividad comercial relegada a acciones reactivas a la demanda, con lo que el desarrollo depende más del mercado (tendencias, tensión entre oferta/demanda, innovación, evolución tecnológica, etc.), que del liderazgo comercial aplicado.
- Baja madurez o cultura comercial dado el elevado carácter especializado de los responsables, en su área, con una dedicación y enfoque principalmente técnico.
- Miedo al “no” frente a nuevas relaciones comerciales sin previa presentación o prescripción, con carácter proactivo (acciones “push”).
- Desconocimiento medio del mercado potencial, con “nombre y apellidos” de nuevos clientes a los que enfocar la propuesta.
- Argumentación de la propuesta en base al “Yo”, por encima del valor al cliente.
- Proceso comercial no visto como un proceso planificado y constante hacia los objetivos, con actividad esporádica a parte de la reactividad mostrada.
- Por lo general, dependencia de bajo número de clientes con alta contribución a la facturación, sin articulación de planes específicos de fidelización o crecimiento por adquisición de nuevos clientes.
- Baja escalabilidad de producto/servicio. Mayoritariamente en AEI AERTIC somos empresas de servicios y por ello con oferta principal basada en servicios, donde la escalabilidad depende de personas dependiendo el crecimiento de altos costes, la capacidad de inversión y su seguridad de retorno.
- Freno en el crecimiento por el coste representativo del personal, donde la justificación tiene que estar muy madurada frente a los ingresos a generar.

Fortalezas Detectadas

- Extremado grado de compromiso con el cliente.
- Alta cultura en la calidad del servicio, la resolución y mejora aportada al cliente

- Alto conocimiento de los procesos del cliente y capacidad de aportar resolución a sus problemáticas.
- Capacidad de aporte de servicios avanzados pudiendo provocar mejoras sustanciales en la competitividad de clientes industriales, donde la cultura por la digitalización va en aumento.
- Pertenencia a colectivo AEI AERTIC con una creciente representatividad regional, nacional y global.
- Precio de servicios competitivo.
- Entorno La Rioja, con representativa industria alimentaria y manufacturera con experiencia y éxito internacional.

Recomendaciones hacia los Socios

- Representación del colectivo TIC RIOJA con carácter de marca, fuertemente posicionado dentro de un sello de identidad que sea representativo de valor, calidad, compromiso por la competitividad del cliente, etc. El reto será el posicionamiento de esta marca colectiva en los entornos de negocio mejor relacionados, donde se puedan dar acceso a las mayores oportunidades de negocio para el colectivo y la región.
- Iniciativas que actúen a modo de distribuidor activo de la oferta del colectivo poniendo en contacto demanda y oferta.
- Iniciativas para el diseño y desarrollo de productos o servicios ESCALABLES, donde para su éxito es fundamental que cumplan con un claro valor aportado al cliente y con carácter diferenciador. Fundamental trabajar la iniciativa con visión de innovación, incluso arriesgando por la disrupción. La iniciativa tendrá un mayor calado si tiene forma de proyecto y se acompaña de mentores expertos que acompañen el proceso hasta su prueba en el mercado. De nada vale el papel o la inquietud que se pueda generar si esta no llega al mercado.
- Planes de consultoría comercial personalizados, con objeto de generar una actividad comercial real dirigida a objetivos de crecimiento concretos. Que aporten conocimientos comerciales necesarios, el diseño de planes de trabajo y lo más importante, la ejecución de los mismos. Para fortalecer la iniciativa y garantizar el impacto de la misma, es importante contar con seguimiento del plan diseñado por parte de mentores que supervisen y aporten a su ejecución.
- Iniciativas que faciliten el acceso al talento tanto a personal productivo que se relaciona directamente con los ingresos, como cargos de gestión también necesarios en el crecimiento. Deberá contar con un mecanismo que anime a la inversión, minimizando sus riesgos, aportando firmeza a la decisión de contratación y por ello al crecimiento.
- Palancas de subvención/financiación a la mejora de procesos de negocio e innovación aportada por los servicios del colectivo, tanto en clientes como clientes potenciales. La facilidad de acceso también va ligada con la "comodidad" y agilidad en la tramitación, tanto en la petición como presentación de memorias y control de plazos.
- Iniciativas conjuntas, en forma de proyectos colaborativos entre proveedor/cliente que faciliten el I+D+I, aumentando la relación y el compromiso entre ambas partes de forma mantenida en el tiempo.

- Acceso al conocimiento de oportunidades internacionales.
- Acceso a herramientas de prospección de información del mercado, con capacidad identificación de cuentas, y segmentación por parámetros de negocio. También que faciliten la identificación y evolución de tendencias en el ecosistema tanto tic como otros sectores donde pueda existir negocio.

Recomendaciones Internas para AEI AERTIC

- Sistemas de seguimiento de la actividad de la propia asociación en las áreas:
 - Gestión del servicio aportado al asociado, tanto sistema de incidencias y asuntos abiertos como proyectos (tareas, plazos, responsables etc.).
 - Gestión y seguimiento de objetivos, planificación y acciones de promoción para el crecimiento de la propia asociación.
- Seguimiento y apoyo especializado en la actividad de promoción de la asociación, respecto al plan de acción diseñado, crecimiento y fidelización.
- Departamento interno específico para la generación de contenido e iniciativas de atracción entre los foros y colectivos de mayor potencial, ON/OFFLine, a objeto de posicionar la marca TIC RIOJA en representación de la cultura tic que se ejerce desde la comunidad y la oferta del colectivo de asociados.
- Todavía mayor unión con los centros de talento TIC bajo un programa en el que se fomenten proyectos internos en posible colaboración con miembros de la asociación, de carácter innovador que puedan acabar en el mercado por sí solos o potenciados por algún miembro del colectivo.
- Mecanismo facilitador para el acceso a la asociación de nuevos asociados, donde la cuota inicial (AEI AERTIC + FER) no sea un impedimento.
- Posibilidad de generar un departamento de consultoría especializada en las áreas críticas de negocio, a disposición de los asociados para consultas pero que pueda articular programas tutelados a desarrollar en cada socio.

6.

REFERENCIAS

6. Referencias

- Datos internos Activa Ventas Desarrollo Comercial, S.L.
- Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información (ONTSI), en su informe anual del Sector TIC y de los contenidos en España 2017.
- INE. Estadística Sector Servicios por Actividades.
- INE. Estadística General Estructura Empresas por Actividades.
- CONETIC. Diagnóstico de Necesidades Formativas y Plan de Formación
- AEI AERTIC. Proyecto Inicial Desarrollo de Negocio 2017
- AEI AERTIC. INFORME TALENTO.
- AEI AERTIC. Información website AERTIC.
- AEI AERTIC. Plan Estratégico 2019-2022.
- Otro Datos y Referencias en WEB de los integrantes de AEI AERTIC.

7.

ANEXO I. INFORME DE DESARROLLO AEI AERTIC

7. ANEXO I. Informe de Desarrollo AEI AERTIC

7.1. SITUACIÓN PREVIA DE LA EMPRESA Y ÁREAS A MEJORAR

Bajo el seno de la Federación de Empresarios de La Rioja (FER), nace AEI AERTIC como instrumento para canalizar los intereses y necesidades de un amplio sector tecnológico vinculado con las Tecnologías de la Información y la Comunicación en La Rioja.



Tras varios años de actividad se ha conseguido el objetivo de aunar intereses y generar una imagen pública unitaria, impulsando poco a poco el conocimiento, el networking y la confianza entre los socios.

Para potenciar el crecimiento de la Agrupación Empresarial y abarcar proyectos de mayor envergadura, se ha dado el paso de contratación de personal propio para afrontar objetivos mayores y la puesta en marcha de proyectos conjuntos, el apoyo al desarrollo de negocio de las empresas mediante acciones de difusión de marketing, tecnología de los asociados y la colaboración con los diferentes centros formativos de cara a impulsar la formación en TIC para captar talento y fomentar la educación TIC de los futuros profesionales del sector.

Tras los avances de la iniciativa de Desarrollo de Negocio realizada en 2017, este 2018, AERTIC promueve un plan de desarrollo de negocio para las empresas TIC riojanas especializado y específico centrado en la planificación de la actividad y ejecución de acciones como motor de los objetivos que se esperan. Estos objetivos de forma general se centran en el crecimiento de la cifra de negocio y la rentabilidad de los asociados participantes.

AEI AERTIC persigue como objetivo último la autofinanciación de la Agrupación sin la dependencia de Fondos Externos. Para ello, AEI AERTIC ha decidido crear e incluir en su portfolio de servicios, aquellos de un valor añadido suficiente para poder monetizar por la prestación de los mismos.

7.2. OBJETIVOS

7.2.1. OBJETIVOS

- Conocimiento general del ecosistema comercial AERTIC.
- Impacto del proyecto, tanto en el global de instituciones como en las empresas participantes.

- Posicionamiento de las iniciativas internas como vías de aporte al asociado AERTIC. Organización y ejecución de las actividades claves para poder aportar valor de forma sostenida a una base de socios muy heterogénea, tanto en actividad como en sus diferentes necesidades.
- Conocimiento de inquietudes y necesidades en los asociados, como claves para el diseño de nuevas iniciativas de servicio.
- Obtención de autofinanciación para el propio clúster que garantice una estructura interna que permita la realización de las actividades clave; y a su vez, la subcontratación con una calidad adecuada de aquellos servicios profesionales externos críticos y necesarios para la consecución de los objetivos marcados.

7.2.2. ALCANCE

El alcance se centra en el actual equipo de trabajo de AEI AERTIC, compuesto por:

- Dirección (1).
- Administración (1).
- Gestión de Proyectos (2 de reciente incorporación).

7.2.3. FASES DE DESARROLLO DEL ESTUDIO



- Auditoría mediante cuestionario y entrevista presencial, para conocimiento general del ecosistema comercial AERTIC.
- Revisión y desarrollo de la Propuesta de Valor al Cliente, junto con la definición explícita de "quién es mi cliente".
- Venta Nueva (VN): estudio de Clientes Potenciales en base a Segmentación inicial. Definición del mercado potencial estimado. Plan de acciones VN.
- Venta Recurrente (VR): estudio Clasificación ABC cartera clientes/asociados. Estudio Dinámico de Cartera. Potencialidad de crecimiento en clientes actuales. Plan de acciones en VR.
- Revisión y desarrollo de la Propuesta de Valor al Cliente, junto con la definición explícita de "quién es mi cliente".

7.3. RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA

- Se ha logrado tener un análisis en profundidad tanto del producto en sí (Matriz Producto), como de los clientes/asociados (Matriz Cliente), donde se recogen las situaciones que viven y el origen de las necesidades que tienen.
- Se han podido vislumbrar, unas primeras líneas de servicio, fuera de las habituales, por las cuales un cliente/asociado se pudiera plantear un pequeño desembolso económico.
- Se ha obtenido una matriz de trabajo en Excel (Estudio Dinámico de las masas de la cartera de clientes/asociados), donde, de forma trimestral, estudiar la evolución de la facturación de los clientes/asociados y compararlo frente a lo esperado y frente al año anterior.
- Se ha interiorizado en el equipo comercial el procedimiento para el estudio, análisis y toma de decisiones de acciones a realizar, de su propia cartera de clientes/asociados.
- Se tiene establecido un plan comercial revisable internamente de forma trimestral (Punto 4. Organización de Actividades), tanto con actividad en Venta Nueva (VN) como en Venta Recurrente (VR).

7.4. PLANES OPERATIVOS CONCRETOS DE ACTUACIÓN

7.4.1. FASE 1

Propuesta de Valor al Cliente: Segmentación, Mapa Cliente y Mapa Producto.

Se obtiene 3 matrices propias de cada participante con el trabajo realizado:

- Una a nivel segmentación, identificando los RETOS, las ASPIRACIONES, los RESULTADOS y los SENTIMIENTOS que lograremos si alcanzamos los resultados esperados/deseados. Se identifican los OBSTÁCULOS y las CLAVES en el camino hacia dichos resultados.
- Una segunda con el MAPA CLIENTE, donde se recogen de los clientes/asociados los PROCESOS y TAREAS que viven en su día a día para el desempeño de su labor. Se recogen desde diferentes áreas:
 - Área de Marketing y Ventas.
 - Área de Producción.
 - Área de Administración y Finanzas.

Una vez recopilados, se analizan y se desarrollan hasta llegar a identificar las necesidades que requieren en cada uno de sus PROCESOS y TAREAS, indistintamente a que AEI AERTIC pueda o no pueda darles respuesta.

- Y una tercera matriz con el MAPA PRODUCTO/SERVICIO, donde se han plasmado las CARACTERÍSTICAS que identifican AEI AERTIC en general y posteriormente de cada producto/servicio que se ofrece. Una vez se tuvieron las características, se evolucionaron hacia VENTAJA y BENEFICIO que aportan al cliente/asociado.

Uniendo la matriz de CLIENTE con la matriz de PRODUCTO/SERVICIO alineando las NECESIDADES obtenidas, con las VENTAJAS y BENEFICIOS desarrollados, se obtienen las líneas argumentales de AEI AERTIC.

7.4.2. FASE 2

Desarrollo nuevos Clientes (VN).

- Estudio Mercado Potencial: se obtiene un listado de cerca de 250 clientes potenciales, formado por antiguos asociados (para recuperar), asociados de otras asociaciones pertenecientes a la FER y potenciales que cumplen con la segmentación realizada en Fase 1.
- Objetivos de crecimiento en Venta Nueva (VN).
- Plan de Actividades y Acciones para el desarrollo de la Venta Nueva (VN): punto 4.4. Plan de Actividad Comercial.
- Recursos Disponibles por parte de AEI AETIC para el desempeño de la labor comercial: principalmente las 2 nuevas incorporaciones del equipo de AERTIC, más la labor que se pueda hacer desde Administración y Dirección.
- Guiones de trabajo propios para desempeñar acciones comerciales de Venta Nueva (VN), como es prospectar, cualificar, concertar una reunión y la propia reunión.

7.4.3. FASE 3

Desarrollo Clientes actuales (VR).

- Estudio ABC Cartera clientes/asociados: se obtiene un estudio de los clientes/asociados clasificados por la facturación y el potencial que pueden llegar a tener.
- Estudio Dinámico Cartera para poder comparar las evoluciones de los clientes/asociados de un año a otro.
- Objetivos y Potencial de crecimiento en Venta Recurrente (VR).
- Plan de Actividades y Acciones para el desarrollo de la Venta Recurrente (VR): punto 4.4. Plan de Actividad Comercial.
- Recursos Disponibles por parte de AEI AETIC para el desempeño de la labor comercial: principalmente las 2 nuevas incorporaciones del equipo de AERTIC, más la labor que se pueda hacer desde Administración y Dirección.

7.4.4. ELABORACIÓN DE PLAN DE ACTIVIDAD COMERCIAL AEI AERTIC 2019

Todas las acciones recogidas en el Plan de Actividad Comercial AEI AERTIC 2019, son las marcadas tras el estudio inicial para lograr la consecución del Plan de Desarrollo de Negocio de AEI AERTIC y se estima en:

- Dedicando 2 personas a la semana realizando 3 visitas a la semana, sin tener en cuenta la labor comercial desde Administración y Dirección, se estiman unas 240 REUNIONES máximo:

2 personas x 3 visitas/semana x 4 semanas al mes x 10 meses de trabajo.

- El reparto de actividad entre Venta Nueva (VN) y Venta Recurrente (VR) nos lo marca la Clasificación ABC de la cartera actual de clientes/asociados y se estima un número de **90 REUNIONES VR** año para trabajar con la cartera.
- Por ello, la carga de trabajo que podremos aplicar para Venta Nueva (VN) será de **150 REUNIONES VN**.
- Se está planificando la actividad comercial más allá del día a día, en cuanto a acciones específicas y concretas, a desempeñar por la Administración y la Dirección de AEI AERTIC.

7.4.5. RESULTADOS ESPERADOS CON RATIOS DE CONVERSIÓN MEDIOS SOBRE EL PLAN DE ACTIVIDAD COMERCIAL AEI AERTIC 2019. PIRÁMIDE DE CONVERSIÓN:

Acción	Responsable	Ratio	Nº Acciones a Realizar	Resultado Positivo Esperado
Prospectar/Cualificar	Técnico Comercial	75%	20/mes	15/mes
Concertar Reunión	Técnico Comercial	66%	15/mes	10/mes
Reunión de 1ª vez	Técnico Comercial	50%	10/mes	5/mes
Propuestas presentadas	Técnico Comercial	20%	5/mes	1/mes

7.5. RECOMENDACIONES

- Revisar de forma Trimestral el plan de ventas establecido con acciones para Venta Nueva (VN) y Venta Recurrente (VR).
- La realización de un seguimiento Continuo, de forma Mensual y Trimestral, para el desarrollo de las acciones marcadas en el plan. Se conseguirá hábito y costumbre.
- Seguir con el trabajo de estudio y conocimiento de las necesidades de los clientes/asociados, que serán punto de partida para el desarrollo de nuevas propuestas de valor que ofrecer.
- Selección e implantación de un procedimiento y herramienta CRM, que permita recoger la información clave para el seguimiento de los clientes y las nuevas oportunidades de venta, sea Nueva (VN) o Recurrente (VR).
- Rehacer y redefinir cada año el Plan Comercial del año siguiente, en base a los objetivos de crecimiento marcados, los objetivos alcanzados en el año en curso, el potencial pendiente en el pastel de Clientes Potenciales y el potencial restante en nuestra cartera de clientes/asociados.
- Fidelización de clientes/asociados en Clasificación ABC tipo A, incorporarlo al Plan Comercial.

PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2018

